

2ej
25

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



APLICACION DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA AL SISTEMA DE SELECCION DE PERSONAL EN TIENDAS DE AUTOSERVICIO

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE;
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

SILVIA TELLEZ PALOMINO
DIRECTOR DE TESIS: LIC. ENRIQUE ONTIVEROS JUNCO
CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO 1986



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

	PAGINA
INTRODUCCION	1
CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	3
1.1 DEFINICION DE ADMINISTRACION GENERAL Y - ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	5
1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO	6
1.3 UBICACION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA ADMINISTRACION-GENERAL.	28
1.4 PROCESO E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	30
CAPITULO II: UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA EMPRESA Y SUS FUNCIONES BASICAS.	75
2.1 UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA EMPRESA	77
2.2 ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	78
2.2.1 Planeación de Recursos Humanos.	78
2.2.2 Reclutamiento, Selección e Inducción - de Personal .	81
2.2.3 Sueldos, Salarios y Prestaciones.	82
2.2.4 Entrenamiento y Desarrollo de Personal	84
2.2.5 Control Administrativo.	85
2.2.6 Higiene y Seguridad Industrial.	86
2.2.7 Relaciones Laborales	87

	PAGINA
CAPITULO III: EL PROCESO DE SELECCION	89
3.1 DEFINICION	91
3.2 OBJETIVOS E IMPORTANCIA DEL PROCESO DE SELECCION	91
3.3 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCION	93
3.4 PASOS QUE INTEGRAN EL PROCESO DE SELECCION	95
3.4.1 Definir las Especificaciones Requeridas para el Puesto.	95
3.4.2 Reclutamiento de Personal.	97
3.4.2.1 Definición y Objetivos.	97
3.4.2.2 Fuentes y Medios de Reclutamiento.	97
3.4.2.3 Evaluación del Reclutamiento.	100
3.4.3. Selección Técnica de Personal.	100
3.4.3.1 Principios de la Selección.	101
3.4.3.2 Técnicas de la Selección.	102
3.4.3.2.1 Presolicitud y Solicitud de Empleo.	102
3.4.3.2.2 Entrevista.	103
3.4.3.2.2.1 Definición y Tipos de Entrevistas.	104
3.4.3.2.2.2 Lugar de la Entrevista.	105
3.4.3.2.2.3 Fases de la Entrevista.	105
3.4.3.2.2.4 Evaluación de la Entrevista.	108
3.4.3.2.3 Pruebas.	110
3.4.3.2.3.1 Pruebas de Conocimiento.	110
3.4.3.2.3.2 Pruebas Psicológicas.	110
3.4.3.2.4 Verificación de Referencias.	113
3.4.3.2.5 Examen Médico.	114
3.4.3.3 Decisión Final.	115
3.4.4. Contratación.	115
3.4.4.1 Definición.	115
3.4.4.2 Necesidad Legal y Administrativa del Contrato de Trabajo.	116

3.4.4.3	Relación de Trabajo	117
3.4.4.3.1	Relación de Trabajo por Tiempo Indeter <u>minado.</u>	117
3.4.4.3.2	Relación de Trabajo por Tiempo Determi <u>nado.</u>	118
3.4.4.4	Contenido de Contrato.	119
3.4.4.5	Trámites de Alta, Registro y Afiliación al Sindicato.	121
3.4.4.6	Expediente.	123
3.4.5	Inducción.	124
3.4.5.1	Definición e Importancia.	124
3.4.5.2	Inducción a la Empresa.	125
3.4.5.2.1	Elementos que la Conforman.	125
3.4.5.2.2	Cómo hacerlo.	126
3.4.5.3	Inducción al Puesto.	127
3.4.5.3.1	Cómo hacerlo.	128
3.4.6	Verificar Resultados en la Operación.	128

CAPITULO IV: EL PROCESO DE SELECCION EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO 129

4.1	ORIGEN DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO.	131
4.2	ESTRUCTURA ORGANICA DE UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO	
4.2.1	Organigrama de la Tienda de Autoservicio.	133
4.2.2	Departamentos que forman la Sub-Gerencia de Operaciones.	134
4.2.3	Organigrama del Area de Operaciones.	136
4.2.4	Departamentos que forman la Sub-Gerencia de Servicios.	137
4.2.5	Organigrama del Area de Servicios.	140

4.3	ESTRUCTURA ORGANICA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.	142
4.3.1	Descripción de Puestos.	144
4.3.2	Lineamientos bajo los cuales funciona el Departamento de Personal.	148
4.3.3	Procedimientos utilizados para la Selección de Personal.	152
4.3.3.1	De Reclutamiento.	152
4.3.3.2	De Selección y Contratación.	153
4.3.3.3	De Inducción a la Empresa.	156
4.3.3.4	Procedimiento de Inducción al puesto.	157
4.3.3.5	Formas utilizadas para llevar a cabo los procedimientos.	157
4.4	CRITICA A LA SITUACION ACTUAL	177
CAPITULO V:	PROPUESTA AL SISTEMA DE SELECCION DE PERSONAL.	183
5.1	ESTRUCTURA ORGANICA PROPUESTA.	186
5.1.1	Ubicación del Departamento de Personal dentro de la Tienda.	186
5.1.2	Organigrama del Departamento de Personal.	186
5.2	OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.	187
5.3	POLITICAS.	187
5.4	DESCRIPCION DE PUESTOS.	191
5.4.1	Del Departamento de Personal.	191
5.4.2	De la Tienda.	196
5.5	DESCRIPCIONES DE PROCEDIMIENTOS Y DIAGRAMAS DE FLUJO.	230
5.5.1	Guía de Interpretación de la Simbología Utilizada.	230

5.5.2	Descripción de Procedimientos y Diagramas de Flujo.	232
5.6	CATALOGO DE FORMAS.	285
5.7	CATALOGO DE ARCHIVO.	355
	CONCLUSIONES.	359
	BIBLIOGRAFIA	361

INTRODUCCION

Sabemos que toda organización persigue objetivos y para poder lograrlos se requiere de la interacción de recursos materiales, técnicos y humanos, entendiendo que los financieros se incluyen en los materiales. Los recursos materiales y técnicos son de vital importancia, pero considero que el elemento humano es el más importante, porque se podrán contar con las mejores técnicas, los sistemas más avanzados, abundantes capitales, pero si falla el hombre todo esfuerzo por realizar se verá anulado, ya que éste es el centro medular de la empresa, alrededor del cual giran las demás funciones. Inclusive puede existir limitación de recursos materiales y/o técnicos y salir avante gracias a la creatividad humana.

Es por ésto que una empresa deberá contar con elementos humanos calificados y capaces que contribuyan al correcto funcionamiento y empleo de los recursos con que se cuentan, para lograrlo es necesario que la organización tenga una buena administración de personal, de la que el sistema de reclutamiento y selección de personal forma parte importante, dado que culmina con la mejor contratación; es decir ubicar correctamente a una persona en el puesto adecuado. Este es el tema tratado en esta tesis.

Por lo antes expuesto me avoque a investigar y analizar dicho sistema en una tienda de autoservicio, a fin de determinar las fallas que presenta éste comparándolo con la teoría de administración de recursos humanos y así proponer como podría funcionar mejor para obtener el objetivo deseado y demostrar la aplicación de la teoría a la práctica.

El presente estudio está dividido en cinco capítulos mismos que se detallan a continuación.

En el Capítulo primero se tratan aspectos generales de la admi -
nistración de recursos humanos, en donde se hace una ubicación de la admi -
nistración de recursos humanos dentro de la administración general, así -
como la importancia y objetivo que persigue ésta.

En el Capítulo segundo se muestran las funciones básicas que de -
be tener un departamento de recursos humanos.

En el Capítulo tercero se habla del proceso de selección, según
los tratadistas, en donde se muestra en forma detallada cada una de las -
etapas que lo conforman.

En el Capítulo cuarto se muestra como se está realizando el pro -
ceso de selección en una tienda de autoservicio, dando a conocer la es -
tr -
estructura orgánica de la tienda y la organización del departamento de per -
sonal, así como los procedimientos actuales de reclutamiento, selección
y contratación e inducción de personal, mostrando las fallas que existen
en estas funciones en su comparación contra la teoría.

Por último en el Capítulo quinto se presenta la manera en que se
debe llevar a cabo la función de selección de personal, en donde se inclu -
ye el organigrama del departamento de personal, funciones de cada uno de
los puestos que existen en la tienda, políticas, procedimientos y forma -
tos necesarios para realizar la función de selección de personal adecuada -
mente, para demostrar así que la teoría es totalmente aplicable a la rea -
lidad y que además se obtendrían beneficios, al tener mayor eficiencia, -
menor rotación de personal, menores costos de entrenamiento y otros.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.1 DEFINICION DE ADMINISTRACION GENERAL Y DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

"La Administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr objetivos, mediante el uso de gentes y recursos".¹

Entendiéndose por proceso una serie de etapas interrelacionadas entre sí para lograr un fin.

La definición de administración general, nos dice que existen actividades distintas, las cuales interdependientemente y actuando como proceso, son realizadas para lograr un resultado y son ejecutadas por individuos con la ayuda de otros recursos.

De lo anterior, nos damos cuenta que los recursos humanos son una parte importante de la administración general ya que éstos contribuyen a lograr sus objetivos.

"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."²

El proceso administrativo se define como una serie de pasos o etapas básicas (previsión, planeación, organización, dirección y control) a través de las cuales se lleva a cabo la administración y que se detalla en el punto siguiente.

1 George R. Terry, Principios de Administración.

2 Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, p.27.

1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Como ya se mencionó la administración se realiza a través de una serie de etapas que forman el proceso administrativo; que varían según el criterio del autor; algunos los dividen en cuatro etapas, otros en cinco o seis.

George R. Terry lo divide en cuatro etapas: planeación, organización, ejecución y control.

Henry Fayol propone cinco etapas: previsión, organización, dirección, coordinación y control.

Urwick sigue la división de Fayol, descomponiendo únicamente el primer elemento (previsión) en previsión y planeación; establece seis elementos, divididos en dos fases:

La mecánica administrativa y la dinámica administrativa.³

PRIMERA FASE: MECANICA ADMINISTRATIVA

Se refiere a investigar, analizar y determinar cómo debe ser y cómo debe operar una empresa; a la coordinación teórica de las relaciones que deben existir; y a la formulación de los planes y programas.

Elementos que la integran:

1. Previsión.

Responde a la pregunta ¿qué se puede hacer?⁴

Para hacer previsiones se requiere:⁵

a) Fijar los objetivos o fines que se persiguen.

³ Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas Teoría y Práctica, p. 61.

⁴ ibidem, p. 101.

⁵ ibidem,

- b) Investigar los factores, positivos y negativos, que nos ayudan u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos objetivos.
- c) Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que nos permitan escoger alguno de ellos como base de nuestros planes.

Principios científicos en que descansa la previsión.

a) Principio de la previsibilidad.

Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa ya que, por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá un riesgo en la empresa; pero tampoco es válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta. La previsión administrativa descansa en una certeza moral ⁶ o probabilidad seria, la que será tanto mayor cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas, propias o ajenas, cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad. ⁷

b) Principios de la objetividad.

Nos dice que las previsiones deben descansar en hechos más bien que en opiniones subjetivas. ⁸

El hombre de empresa siempre pide "hechos" para sacar conclusiones. El éxito de una empresa y de cada operación descansa en la cantidad, y calidad de la información de que disponga.

c) Principio de la medición.

Establece que las previsiones serán tanto más seguras cuanto más

⁶ Seguridad muy difícil de ser frustrada

⁷ ibidem, p. 103

⁸ ibidem, p. 106

podamos apreciarlas, no sólo cualitativamente, sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse. ⁹

Reglas para realizar la previsión.

A. Reglas para la fijación de objetivos.

a) Reglas negativas.

Nos ayudan a no confundir el verdadero objetivo con otros que fácilmente parece serlo. ¹⁰

- No debe tomarse como objetivo lo que puede ser tan sólo sus síntomas o elementos.
- No debemos confundir el objetivo con uno de los medios - de alcanzarlo.
- No debemos tomar como posibilidades contradictorias, las que quizá sólo son contrarias.
- Hay que encontrar las semejanzas y diferencias de nuestro objetivo con los más parecidos.

b) Reglas positivas.

Nos ayuda a situarlo, definirlo, clasificarlo y explicarlo con claridad a los demás. ¹¹

- Debe procurarse contar con opiniones de diversas personas, sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos los distintos y complementarios.
- El objetivo debe fijarse por escrito en los casos de mayor importancia.
- Debemos aplicarle las seis preguntas:

⁹ ibidem, p. 107.

¹⁰ ibidem, p. 112.

¹¹ ibidem, p. 113.

QUE es lo que realmente pretendemos,

COMO pretendemos lograrlo.

QUIEN la qué departamentos, secciones, etc. corresponde lograr el objetivo?

PORQUE ¿cuál es la finalidad que nos movió a buscar ese objetivo?

CUANDO ¿en qué tiempo debemos lograr cada una de sus partes?

DONDE, se tratará, por ejemplo de un mercado local, nacional o internacional.

- El objetivo debe ser perfectamente conocido y eficazmente querido por todos los que han de ayudar a realizarlo.
- Los objetivos deben ser estables.

B. Reglas de la investigación. ¹²

- a) Debe tenerse a la vista el mayor número de factores positivos y negativos que habrán de influir en la obtención del objetivo propuesto, y, para ello, clasificarlos adecuadamente.
- b) Deben distinguirse los factores mensurables de los de mera apreciación.
- c) Deben distinguirse los factores disponibles de los que no se hallan a nuestro alcance, tratando de determinar dónde y cómo encontrar aquéllos que podamos allegarnos, sus fuentes, su costo de adquisición.
- d) Deben seleccionarse los factores que influyen más sobre otros en amplitud y en intensidad.
- e) Deben tratar de fijarse los elementos totalmente imprevisi

¹² ibidem, p. 116.

bles, con el fin de buscar el modo de prever y evitar los efectos dañosos que puedan producir.

C. Reglas sobre los cursos alternativos de acción.¹³

- a) Debemos esforzarnos por pensar cómo podríamos lograr el mismo fin que nos hemos propuesto, pero en diversos medios.
- b) Analizar si la investigación de los medios no nos indica alguna modificación, precisión, ampliación o reducción en el objetivo inicialmente señalado.
- c) No tomar el dilema: se hace o no se hace, sino analizar combinaciones intermedias.
- d) Analizar qué efectos podría producir "la no acción".

Técnicas de la investigación.

a) La observación.

Consiste en obtener datos por la directa e inmediata aplicación de nuestros sentidos a los fenómenos que influirán en la administración - y que podemos hacerla en hechos, experimentos y registros.¹⁴

b) La encuesta.

Se obtienen datos de lo que afirman otras personas a través de cuestionario y de la entrevista.

Técnicas sobre cursos alternativos de acción.

a) Investigación de operaciones.

Procedimiento científico, que busca proveer las bases más objeti

¹³ ibidem, p. 136.

¹⁴ ibidem, p. 123.

vas y cuantitativas que sea posible, con el fin de apreciar mejor los diversos factores o variables que intervienen en un problema y analizar su relación a través de un modelo, para encontrar una solución óptima entre varias posibilidades. ¹⁵

2. Planeación.

Fija con precisión "que se va a hacer".¹⁶

Se fijan los principios que habrán de orientar la acción (políticas) la secuencia de operaciones para alcanzarlo (procedimiento) y la fijación de tiempos requeridos (programas).

Principios de la planeación. ¹⁷

a) Principio de la precisión.

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

b) Principio de la flexibilidad.

Dentro de la precisión, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya que en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

c) Principio de la unidad.

Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno solo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

¹⁵ ibidem, p. 139.

¹⁶ ibidem, p. 60.

¹⁷ ibidem, p. 166.

Reglas sobre las políticas. ¹⁸

a) De su fijación.

Todas las políticas que han de influir la actividad de una sección, departamento o de toda empresa queden claramente fijados, de preferencia, por escrito.

b) De su difusión.

Es indispensable que sean conocidos debidamente en los niveles donde han de ser aplicadas y que este conocimiento se realice, de preferencia, por medios orales.

c) De su coordinación.

Debe cuidarse de que exista alguien que coordine o interprete válidamente la aplicación de las políticas, pues, de otro modo, pueden ser diversas y aún contradictoriamente aplicadas.

d) De su revisión periódica.

Debe fijarse un término en el cual toda política sea revisada, con el fin de evitar que se considere como vigente alguna que; en realidad ya no lo está, o que se crea cubierta por los actuales algún nuevo campo que carece en realidad de política al respecto.

Reglas sobre los procedimientos. ¹⁹

a) Deben fijarse por escrito y de preferencia, gráficamente.

b) Los procedimientos deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar tanto la rutina (defecto), como la superespecialización (exceso).

d) Debe cuidarse la duplicación innecesaria de los procedimientos.

¹⁸ *ibidem*, p. 168.

¹⁹ *ibidem*, p. 172.

Reglas sobre los programas y presupuestos.²⁰

- a) Todo programa debe contar con la aprobación de la suprema au-toridad administrativa para aplicarse y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito.
- b) Debe estudiarse el "momento" más oportuno para iniciar la ope-ración de un programa nuevo.
- c) Debe hacerse siempre "la venta" o convencimiento a los jefes de línea que hablan de aplicarse.

Técnicas de planeación.²¹

Las más usuales son:

- a) Manuales de objetivos y políticas, departamentales, etc.
- b) Gráficas de gantt.
- c) Los sistemas conocidos con el nombre de PERT y CPM.

3. Organización.

"Como se va a hacer".

Se fija la autoridad y responsabilidad correspondiente en cada nivel (jerarquías), determinando cómo deben dividirse las actividades es-pecializadas, necesarias para lograr el fin general (funciones) y estableciendo las obligaciones que tiene en concreto cada unidad de trabajo.

Principios de la organización.

- a) Principio de la especialización.

Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una

²⁰ ibidem, p. 174.

²¹ ibidem, p. 176.

actividad más limitada y concreta, se obtiene, mayor eficiencia, precisión y destreza.

b) Principio de la unidad de mando.

Para cada función debe existir un solo jefe.

c) Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad.

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.

d) Principio del equilibrio de dirección-control.

A cada grupo de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

Reglas sobre la división de funciones. ²²

a) Teniendo en cuenta los objetivos y planes que se pretenden realizar, debe hacerse, ante todo, una lista escrita de todas las funciones que para esa empresa se consideren, deben establecerse en el primer nivel.

b) Deben definirse en forma sencilla o precisarse al menos cada una de las funciones listadas con el objeto de que se encuentren dos o más idénticas, en este caso, se eliminarán algunas de ellas; quedarán aquellas funciones que deban existir y que sean completamente distintas.

c) Para cada una de las funciones del primer nivel se procede de idéntica manera, hasta establecer todas las funciones que deben existir en el segundo nivel jerárquico, dentro de cada departamento o división y así hasta alcanzar los últimos niveles.

²² *ibidem*, p. 127

d) Cuando se tiene una división funcional teórica, se reúnen las funciones obtenidas en unidades concretas de organización, atendiendo al número, calidad, preparación, experiencia, etc., de las personas de que podemos disponer.

Sistemas de organización.²³

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de los cuales se realiza la organización.

a) Organización lineal o militar.

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.

b) Organización funcional o de Taylor.

Se basa en la especialización; el trabajo de una persona se divide entre tantas especialidades; es decir una persona por cada actividad, en donde cada una tiene autoridad en su propio campo, sobre la totalidad del personal.

c) Organización lineal o staff.

Aprovecha las ventajas de los dos sistemas anteriores, del primero conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función, pero esta autoridad, recibe asesoramiento o servicio de técnicos especializados para cada función.

Los sistemas de organización se representan en los organigramas o gráficas de organización que consisten en hojas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad, y que pueden ser verticales, horizontales, circulares y escalares.

²³ ibidem, p. 221.

Reglas de los niveles jerárquicos.²⁴

El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea, determina los niveles jerárquicos, que se ve claramente en el crecimiento de una organización y que se puede dar como crecimiento vertical o crecimiento horizontal.

El crecimiento horizontal implica el aumento de funciones o je-fes sin que aumenten los niveles; y el crecimiento vertical supone simultáneamente crecimiento en jefes y en niveles jerárquicos.

Establecimiento de obligaciones.

Se define con precisión lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo (puesto); y lo que se requiere que el trabajador tenga para poder ocuparlo; para conocer estos dos aspectos, se realiza un análisis de puestos.

El análisis de puestos consiste en separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente, comprende:²⁵

a) La descripción del puesto.

Determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer.

b) Especificación del puesto.

Enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.

SEGUNDA FASE: DINAMINCA ADMINISTRATIVA

Se refiere al cómo se manejan de hecho las relaciones que deben existir, en forma tal, que produzcan y pongan en acción, eficazmente, los planes, programas y estructuras estudiadas y previstas en la primera fase.

²⁴ ibidem, p. 233.

²⁵ ibidem, p. 241.

Elementos que la integran.

4. Integración.

Responde a la pregunta ¿con qué se va a hacer?

La planeación nos ha dicho "qué" debe hacerse y "cuándo" la organización no ha señalado quiénes, dónde y cómo deben realizarlo, faltan - elementos materiales y humanos con que se va a hacer; la integración llena los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización.²⁶

Principios de la integración de las cosas.²⁷

a) Del carácter administrativo de esta integración.

Estudiar sistemas de producción, ventas, finanzas, etc., es problema técnico, más no administrativo. En las funciones técnicas, se en - cuentran elementos esencialmente administrativos porque miran a la coordinación de los elementos técnicos.

b) Del abastecimiento oportuno.

Representando todos los elementos materiales una inversión, debe disponerse en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los - márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal que, ni - falten en determinado momento, restando eficiencia, ni sobren innecesariamente, recargando costos y disminuyendo correlativamente las utilidades.

c) De la instalación y mantenimiento.

Supuesto que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representan costos necesarios, pero también supone momentos dí - rectamente improductivos, debe planearse con máximo cuidado la forma sís-tématica de conducir estas actividades, en forma tal que esa improductividad se reduzca al mínimo.

²⁶ ibidem, p. 256.

²⁷ ibidem, p. 259

d) De la delegación y el control.

Si toda administración supone delegación, en materia de integración de cosas, con mayor razón debe delegar la gerencia general dentro de un sistema estable, la responsabilidad por todos los detalles, estableciendo al mismo tiempo sistemas de control que la mantengan permanentemente informada de los resultados generales.

Integración de personas.

La integración hace, de personas totalmente extrañas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía para lo que se requiere: 28

a) Reclutamiento.

Tiene por objeto hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella.

b) Selección.

Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, a aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos.

c) Introducción.

Tiene por fin articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.

d) Desarrollo.

Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

Técnicas fundamentales de la administración de cosas.

A. Técnicas financieras.

a. Técnicas para la adquisición de capitales y estructuras financieras
28 *ibidem*, p. 261.

nancieras.

b) Técnicas para el manejo financiero.

B. Técnicas de producción.

a) Técnicas de instalación.

b) Técnicas de operación.

c) Técnicas de desarrollo.

C. Técnicas de mercadotecnia.

a) Investigación de mercados.

b) Manejo de producto.

c) Publicidad y promoción de ventas, etc.

D. Técnicas de compras.

a) Investigación de calidad, precios, condiciones, etc.

b) Control de inventarios.

5. Dirección.

"Ver que se haga".

Vigilar si las cosas se están haciendo tal como se habían planeado y mandado, considerando el mando de autoridad y la comunicación.

Etapas de la dirección. ²⁹

a) Que se delegue autoridad, ya que administrar es "hacer a través de otros".

²⁹ ibidem, p. 307

- b) Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse - sus tipos, elementos, clases, etc.
- c) Que se establezcan canales de comunicación, a través de los - cuales se ejerza.
- d) Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simul - tánea a la ejecución de las órdenes.

Principios de la dirección.³⁰

- a) Principio de la coordinación de intereses.

El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales, de quienes par - ticipan en la búsqueda de aquél.

- b) Principios de la impersonalidad del mando.

La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo - de la voluntad del que manda.

- c) Principio de la vía jerárquica.

Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previa - mente establecidos, y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constan - te.

- d) Principio de la resolución de los conflictos.

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible, y del modo que sin lesionar la disciplina, - pueda producir el menor disgusto a las partes.

³⁰ ibidem, p. 308

e) Principio del aprovechamiento del conflicto.

Debe procurarse el encuentro de soluciones. El conflicto puede ser constructivo, porque tiene la virtud de forzar a la mente o buscar soluciones.

Comunicación.

Es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.³¹

Elementos de comunicación:³²

- a) Fuente de la comunicación: persona o grupo en el que se origina la comunicación.
- b) Receptor de la comunicación: persona o grupo a quien va dirigida la comunicación.
- c) Canal de la comunicación: medio por el cual pasa la palabra - hablada, la palabra escrita, determinados gestos o actitudes.
- d) Contenido de la comunicación: mensaje que se quiere transmitir.
- e) Respuesta: toda comunicación implica una reacción por ello se dice que la comunicación es bilateral: quien era fuente, se convierte en receptor, y viceversa.
- f) Ambiente de la comunicación: la claridad, la fidelidad y la reacción dependen del estado en que se encuentran las relaciones entre la fuente y el receptor.

Principios de la comunicación.

- a) La comunicación es bilateral.

³¹ ibidem, p. 312.

³² ibidem, p. 313.

La comunicación tiende a cambiar de sentido, al convertirse la fuente en receptor y viceversa, cuanto mayor sea esa bilateralidad, la comunicación tiende a ser más enérgica y efectiva.

b) La comunicación debe revisarse constantemente.

c) La comunicación siempre es un medio.

Por grande que sea su importancia nunca debemos olvidar que de-penderá del fin buscado, el uso de medios más o menos costosos, difíciles, etc.

Autoridad.

Es la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos.³³

Tipos de autoridad.³⁴

- a) Autoridad formal: es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados; puede ser a la vez de dos tipos: autoridad lineal y autoridad funcional.
- b) Autoridad operativa: es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien dá facultad para decidir sobre determinadas acciones.
- c) Autoridad técnica: es aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia.
- d) Autoridad personal: es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicos, etc., que los hacen adquirir un ascendiente sobre los demás, aún haber recibido autoridad formal.

³³ ibidem, p. 316.

³⁴ ibidem, p. 317

Elementos del mando. ³⁵

- a) Determinar lo que debe hacerse.
- b) Establecer cómo debe hacerse.
Vigilar que lo que debe hacerse, se haga.

Formas de mando. ³⁶

- a) Ordenes: consiste en el ejercicio de la autoridad, por el que un superior trasmite a un inferior, la indicación de que debe realizarse o dejarse de realizar una acción.
- b) Instrucción: se refiere a la norma o procedimiento que han de aplicarse en una serie de cosas idénticas o similares, que se presentarán en forma repetida.

Delegación.

Hacer a través de otros, es decir dar a otra persona nuestra au-toridad y responsabilidad, para que haga nuestras veces. ³⁷

Reglas de la delegación.

- a) Deben fijarse controles apropiados por cada grado de delega - ción que se realiza.
- b) Debe delegarse con base en políticas y reglas.
- c) Cuanto mayor delegación exista, más se requiere mejorar la co municación.
- d) La delegación requiere preparación en el delegado.

 Dar capacitación y adiestramiento al respecto.

³⁵ ibidem, p. 319.

³⁶ ibidem, p. 320.

³⁷ ibidem, p. 337.

- e) Debe delegarse gradualmente.

Pasar de un sistema de centralización casi completa, a una gran descentralización; normalmente produce daños, por la falta de preparación de los jefes.

- f) Debe delegarse tan pronto como se observe que el "tramo de control" o "amplitud de control" empieza a entorpecer las decisiones.

Supervisión.

Ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. ³⁸

Reglas de la supervisión:

- a) De la unidad del cuerpo administrativo.

Deben usarse todos aquellos medios que hagan sentir a los supervisores que son parte del cuerpo administrativo, ya que tienen carácter de jefes.

- b) De la doble preparación.

Todo supervisor necesita ser preparado, no sólo en las técnicas de producción, ventas, contabilidad, etc., que va a manejar, sino al mismo tiempo que las requerirá por su carácter de jefe.

- c) Del fortalecimiento de la autoridad supervisora la autoridad del supervisor tiene que ser fortalecida, procurando que toda orden o instrucción, así como queja, sugerencia, etc., pasen por él.

6. Control.

"Como se ha realizado".

³⁸ ibidem, p. 340.

Comprende el establecimiento de normas como base de control para hacer comparaciones entre lo esperado y lo obtenido, tomando en cuenta la operación de controles e interpretación de resultados para corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Tipos de control.

a) Control sobre resultados.

Todo control implica, la comparación de lo obtenido con lo esperado. Pero tal comparación puede realizarse al final de cada período prefijado, o sea cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado.

b) Control automático.

Obtener retroalimentación de las afirmaciones que resultan del control mismo, y utilizarlas para que la acción correctiva se inicie en forma automática, con lo cual, no hay que esperar los resultados para poner en obra la acción correctiva.³⁹

Principios de control.⁴⁰

a) Del carácter administrativo del control.

Es necesario de distinguir "las operaciones" de control, de "la función" de control.

La función es de carácter administrativo.

Las operaciones son de carácter técnico.

b) De los estándares.

El control es imposible si no existen "estándares" de alguna ma-

³⁹ ibidem, p. 355.

⁴⁰ ibidem, p. 357.

nera prefijados, y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

c) Del carácter medial del control.

Un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifican ante los beneficios que de él se esperan. En sentido positivo, surge el peligro del "especialista" en la técnica de control de que se trate, el que casi siempre verá la bondad de su técnica, y tratará de lograr a toda costa que se implante. En sentido negativo, está también el peligro de subestimar los beneficios de un medio de control, ya porque éstos se produzcan a "largo plazo", ya porque sea imposible, o difícil al menos, cuantificarlos.

d) Del principio de excepción.

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

Etapas de control. ⁴¹

- a) Establecimiento de los medios de control: propia del administrador.
- b) Operaciones de recolección y concentración de datos: es del técnico.
- c) Interpretación y valoración de los resultados: del administrador con ayuda del técnico.
- d) Utilización de los mismos resultados: del administrador.

Reglas de control.

- a) Los sistemas de control deben reflejar, en todo lo posible, -

⁴¹ ibidem, p. 359.

la estructura de la organización ya que esta misma es un me -
dio de control.

- b) Al establecer los controles, hay que tener en cuenta su natur -
raleza y la de la función controlada.

Controles instrumentales.

- a) Físicos: cualitativos: agudeza, color
cuantitativos: número, piezas, faltas, etc.
- b) Gráficos: no monetarios: subjetivos y objetivos.
monetarios: presupuestos.

Características de los controles.

- a) Los controles deben ser flexibles.
- b) Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones y -
deben de actualizarse lo más que se pueda debiéndose dar pre -
ferencia a los controles que tienen "preestablecidos" su nor -
ma o estándar, aunque éste sea aproximado, presupuestos, pro -
nósticos, etcétera.
- c) Los controles deben de ser claros para cuantos de alguna maner -
ra han de usarlos.
- d) Los controles deben llegar lo más concentrados que sea posil -
ble a los altos niveles administrativos, que los han de utiliz -
zar.
- e) Los controles deben conducir por sí mismos de alguna manera a
la acción correctiva.
- f) En la utilización de los datos del control debe seguirse un -
sistema, sus pasos son:

- Análisis de los hechos.
- Interpretación de los mismos.
- Adopción de medidas aconsejables.
- Su iniciación y revisión estrecha.
- Registro de los resultados obtenidos.

Principales áreas de control:

- a) Controles de ventas.
- b) Controles de producción.
- c) Controles financieros y contables.
- d) Controles de la calidad de la administración.
- e) Controles generales.

1.3 UBICACION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA ADMINISTRACION GENERAL

En base a lo expuesto en los puntos anteriores ubico a la administración de recursos humanos dentro de la administración general en varios puntos:

La definición de administración nos dice que ésta persigue la satisfacción de objetivos y que para lograrlo requiere de una serie de recursos (materiales, técnicos y humanos).

Es por ésto que si el esfuerzo humano contribuye al logro de éste, es indispensable que éstos sean administrados correctamente para facilitar la consecución de este objetivo.

Por otro lado la administración se realiza a través del proceso administrativo, que como ya se comentó lo integran dos fases: la mecánica administrativa y la dinámica administrativa.

La dinámica administrativa consiste en llevar los planes a la -

realidad, valiéndose de tres fases: integración, que se encarga de obtener los elementos materiales y humanos, siendo de mayor importancia la integración de las personas; ya que éstas son quienes llevarán a cabo lo previsto en la Planeación y Organización con apoyo de los recursos materiales.

Es en la integración de las personas donde se ubica a la administración de recursos humanos, y que contempla:

a) Reclutamiento.

En donde se distinguen dos aspectos:

- Las fuentes de abastecimiento (escuelas, agencias de colocaciones, etc).
- Los medios del reclutamiento (requisición, solicitud escrita).

b) Selección.

Se inicia con la hoja de solicitud, la entrevista, las pruebas psicotécnicas y de conocimientos, encuestas, examen médico; con el propósito de obtener el personal más capacitado.

c) Introducción.

Dónde se hace firmar a la persona seleccionada el contrato de trabajo respectivo, se toma su filiación etc.; se dá la bienvenida al empleado valiéndose del manual de bienvenida donde se le proporciona información respecto a la empresa (historia, organización, que produce, etc.); por último se le dará la explicación detallada de su trabajo, a base de la descripción de puestos.

d) Desarrollo.

El personal de nuevo ingreso a una empresa requiere de un desa -

desarrollo de las aptitudes y capacidades que posea, para adaptarlo al puesto que va a requerir de él.

Este desarrollo se divide en:

- Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados.
- Capacitación de supervisores.
- Desarrollo de ejecutivos.

Los puntos que contempla la integración de las personas serán - tratados con mayor detalle en los capítulos siguientes.

1.4 PROCESO E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos, sólo tiene éxito cuando - proporciona una fuerza de trabajo eficaz para ocupar los empleos disponibles, por tal motivo, realiza una serie de actividades que se llevan a cabo para obtener, desarrollar, aprovechar, evaluar, mantener y conservar - a los empleados; estas actividades contribuyen a satisfacer los objetivos de la organización. (Figura No. 1).

La importancia de la administración de recursos humanos radica - en:

Contribuye a lograr el objetivo de la organización, además de que forma parte del proceso administrativo en la integración de las personas de la cual la eficiente administración de recursos humanos dependerá que lo establecido en la planeación y la organización se cumpla, ya que todas las actividades se hacen por y para individuos.

Por otro lado la administración de recursos humanos coordina los fines de la empresa con los fines del trabajador y cuanto mejor lo logre será mejor ésta; ya que de esto dependerá el presente y futuro de la organización.

PROCESO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

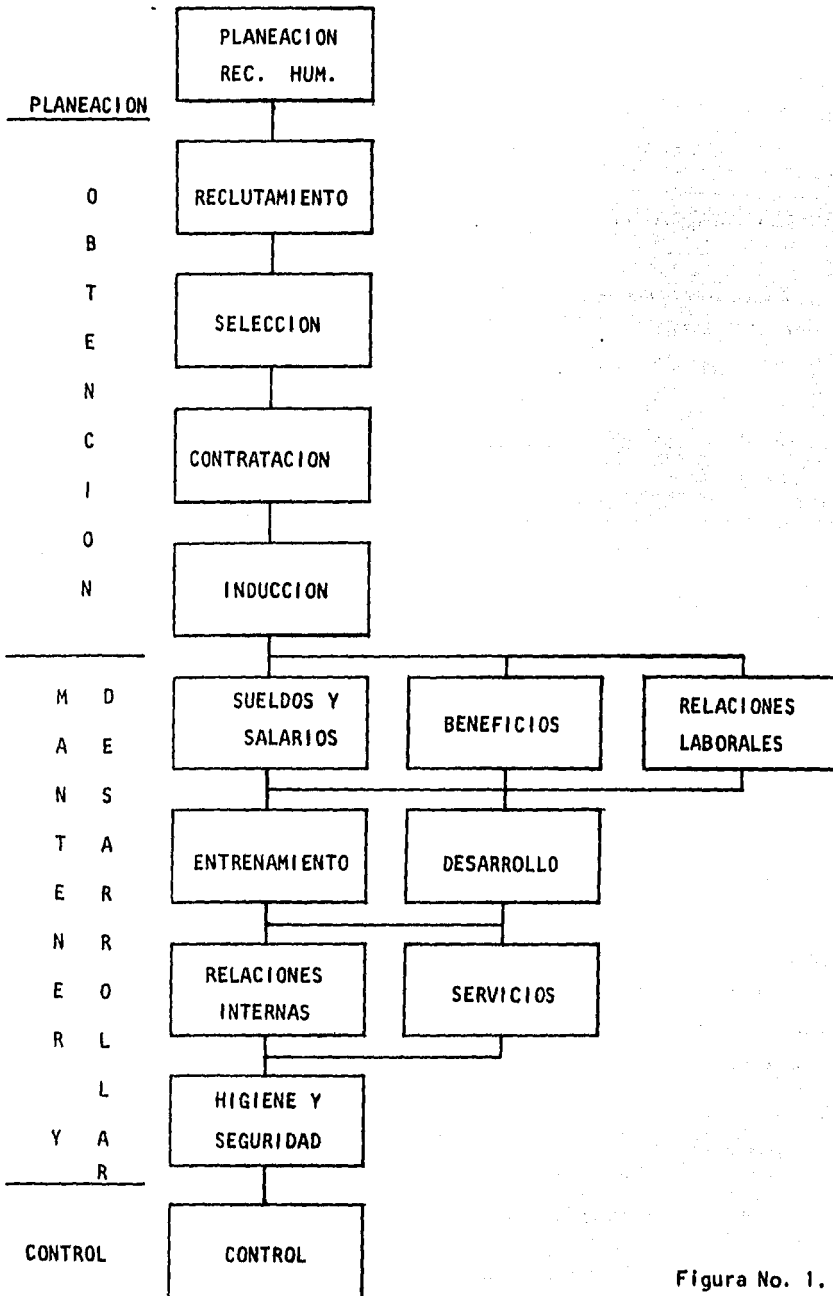


Figura No. 1.

Por último mide la efectividad de los empleados en sus trabajos como clave para el éxito administrativo.

Una vez que la organización crece más allá de unos cuantos empleados, se intenta estimar las necesidades futuras de recursos humanos de la organización mediante una actividad denominada:

1. Planeación de recursos humanos.

Mediante ésta, la administración se prepara para tener las personas apropiadas en los lugares adecuados y en los momentos oportunos, para alcanzar tanto objetivos individuales como de la organización.

La planeación de recursos humanos, permite mejorar la utilización de los recursos humanos; adecuar eficientemente las actividades del personal con los objetivos futuros de la organización y lograr economías en la contratación de nuevos empleados. Para poder realizar la planeación de recursos humanos, es necesario contar con datos que permitan tener una proyección de las necesidades futuras de la organización.

Se deben considerar pronósticos sobre los que se espera ocurrirá en el ambiente de la organización.

a) Pronóstico de la economía nacional.⁴²

Se toma en cuenta el producto nacional bruto, del ingreso, de la población, de la industria o del ramo en particular donde se localice la actividad de la organización. Debe quedar incluido el pronóstico de ocupación de la composición ocupacional de la población económica activa, en porcentaje, la composición por edades, la demanda de mano de obra, etc., datos que darán un marco de referencia general.

b) Planes educativos a nivel nacional.⁴³

Conocer en qué forma planea el Estado, invertir en la educación

⁴² Arias Galicia, op. cit., p. 169.

⁴³ ibidem.

elemental, media y superior; los planes de estudio que se pondrán en vi - gencia a fin de estimar las habilidades que tendrán en el futuro los egrede sados de esos sectores educativos.

c) Planes educativos a nivel institucional.⁴⁴

Las universidades y otros centros tienen un papel importante en la formación del capital humano.

Resulta muy frecuente por desgracia, que los planes educativos - sean obsoletos y no resuelvan las necesidades de las organizaciones.

Es muy común que los estudiantes salgan con la cabeza llena de - teorías, sin saber cómo y porqué se hacen las cosas. Debe instituirse, en forma urgente, un diálogo e intercambio de información entre autoridades educativas a los representantes de las organizaciones.

d) Objetivos de la organización.⁴⁵

Se debe tener en cuenta las metas que pretende lograr la organiza - ción en un plazo fijado, que nos indiquen los requerimientos futuros de recursos humanos.

e) Pronósticos económicos de la organización.

La penetración en el mercado, el volumen de ventas, etc., son da - tos importantes para configurar el monto de la calidad de los recursos huma - nos que se requerirán para lograr las metas.

f) Pronósticos tecnológicos de la organización.

Es indispensable para tener idea de los conocimientos y experiencia s con que deberán contar en el futuro los miembros de la propia organiza - ción, ya que éstos darán una idea de los puestos futuros y de sus requer - im - ie - ntos.

⁴⁴ ibidem, p. 169

⁴⁵ ibidem, p. 170

Con base a los pronósticos anotados anteriormente se puede establecer un pronóstico de los recursos humanos, que comprende:

a) Pronóstico de los requerimientos. ⁴⁶

Es decir, de los conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, intereses vocacionales, etc., con que deberán contar en el futuro los miembros de la organización en cada uno de los sectores o departamentos de la población, la educación y del crecimiento de la industria o de la actividad económica y el crecimiento del país, darán una idea de los recursos humanos que pueden ser localizados fuera de la organización cuando se necesiten.

Inventario de Recursos Humanos. ⁴⁷

La organización debe contar con un inventario de recursos humanos que le permita conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, actualización en el trabajo, etc., de cada uno de los miembros de la misma, de manera que pueda cubrir los puestos que vayan quedando vacantes ya sea por renuncias o por expansión y que pueda planear los cursos de entrenamiento necesarios para hacer frente a las necesidades futuras y presentes de la organización.

Comparación entre el pronóstico y el inventario de recursos humanos.

Una vez establecido el pronóstico debe compararse éste con el inventario. De esta forma se tendrá un panorama de lo que se necesitará, de lo que podrá obtenerse fuera de la organización y lo que ésta tiene en la actualidad en materia de recursos humanos. En el caso de existir diferencias se establece una serie de planes, programas, estrategias y políticas de recursos humanos; se determina el monto de los recursos económicos que se destinarán a los planes de recursos humanos. De esta manera se determinará si es necesaria la atracción de recursos humanos externos a través del reclutamiento y la selección de personal; y el esfuerzo dedicado a la

⁴⁶ ibidem.

⁴⁷ ibidem, p. 171.

conservación; es decir, a evitar que las personas se retiren de la organización y al entrenamiento y desarrollo que serán proporcionados a los miembros de la organización a fin de cubrir las necesidades presentes y futuras.

Al tener una idea con respecto a las necesidades futuras se procede a reclutar al personal.

2. Reclutamiento de personal.

El reclutamiento trata de obtener candidatos competentes para cubrir esas necesidades, así requiera la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos tanto internas (amistades, parientes o familiares del propio personal de la organización) como externas (agencias de empleos, medios publicitarios, universidades, etc.), con el propósito de localizar a solicitantes mejor calificados; además de recurrir al inventario de recursos humanos para determinar si el personal que se encuentra laborando actualmente en la empresa puede ocupar el puesto vacante y de esta manera ascenderlo. El resultado de éste es un conjunto de solicitantes que se someten a una selección.

3. Selección de personal.

Consiste en depurar del conglomerado de aspirantes, aquéllos que probablemente satisfarán los requisitos del puesto a ocupar y someterlos a diferentes pruebas de aptitudes.

Con el propósito de realizar una selección objetiva se emplean un conjunto de técnicas como es el análisis de puestos, las pruebas psicológicas, encuestas socioeconómicas, etcétera.

La selección de personal se realiza a través de una serie de pasos que varían no sólo con la organización, sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse, con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos.

48 *ibidem*.

tos no calificados. Para algunos puestos, la selección de personal puede hacerse con éxito, con sólo una entrevista y un examen médico, en tanto - que pueden ser necesarias varias entrevistas, una batería de test e inves tigaciones elaboradas para otros puestos.

Los pasos de selección son la pre-solicitud y solicitud, entre vis ta, pruebas psicológicas, pruebas de conocimientos, verificación de re fe re re n c i a s y examen médico, son los comúnmente empleados como base para ob te ne r i n f o r m a c i o n sobre el solicitante que va a ser examinado y así poder tomar la decisión.

Una vez que se ha decidido la aceptación de una persona, se pro ce d e a legalizar la relación de trabajo a través de la contratación.

4. Contratación personal.

Se dá validez jurídica al hecho de que se ha aprobado la calidad de los servicios que prestará un nuevo empleado y se está formalizando - las circunstancias y condiciones en que trabajará a partir de ese momento dentro de la organización. La contratación trae consigo el que un nuevo - empleado se adapte más rápido y eficazmente tanto a la organización como - al puesto (inducción).

5. Inducción de personal.

La organización debe contar con un programa de inducción que pro por ci o n e al nuevo empleado información acerca de la organización, como su historia, objetivos, artículos que produce o servicios que presta, estruc tura de la organización, horarios y días de pago, prestaciones, reglamen to interior de trabajo, es decir, información general acerca de la empres a, así como información acerca del puesto, en donde se le indicará en - qué consistirá su trabajo, auxiliándose de la descripción del puesto, pre sentación ante su jefe y ante sus compañeros de trabajo, mostrarle los si tios que requiere conocer tales como abastecimiento de material, de herr amient as, etc., una inducción hecha a la ligera provoca problemas de comu n i c a c i o n

nicación, producción y desarrollo del mismo empleado, puesto que es raro que los nuevos trabajadores se ajusten exactamente a las necesidades de la organización, se les debe capacitar para que su rendimiento sea eficaz.

6. Entrenamiento de personal.

Antes es necesario establecer diferencias entre los conceptos de educación, entrenamiento, desarrollo, adiestramiento y capacitación.

Educación: es la adquisición intelectual por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos, y humanísticos que le rodean.⁴⁹

El entrenamiento y el desarrollo forman la educación.

El entrenamiento significa preparar para un esfuerzo físico y mental; para poder desempeñar una labor. El entrenamiento está formado por:

- a) El adiestramiento consiste en proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o matriz.
- b) La capacitación es la adquisición de conocimientos principalmente técnicos, científicos y administrativos.⁵⁰

Por último el desarrollo comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir).

Sabiendo que el hombre es y continuará siendo el activo más valioso de toda organización. Por ello se debe dar énfasis creciente a la capacitación del personal de todos los niveles cuya reconocida importancia ha dado origen a recientes disposiciones especiales dentro de nuestra legislación laboral vigente.

⁴⁹ ibidem, p. 319.

⁵⁰ ibidem, p. 320

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, establece en su artículo 123 fracción XIII., que las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación.

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 3o. establece que: es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y en su artículo 25 fracción VIII que dice la indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa.

Por último en su artículo 132 fracción XV que establece proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores en los términos del capítulo III Bis que trata de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores. Dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, existe un organismo descentralizado que supervisa el cumplimiento de dicha obligación y que es la Dirección de Capacitación y Productividad antes la Unión Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA).

De no cumplir la empresa con dicha obligación se hace acreedora a sanciones establecidas en Ley Federal del Trabajo artículo 994 fracción IV.

El adiestramiento se dá:

- a) En el caso de un obrero o empleado nuevo, necesita darse, aún en el supuesto de que el trabajador posea capacidades previas para el puesto.
- b) En el caso de cambio de puesto.

Cuando el obrero o empleado tienen que cambiar de puesto, sea por transferencia temporal, para llenar una vacante o por ascenso.

c) Por cambio de sistemas.

Cuando en razón de cambios de maquinaria, de instrumental, de métodos de trabajo o de simplificación de éste.

d) Para corrección de defectos.

Muchas veces algunos empleados están realizando deficientemente su labor, sea por fallas de la supervisión anterior, sea por haber adquirido defectos por una producción muy intensa o por problemas psicológicos, familiares, sociales o económicos que han originado esos defectos.

Metodología del adiestramiento.

a) Dentro del trabajo.

Se realiza dentro de las operaciones normales de la empresa y puede darse a través de:

- El método A.D.E. (adiestramiento dentro de la empresa) se dirige a enseñar a un puesto concreto y limitado.
- Encomienda de casos.
Consiste en encargar a un trabajador la realización de un problema o la resolución de un caso concreto.
- Rotación planeada.
Para preparar a un trabajador se le hace pasar por varios puestos inferiores, que le sirvan de preparación para el que va a asumir.

b) Adiestramiento en la escuela.

Lo principal es adiestrar; el aprovechamiento de lo producido al enseñar, o no existe, o al menos es algo secundario.

- Escuela vestibular: escuelas establecidas en la empresa., - con el fin de que, quienes van a Ingresar a ésta, primero - pasen un tiempo por esas escuelas las vestibulares, con el fin de adiestrarse en los puestos que van a desempeñar.
- Escuelas tecnológicas: cuando una empresa no cuenta con una escuela vestibular, recurriendo a una escuela técnica que - adiestre a sus trabajadores en un puesto concreto.

El adiestramiento es dado por el supervisor inmediato porque es la persona quien conoce el trabajo concreto, cuando el supervisor inmediato no puede adiestrar por cualquier motivo suele encomendarlo a un trabajador experto, porque éste lo hará bajo vigilancia y responsabilidad del supervisor. O bien a un instructor especializado que deberá actuar en con - tacto estrecho con los supervisores.

La capacitación se dá sobre conocimientos que serán aplicables - dentro de un puesto determinado; sobre conocimientos aplicables a un oficio y conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.

De acuerdo a su naturaleza la capacitación se dá:

- a) Al obrero o empleado: se refiere a lo que se conoce como "in - ducción del trabajador", la que se dá sobre seguridad indus - trial o sobre relaciones humanas.
- b) A supervisores: contempla dos aspectos:
 - El técnico: cómo debe hacerse el trabajo que está bajo su - vigilancia.
 - El administrativo: aspectos tales como saber planear y con - tribuir el trabajo, saber enseñar, ordenar, saber escoger a sus trabajadores y acomodarlos, saber calificar, mantener - disciplina, saber estimular el entusiasmo del trabajador, - etc.

- c) Capacitación de ejecutivos: prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, etc.

Detección de necesidades de capacitación.⁵¹

Antes de lanzar programas de entrenamientos se requiere conocer cuáles son las necesidades actuales y futuras, realizando un análisis basado en:

- a) Índices de eficacia de la organización.

Se expresan frecuentemente en términos de contabilidad de cos tos siendo el cociente del rendimiento real sobre el ideal. Aunque dichos índices varían de empresa a empresa, se incluyen por lo general los siguientes factores:

- Costos de trabajo requeridos para la producción de bienes - de servicios.
- Costos de los materiales necesarios para producirlos.
- Calidad de los bienes y servicios.
- Utilización de maquinaria y equipo.
- Costos de distribución.
- Calidad y costo de los desperdicios, etc.

- b) Análisis de las operaciones.

Se busca determinar el contenido de trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñarlo de una manera efectiva. Se debe establecer qué es el puesto, qué se hace en él, es decir

⁵¹ Formación de Instructores, ICA. DE C.M.

se realiza un análisis de puestos. Este método se utiliza en líneas de producción; cuando las normas de producción exijan una calidad muy alta, cuando la ejecución de una labor implique riesgos muy grandes.

En los puestos se distinguen elementos que son indispensables para el entrenamiento: requisitos de habilidades, esfuerzo, -responsabilidad, conocimiento, etc., que debe tener la persona que lo cubra.

c) Consideración de dos elementos:

- Inventario de recursos humanos.

Nos indica con qué potencial cuenta la empresa en el momento actual y cómo va a proyectarse en el futuro, los datos que se obtienen en éste son:

Número de empleados con que cuenta la organización y categoría de que se trate.

- Número de empleados que se necesitarán en esa categoría.
- Edad de cada empleado.
- Nivel de habilidad individual.
- Nivel de conocimiento individual.
- Actitud de cada empleado frente a su trabajo y frente a la empresa.
- Nivel de funcionamiento individual (calidad y cantidad).
- Nivel de habilidad y conocimiento individual para otras ta-reas.

- Posibles sustituciones para ese puesto dentro de la empresa.
- Tiempo de capacitación requerida para posibles sustituciones.
- Tipo de capacitación requerida para un principiante.
- Movimientos de personal en el tiempo dado.
- Moral de trabajo de la organización.

Los lineamientos de una organización están en función de las actitudes de sus miembros; si los empleados perciben los sistemas, procedimientos y objetivos de la empresa como un medio de satisfacer sus propias necesidades, la moral que impera es de cooperación y confianza mutuas.

La información se obtiene a través de cuestionarios, observación y entrevista.

Técnicas de capacitación.⁵²

Para que la capacitación sea efectiva y obtenga los mejores resultados, debe tenerse en cuenta las técnicas más adecuadas que cumplan con los objetivos propuestos para la solución de necesidades. Estas técnicas son:

- Estudio de casos.
- Corrillos.
- Phillips 66.
- Tormenta de ideas.
- Mesas redondas.
- Conferencias.
- Debate.
- Dramatizaciones, etc.

⁵² Formación de Instructores, I CA.DE C.M.

Materiales didácticos para la capacitación.

Los materiales didácticos aceleran el aprendizaje, disminuyen el esfuerzo del receptor; se aprende más en menos tiempo. Los tipos de ayudas didácticas son:

- Películas con o sin sonido.
- Carteles, manuales, gráficos.
- Transparencias.
- Diagramas.
- Proyecciones de imágenes, retroproyector, filminas, proyector de transparencias.
- Rotafolio.
- Franelografo.
- Fotografías, pizarrón, etc.

Los planes de recursos humanos revelan nuevas exigencias para la organización, que como ya se mencionó se satisfacen mediante el reclutamiento o bien el desarrollo de los empleados actuales.

7. Desarrollo.

Definido como el proceso integral del hombre, incluye la adquisición de conocimientos requeridos para el desarrollo del puesto y la formación de actividades positivas.

El desarrollo proporciona a los empleados, nuevas capacidades para asegurar su utilidad continua para la organización y satisfacer sus deseos personales de avance; e implica un perfeccionamiento en la personalidad y cambio de actitudes.

Cuando cambian las exigencias de la empresa, las actividades de colocación transfieren, ascienden o bien despiden temporalmente o expulsan a los trabajadores, para verificar esas diversas actividades del personal se eleva el rendimiento individual; cuando éste es aceptable deben

recibir una compensación. Este tipo de recompensa, la evaluación del trabajador y las prestaciones están incluidos, en lo que se llama sueldos, salarios y prestaciones.

8. Sueldos, salarios y prestaciones.

Los sueldos y salarios comprenden aspectos tales como: definición de puestos y valor de los mismos, control de las variaciones de ellos; oferta y demanda de la mano de obra; necesidades de personal inmediatas y futuras; mantenimiento del elemento humano en condiciones óptimas de aprovechamiento.⁵⁴

Para llevar a cabo esta función maneja tres técnicas:

- A. Análisis de puestos.
- B. Valuación de puestos.
- C. Calificación de méritos.

A. Análisis de puestos.

Establece una pauta para evaluar las funciones y los requerimientos del puesto.

Esta técnica recibe el nombre de "análisis de puestos".

Y lo merece en verdad, pues lo fundamental en ellas es la separación y ordenamiento científico de los elementos que integran un puesto.

Se requiere recabar los datos necesarios, con integridad y precisión; recabar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador; ordenar cada uno de estos grupos los datos correspondientes, de una manera lógica; consignarlos por escrito clara y sistemáticamente y organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.⁵⁵

⁵⁴ Programa de Habilidades para Mandos Intermedios

⁵⁵ ibidem.

La forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador, recibe el nombre de descripción del puesto.

La forma en la que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor, se llama especificación del puesto.

Tipos de análisis de puestos.

- a) El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo.
- b) El que se hace para orientar la selección de personal.
- c) El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador.
- d) El que se estructura con la finalidad de servir a la evaluación de puestos.

Recopilación de información.

Los principales medios para recoger los elementos que integran cada puesto son:

- a) Observación.

Introspección del trabajo: este análisis lo hace el interesado, escribe un informe y lo presenta, para revisión, a su superior inmediato.

Observación natural: el analista observa a la persona en la forma en que ésta realiza las actividades del puesto. No lleva registro alguno, ni efectúa anotaciones escribe después un informe. Tiene la desventaja de requerir mucho tiempo y ser subjetiva.⁵⁶

⁵⁶ Arias Galicia, op. cit., p. 179

Observación controlada: el analista lleva registros cuidadosos. Es más objetiva que la anterior, pero tiene la desventaja de requerir, al igual que aquélla, mucho tiempo.⁵⁷

b) Informes del trabajador.

Como una gafa que permita al analista recoger los datos con integridad y precisión pueden tenerse en cuenta estas interrogaciones:

¿Qué es lo que hace?, ¿cómo lo hace?, ¿con qué fin lo hace?, -
¿dónde lo hace?

c) Informes de los supervisores inmediatos.

Estos funcionarios deben completar los datos que escapen a la observación y a las explicaciones del trabajador.

d) Cuestionarios.

A través de los cuales es factible captar en formas uniformes, - la información sobresaliente de las tareas que se realizan.

e) Entrevista.

Libre: no existe orden establecido ni directriz; se caracteriza por su espontaneidad.

Dirigida: Se eligen de antemano las preguntas y sobre ellas se realiza la entrevista, no tiene la falta de directrices de la anterior.

Estándarizada: se efectúa con base a un cuestionario en el que se establecen con precisión las pautas a seguir para efectos de posteriores comparaciones.

Como una base que sirva al analista para interrogar a los trabajadores y supervisores, el cuestionario presta una ayuda; los informes -
⁵⁷ ibidem.

del supervisor para la especificación y para asegurarnos de la integridad y precisión de los elementos escogidos; la observación dá viveza a todos los elementos que nos han sido proporcionados.

Partes que componen el análisis.⁵⁸

a) Generales.

Se ha buscado incluir en este título la información que permita localizar al puesto, tanto en la estructura de la organización como físicamente en las instalaciones de la organización. Se precisa el nombre y el puesto del jefe inmediato, y los horarios a que se halle sujeto el ocupante del puesto.

b) Descripción analítica.

Una descripción analítica de las funciones que se realizan en el puesto; para ello se propone un cuadro que incluye una columna donde deberá anotarse la función y, posteriormente, clasificarla de acuerdo a un criterio cronológico; por días, quincenas, meses y eventuales.

c) Descripción genérica.

Se estandariza la función o funciones básicas del puesto atendiendo a: la unidad, grupo, artículo o persona afectada por la función; el sistema, procedimiento o técnica utilizada; el objetivo o razón de la función y observaciones.

d) Requerimientos.

Se hace referencia a puntos que se consideran de interés o que no habían sido tratados, al menos de la misma forma, por otros autores.

e) Experiencia.

Especificar si la experiencia es necesaria, deseable, o no neces-

⁵⁸ ibidem, p. 183.

ria, si se requiere en el área o en un puesto similar.

f) Capacitación.

Definir el tiempo requerido, además de una presunta experiencia, a fin de iniciar las labores en el mismo.

g) Responsabilidad.

Establecer claramente si es responsable por la dirección de ge -
rentes, funcionarios, empleados, obreros calificados y no calificados.

h) Condiciones de trabajo.

Ambiente: aspectos como iluminación, atmósfera, ventilación, et -
cétera, de acuerdo a cuatro grados: excelente, buena, mala y pésima.

Tipo: Se clasificará éste de acuerdo al tiempo que se dedique a
cada una de las modalidades, conforme a los porcentajes establecidos.

i) Riesgos.

Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

j) Perfil.

Al final del análisis se busca definir el perfil de quien deba -
ocupar el puesto. Añadiendo a los renglones de edad, sexo, estado civil,
etcétera, los rasgos físicos deseables, y las características psicológi -
cas que se requieran.

Por último se solicita el nombre del entrevistado y su antigüe -
dad en el puesto, a fin de evaluar la confiabilidad de la información; se
incluye además la revisión hecha por el jefe inmediato superior, debiendo
consignarse las modificaciones hechas, así como su aprobación definitiva

y la fecha de la misma. Como parte final deberán incluirse los comentarios del entrevistador, sobre los puntos que juzgue conveniente.

En la redacción del análisis de puestos se debe observar estas - características: claridad, sencillez, concisión, precisión, viveza.

Reglas para la elaboración de descripción de puestos.⁵⁹

- a) Tratar de dar a la descripción un sentido lógico, utilizando criterios de importancia, de frecuencia o bien los correspondientes a un proceso administrativo.
- b) Emplear términos cuantitativos y evite vaguedades. En vez de decir "maneja sumas elevadas" diga "maneja efectivo por un valor de \$65,000.00".
- c) Cuantificar el tiempo empleado en cada actividad.
Recibe aproximadamente a la paciente entre las 8 de la mañana y las 12 del día en lugar de: recibe pacientes por la mañana.
- d) Empezar cada frase con un verbo activo y funcional como "supervisa", "dicta", "anota", etcétera.

B. Valuación de puestos.

Es la técnica que sirve para determinar el valor de cada puesto en la empresa en relación con los demás de la misma con el fin de lograr una correcta redistribución personal, tratando de cubrir los requisitos legales y sociales para lograr una mejor imagen de la empresa ante el Estado, la sociedad y ante los empleados.⁶⁰

Métodos de valuación.

- a) Métodos de gradación, alineamiento o rangos.

⁵⁹ Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, p.54.
⁶⁰ Programa de Habilidades para Mandos Intermedios.

Consiste en detallar en diferentes tarjetas, cada una de las funciones y labores atribuidas a cada uno de los puestos existentes, para, posteriormente clasificarlos de acuerdo a su importancia relativa a deberes y responsabilidades, y ordenarlos progresivamente desde el más complejo. 61

Se puede además consultar estadísticas del mercado de mano de obra, en donde se consignen los diferentes sueldos que en otras empresas se están pagando a esos puestos y con base en dichos datos se podrá decidir, en cuanto a los deberes y responsabilidades que entrañan.

La ponderación se hará del puesto más simple al más complicado o al revés.

b) Método de escalas o grados predeterminados.

Consiste en establecer una serie de categorías o grados de ocupación; elaborar una definición para cada una de ellas y clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.

Deben agruparse las tareas en categorías muy generales y amplias con base en la ocupación: puestos de oficina, de taller, de ventas de dirección, etc.

De acuerdo con lo anterior, deberá fijarse el número de "grados" que se juzgue conveniente. Esto se hace sin ninguna base técnica sino simplemente a juicio de quienes intervienen en el comité de valuación.

Se formularán las definiciones que aclaren de manera lo más precisa posible, lo que se quiere entender por cada "rango" o "jerarquía".

Para complementar y aclarar lo anterior, se establecerán ejemplos de puestos que deben quedar comprendidos en cada grupo.

Se procederá a comparar cada uno de los puestos que se han de va
61 Programa de Habilidades para mandos Intermediarios

luar, con las definiciones y ejemplos preestablecidos, diciendo en cada caso, el grupo en que se habrá de considerar.

Cada miembro del comité, procederá a hacer una lista de los puestos que, según él, deben quedar comprendidos en cada grado.

Comparando cada lista con las demás, se procederá a discutir las discrepancias que se adviertan, hasta llegar a un completo acuerdo. Una vez que el criterio de los integrantes del comité sea unánime, se procederá, dentro de cada grupo, a hacer una jerarquización de los puestos, según el método de alineamiento.

c) Método de comparación de factores.

Este método es más complicado y está íntimamente ligado al "análisis de puestos" ya que se utilizan los mismos factores: escolaridad, experiencia, responsabilidades, requisitos, condiciones de trabajo.

Aquí se fijan una relación precisa entre el valor del puesto y - la efectiva retribución del mismo, mediante el asignar la importancia relativa de cada factor para cada puesto. Por ejemplo, un empaquetador de - clavos, requiere menos escolaridad que una secretaria, sin embargo, sus - condiciones de trabajo son más duras que la de ésta.⁶²

d) Método de valuación por puntos.

Se trata de un sistema técnico mediante el cual asignamos ciertas cantidades de valor denominados "puntos" a cada una de las características fundamentales de los puestos, mismos que se designan con el nombre de "factores" un punto no es otra cosa que un valor de relación o una - unidad de medición, como puede ser un "peso", un "litro", o un "metro" - unidad de medida para efectos de comparación.⁶³

El sistema puede considerarse compuesto por otros pasos:

62 Programa de Habilidades para mandos Intermedios.

63 ibidem.

- Comparar los factores o características de un puesto, con una serie de modelos de definiciones.
- Dar a los mismos un valor o calificación particular determinados por dicha comparación.
- Asignar a cada puesto así valuado "en puntos", el sitio que le corresponda en una escala de salarios previamente establecida con base en métodos estadísticos.

C. Calificación de méritos.

Es una técnica que aprecia el desempeño de un trabajador. Esta no pretende evaluar a la persona en cuanto a sus virtudes personales o cualidades humanas sino que recae sobre los atributos de ella en su papel de trabajador, los méritos que analiza esta técnica son calificativos en un campo muy concreto de la actividad humana: la realización de un trabajo. Esta hace de un individuo un buen trabajador o un trabajador deficiente.⁶⁴

La calificación de méritos se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en desempeño de un puesto, y son los siguientes: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmos, conocimientos, sentido de colaboración, etc.

La calificación de méritos se refiere únicamente a una persona concreta determinada, contrariamente a lo que sucede con el análisis y la valuación de puestos que son impersonales; el análisis de puestos sirve de norma o estándar contra la cual va a compararse el desempeño del trabajador.

Una finalidad fundamental de esta técnica es modificar la actitud y motivar a calificados y calificadores a una superación del trabajo, se aconseja hacerla, en condiciones normales, no menos de dos ni más de cuatro veces al año.

⁶⁴ Arias Galicia, op. cit., p. 338.

Para evaluar el desempeño en el trabajo, existen diversos métodos.

a) Método de comparación.

Compara el desempeño de los individuos en cualquiera de las tres formas siguientes:

- Alineamiento: en razón a cada una de las características a evaluar, previamente determinadas, se listan por orden a todos los individuos objeto de calificación; del más útil o satisfactorio, al poco útil, lo cual implica que es un método sencillo, fácilmente asequible y que tiene como inconveniente, en la evaluación de características cualitativas, el que varias personas, debiendo quedar en el mismo nivel, se jerarquizan obligadamente en diferente posición.⁶⁵
- Comparación por pares: consiste en hacer una lista del personal también por característica, buscando comparar a cada trabajador con cada uno de los elementos de su grupo y señalando en cada par quién posee la característica en cuestión como consecuencia, será mejor aquel que resulte con mayor número de éstas en relación con sus compañeros. Este método tiene el inconveniente que se está determinando quiénes son los mediocres y no los sobresalientes, al tiempo que aumenta considerablemente el número de comparaciones por cada trabajador que se incluye la fórmula para encontrar el número de comparaciones es: $\frac{N(CN - 1)}{2}$ en donde N es el número de cuestiones (trabajadores) a comparar.⁶⁶
- Distribución forzosa: este sistema obliga a distribuir a los calificados en estas porciones.

El 10% con calificación muy inferior.

El 20% con calificación inferior.

⁶⁵ Ibidem, p. 342

⁶⁶ Ibidem.

- El 40% con calificación promedio.
- El 20% con calificación superior.
- El 10% con calificación muy superior.

Cuando el grupo es pequeño y/o heterogéneo, resulta inaceptable la distribución.

b) Método de escalas.

Se califica al individuo en relación no a su grupo de trabajo, - sino a una escala previamente determinada y en la que se representa cada característica por una línea horizontal, una de cuyos extremos corresponde al grado mínimo del atributo en cuestión y otro al grado máximo, a fin de que la colocación de una marca indique el grado que de dicha característica posee el trabajador a juicio del calificador.⁶⁷

c) Métodos de listas de comprobación.

Con estos se pretende que el supervisor no se dé cuenta exacta - de cuál será el resultado de su calificación, para evitar con ello el grado de preferencia o de rechazo que siente irremediamente, hacia los - trabajadores.⁶⁸

- Listas checables ponderados: consiste en alinear afirmaciones que han sido cuidadosamente preparadas y son inferiores a 25 - ni superiores a 100; correspondiendo a cada una de ellas un va lor diferente, que el supervisor desconoce.
- Listas checables de preferencia: éstas contienen frases agrupa- das de cuatro en cuatro, siendo dos desfavorables y en las que el supervisor tiene que señalar, de cada grupo, únicamente las dos frases que considera que describen mejor al calificado. Con ésto, se pretende contrarrestar la actitud favorable o des favorable que exista hacia los trabajadores, en virtud de que sólo una de las expresiones positivas y una de las negativas -

⁶⁷ ibidem, p. 343.

⁶⁸ ibidem, p. 346.

tiene un valor determinado y las otras dos restantes carecen de éste.

Entrevista de la calificación de méritos.

La entrevista le dá al supervisor una oportunidad para tratar con el interesado los problemas de cada uno de sus subordinados e intuirles respecto a cómo lograr una mejor labor. Deberá levantar tanto la productividad como la moral puesto que se recompensa a los trabajadores que hacen buena labor.

La calificación de méritos no debe intentarse a menos que los subordinados tengan la confianza de que dicha calificación será justa.

Prestaciones.

Cosas o facilidades que un empleador otorga a sus trabajadores, en adición al salario estipulado.

Características de las prestaciones.

a) Constituyen una ventaja y un valor básico para el trabajador. También se muestran útiles al patrón ya que ayudan a conservar y contratar mejores empleados, pero su principal y más inmediato valor es para el empleado mismo.⁶⁹

b) Son distintivamente supletorios a los salarios nominales. Más todavía, no son incentivos, ni gratificaciones otorgadas por aumento de producción ni por ejecución inusitada o sobresaliente, sino son otorgadas a todos los trabajadores por el solo hecho de pertenecer a la organización.⁷⁰

c) Están apoyadas o financiadas, en parte o totalmente por el patrón por lo menos, éste lleva sobre sí la mayor parte de los gastos.

⁶⁹ ibidem, p. 374

⁷⁰ ibidem.

d) Otorgan un tipo de ayuda que un trabajador, por su propia cuenta y como individuo aislado, no podría o le sería difícil conseguir para sí.

Las prestaciones tienen como finalidad:

a) Fomentar el mejor ambiente posible de trabajo, tanto en la fábrica como fuera de ella.

b) Reducir o eliminar para el trabajador, toda la fatiga y la incomodidad que se pueda evitar.

e) Proporcionar a él y a su familia, oportunidades razonables de vivir en condiciones saludables.

e) Proporcionar al trabajador toda ayuda que sea posible y efectiva para que él logre por sí mismo su máximo perfeccionamiento físico, intelectual, social, cultural y moral.

Las prestaciones se clasifican en: ⁷¹

a) Prestaciones que otorgan las leyes:

- Ley Federal del Trabajo.
- Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

b) Prestaciones que otorgan las organizaciones.

- Financieras directas y financieras indirectas.

Las prestaciones y servicios que con mayor frecuencia se localizan en las organizaciones son:

⁷¹ ibidem, p. 378

- Préstamos personales.
- Anticipos de sueldos.
- Anticipos de gratificación.
- Caja de ahorros.
- Ayuda para transporte.
- Pago de becas.
- Pagos de colegiaturas para los hijos de los empleados.
- Mayor número de días de vacaciones establecidos en la Ley Federal del Trabajo.
- Premios por concursos, sugerencias, antigüedad, etc.
- Dote matrimonial.
- Ayuda por nacimiento de un hijo.
- Gratificación.
- Pensiones.
- Seguros de vida.
- Pago de salario completo en caso de incapacidad por enfermedad no profesional.

Las prestaciones financieras indirectas son las que se le proporcionan al empleado bajo diversas formas ya sea financiándolas totalmente o sólo en parte, pero en ningún caso recibe el trabajador dinero en efectivo.

Tiendas, despensas, servicio de comedor, concursos diversos: higiene y seguridad, puntualidad, etc. descuento en compra de artículos de la empresa, ayuda para deportes, servicio de transporte, facilidad de horario para estudio, compra de bienes por medio de la empresa, pago completo de la cuota del I.M.S.S., disponibilidad de vehículo de la organización.

Uno de los aspectos más importantes que comprende la administración de recursos humanos es el cuidado de la vida, integridad y la salud del trabajador; siendo el empresario el responsable de la conservación de la vida del trabajador; la función que se encarga de esa conservación es la higiene y seguridad industrial.

9. Higiene y seguridad industrial.

Se define como el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo por medio de sus causas. Se encarga de las reglas tendientes a evitar este tipo de accidentes.⁷²

Dentro de la empresa existen riesgos; dentro del trabajo de oficina y del mismo trabajo administrativo, pueden producirse y evitarse; de terminados elementos dañan la salud del empleado o del jefe, enfermedades ocasionadas por la postura en que se tiene que trabajar, enfermedades producidas por la tensión nerviosa que implica el asumir graves responsabilidades.

Organismos dedicados al estudio de la higiene y seguridad industrial.⁷³

a) En una empresa.

- Departamento de seguridad e higiene industrial.
- Comisiones mixtas de higiene y seguridad.

b) En el país.

- Secretaría de Salud.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad.

La Constitución Política en su artículo 123 fracción XIV establece que los empresarios serán responsables de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten y en la fracción XV que dice que el patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento y adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos

⁷² *ibidem*, p. 363

⁷³ *ibidem*, p. 360

y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas.

La Ley Federal del Trabajo en sus artículos 509 y 510 establecen que en cada empresa o establecimiento se organizaran las comisiones de seguridad de higiene que se juzguen necesarias, compuestas por el igual número de representantes de los trabajadores y del patrón para investigar - las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan. Para algunas organizaciones éstas comisiones mixtas se consideran un estorbo y a lo más se lleva un libro con - actas fingidas, sólo para evitar sanciones legales.

Las comisiones mixtas de higiene y seguridad industrial deberán reunirse por lo menos una vez al mes para discutir las causas de los riesgos acaecidos durante ese tiempo y los planes para evitarlos en el futuro. De estas reuniones se levantarán actas donde figuren los riesgos presentados, se enviará una copia a las autoridades del trabajo para que conste - de su actuación y aquéllas procederán a completar las investigaciones de las comisiones y a ratificar los dispositivos propuestos.

Factores que intervienen en el proceso que se lleva hasta la lección.

a) Herencia y ambiente.

Muchas personas traen como resultado de la herencia cierta ten- dencia al descuido, ciertas dificultades para la precisión, etc.; el am- biente influye a multiplicar los accidentes de trabajo como por ejemplo - el mal ejemplo de compañeros, supervisores, burlas que les hace, etc.

b) Defectos personales.

Muchas personas, por su propia manera de ser o como característi

cas de su personalidad, tienen tendencia a la nerviosidad, a la timidez, etc., elementos que puedan favorecer también las causas de los accidentes.

c) Actos inseguros y/o condiciones inseguras.

Los actos inseguros tales como tomar las herramientas de una manera inadecuada o condiciones inseguras como la falta de protección de las máquinas o del uso del dispositivo de seguridad.

d) Accidente.

Está constituido por el hecho momentáneo que produce la lesión de la persona, o por el daño, deterioro o desperdicio en la lesión.

e) Lesión.

Es el daño físico que produce en un trabajador o en otras personas: fracturas, quemaduras, heridas, o la muerte.

Causas que obran en los accidentes.

a) Actitud inapropiada.

El trabajador y los supervisores se resisten a adoptar las medidas y cuidados para evitar los accidentes debido a la desobediencia intencional a las instrucciones dadas, ya sea por la confianza que se funda al hecho de haber trabajado durante largos años sin sufrir accidentes o bien el deseo de demostrar a una pretendida actitud viril.

El descuido y la distracción, el intento premeditado de lesionarse, con el objeto de obtener una incapacidad parcial y las intoxicaciones por alcoholismo, drogas, etc.

b) Falta de conocimiento.

Por la selección inadecuada, el adiestramiento inadecuado o bien

la carencia de un programa de convencimiento permanente en materia de seguridad Industrial.

c) Incapacidad física o mental.

Visión defectuosa, audición defectuosa, fatiga, temor, debilidad muscular.

Detección de riesgos.

Para eliminar las causas de los accidentes es necesario conocer los riesgos. ⁷⁴

Para detectar los riesgos es necesario:

a) Saber qué condiciones, o qué prácticas son inseguras, y en qué grado. Conocer el tipo de material con que se trabaja, instalaciones, etc., así como la forma en que se efectúan determinadas operaciones o prácticas.

b) Encontrar qué condiciones inseguras hay o qué prácticas inseguras se cometen, a través de las inspecciones que son la búsqueda específica de peligro que pueden ocasionar accidentes, incendios o situaciones que podrían dificultar la protección, el tratamiento de lesiones y el combate de incendios. Las inspecciones se realizan examinando edificios, herramientas, maquinarias y materiales que se usan, para descubrir los riesgos que representan.

c) Investigar y hacer un análisis especial de los accidentes que ocurren. El objetivo principal que deben cumplir es descubrir las causas reales que originaron el caso. Los factores personales relacionados con los accidentes tales como:

- Inteligencia y habilidad del accidentado.
- Visión defectuosa o normal.

⁷⁴ ibidem, p. 365.

- Coordinación muscular.
- Características de la personalidad.
- Experiencia en el trabajo.
- Adiestramiento en la tarea.
- Fatiga.
- Condiciones ambientales que pudieran influir sobre su personalidad.
- Inhabilidad para efectuar el trabajo.
- Relaciones psicológicas al ambiente.

d) Corregir las condiciones y prácticas inseguras.

- Realizando exámenes médicos de ingreso y periódicos.
- Fomentar al máximo las buenas relaciones, dentro y fuera del trabajo.
- Difundir las normas de seguridad.
- Lograr que todos conozcan las consecuencias de los accidentes.

Prevención de accidentes.

Una vez definidos los riesgos existentes en una planta o empresa y la manera de protegerse de ellos, es indispensable darlos a conocer a todos los que van a estar expuestos a ellos.⁷⁵

La eficiencia de un programa de seguridad irá en razón directa con la eficiencia del adiestramiento de todas las personas de la planta. El adiestramiento de seguridad supone dos fases:

- a) El obrero debe aprender a comportarse y efectuar su trabajo de un modo seguro.
- b) Debe ser estimulado a poner en práctica sus conocimientos.

Técnicas para fomentar la seguridad.

⁷⁵ *ibidem*, p. 367

- a) Concursos basados en el espíritu de competencia, relativos a alguna actividad determinada.
- b) Distinciones por haber cursado satisfactoriamente alguna materia de seguridad.
- c) Metas, por ejemplo: días trabajados sin accidentes.
- d) Participación de todas las personas.
- e) Las ceremonias y festejos de seguridad tienden a recalcar entre el personal la importancia que se dá a los logros en seguridad.

Costos de los accidentes.

- a) Tiempo perdido por el trabajador lesionado.
- b) Costo del tiempo perdido por otros trabajadores que suspendieron sus labores para auxiliar al compañero lesionado, por curiosidad.
- c) Costo del tiempo perdido por supervisores y otros jefes.
- d) Costo del tiempo empleado en proporcionar los primeros auxilios al trabajador.
- e) Costo del daño que el accidente haya producido en la maquinaria, materias primas, herramientas, etc.
- f) Costo debido a la paralización de la producción.
- g) Costo de la disminución del ritmo normal de trabajo producida en otros trabajadores que presenciaron el accidente.

- h) Costos de rentas, amortizaciones, luz, etc., que debfan car -
garse sobre las unidades que dejaron de producirse.

Dentro de la organización se deberá lograr la satisfacción y el buen rendimiento de los empleados actividad denominada como relaciones in
ternas.

10. Relaciones internas y servicios al personal.

Con las relaciones internas se pretende lograr que tanto las re-
laciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfac-
ción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador sean de
sarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

La satisfacción que los individuos reciben en su empleo dependen del grado hasta el cual tanto el puesto como todo lo relacionado con él - cubran sus necesidades y deseos. Para medir la satisfacción en el trabajo implica el estudio de los deseos mediante cuestionarios y entrevistas. Muchas organizaciones crean sus propios cuestionarios para evaluar la sa-
tisfacción del empleado en tanto que otras usan cuestionarios estándar -
formulados por organizaciones investigadoras. Los factores que se miden -
con más frecuencia son:

- a) El contenido del trabajo, el control del trabajo.
- b) Supervisión.
- c) La organización y su administración.
- d) Oportunidades para progresar.
- e) Remuneración y otras prestaciones financieras.
- f) Compañeros de trabajo.
- g) Condiciones de trabajo.

Las entrevistas deben realizarse periódicamente para conocer la moral del personal tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Deben hacer sentir al empleado que se le toma en cuenta indi
vidualmente.

- b) Deben hacer notar al empleado los cambios y mejoras que durante este período ha logrado en puesto, salario, etc.
- c) Hacerle sentir reconocimiento por sus éxitos, logros y cooperación en la empresa.

Como resultado de la entrevista se conoce que trabajadores necesitan mayor atención, mayor adiestramiento, promoción, etc. Otro tipo de entrevista es la que se realiza cuando un trabajador renuncia a su puesto; esta entrevista nos servirá para conocer las verdaderas causas por las que el trabajador sale, para conocer defectos que se tienen en la organización.

Conductas que adoptan los trabajadores al no obtener la satisfacción en el trabajo.

- a) Ausentismo y rotación.

Mientras más elevada sea la satisfacción de un empleado, es menos probable que renuncie al puesto y es menos probable que el empleado con una elevada satisfacción en el trabajo tenga ausencias frecuentes, en particular por razones injustificadas.

- b) Desempeño en el trabajo.

La calidad del desempeño del empleado puede dar como resultado que recibe recompensas que le proporcionen satisfacción, si cree que su recompensa no va de acuerdo con la que otros están recibiendo, esto dará como resultado la inconformidad, si esto persiste, tal inconformidad puede conducir a que el empleado reduzca el esfuerzo que pone en el trabajo, que su asistencia sea irregular o que renuncie al puesto.

Las relaciones internas comprenden:

- a) La comunicación.

Promueve los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

b) Disciplina.

Desarrolla y mantiene los reglamentos de trabajo efectivos, crea y promueve relaciones de trabajo armónicas con el personal.

La forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva; es decir, mediante estímulos, premios, recurriendo excepcionalmente y un último extremo o castigos y despidos.

c) Motivación de personal.

Desarrolla las formas de mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero patronales y la calidad del personal.

El desarrollo del personal y el entrenamiento contribuyen a mantener las buenas relaciones entre el trabajador y la organización y a lograr la satisfacción de los trabajadores.

Servicios al personal.

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Un programa de servicios se planea para ayudar tres áreas de la vida del trabajador: en el trabajo; fuera del trabajo pero dentro de la compañía y fuera del trabajo pero dentro de la comunidad. Incluye facilidades y consejos para promover: la salud, actividades recreativas que estudian y resuelven las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e instalaciones para su esparcimiento.⁷⁶

⁷⁶ Programa de Habilidades para Mandos Intermedios

Ventajas de contar con un programa de servicios.

a) Para el empleado:

Elevación de la moral, mayor sentido de bienestar, mejores relaciones con el patrón, máxima seguridad de trabajo y aumento de percepciones.

b) Para el patrón.

Mayor productividad y por ende menos costo unitario, reducción de ausentismo, retardos, accidentes y quejas, mejores relaciones de personal, menores costos de contratación y entrenamiento.

Si las actividades de la Administración de Recursos Humanos no satisfacen adecuadamente las necesidades de los empleados, los trabajadores pueden reunirse para tomar medidas de tipo colectivo. Entonces la administración de recursos humanos se enfrenta a una nueva situación, la de las relaciones laborales.

11. Relaciones laborales.

Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos, se emplea frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero patronales.

Las relaciones laborales comprenden:

a) La contratación de trabajo, colectiva e individual.

El contrato de trabajo nace de lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo.

Artículo 1o. la presente Ley es de observancia general en toda -

la República y rige las relaciones de trabajo en el artículo 123 apartado A de la Constitución.

La Ley presupone la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo cual, la falta del contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, - pues la ley imputa al patrón la falta de esa formalidad.

El contrato colectivo es definido por la Ley Federal del Trabajo en su artículo 386 como:

Convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o unas empresas o establecimientos.

Relaciones con el sindicato.

Sindicato es la asociación de trabajadores o patrones constituido para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

Los sindicatos se forman a raíz de que la empresa ha sido egoísta, al proporcionar condiciones de trabajo insatisfactorias; o bien surge como consecuencia de radicales agitadores ajenos a la empresa que engañaron a la masa de trabajadores. La existencia de un sindicato asegura los salarios y beneficios recibidos por los trabajadores. La razón positiva - para que los trabajadores se organicen, es el deseo de lograr una mayor - seguridad y el sentimiento de que el sindicato es el único camino para obtener resultados.

b) Reglamento interior de trabajo.

Un aspecto en el que tiene el departamento de recursos humanos - un papel principal es el reglamento interior de trabajo, no sólo en lo -

que se refiere en redacción y aprobación, sino también en la aplicación cotidiana del mismo.

La Ley Federal del Trabajo lo define en su artículo 422 como el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

Los temas que la Ley Federal del Trabajo señala como propios para una reglamentación, se encuentran los siguientes:

Horas de entrada y salida; días y horas fijados para la limpieza de establecimientos, maquinaria, etc.; tiempo para las comidas y períodos de reposo durante la jornada, días y lugares de pago, normas de prevención de riesgos; labores insalubres y peligrosas; forma y tiempo de realizar exámenes médicos; permisos y licencias, disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación.

El reglamento interior de trabajo no debe ser una mera repetición de las disposiciones del contrato colectivo de trabajo, ni menos aún una determinación de los detalles técnicos que pertenecen a la esencia de cada trabajo, lo que toca al patrón fijarlos en el análisis de puesto, al cual se adhieren al trabajador o el sindicato al celebrar el contrato de trabajo, aceptando en él estos análisis; es más bien el conjunto de condiciones administrativas que, de común acuerdo, formulan las partes para prevenir y resolver conflictos en el futuro. El artículo 424 de la Ley Federal del Trabajo indica que el reglamento interior de trabajo debe formularse por una comisión mixta de representantes de los trabajadores y el patrón, si las partes se ponen de acuerdo, cualquiera de ellas, dentro de los ocho días siguientes a su firma, lo depositarán ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.

El reglamento interior del trabajo se debe imprimir y dotar a todos los representantes del patrón y a todos los trabajadores de un ejemplar del mismo, además de fijarlo en los lugares más visibles del establecimiento (artículo 425 Ley Federal del Trabajo).

c) La tramitación de las quejas.

La queja es un medio de comunicación que se genera por tres razones: desaveniencias entre dos o más trabajadores, desaveniencias entre uno o más empleados; inconformidad de los trabajadores con alguno o algunos de los servicios o prestaciones que contractualmente les otorga la organización.

El departamento de recursos humanos debe intervenir en la formulación del sistema para recibir, manejar y resolver quejas; debe actuar como asesor y en su misión de servicio, en un procedimiento de quejas, esto es con carácter staff. De lo contrario, se convierte en un juzgador de los demás jefes que no dependen directamente de él, debilitando así la autoridad y propiciando resoluciones cuyos efectos van a recibir los jefes de línea.

La queja debe presentarse ante el inmediato superior del quejoso, a menos de que sea en contra de éste, caso en el que se presentará ante su jefe inmediato. Cada nivel de jefes debe tener bien precisadas sus facultades para resolver quejas. La resolución de la queja ya sea favorable o desfavorable, parece conveniente que se comunique al quejoso por su supervisor inmediato; si es negativa se deben tomar en cuenta los daños que se producirían de concederle lo que solicita; mostrándole los elementos más objetivos que sea posible respecto del porqué de la solución, etc.

El departamento de recursos humanos tiene una misión que es la de expeditar las quejas no resueltas oportunamente por los jefes de línea.

12. Control de personal.

La administración de recursos humanos realiza una actividad que se encarga del control administrativo y que comprende:

a) Nóminas.

Documento en el cual se calculan las percepciones y deducciones del trabajador o empleado obtenido en un periodo determinado (semanal, quincenal, o mensual).

Para la elaboración de la nómina es necesario contar con una serie de documentos:

- Tarjeta de asistencia.
- Reporte de tiempo extra.
- Solicitud de vacaciones.
- Reporte de personal que no checa tarjeta.
- Listado de préstamos de caja de ahorros (en caso de que exista).
- Incapacidad de trabajo (I.M.S.S.)
- Porcentajes de comisiones.
- Descuentos por créditos (INFONAVIT y FONACOT)

Además de auxiliarse de las siguientes leyes:

- Ley Federal del Trabajo.
- Ley del Impuesto sobre la Renta.
- Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Ley del Instituto del Fondo para la Vivienda de los Trabajadores.

b) Impuestos.

Son impuestos las prestaciones en dinero o en especie que fija la Ley con carácter general y obligatorio, a cargo de personas físicas o morales, para cubrir los gastos públicos.

- Pago del Impuesto sobre Productos del Trabajo.
- Pago a INFONAVIT
- Pago de cuotas obrero patronales (I.M.S.S.)
- Pago de impuestos estatales.
- Requerimientos de pagos al I.M.S.S. y aclaraciones.
- Otros requerimientos o notificaciones de instituciones públicas (S.H.C.P., Infonavit, Gobierno del Estado, etc.)

c) Seguro Social.

Altas y bajas del I.M.S.S.
Modificaciones del Salario.

d) Pago de aguinaldo.

Cada año y a más tardar el día 20 de diciembre se realizará este pago.

e) Reparto de utilidades.

Anualmente se hace este pago.

f) Control de asistencias, retardos, permisos, programación de -
vacaciones, registro de incapacidades, control de cambios de honorarios;
esta información nos ayuda a retroalimentar el área de planeación, suel -
dos y salarios, para una calificación de méritos, determinar cuál será el
personal promovido, etcétera.

CAPITULO II

**UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DENTRO DE LA EMPRESA Y SUS FUNCIONES BASICAS**

2.1 UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA EMPRESA

Dependiendo del giro de la empresa, las tareas o labores homogéneas, se agrupan asignándolas para su desempeño a "unidades de organización" o "áreas de trabajo" que bien pudieran llamarse "secciones", "departamentos", "oficinas" o "direcciones"; de esta manera se consideran como funciones básicas y generalmente comunes a toda empresa:

1. Producción.
2. Comercialización.
3. Recursos Humanos.
4. Finanzas.

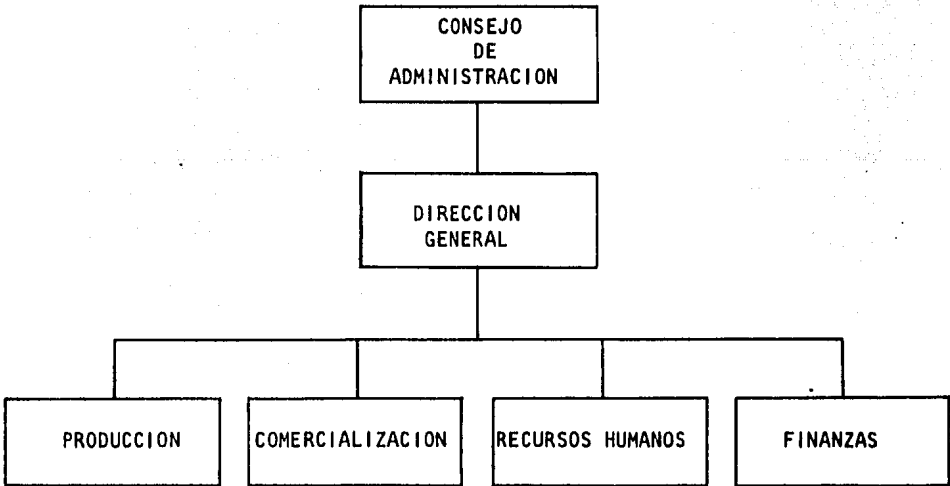


FIGURA No. 2

2.2 ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Para efectos de este estudio, únicamente se hará mención de las principales funciones que integran el área de recursos humanos.

La complejidad en el desempeño de las funciones, así como la resolución de los problemas a que se presentan, origina una mayor división del trabajo que requieren una adecuada distribución del mismo, ya que es sumamente difícil el que una sola persona pueda atender todos los asuntos; ésto dependerá del tamaño de la empresa.

Las variantes o modalidades en dividir las funciones van desde la micro-empresa, en la que todos los asuntos de personal son llevados por una persona, hasta la dispersión de éstas mismas funciones, en múltiples departamentos.

En el organigrama del departamento de recursos humanos, se encuentran enumeradas las funciones más comunes que se desempeñan en este departamento. (Figura No. 3).

Departamento de Recursos Humanos.

Objetivo:

Administrar eficientemente los recursos humanos, brindando apoyo y asesoramiento a los diferentes departamentos de la empresa, para proveer, conservar, aprovechar, evaluar y desarrollar al personal; así como obtener las mejores relaciones entre la empresa y éste.

2.2.1 Planeación de Recursos Humanos.

Objetivo:

Determinar con exactitud los requerimientos del recurso humano -

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

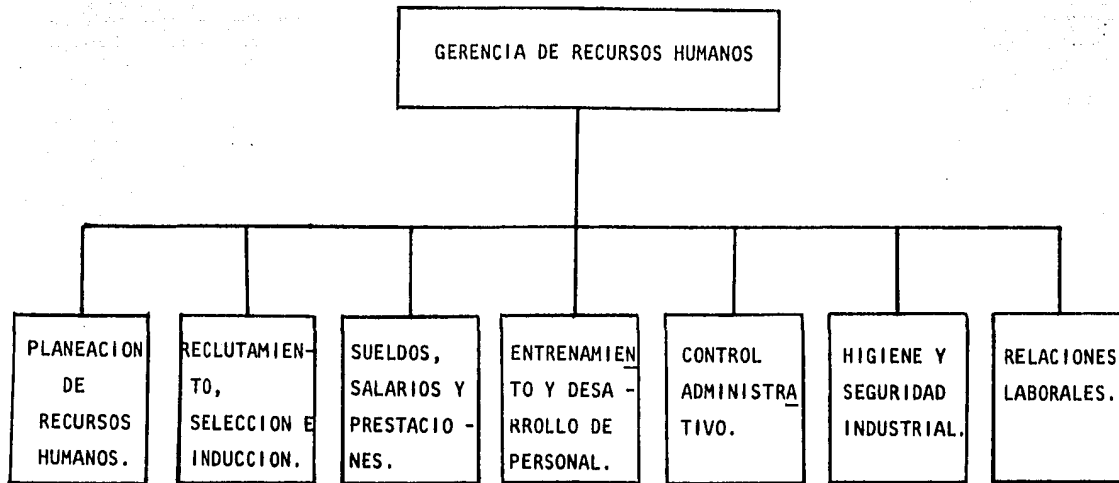


Figura No. 3

necesario para el correcto funcionamiento de la empresa, previendo sus fuentes, desarrollo, evaluación y conservación del mismo.

Funciones:

- Analizar la situación económica del país a fin de conocer las circunstancias bajo las cuales se encuentra la organización y la mano de obra disponible para su empleo.
- Analizar los planes educacionales e institucionales a fin de determinar si éstos están acordes con los requerimientos del recurso humano.
- Conocer los objetivos de la organización con el propósito de establecer las necesidades futuras de los recursos humanos.
- Conocer la situación de la empresa en el mercado.
- Consultar el inventario de recursos humanos a fin de comparar lo requerido contra lo que se cuenta para determinar si es necesario capacitar al personal o contratarlo.
- Coordinarse con el área de entrenamiento y desarrollo a fin de darles a conocer el personal que estará sujeto a capacitación y adiestramiento.
- Coordinarse con el área de reclutamiento, selección e inducción de personal para determinar los requisitos que deberá cubrir el personal que se requiera.

2.2.2 Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.

Objetivo:

Proveer a los departamentos de la empresa, de candidatos suficientes que permitan seleccionar al más idóneo, considerando al personal que labora en la misma, para posibles ascensos y así cubrir los puestos vacantes o de nueva creación y lograr con rapidez la fácil adecuación del nuevo empleado a la organización.

Funciones:

- Coordinarse con el área de planeación de recursos humanos y los departamentos de la empresa a fin de determinar los requisitos que deberá cubrir el personal que se requiera.
- Consultar el análisis de puestos a fin de determinar los requisitos que deberá cubrir el candidato seleccionado y verificar con el jefe del puesto vacante.
- Consultar el inventario de recursos humanos para proponer empleados que reúnan las características requeridas por el puesto vacante o de nueva creación y obtener una lista de candidatos internos la que se propondrá al jefe del puesto vacante.
- Contar y mantener actualizada la cartera de personal.
- Mantener contacto con las diferentes fuentes de reclutamiento.
- Dotar de suficientes candidatos para su selección.
- Realizar entrevistas.
- Aplicar exámenes psicométricos y de conocimientos.

- Coordinar entrevistas entre los candidatos y el jefe del departamento solicitante.
- Verificar referencias.
- Vigilar que se realice el examen médico.
- Elaborar una evaluación del candidato, determinando si cumple con los requisitos del puesto.
- Elaborar e impartir un programa de inducción a la empresa, en el que se explique y se le dé a conocer al nuevo empleado la historia, prestaciones, reglamento interior de trabajo, etc.
- Presentar al nuevo empleado con su jefe inmediato.
- Aplicar cuestionario de ajuste ⁽¹⁾ a fin de verificar la inducción y su asimilación.
- Elaborar el manual de bienvenida.

2.2.3 Sueldos, Salarios y Prestaciones.

Objetivo:

Establecer los sueldos y salarios para compensar adecuadamente al personal de la empresa, asegurándose que éstos sean competitivos con el fin de ofrecer y retener a los elementos idóneos para el éxito de las operaciones de la organización.

Funciones:

- Elaborar los análisis de puestos a fin de clarificar la organi

(1) Se lleva a cabo al otorgarle al empleado el contrato de planta.

zación, definiendo las funciones de los puestos que la componen para contar con bases objetivas para el reclutamiento, valuación de puestos y programas de capacitación.

- Coordinar la valuación de puestos para contar con una adecuada estructura de sueldos que propicie atraer, retener y motivar al personal.
- Realizar periódicamente encuestas sobre sueldos y prestaciones que se otorgan en el mercado de acuerdo a puestos equivalentes.
- Coordinar la calificación de méritos.
- Promover los ascensos, aumentos y despidos.
- Difundir a todos los empleados de la empresa las prestaciones a que tienen derecho los empleados tanto las que marca la Ley Federal del Trabajo como las que otorga la organización y las que se vayan obteniendo.
- Elaborar un programa de servicios al personal que permita conocer al empleado los servicios que otorga la empresa, tales como: salas para comer y descansar, como conservar la salud, etc.
- Promover nuevos servicios.

Cabe hacer mención que si la empresa es grande y los servicios al personal son varios, es necesario manejarlo como un área especial para llevar a cabo estas funciones.

2.2.4 Entrenamiento y Desarrollo de Personal.

Objetivo:

Actualizar, perfeccionar y mejorar los conocimientos, aptitudes y habilidades del personal a fin de obtener eficiencia adecuada en cada puesto y la satisfacción de cada persona en el desempeño de su trabajo.

Funciones:

- Realizar y cumplir con los requisitos que pide la Dirección de Capacitación y Productividad (Antes U.C.E.C.A. Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento).
- Propiciar la creación de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento a fin de que vigilen el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar al personal.
- Coordinarse con el área de planeación de recursos humanos a fin de mantener comunicación acerca del personal que es necesario que reciba entrenamiento para cubrir con las necesidades de recursos humanos.
- Mantener comunicación constante con el área de sueldos, salarios y prestaciones para determinar de acuerdo al análisis de puestos y calificación de méritos, el personal que requiera de entrenamiento.
- Detectar necesidades de capacitación.
- Elaborar el programa de entrenamiento para todos los niveles.
- Impartir entrenamiento.
- Mantener las instalaciones y material didáctico necesario para

poder llevar a cabo el entrenamiento.

- Formar y actualizar instructores.
- Evaluar al personal que ha recibido entrenamiento con el propósito de conocer si es un candidato para ocupar un nuevo puesto o bien si puede mejorar en el desempeño de su trabajo.
- Archivar la evaluación para futuras referencias.
- Realizar seguimiento de entrenamiento.

2, 2.5 Control Administrativo.

Objetivo:

Que la empresa cuente con los registros necesarios que permitan realizar una serie de pagos como sueldos y salarios, impuestos, etc., así como obtener información confiable que sirva como retroalimentación.

Funciones:

- Formular la nómina de pago del personal.
- Formular avisos de altas, bajas y modificación de salario al Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Vigilar que el empleado esté dado de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (R.F.C.).
- Dar a firmar al nuevo empleado el contrato de trabajo, avisos de alta al I.M.S.S. y los documentos derivados de la alta del empleado a la empresa.
- Integrar los expedientes del personal.

- Elaborar programas de vacaciones.
- Registrar permisos, vacaciones, retardos, ausentismos, incapacidades, etc.
- Dotar al personal de los medios de identificación idóneos.
- Realizar los diferentes pagos de impuestos a tiempo.

(I.S.P.T., INFONAVIT, FONACOT, SEGURO SOCIAL, ETC.)
- Formular el pago de aguinaldo y utilidades.
- Elaborar los finiquitos del personal que se dá de baja.

2.2.6 Higiene y Seguridad Industrial.

Objetivo:

Mantener la seguridad e higiene industrial contra accidentes y enfermedades a fin de proteger al personal durante el desempeño de su trabajo.

Funciones:

- Detectar riesgos.
- Proporcionar al personal el equipo de protección necesario, para realizar su trabajo sin peligro alguno.
- Propiciar la creación de la comisión mixta de higiene y seguridad industrial y registrarla ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Trabajar en conjunto con la comisión mixta de higiene y seguridad

dad industrial y supervisar que cumpla con las funciones y disposiciones que marca la Ley Federal del Trabajo.

- Promover la participación de todo el personal en la prevención de accidentes, enfermedades de trabajo a través de concursos y campañas de seguridad e higiene industrial.

2.2.7 Relaciones Laborales.

Objetivo:

- Mantener un clima laboral sano y cumplir con las disposiciones legales y contractuales del ámbito laboral.

Funciones:

- Representar a la empresa ante las autoridades de trabajo co - rrespondientes.
- Mantener relaciones con el sindicato y con el personal de la - empresa.
- Atender demandas laborales ante la Junta de Conciliación y Ar - bitraje.
- Mantener relación con abogados externos para el asesoramiento en materia laboral.
- Participar en los trámites de solución de huelgas.
- Asesorar a los jefes de departamentos en los conflictos ocasio nados por la relación de trabajo.
- Atender quejas y acusaciones que presenten los trabajadores.

- Realizar los trámites de registro del reglamento interior de trabajo ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.
- Formar y coordinar una comisión mixta de representantes de los trabajadores y del patrón para la formulación del reglamento interior del trabajo.
- Elaborar contratos individuales y contrato colectivo de trabajo de acuerdo a los lineamientos que marca la Ley Federal del Trabajo, reglamentos y disposiciones de la empresa.
- Realizar con el sindicato la revisión del contrato colectivo de trabajo.
- Obtener información sobre el número de empleados y trabajadores, categorías salariales, salarios promedio, costo de mano de obra, costo de prestaciones, material de trabajo etc., a fin de contar con los elementos necesarios para llevar a cabo la revisión del contrato colectivo de trabajo.
- Vigilar que se cumpla con las cláusulas establecidas en el contrato individual y colectivo de trabajo.
- Vigilar la vigencia de los contratos.
- Vigilar que el reglamento interior de trabajo se formule de acuerdo a las disposiciones que marca la Ley Federal del Trabajo.
- Vigilar que se cumpla con lo dispuesto en el reglamento interior de trabajo.
- Difundir entre el personal de la empresa las adiciones o revisiones en el clausulado o en el tabulador de salarios.
- Difundir el reglamento interior de trabajo.

CAPITULO III
EL PROCESO DE SELECCION

3.1 DEFINICION

Se define como un procedimiento para encontrar la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del empleado en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.¹

Ahora bien, se entiende por adecuado que el recurso humano debe cubrir las necesidades de la organización, así como la satisfacción que el empleado encuentra en el desempeño del puesto.

3.2 OBJETIVOS E IMPORTANCIA DEL PROCESO DE SELECCION

Objetivos:

- a) Reducir la rotación, al mejorar la adaptación del hombre al puesto.
- b) Aumentar la eficiencia, al aprovechar las aptitudes vocacionales del sujeto.
- c) Reacomodar al personal, cuando sus características han cambiado al grado de ameritar colocación en puesto diferente.
- d) Reducir el adiestramiento, al aprovechar las características innatas del individuo.

¹ Arias Galicia, op. cit, p. 257

- e) Impulsar la integración al destacar la importancia de las actividades individuales.

Importancia:

El valor de los recursos humanos no son apreciables a simple vista sus habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc., por lo cual se hace necesaria una selección que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores que permitan determinar las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos Idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la en -trevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos, etc.

Por otro lado la organización sobrevive si logra combinar óptimamente los recursos técnicos, materiales y humanos de que dispone, siendo los recursos humanos el elemento más valioso con que cuenta la organiza -ción, ya que éstos dan sentido y significado a los otros recursos en el -logro de los objetivos preestablecidos. Así se explica la importancia de detectar los potenciales humanos y la capacidad para el trabajo.

El seleccionar individuos que no se adecúen al puesto generará -insatisfacción en éstos e ineficiencia en el trabajo; se afectarán los -procesos de móvilidad interna al realizar transferencias, o repercutirá -en la estabilización al incrementar los índices de rotación, que impedi -ría la integración de personal, lo cual afectará a las demás áreas de re -cursos humanos.

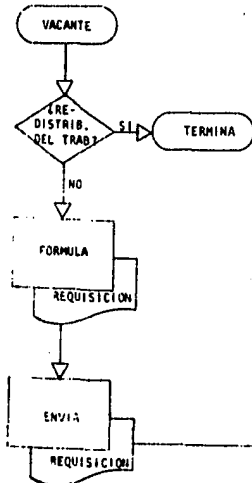
3.3 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCION

(Figura No. 4)

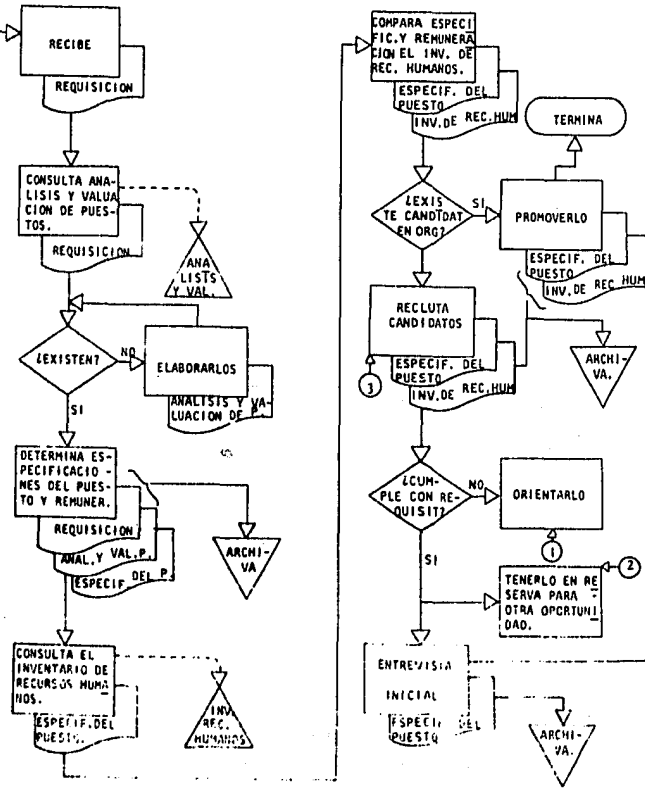
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCION

Figura No. 4

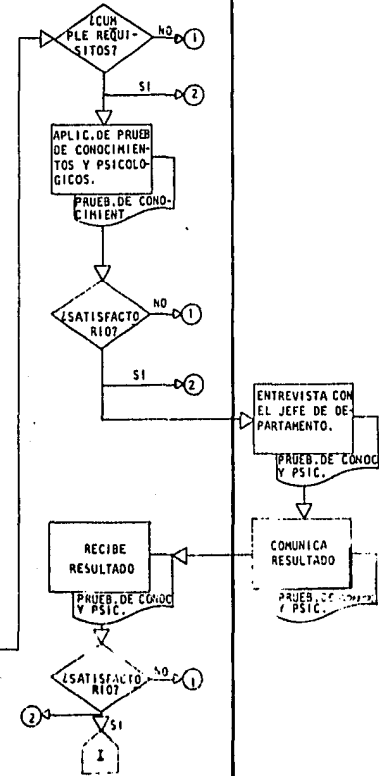
DEPARTAMENTO SOLICITANTE



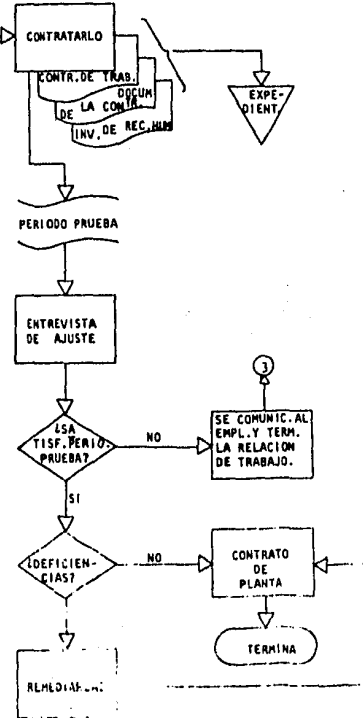
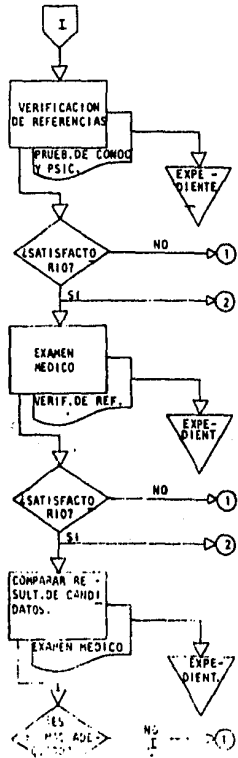
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



DEPARTAMENTO SOLICITANTE



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



3.4 PASOS QUE INTEGRAN EL PROCESO DE SELECCION

El proceso de selección se inicia con la necesidad de cubrir una vacante y finaliza cuando se ha verificado que el elegido comienza a dar resultados.

Para realizar esta función es necesario contar con técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla su responsabilidad profesional y humana.²

Los pasos a seguir son:

1. Definir las especificaciones para el puesto.
2. Reclutamiento.
3. Selección técnica.
4. Contratación.
5. Inducción.
6. Verificar resultados en la operación.

3.4.1 Definir las especificaciones requeridas para el puesto.

Como pasos previos a la selección técnica de personal es necesario conocer los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc. de la organización implicando con esto, la valoración de los recursos humanos necesarios para alcanzar esos objetivos y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

² Programa de Habilidades para Mandos Intermedios.

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante (puesto que no tiene titular) que bien existe por la creación de un nuevo puesto o a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

Antes de proceder a cubrir dicha vacante, debe estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y; en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al área de selección de personal, 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, sueldo.

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al ANALISIS y VALUACION DE PUESTOS, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto, eficientemente, así como el salario a pagársele; si éstos no existen, se deberán de elaborar para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará.

Una vez determinado lo anterior se procede a consultar en el INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han desarrollado en el tiempo que tienen de prestar sus servicios, ésto disminuirá el periodo de entrenamiento y contribuirá a mantener la alta moral del personal.

De no existir candidato dentro del inventario de recursos humanos, se acudiría a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, de no localizarlo se procederá a reclutar personal.

Cuando se realiza el reclutamiento sin disponer de la informa -

ción y conocimientos necesarios, se corre el riesgo de distorsionar el propósito de esta actividad y de generar ineficiencia en la operación.

3.4.2 Reclutamiento de Personal.

3.4.2.1 Definición y Objetivos

El reclutamiento es la búsqueda y recolección de candidatos para cubrir determinados puestos dentro de la empresa.³

Sus objetivos son:

- a) Atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presentan.
- b) Satisfacer, confiable y oportunamente los requerimientos de personal.
- c) Evitar decisiones precipitadas con el primer aspirante que se presente o ante la urgencia de cubrir una vacante.

El reclutamiento se lleva a cabo a través de las fuentes y los medios.

3.4.2.2 Fuentes y Medios de Reclutamiento.

Las fuentes para la obtención de candidatos se clasifican en:

- a) Fuentes internas.

Se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal; la ventaja de esta fuente se manifiesta en la integración del personal de nuevo ingreso; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen

³ Programa de Habilidades para Mandos Intermedios

con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el de-sempño de sus labores disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega un ascenso, etc.

b) Fuentes externas.

- Agencias de empleo.

Se puede efectuar el reclutamiento a través de la utilización de agencias de empleo, tanto públicas como privadas que buscan encontrar per-sonal e información, tanto de oferta como de demanda.

Las agencias privadas tienden a especializarse en un tipo parti-cular de trabajo y con requisitos especiales por ejemplo, en lo relativo a las ventas, a la cuestión administrativa, ingeniería, etc.

- Contratados.

Personal contratado por horas, días, semanas y que en un momento determinado puede cubrir una vacante.

Los medios de reclutamiento son a través de los cuales se acerca el "reclutador" a las fuentes de reclutamiento.

Pueden considerarse entre otros los siguientes medios:

- Solicitudes oficiales (generalmente se hacen de la empresa al sindicato).
- Solicitudes informales a los trabajadores de la empresa.
- Comunicación escrita y/o telefónica con otras empresas e insti-tuciones y medios de comunicación masiva: periódico, mediante avisos, ya sea que se coloquen de tal manera que solamente lo lean ciertos grupos particulares por ejemplo, una revista diri-

gida a Ingenieros que permanece en circulación por un largo período, de esta manera incrementan el número de los posibles aspirantes.

En el aviso se incluye una mayor información acerca de la empresa, las especificaciones requeridas para el puesto, ésto hace que el posible aspirante se autoseleccione es decir, si cumple con los requerimientos se presenta, de lo contrario no.

Las agencias públicas, generalmente se dedican a empleos operativos, que pueden desempeñar personas calificadas y aún no calificadas en áreas técnicas.

- Colegios y Universidades.

Mantener relaciones constructivas con facultades y escuelas.

- Sindicatos.

Constituyen una importante fuente de reclutamiento disponible para la empresa. Ahorra los costos del reclutamiento.

- Aspirantes casuales.

Los aspirantes en forma espontánea, aún no solicitados, constituyen una fuente muy usada de consecución de personal.

- El nepotismo.

La contratación de parientes es un componente inevitable de los programas de reclutamiento, sobre todo en lo que se refiere a las familias de los propietarios de la empresa. Tal política no necesariamente coincide con el reclutamiento a base del mérito.

- Radio, televisión y folletos.

La elección de las fuentes y medios de reclutamiento estará en -

función de las necesidades y las características de la propia empresa. No existen buenas y malas fuentes y medios de reclutamiento, unas y otras serán efectivas y funcionales dependiendo de las propias posibilidades de integración y operación, así como la oportunidad con que se utilicen.

3.4.2.3 Evaluación del Reclutamiento.

El éxito en el reclutamiento puede juzgarse utilizando una serie de criterios.

La efectividad de este reclutamiento se puede medir ya sea con el tiempo transcurrido entre la requisición de personal por un departamento "X", y la introducción de dicho personal al mismo, o bien por el número de aspirantes, número de ofertas hechas, número de contratos o número de colocaciones exitosas.

3.4.3 Selección Técnica de Personal.

La selección técnica se inicia cuando el área de reclutamiento le presenta dos o más candidatos.⁴

Los medios que se utilicen para la selección dependen de factores diversos, tales como la demanda laboral, las características de la empresa y de la población o comunidad donde se encuentre, la naturaleza de la función a desempeñar, el nivel de responsabilidad del puesto, la trascendencia del desempeño laboral y los recursos disponibles.

Cualesquiera que sean los medios a emplear deberá buscarse la más alta predictibilidad sobre el adecuado desempeño laboral; no es posible obtener certeza absoluta respecto del cual será el comportamiento real del nuevo trabajador, ya que las situaciones y ambientes de "prueba" a menudo difieren significativamente de las de trabajo.

⁴ Cenapro Armo, Subsistema de Admisión y Empleo, p. 60.

La predictibilidad está en relación directa con la utilización de un gran número de técnicas. La confiabilidad de las técnicas de selección está condicionado en gran medida por la práctica y la habilidad del seleccionador, así como por las técnicas mismas, cuando éstas se han ido probando una y otra vez en función de su aplicación y en relación con los puestos que se cubren.

3.4.3.1 Principios de la Selección.

a) Colocación.

Comúnmente se selecciona a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular, pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la empresa; así un candidato no tiene habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales pueden ser requeridas por otra parte de la organización.⁵

b) Orientación.

En el caso de no aceptar a un candidato es importante dirigirlo hacia:

1°. Otras posibles fuentes de empleo lo que implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea, así como la necesidad de que el seleccionador se convierta en un experto en mercados de trabajo.⁶

2°. El incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada.

⁵ Arias Galicia, op. cit., p. 259.

⁶ ibidem.

3°. La solución de problemas de salud, en caso de que ésta sea - la causa de no aceptación.

En la práctica sucede frecuentemente lo contrario, si el candidato no es aceptado sencillamente se le miente y se le dice que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado dejando al tiempo que resuelva el problema que el candidato encuentre otro empleo. Lo anterior queda a la propia habilidad del seleccionador de realizar la orientación para que sea adecuada sin menoscabar los principios éticos necesarios.

c) Etica profesional.

El proceso de selección implica una serie de decisiones, éstas pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc.; son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. El seleccionador debe tener plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas.⁷

3.4.3.2 Técnicas de la selección.

3.4.3.2.1 Presolicitud y solicitud de empleo.

La presolicitud proporciona datos generales del aspirante, tales como escolaridad, edad, sexo, estado civil, experiencia laboral; eligiendo a los aspirantes que cubran los requisitos mínimos del puesto; citándose se a una preentrevista para corroborar datos y obtener mayor información de los aspirantes.⁸

La solicitud de empleo proporciona información acerca de datos del aspirante: familiares, escolaridad, antecedentes laborales y remuneración.

⁷ *Ibidem*, p. 260

⁸ Cenapro Armo, Subsistema de Admisión y Empleo, p. 62.

ciones obtenidas, posición socioeconómica, disponibilidad para horario, viajes o cambio de residencia, sueldo que pretende, etcétera. Aporta datos generales y de alguna manera descriptivos, pero es muy difícil extrapolar de la solicitud aspectos cualitativos y experiencias laborales. Sin embargo, con frecuencia, a través de este solo instrumento, puede realizarse una elección de aquellos sujetos que cubran un requisito indispensable para un puesto; y procederse sólo con los elegidos a la aplicación de otras técnicas.⁹

Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando; es deseable tener tres formas diferentes:

- Para nivel de ejecutivos.
- Nivel de empleados.
- Nivel obreros.

De no ser posible ésto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede complementarse con un curriculum vitae para ejecutivos.

El curriculum vitae es similar a la solicitud dado que la información que proporciona es general y descriptiva, pero permite inferir mayores elementos, principalmente experiencias laborales.

3.4.3.2.2 Entrevista.

El propósito de esta técnica es captar información personal útil acerca del entrevistado. La utilidad de los datos estará en relación al tipo de entrevista que se realiza, por la habilidad y entrenamiento del entrevistador y por la influencia que el comportamiento del entrevistador puede tener sobre el entrevistado. Las respuestas del solicitante varían de acuerdo con las reacciones favorables o desfavorables del entrevistado.

⁹ ibidem, p. 62.

Es importante que la entrevista se apoye y se complemente con la información obtenida a través de otras técnicas de selección, que se mencionan más adelante.

3.4.3.2.2.1 Definición y Tipos de Entrevista.

La entrevista es una conversación que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre la persona que entrevista y la entrevistada existe una correspondencia, y gran parte de la acción recíproca entre ambas consiste en ademanes, posturas, gestos y otros medios de comunicación. Incluso las palabras adquieren gran variedad de significados y valores al ser pronunciadas con inflexiones diferentes o al formar parte de contextos distintos. Todos estos elementos de comunicación, la palabra hablada, los ademanes, las expresiones, las inflexiones; concurren al intercambio intencionado de conceptos que constituye la entrevista (Bingham y Moore).

Tipos de entrevista:

La entrevista puede ser dirigida, abierta o mixta.¹⁰

En la entrevista dirigida el entrevistador desarrolla la conversación de acuerdo con un cuestionario previamente establecido; en tal caso, el entrevistado encuentra limitadas, en general, sus posibilidades de expresión. Este tipo de entrevista es utilizada en muchas investigaciones, encuestas de opinión pública, estudios de mercado, servicios de recepción, etc. Permite reducir el tiempo de trabajo, comparar sistemáticamente los datos obtenidos.

En la entrevista abierta, el sujeto puede expresarse con entera libertad, con la flexibilidad suficiente como para permitirle que el campo de la entrevista se configure al máximo posible por las variables que dependen de la personalidad del entrevistado. Como éste suele marcar el rumbo de la entrevista, el entrevistador tiene más oportunidades de descu

¹⁰ ibidem, p. 63

brir hechos significativos. En la entrevista se trata de hacer hablar libremente al sujeto y descubrir las tendencias espontáneas, en lugar de encauzarlas y poner las barreras; se trata de llevar al sujeto hacia aspectos críticos de una manera lenta, moderada y sensible.

La entrevista abierta, posibilita una investigación más amplia de la personalidad en todos sus aspectos y constituye una entrevista de alta calidad porque obtiene respuestas positivas. Lamentablemente, la improvisación, la impreparación y la falta de experiencia, lleva a los entrevistadores a un comportamiento irresponsable, al grado de utilizar la entrevista cerrada aún en casos o situaciones en que es imprescindible el uso de la entrevista abierta.

Durante la entrevista es válido variar la técnica que se emplea cuando se advierte que ésta no dá los resultados esperados, el entrevistador tiene la facultad del uso moderado de su criterio para desarrollar la entrevista de acuerdo con las circunstancias que se presenten; pero debe cuidarse de improvisar temas que no correspondan para lograr el objetivo.

La entrevista mixta es una combinación entre las entrevistas dirigida y abierta.

3.4.3.2.2.2 Lugar de la Entrevista.

Las condiciones de lugar, tiempo y ambiente pueden ejercer una influencia decisiva en el éxito de la entrevista, por lo que se debe procurar una adecuada iluminación, temperatura y ventilación; espacio suficiente y confortable, muebles y equipos funcionales.¹¹

3.4.3.2.2.3 Fases de la Entrevista.¹²

1. Rapport.

Este término significa "concordancia", "simpatía"; es una etapa

¹¹ Programa de Habilidades para Mandos Intermedios

¹² ibidem.

de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del so-li-ci-tan-te y aunque en sentido estricto el rap-port debe reinar durante to-da ésta, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharlo y, por lo contrario, lo di-fi-cul-ta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc. El propósito - del rap-port es "romper el hielo". En la entrevista de empleo, puede ayu-dar a establecer el rap-port el hecho de que el entrevistador la in-ici-e ha hablando acerca del clima, tema trivial y la actividad actual.

El escritorio es una barrera; es mejor emplear sillones de sala confortables.

2. Cima.

Esta etapa se refiere a la realización de la entrevista propia -mente y a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionaron de manera general.

- Historia laboral.

Aquí se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad - (jefes), sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que - ejerce, en resumen, la manera general en que se desenvuelve en el ambien-te de trabajo. Además de conocer si el solicitante cuenta con la experien-cia que requiere la vacante o carece de ella, si tiene conocimientos teó-ri-cos, prácticos sobre el puesto.

- Historia educacional.

Explorando del último trabajo al primero, es más factible lograr continuidad en la entrevista pasando a los últimos años de escolaridad.

En esta área se pretende establecer si ha existido continuidad - en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó a este ambiente -

(líder, aplicado, peleonero, etc.); relaciones con profesores; relación - entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento. Si tiene los suficientes estudios para desempeñar el puesto.

- Historia personal.

La información a obtener en este punto implica indicadores del - concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, hi- jos, del mundo y de la vida en general; nos va a dar la pauta en el mane- jo de sus relaciones interpersonales.

En esta área también se explora el estado de salud del individuo como uno de los varios indicadores de la forma como maneja y hacia dónde dirige su agresividad (hacia el ambiente, o hacia sí mismo). Por ejemplo: una persona que informa no haber sufrido accidentes (fracturas, caídas, - etc.), probablemente sería más tranquila y reposada, mejor que una que di- ce haber sufrido fractura.

3. Cierre.

- Tiempo libre.

Se busca obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

- Proyectos a corto y largo plazo.

Se conoce cómo pretende proyectarse al futuro, realizarse y auto determinarse el entrevistado en sus metas.

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, - se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para - que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresio - nes sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dé a conocer cuál es -

el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptable, se le debe oriental; lo cual implica un conocimiento, por parte del entrevistador, del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal; que sienta que "la entrevista valió la pena" y que el no - ser aceptado no implica derrota, sino por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus re cursos.

En la figura No. 5 se muestra como se van dando cada una de las - etapas que conforma la entrevista.

3.4.3.2.2.4 Evaluación de la Entrevista.

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al ob-jetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de con-clusión, con objeto de no omitir ninguna información que distorciona el resultado logrado. El informe debe ser claro y concreto para quien poste - riormente tenga necesidad de consultarlo.¹³

En algunas empresas están ya diseñados los puntos que debe con-ocer dicha información en una forma diseñada al efecto.

Además de evaluar al solicitante es conveniente que el entrevi-stador realice una crítica para sí mismo sobre la entrevista realizada so-bre los siguientes puntos.

- ¿Antes de la entrevista se obtuvo la información necesaria?
- ¿Fueron utilizadas las preguntas básicas de una manera efecti-va?
- ¿Se estableció el rapport?
- ¿Se obtuvo información necesaria en cada punto?
- ¿Se cometieron fallas comunes?
- ¿Se mostró tranquilo y sin presiones el entrevistador?
- ¿El entrevistador alcanzó su objetivo?
- ¿Cómo se mantuvo el ritmo de la entrevista?

¹³ ibidem.

FASES DE LA ENTREVISTA

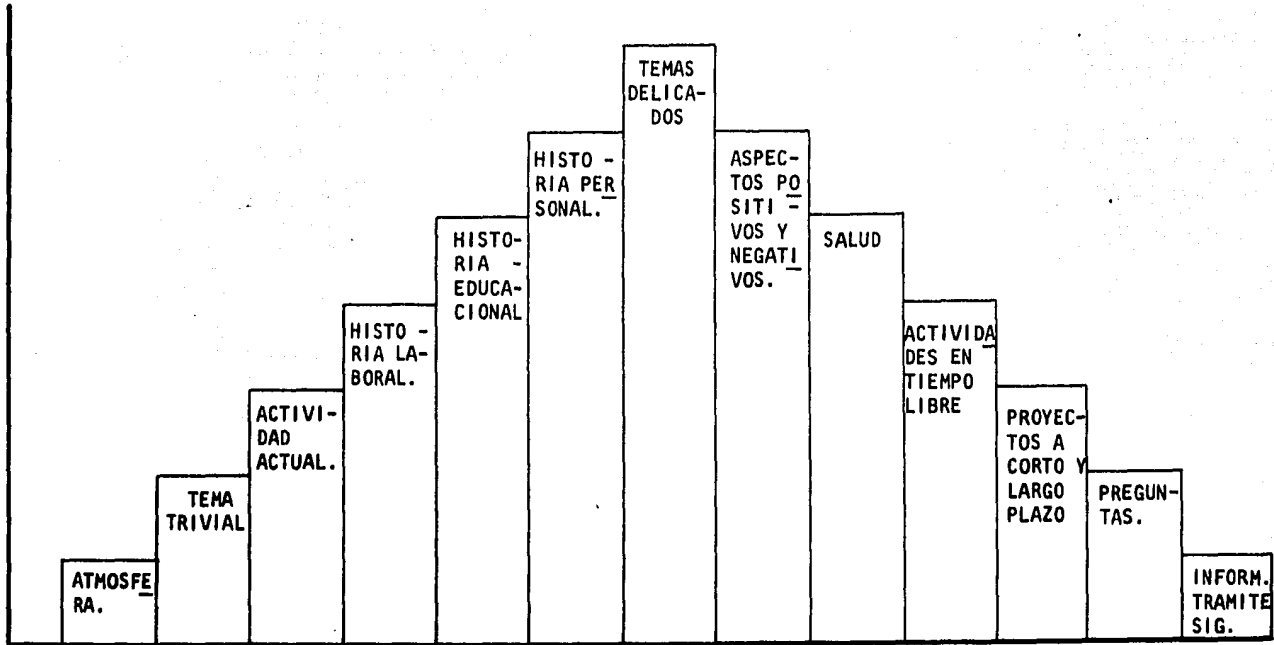
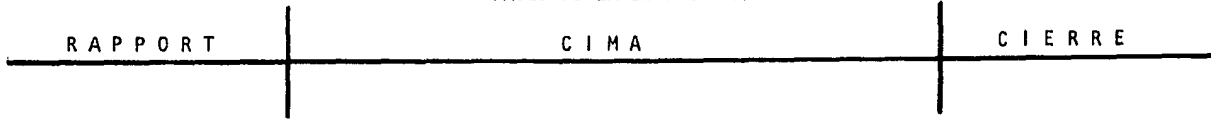


Figura No. 5

FUENTE: Programa de Habilidades para Mandos Intermedios.

3.4.3.2.3 Pruebas.

Esta técnica consiste en identificar a la persona que satisfaga los requisitos de un puesto determinado, y al considerar que dichos requisitos se refieren a cualidades del individuo, lo que debe conocer y lo que puede desarrollar.¹⁴

Las pruebas son indicadores, que serán más o menos valiosos de acuerdo con el conocimiento que se tenga de ellas, con su estandarización, con la preparación del personal que las aplique y con la ética con que sean empleadas e interpretadas.

Las pruebas que se aplican son variadas en razón de los diferentes aspectos a medir.

3.4.3.2.3.1 Pruebas de Conocimientos.

Miden el grado de conocimientos que la persona tiene acerca de los requerimientos que se desempeñan en el puesto. Un ejemplo son la de mecanografía, taquígrafa, contabilidad, entre otras, en las que se toma en cuenta los errores cometidos y el tiempo.¹⁵

3.4.3.2.3.2 Pruebas Psicológicas.

Se aplican con la finalidad de medir ciertas características individuales.

Las pruebas que se aplican son variadas en razón de los diferentes aspectos a medir.

Así encontramos:

¹⁴ Cenapro Armo, Subistema de Admisión y Empleo, p. 65.

¹⁵ ibidem.

1. Psicométricas:

a) De rendimiento.

Se han diseñado para medir en el sujeto la capacidad de ejecutar una actividad determinada en el momento de la prueba, bajo circunstancias de tiempo, presiones ambientales, etc. Estas suelen ser diseñadas en las propias empresas; se recomienda que así se haga, debido a que deben responder a los requerimientos de los puestos y a la situación que priva en el contexto. Si se toman parámetros ajenos se distorsiona y se anula la confiabilidad de los resultados.

b) De aptitudes.

Estas son diseñadas con el propósito de medir la capacidad potencial para realizar exitosamente una actividad específica, pretenden predecir lo que el sujeto es capaz de adquirir a través del adiestramiento.¹⁶

c) De inteligencia.

Intentan captar una información que revele capacidades y experiencias adquiridas, solución de problemas, asimilación cultural, alternativas y fluidez verbal, memoria, razonamiento abstracto y concreto, entre otros aspectos.

2. Proyectivas.¹⁷

a) De intereses.

Información acerca de qué interesa primordialmente al individuo, entendiendo por interés la conducta de atención frecuente y/o persistente hacia alguna actividad.

Los resultados de estas pruebas son fácilmente distorsionables, debido a que el sujeto puede identificar fácilmente, en función al puesto,

¹⁶ ibidem, p. 65.

¹⁷ ibidem, p.p. 66,67.

que conviene responder a las preguntas que se formulan. No es muy frecuente el uso de estas pruebas para seleccionar personal en los centros laborales.

b) De personalidad.

Miden los rasgos de carácter del candidato, su ajuste emocional, actitud ante el trabajo, ante la autoridad, etc.

Las pruebas de personalidad cuyo uso deberá ser cuidadoso y, sobre todo confiarse a profesionales con experiencia, y manejarse bajo criterios éticos, a fin de que su uso reporte los resultados pretendidos y no, como a menudo ocurre, se rechace a elementos positivos por una interpretación errónea de estos instrumentos.

c) Situacionales.

A través de estas pruebas se busca probar al individuo en circunstancias lo más parecido posible a la realidad. Pretenden constatar sus habilidades y actitudes en situaciones simuladas, pero que se diseñan en forma casi idéntica a las situaciones reales de trabajo. Por ejemplo: al vendedor se le evalúa en una situación de venta; al gerente se le enfrenta ante el hecho de tomar una decisión, y así en otros puestos.

Las pruebas resultan valiosas, utilizadas conjuntamente con otras técnicas, como indicadores para predecir en alguna medida el comportamiento de los aspirantes a ingresar a la empresa y para detectar oportunamente problemas que pudieran surgir posteriormente y que repercutirán en altos costos, tanto en lo humano como en lo económico.

Cualesquiera que sean las pruebas a administrar, deberá cuidarse el lugar y la forma de aplicación: Procúrese un espacio tranquilo, de ser posible aislado, dar las instrucciones claras; iniciar la aplicación de los exámenes simultáneamente a todos los candidatos y evitar al máximo las interrupciones; no realizar en un mismo espacio exámenes diferentes,

por ejemplo de mecanografía y psicométricos, de destreza en el manejo de máquinas o herramientas y de contabilidad, etc.

3.4.3.2.4 Verificación de Referencias.

La solicitud de empleo cuenta con la información necesaria para hacer la investigación de datos relativos al aspirante, de tal manera que se puede recurrir a las fuentes que aquella nos indica para verificar sus antecedentes.¹⁸

El carácter de éstos debe definirse en relación directa con la naturaleza de la empresa, con sus políticas institucionales y sobre todo con los requerimientos del puesto. Ejemplos:

- Si el puesto es "cajero", deberá averiguarse su solvencia económica, su nivel de vida, sus deudas, sus antecedentes laborales, si ha sido afianzado, y aún sus referencias personales.
- Para un chofer, deberá constatar que posee la licencia respectiva, que ésta se encuentre vigente, no así para un oficinista.

Estas investigaciones pueden ir desde la sola presentación de documentos, llamada telefónica o bien la realización de:

- Un amplio estudio socioeconómico permite conocer o determinar el medio ambiente familiar, su situación económica y verificar la documentación del solicitante.
- Antecedentes laborales.

Visitar las empresas en donde el solicitante trabajó, averiguar el tiempo que estuvo empleado, sueldo que percibió, su actuación, su conducta, causas de baja, etc.

¹⁸ Programa de Habilidades para Mandos Intermedios.

- Antecedentes penales

Acudir directamente a las autoridades correspondientes o en su caso pedirle al candidato una carta de no antecedentes penales que comprueben que el candidato no ha cometido faltas.

- Investigación de cartas de recomendación.

Si éstas se piden o se presentan, es importante constatar con las personas que se las dieron, la validez de las mismas.

3.4.3.2.5 Examen Médico.

No se ha dado al examen médico la importancia que tiene como técnica de selección, y, a veces, ni siquiera como requisito de ingreso. No obstante es deseable que todos los trabajadores de una empresa sean sometidos a examen médico antes de su ingreso, tanto para protección del propio trabajador, como para que la empresa garantice que éste posee las facultades biológicas y las características de salud que requieren el desempeño de actividad o el ambiente donde ésta debe desarrollarse.¹⁹

Es frecuente observar que, dadas las características socio-económicas de nuestra realidad, y debido a la necesidad de obtener un trabajo, para los solicitantes es más importante la consecución del empleo, pasando a segundo término su seguridad e integridad física.

El rechazo es necesario cuando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza, si se emplea al individuo se perjudique más su salud, o la de aquéllos relacionados con él. En tales casos, al solicitante rechazado debe dársele la razón aceptable que llevó a tomar una decisión y aconsejarse sobre posibles fuentes de tratamiento.

Contando con las técnicas idóneas para la selección en la empre-

¹⁹ Ibidem.

sa podría decirse en gran medida la subjetividad y optimizarse los niveles de "predictibilidad" que se pretenden alcanzar, para contribuir a la estabilización del personal en la empresa.

3.4.3.3 Decisión Final.

Con la información obtenida en cada una de las fases de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho ésto se presenta al jefe del puesto vacante, ya que es éste quien tomará la decisión final de contratar al candidato. El área de selección de personal únicamente asesorará en la decisión final. En la decisión final se realiza un análisis de candidatos en donde se valúan puntos como la habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, etc., dependiendo de los requisitos del puesto que deberá cubrir el solicitante.²⁰

Una vez que se obtenga la decisión ésta deberá ser comunicada para proceder a la contratación del seleccionado y al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes.

3.4.4 Contratación.

3.4.4.1 Definición.

Conjunto de operaciones orientadas a la cumplimentación de requisitos para el establecimiento de la relación de trabajo.²¹

La contratación, formaliza la relación de trabajo entre la empresa y los trabajadores, relación que debe encontrarse dentro de un marco legal y de acuerdo con un procedimiento administrativo interno de la empresa.

²⁰ ibidem.

²¹ Cenapro Armo, Subsistema de Admisión y Empleo, p. 67.

3.4.4.2 Necesidad Legal y Administrativa del Contrato de Trabajo.

Legal:

Lo dispone la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 1° que establece:

- La ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el Artículo 123, apartado A de la Constitución.

La Ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo cual la falta del contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la Ley imputa al patrón la falta de esa conformidad. Si no se determina el servicio o servicios a que deba prestar el trabajador, éste queda obligado únicamente a desempeñar el trabajo que sea del mismo género de los que forman el objeto de la empresa o establecimiento.²²

Administrativa:

- Para el trabajador.

El contrato brinda certeza respecto de:

- a) Sus obligaciones particulares: lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio.
- b) La contraprestación que recibe por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.
- c) Su estabilidad relativa en el empleo.

²² Arias Galicia, op. cit., p. 277

- Para la organización.

- a) Porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo análisis del puesto o, cuando menos, su descripción.
- b) Porque le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo.
- c) Porque constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por el trabajador, en algunos conflictos laborales.

3.4.4.3 Relación de Trabajo.

Es la prestación de un servicio subordinado a una persona física o moral (empresa), mediante el pago de un salario.²³

La relación de trabajo puede ser por tiempo indeterminado o por tiempo determinado.

3.4.4.3.1 Relación de Trabajo por Tiempo Indeterminado.

De acuerdo con la Ley Federal de Trabajo, únicamente puede estipularse en los siguientes casos:²⁴

- a) Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que va a prestar.
- b) Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador, y
- c) En los demás casos previstos por la Ley.

²³ ibidem.

²⁴ ibidem.

La relación de trabajo por tiempo indeterminado es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituye para esta última una necesidad permanente, mediante el pago de un salario.

3.4.4.3.2 Relación de Trabajo por Tiempo Determinado.

Puede ser eventual o temporal; y este último por obra determinada o a precio alzado.²⁵

Eventual: será de esta índole, aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, que constituya, para la última, una actividad extraordinaria y accidental, mediante el pago de un salario.

Temporal: será aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado que constituya para ésta una necesidad permanente, limitada por el tiempo, por la naturaleza del servicio o por la índole del trabajo, mediante el pago de un salario. Puede adoptar las siguientes formas:

a) Contrato por obra determinada.

Es el documento individual de trabajo por tiempo determinado cuya duración se sujeta a la terminación de la obra que estipula el mismo.

b) Contrato a precio alzado.

Documento individual de trabajo por tiempo determinado, en el cual la remuneración es global, por la obra material del mismo.

Los contratos temporales se prorrogarán a su vencimiento por todo el tiempo que sea necesario, mientras subsistan las necesidades que le dieron origen.

²⁵ *ibidem*, p. 278

El contrato individual de trabajo se define como aquél en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario.

3.4.4.4 Contenido del Contrato.

El contenido del contrato de trabajo se divide en cuatro partes: encabezado, declaraciones de los comparecientes, cláusulas que son de dos tipos legales y administrativas y las firmas de los comparecientes.

1. Encabezado.

Se incluye el tipo de contrato de que se trate y el nombre de los comparecientes y de los apoderados cuando actúan, en caso del patrón exclusivamente, como personas morales.²⁶

2. Declaraciones.

Primero se harán constar las declaraciones del patrón, que comprenderán la naturaleza de la empresa o negocio de que se trate, el motivo, causa y necesidad del contrato; el tipo de contrato y, en forma general, el servicio o servicios requeridos, expresando de preferencia el puesto en cuestión. Se incluirá la capacidad del trabajador para celebrar el contrato, su interés en contratarlo y el hecho, en su caso, de contar con los conocimientos necesarios para desarrollar en forma satisfactoria el servicio requerido por el patrón.²⁷

3. Cláusulas.

- Legales.

El artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo establece como cláusulas esenciales para todo contrato de trabajo y que deberán contener:

²⁶ *ibidem*, p. 280

²⁷ *ibidem*.

- a) Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio - del trabajador y del patrón.
- b) Tipo de forma de contrato, especificando si es por tiempo de terminado o indeterminado.
- c) El servicio o servicios que deban prestarse, los cuales se de terminarán con la mayor precisión posible; a este respecto, - es aconsejable transcribir la descripción del puesto o, en su caso, remitir en la propia cláusula, a las descripciones genéricas y específicas del análisis de puestos, el cual se anexará al contrato de trabajo formando parte integrante del mismo.
- d) El lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo.
- e) La duración de la jornada.
- f) La forma y monto del salario.
- g) El día y lugar de pago de salarios.
- h) Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás, en que convengan trabajador y patrón.

- Administrativas.

En éstas se incluyen las operativas: cuotas de producción, obligaciones del trabajador de afianzar su manejo, obligación de sigilo, etc.

4. Firmas.

Es la parte final del contrato, se incluyen los nombre del trabajador y el patrón y, en su caso, también de su apoderado, dejando espacio para que puedan firmar, así como, por separado, los generales del trabajador: nombre, domicilio, edad, sexo, estado civil y nacionalidad.²⁸

²⁸ Ibidem, p. 281.

3.4.4.5 Trámites de Alta, Registros y Filiación al Sindicato.

Trámites de alta.

Simultáneamente a la firma del contrato individual del trabajo o con posterioridad, en un plazo no mayor de cinco días, deberá afiliarse - al trabajador al Instituto Mexicano del Seguro Social, cuyo trámite es el siguiente: 29

- a) Obtener del Instituto Mexicano del Seguro Social las formas - de afiliación correspondientes.
- b) Recabar del trabajador y de la empresa los datos que requie - ren en las formas de afiliación correspondiente.
- c) Presentar los avisos a las oficinas generales del Instituto - Mexicano del Seguro Social, el mismo día que se contrate al - trabajador o a más tardar dentro de los cinco días siguientes, obteniendo la copia con el acuse de recibo correspondiente.
- d) La copia con el acuse de recibo deberá figurar en el expedien - te personal del trabajador. Debe avisarse al encargado de ela - borar la nómina, la fecha de ingreso del trabajador, así como el grupo de cotización en el Seguro Social a fin de que se ha - gan los pagos y descuentos respectivos.

La empresa debe empadronar a sus trabajadores en el Registro Fed - deral de Contribuyentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en el caso de que éstos no se encuentren empadronados; con el propósito de - retener de sus sueldos respectivos, el importe correspondiente al impuesto sobre sus ingresos por el producto de su trabajo. La inscripción debe presentarse dentro de los diez días hábiles siguientes a la iniciación de prestación de servicios. La inscripción del trabajador al Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), se fundamenta en el Ti-

tulo IV, Capítulo III, de la Ley Federal del Trabajo.

Registros.

En el proceso de contratación, además de realizarse las actividades para cumplir con las disposiciones legales, se efectúan algunas que están en función de las normas y de los procedimientos propios de la empresa.³⁰

El número y diseño de registros de personal debe realizarse de acuerdo a las necesidades de cada organización.

Los trámites administrativos internos motivados por cada contratación y se consideran como genéricos y básicos los siguientes:

- Se debe abrir una tarjeta de kárdex en la que se anotarán sus datos generales de identificación y que servirá para controlar sus períodos vacacionales, sus promociones, sus ascensos, sus cambios de salario, etc.
- Asimismo, se debe elaborar tarjeta de control de asistencia y puntualidad para iniciar sus labores, además de los tiempos extraordinarios que trabaje, con el propósito de computársele y sumárselos a su nómina inmediata siguiente.
- Inscripción, en caso de que exista, en clubes deportivos, sociales, culturales, etc. y notificar a los departamentos o dependencias involucradas en ello.
- Se debe comunicar al área de control administrativo, de la incorporación de un empleado más, haciendo mención del sueldo y número de control para la elaboración quincenal de la nómina y deducciones a que hubiera lugar por motivos de cuotas, impuestos y otras causas.

³⁰ ibidem, p. 70.

Sindicato.

En muchas organizaciones el contrato colectivo de trabajo marca la obligación de la empresa de emplear solamente miembros activos del sindicato. Si éste no puede proporcionarlos en cierto plazo, entonces la empresa puede contratar libremente, con la obligación por parte de los nuevos elementos, de afiliarse al sindicato.³¹

3.4.4.6 Expediente.

Se integrará con todos aquellos documentos que formen el historial del empleado en la organización; estará compuesto por:³²

- Solicitud de empleo.
- Curriculum Vitae.
- Pruebas de conocimientos.
- Pruebas psicológicas.
- Cartas de recomendación.
- Contrato de trabajo.
- Aviso de alta al sindicato, Instituto Mexicano del Seguro Social, Registro Federal de Causantes.
- Aumentos de sueldo.
- Castigos.
- Calificación de méritos.
- Documentos personales como son el acta de nacimiento, comprobantes de estudio, fotografías, entre otros.
- Inventario de recursos humanos.

Este expediente se irá alimentando de todos aquellos documentos y datos relativos al empleado que surjan durante el tiempo que dure prestando sus servicios a la empresa.

³¹ Arias Galicia, p. 284.

³² *ibidem*.

3.4.5 Inducción.

3.4.5.1 Definición e importancia.

La inducción es el conjunto de acciones ordenadas que efectúa la empresa para acelerar la integración del individuo de recién ingreso, a la organización, al departamento y al puesto.³³

Importancia.

No conocer el tipo de empresa en la que se ingresa, qué produce o qué servicios presta, cómo está estructurada, qué compromisos y derechos generales se adquieren por pertenecer a la misma, qué utilidades tiene el trabajo a realizar, etc.; impide que exista identificación entre el individuo y la organización y que nunca se logre la integración y se llegue a una descapitalización del elemento humano, debido a la rotación de personal.

La inducción es una parte del proceso de formación de personal, pero quizás de las más delicadas en todo el proceso, ya que una introducción hecha a la ligera, creará problemas de comunicación y desarrollo del mismo empleado. Por ejemplo:

- Un empleado que ha sido contratado se le cita para "equis" fecha para empezar a trabajar. Al llegar el día señalado se presenta el empleado, lo recibe al jefe del departamento donde va a trabajar, éste le indica lo que va a hacer y se marcha.

¿Cuál será la actitud y reacción del trabajador ante su nuevo trabajo?.. Pues será totalmente negativa.

- 1º El trabajador no sabe a quien dirigirse en caso de problemas, ya sean de tipo técnico o personal, por lo que se sentirá en un estado de angustia constante y su productividad disminuirá.

³³ Cenapro Armo, Subsistema de Admisión y Empleo, p. 71.

2° No conoce los objetivos de la empresa, por lo tanto no puede cooperar con ellos.

3° No conoce las políticas ni el reglamento interior de trabajo, por lo que está expuesto a violarlo y moralmente no se puede sancionar.

4° No conoce las prestaciones y beneficios que otorga la empresa, por lo cual se sentirá explotado y no rendirá adecuadamente.

Y así se puede seguir enumerando los problemas que acarrea una inducción inadecuada.

3.4.5.2 Inducción a la empresa.

Para llevar a cabo la inducción, el área de reclutamiento, selección e inducción tendrá que definir la información que deberá proporcionarse al personal de nuevo ingreso acerca de la empresa, establecer métodos y procedimientos para realizar la inducción, elaborar y/o actualizar el manual de bienvenida, impartir la inducción al trabajador de reciente ingreso y evaluar el proceso de inducción.³⁴

3.4.5.2.1 Elementos que la conforman.

Los puntos que integran la información general acerca de la empresa son los siguientes:

- Características de la empresa.
- Antecedentes de la empresa.
- Sus objetivos y políticas.
- Bienes que produce o servicios que presta.
- Su organización.
- Aspectos prácticos y generales del contrato de trabajo.

³⁴ Programa de Habilidades para Mandos Intermedios.

- Horario, normas disciplinarias, formas y días de pago.
- Derechos y obligaciones que adquiere el individuo al formar parte de la empresa.
- Prestación del ámbito geográfico e instalaciones de la empresa.
- Lugar de trabajo.³⁵

Una vez que se ha transmitido la información general, éste debe particularizarse. Esto es, el nuevo trabajador conoce primero el organismo del cual forma parte, después requiere enterarse de su medio laboral - inmediato con quienes y con que tendrá relación o contacto.

Se procede a presentar al nuevo empleado con su jefe inmediato y sus compañeros del área en la que laborará y con el personal de la empresa con el que tendrá contacto o relaciones.

3.4.5.2.2 Cómo hacerlo.

La información puede ser transmitida de manera oral, escrita, audiovisual y/o práctica.³⁶

La información oral puede darse en sesiones individuales o grupales, pero siempre el responsable de ésta tendrá que ser una persona que conozca bien los pormenores de la empresa y la actuación laboral para que responda a las inquietudes y preguntas de los nuevos empleados.³⁷

Para la información escrita la empresa puede contar con:

- a) Manual de bienvenida.

Es un folleto de frases breves, con gráficas, dibujos e ilustraciones que contienen fundamentalmente la información general de la empresa, previendo que no caduque inmediatamente (este manual complementa la información oral correspondiente).

³⁵ Cenapro Armo, Subsistema de Admisión y Empleo, p. 72

³⁶ ibidem.

³⁷ ibidem.

b) Contrato de trabajo, reglamento y circulares.

Esta información le permitirá al nuevo empleado consultar todas aquellas normas que reglamentan su relación laboral; incluirán los dere -
chos y obligaciones que adquieren los empleados de la empresa.

La información audiovisual es un medio que exige más recursos; -
es muy efectivo para la inducción a la empresa, ya que propicia actitudes favorables del nuevo empleado hacia la empresa y su identificación con -
ella.

La información para la inducción a la empresa se puede transmi -
tir de distintas formas, según los recursos de la empresa.

Es conveniente aplicar un cuestionario al terminar de dar la in-
ducción a fin de conocer el nivel de aprendizaje del nuevo empleado y -
constatar la eficacia de la inducción, además de realimentarse para mejo-
rar el método utilizado y contenido de la misma.

3.4.5.3 Inducción al puesto.

El jefe inmediato es la persona que dará esta inducción al nuevo
empleado, la información que proporcionará será:

- Descripción de funciones del departamento al que ingresa el -
trabajador.
- Descripción del puesto a desempeñar.
- Designación de un compañero de trabajo para que auxilie en el
inicio de sus funciones al nuevo trabajador.

3.4.5.3.1 Cómo hacerlo.

La información se transmitirá en forma oral, escrita o audiovisual.

La información escrita puede darse a través de que el nuevo empleado lea el manual de organización y procedimientos del área a fin de que conozca sus funciones, responsabilidades y las relaciones del área y puesto a ocupar. En el caso de que no exista lo anterior se recurrirá al análisis de puestos.³⁸

Al dar una inducción tanto a la empresa como al puesto, el nuevo empleado evita problemas y conflictos en el futuro, eliminando la pérdida de tiempo y esfuerzo.³⁹

4.6 Verificar resultados en la operación.

Es conveniente que después de tres meses de realizada la contratación, verifique con la persona indicada, que tan buenos resultados está dando el candidato que se seleccionó.⁴⁰

Esto servirá para reflexionar sobre posibles mejoras en el sistema de selección.

38 Cenapro Armo, Subsistema de Admisión y Empleo, p. 74.

39 ibidem.

40 Programa de Habilidades para Mandos Intermedios.

CAPITULO IV

EL PROCESO DE SELECCION EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO

Antes de describir el proceso de selección, es necesario dar un esbozo del origen de las tiendas de autoservicio así como explicar lo que son éstas y los elementos que las integran.

4.1 ORIGEN DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO¹

Los cambios operados en el comercio al por menor han sido los más espectaculares que se han registrado entre todos los que han tenido lugar en la distribución durante el siglo pasado.

Las tiendas por departamentos salieron a escena en E.U. por primera vez en el decenio de 1860, una década aproximadamente más tarde de su aparición en Europa. Poco después surgieron las casas de pedidos por correo, como Montgomery Ward (1872) y Sears Roebuck (1886), fué posible su aparición alrededor de estas fechas por la terminación de las vías ferroviarias y por las mejoras introducidas en el servicio postal rural. Durante el decenio de 1920 se inició otra tendencia importante en el comercio al menudeo, consistente en la rápida expansión de organizaciones de cadenas de tiendas que incrementaron su participación en las ventas totales al por menor, desde un 5% aproximadamente, a cerca del 30%. El desarrollo de las organizaciones en cadena tiene consecuencias profundas para las compañías productoras, sus clientes y sus métodos de venta.

La innovación principal en el comercio al por menor, realizada en 1930, fué el supermercado que introdujo una porción de principios de mercadotecnia masiva, que reducían los costos y aumentaban el volumen en una época en que los ingresos familiares eran muy limitados.

De hecho los primitivos supermercados no eran atractivos en su aspecto exterior, ofrecían bajos precios y operaban a base de pago al con

¹ Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, p.p. 94-96.

tado. Estos establecimientos comerciales introdujeron el principio de au-toservicio, lo cual suponía trabajo o molestia material para la clientela, pero reducía los costos de personal y aumentaba el volumen del negocio. El autoservicio incrementó la cantidad de las compras de "impulso". Otro principio fué presentar surtidos mayores de mercancía por atraerse gran - des cantidades de clientes. Los supermercados ayudaron a descubrir que en ellos podían venderse muchos artículos, además de los alimenticios, con - lo cual empezó la era del "comercio misceláneo". El éxito de los supermer - cados fué fabuloso.

En 1940 aparecieron los centros mercantiles suburbanos planeados. El desarrollo de estos centros se debió a la concentración de la población hacia los suburbios, al mayor número de automóviles particulares y el cre - ciente congestionamiento del tránsito en los distritos comerciales de las ciudades. A los clientes les agrada la perspectiva de poder estacionar fá - cilmente sus vehículos y satisfacer todas sus necesidades de compras en - un solo centro.

El crecimiento de las tiendas de descuento constituyó el princi - pal progreso del comercio al por menor durante el decenio de 1950, pero - su mayor expansión tuvo lugar cuando empezaron a trabajar "mercancías du - rables", con rebajas considerables en comparación con las que ofrecían - las tiendas corrientes, sus bajos precios eran posibles por su mayor volu - men de ventas, al cabo de cierto tiempo fué cada vez mayor el número de - casas de descuento que decidieron subir de categoría sus servicios y su - presentación.

En el decenio de 1950 se caracterizó además por una rápida expan - sión del mercado automático. Las firmas productoras tienen que estar aten - tas a posibles innovaciones en los aparatos vendedores, que pudieran ser - virles de canales importantes para un sinnúmero de nuevos productos. Hoy las máquinas vendedoras ofrecen al comprador frutas frescas, pan, huevos, sopas calientes, alimentos fríos, pasteles, etc.

En México en la década de los sesentas aparecen las tiendas de -

autoservicio en donde ofrecen toda clase de artículos, tanto de supermercado y confección como mercancías generales, transformando su mercado en un centro de compras general, cumpliendo como función el ofrecer precios bajos, amplio surtido, buena calidad, limpieza e higiene, comodidad y rapidez.

Ahora bien la tienda de autoservicio se define como un establecimiento en donde se encuentra todo tipo de mercancía, amplio surtido, calidad, limpieza e higiene y que el cliente pueda tocar y ver la mercancía a su libre elección.

4.2 ESTRUCTURA ORGANICA DE UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO

Debido a que son varias las sucursales que forman una cadena de tiendas de autoservicio y su organización y procedimientos son homogéneos, el presente estudio se enfoca al análisis del proceso de selección de personal únicamente en una de las sucursales.

4.2.1 Organigrama de una Tienda de Autoservicio.

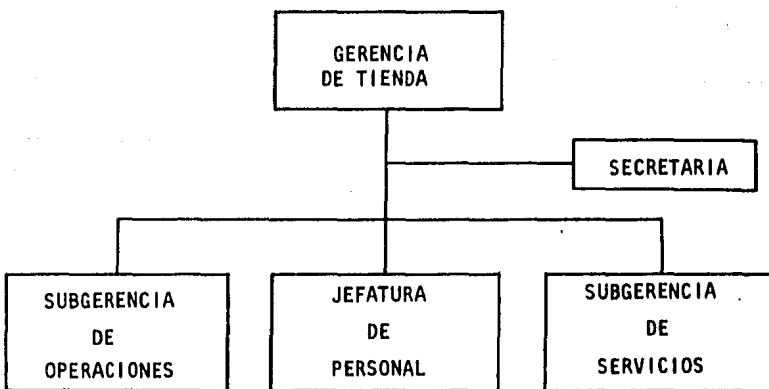


FIGURA No. 6

Como se muestra en la figura No. 6 la tienda está constituida - por una gerencia cuya función es la de coordinar el correcto funcionamiento de la tienda, una subgerencia de operaciones que es la encargada de administrar los departamentos que pertenecen a las áreas de ropa, no ropa, abarrotes y perecederos y que más adelante se enuncian los departamentos que forman cada una de éstas áreas; una subgerencia de servicios cuya función es administrar los departamentos de servicios que se enuncian también más adelante y por último una jefatura de personal cuya función es administrar en forma eficiente el recurso humano.

4.2.2 Departamentos que forman la Subgerencia de Operaciones.

La subgerencia de operaciones se divide en cuatro áreas dependiendo de la mercancía que se ofrece al consumidor y que son:

A. Departamento del área de ropa:

- Zapatería
- Blancos
- Niñas
- Damas
- Bebés
- Niños
- Caballeros
- Telas
- Cortinas y tapetes.

B. Departamentos del área no ropa:

- Hogar
- Deportes
- Papelería
- Juguetería

- Perfumería
- Regalos
- Discos y libros
- Mercería
- Línea blanca
- Fotografía
- Ferrería.

C. Abarrotes.

D. Perecederos:

- Frutas y verduras
- Salchichonería y lácteos
- Carnes
- Pescados y mariscos
- Fuente de sodas
- Alimentos preparados.

En las áreas de ropa, no ropa y abarrotes se llevan a cabo las siguientes funciones:

- Atención al cliente.
- Marcaje de la mercancía.
- Cuadraje de la mercancía en los muebles.
- Cambios de precios.
- Recuento de la mercancía en inventario.

4.2.3 Organigrama del Area de Operaciones.

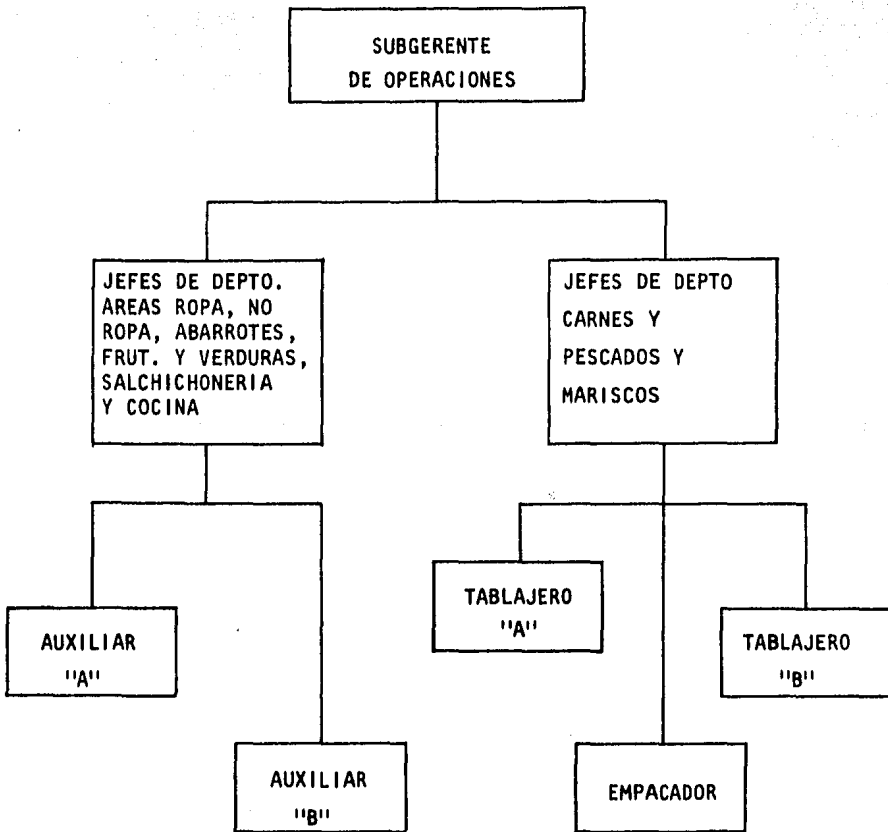


FIGURA No. 7

Debido a las características físicas de los productos que se manejan en el área de perecederos ya que éstos están sujetos a la rápida - descomposición física, los jefes de departamentos correspondientes son - los encargados de recibir directamente del proveedor los productos, verificando la calidad y cantidad de los mismos y colocarlos en forma inmediata al área de ventas.

Además estos departamentos tienen como funciones:

- Marcaje de la mercancía.
- Cuadraje de la mercancía en muebles.
- Atención al cliente.
- Recuento de la mercancía en inventario.

4.2.4 Departamentos que forman la Subgerencia de Servicios.

Los departamentos que constituyen esta área son:

- Bodega de tienda.
- Bodega de abarrotes.
- Vigilancia.
- Transporte.
- Devoluciones y paquetería.
- Imprenta.
- Intendencia.
- Mantenimiento.
- Cajas.
- Cabina.
- Caja general.

Los departamentos de servicios se encargan de:

A. Bodega de tienda.

Es el departamento encargado de la recepción de las mercancías - adquiridas y que éstas cumplan con las condiciones de calidad, peso, can- tidad, etc., bajo las cuales fueron contratadas, del resguardo de las mer- cancias y del control y conservación de las mismas.

B. Bodega de abarrotes.

Es el departamento responsable de la recepción de las mercancías adquiridas y que éstas cumplan con las condiciones de calidad, peso, can- tidad, etc., bajo los cuales fueron contratados, del resguardo de éstas y de su control y conservación.

C. Vigilancia.

Departamento encargado de la custodia de la mercancía dentro de la tienda, vigilar que no existan robos tanto de los clientes como de los empleados y ajenos.

D. Transporte.

Departamento encargado de entregar la mercancía al destino que - el gerente de la tienda le indique.

E. Devoluciones y paquetería.

Departamento encargado de atender las reclamaciones y devolucio- nes de la mercancía.

F. Imprenta.

Se encarga de la elaboración de anuncios de ofertas, precios que se promocionen en la tienda.

G. Intendencia.

Encargado de la limpieza de la tienda.

H. Mantenimiento.

Su función es la de mantener las instalaciones, herramientas y utensilios de trabajo en óptimas condiciones.

I. Cajas.

Se encarga del registro de la venta del día.

J. Cabina.

Persona encargada del teléfono y de anunciar las ofertas del día.

K. Caja general.

Su función principal es la recepción de cortes de caja, control de fondo de caja, pagos de remuneración a los empleados, pago de impuestos, diferentes pagos derivados de las erogaciones que realice la tienda.

4.2.5 Organigrama del Area de Servicios

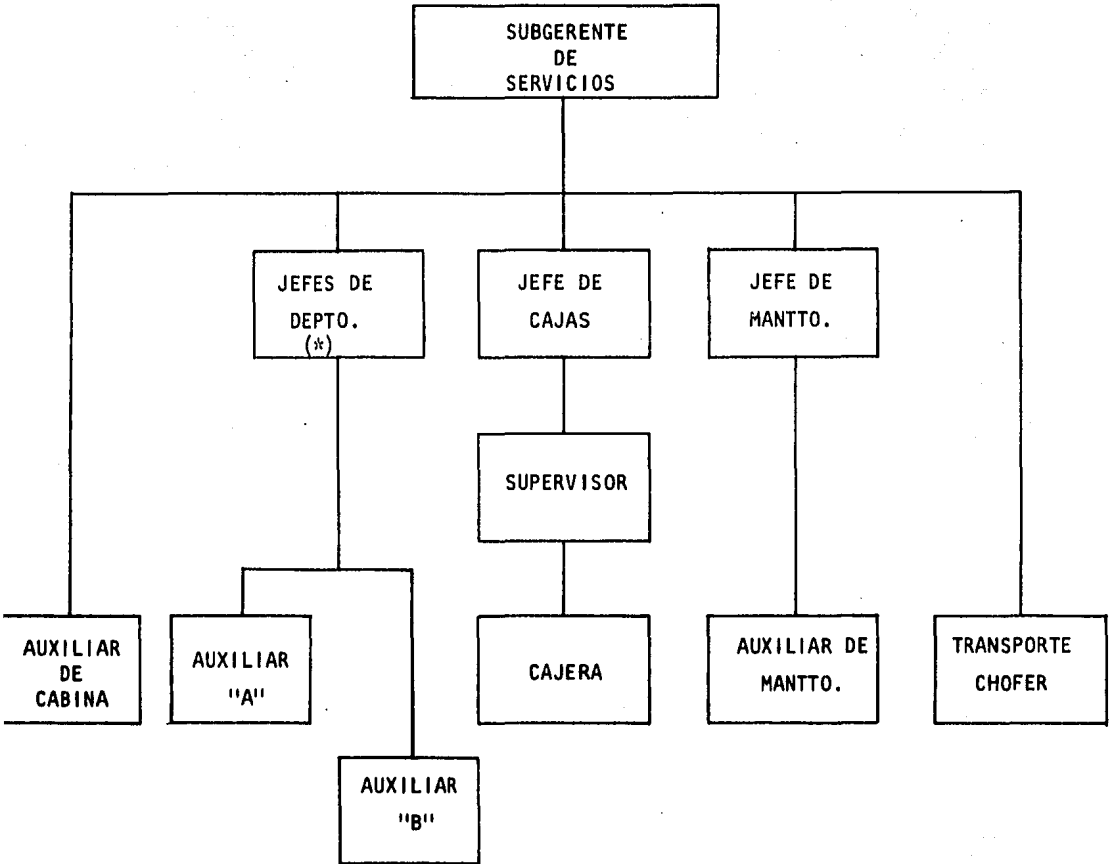


FIGURA No. 8

(*) Bodega de tienda.
 Bodega de abarrotes.
 Imprenta.
 Caja general.

Vigilancia.
 Intendencia.
 Devoluciones y paqueterfa.

Se tiene un horario de 8.00 hrs. a 21.00 hrs., de lunes a domingo, cubriéndose éste con diferentes horarios dependiendo del departamento que se trate.

Los días laborales son todos los días del año con excepción del 25 de diciembre y del 1° de enero.

Cuenta con 206 turnos que pueden cubrirse con 1/2 turnos o turnos completos, distribuidos por departamento de la siguiente forma:

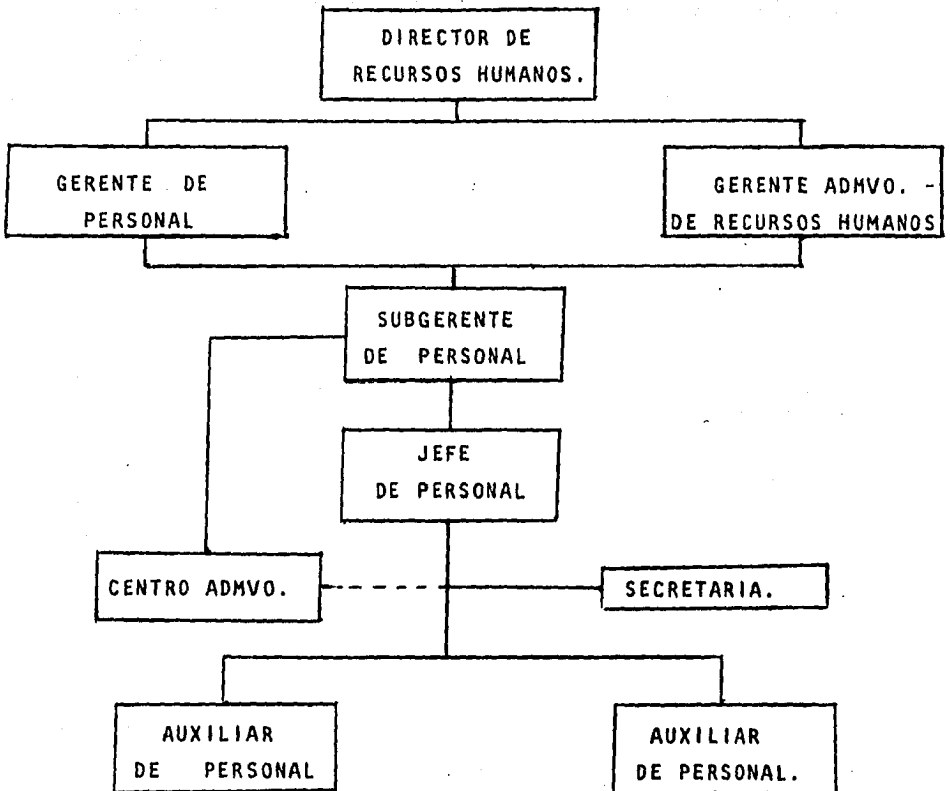
Gerencia	4 turnos
Personal	4 "
Caja general	5.5 "
Cajas	24 "
Mantenimiento	6 "
Intendencia	12 "
Imprenta	3.5 "
Devoluciones	4 "
Bodega de tienda	10 "
Vigilancia	8 "
Transporte	2 "
Cabina	1 "
Bodega de abarrotes	5 "
Abarrotes	12 "
Carnes	16.5 "
Pescados y mariscos	4 "
Frutas y verduras	12 "
Salchichonería y lácteos	7 "
Bebés	3.5 "
Niños	3 "
Caballeros	3 "
Niñas	3 "
Damas	3 "
Deportes	2.5 "
Regalos	2.5 "

Juguetería	2.5	turnos
Papelería	2.5	"
Hogar	4	"
Discos	2.5	"
Ferretería	3	"
Cortinas y tapetes	3	"
Blancos	3	"
Mercería	1.5	"
Telas	3	"
Línea blanca	3	"
Perfumería	2.5	"
Fotografía	2.5	"
Zapatería	3	"
Cocina y fuente de sodas	9	"

Las prestaciones que se tienen son las que marca la Ley Federal del Trabajo más un fondo de ahorro que se va incrementando conforme a la antigüedad que tenga el empleado.

4.3 ESTRUCTURA ORGANICA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Como se muestra en el organigrama de la tienda (figura No. 6) y el organigrama que se muestra en la figura No. 9, por un lado el departamento de personal depende del gerente de la tienda y por otro por el subgerente de personal.



Organización oficial actual como se presenta en la empresa donde se obtuvieron los datos.

Figura No. 9

4.3.1 Descripción de puestos.

1. Gerente de personal.

Funciones:

Coordina y/o controla:

- Reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Inducción y capacitación de personal.
- Comunicación.
- Desarrollo de personal.
- Estudios técnicos del personal.
- Control de personal.
- Relaciones laborales.
- Integración del departamento de personal en nuevas tiendas.

2. Gerente Administrativo de recursos humanos.

Funciones:

Coordina y/o controla:

- Formulación de las nóminas de pago de personal de tiendas.
- Formulación de avisos de altas y bajas y modificación de salarios al I.M.S.S.
- La contratación se lleve a cabo de acuerdo a lo establecido.
- Integración de expedientes.
- Pago de impuestos.
- Pago de aguinaldo y utilidades.
- Elaboración de los finiquitos del personal que se dá de baja.
- Fondo de ahorro (préstamos y aportaciones).

3. Subgerente de personal.

Funciones:

Supervisa y/o verifica:

- Reclutamiento y selección de personal en tiendas de su zona.
- Inducción y capacitación de personal.
- Comunicación.
- Desarrollo de personal.
- Estudios técnicos.
- Control de personal.
- Administración de personal.
- Flujo de información y documentación del departamento de personal.
- Relaciones laborales.
- Nóminas e impuestos.

4. Jefe de personal.

Funciones:

Realiza y apoya en:

- Reclutamiento y selección de personal
Integra y actualiza la bolsa de trabajo
Cubre las vacantes en los periodos establecidos
- Contratación de personal
Legaliza la relación de trabajo por un contrato por tiempo de-
finido (3 meses) y la inscripción ante el I.M.S.S.
- Inducción a la empresa y a la tienda
Aplica el programa de inducción al personal de nuevo ingreso.

- Capacitación.

Imparte la capacitación a los jefes de departamento.

Coordina con el jefe de departamento el entrenamiento inductivo al puesto.

Coordina con el jefe de departamento la capacitación del personal a su cargo de acuerdo a lo establecido por el Instituto de Capacitación (I.C.A.).

Colabora en el I.C.A. en la detección de necesidades de capacitación.

- Comunicación.

Coordina y/o participa en el periódico mural.

Coordina y participa en los eventos socio-culturales y deportivos.

Vigila la entrega oportuna de la revista informativa de la empresa.

- Desarrollo de personal.

Coordina la evaluación del personal sujeto a promoción.

Evalúa al personal eventual para otorgar contrato de planta.

Controla y dá aviso oportuno de los vencimientos de períodos de prueba por promoción.

Controla los cambios internos e intersucursales.

Coordina las evaluaciones anuales de desempeño.

Fomenta el desarrollo y motivación del personal.

Controla y vigila que se cumpla con los requisitos de promoción y cambios de personal.

Maneja los tabuladores y toda la información referente a sueldos y salarios.

Vigila que se cumpla con las políticas de sueldos y salarios.

- Control de personal

Supervisa el control de la asistencia del personal, permisos, entradas y salidas de personal.

Supervisa el control de los empacadores y demostradoras.

Vigila el control y distribución de los uniformes e implemen -
tos de trabajo.

Supervisa las compras de los empleados.

Vigila el mantenimiento y uso adecuado de los baños y sala de
descanso destinados al personal.

- Administración de personal

Vigila y cumple con la plantilla de personal autorizada.

Programa y controla las vacaciones del personal.

Maneja, elabora y controla los horarios de trabajo del personal.

- Relaciones laborales.

Sanciona a los empleados que violen el reglamento interior de
trabajo.

Coordina con el departamento legal los despidos de personal -
cuando se haga necesario.

Supervisa que todo el personal cuente con su tarjeta de salud
vigente.

Integra y mantiene la comisión mixta de higiene y seguridad in
dustrial.

- Nóminas e impuestos.

Colabora con el flujo de información y documentación que re -
quieren los centros administrativos.

5. Centro administrativo.

Funciones:

- Formula las nóminas de pago del personal de tiendas.

- Formula avisos de altas, bajas y modificaciones de salario an-
te el I.M.S.S.

- Contar con la custodia del expediente de todo el personal de -
tiendas.

- Vigila que se cuente con el contrato individual de trabajo.

- Vigila que se realice el pago de impuestos.
- Formula el pago de aguinaldo y utilidades.
- Elabora finiquitos del personal que se dá de baja en las tiendas.

6. Auxiliar de control de personal.

Funciones:

- Registra y controla la asistencia de personal.
- Controla permisos, entradas y salidas de personal.
- Controla al personal ajeno a la tienda en cuanto a entradas, - salidas, presentación, etc. (demostradoras, empacadores).
- Controla y supervisa las compras de empleados.
- Vigila el mantenimiento y uso adecuado de los baños y sala de descanso destinados al personal.
- Entrega al centro administrativo la documentación necesaria para la elaboración de la nómina (tarjetas de asistencia, incapacidades, permisos, horas extras).
- Controla y distribuye los uniformes e implementos de trabajo.
- Controla y vigila que todo el personal cuente con su tarjeta - de salud vigente.

7. Secretaria.

Apoya al jefe de personal y auxiliares de personal en todas las actividades inherentes a éste.

4.3.2 Líneamientos bajo los cuales funciona el el Departamento de Personal.

1. Se utilizan fuentes de reclutamiento externas de servicio gratuíto.
2. Al usar fuentes de reclutamiento internas para la selección -

de candidatos se toma como principal elemento el resultado de las evaluaciones de desempeño ejecutadas al candidato.

3. La edad mínima para contratar personal masculino es de 18 años y el femenino es de 17 años.
4. La escolaridad mínima solicitada para contratar personal es de primaria; los puestos de mayor jerarquía se cubren por es-calafón con personal de la misma tienda.
5. En una misma sucursal no pueden trabajar personas que tengan parentesco en cualquier grado.
6. La duración de los contratos de trabajo por tiempo definido es de 90 días y al vencimiento de éste se otorga el contrato de planta o bien termina la relación de trabajo y no se pue-den celebrar dos contratos de trabajo por tiempo definido en forma consecutiva.
7. Todo el personal recibe la inducción a la empresa al ingresar a ésta.
8. La capacitación que se imparta la realiza el jefe de personal bajo la supervisión del Instituto de Capacitación (I.C.A.).
9. El cambio de personal entre departamentos es constante.
10. Los cambios de puesto o de departamento se realizan únicamen-te los días 10. de cada mes.
11. No se aceptan reingresos de personal que haya laborado ante - riormente en la empresa.
12. No se debe exceder del número de plazas autorizadas.

13. El control de plantillas de personal lo establece la dirección de recursos humanos.
14. Ningún empleado es promovido si no tiene el contrato de planta.
15. Para cubrir vacantes únicamente se contrata personal para los puestos de nivel más bajo; los demás puestos son cubiertos por personal de la misma tienda. (Promoción).
16. No existen permisos para faltar a trabajar con goce de suel-do ni mayores a tres días.
17. Los permisos mayores a tres días son autorizados únicamente por la dirección de recursos humanos por conducto de la ge-rencia de personal.
18. El período de vacaciones se puede tomar dentro de los 90 - días siguientes a la fecha en la que se tiene derecho y no se pueden adelantar éstos.
19. Las vacaciones se toman en las fechas pre-establecidas (ca-lendarío de vacaciones), aún cuando el empleado cambie de su cursal.
20. No se puede adelantar períodos de vacaciones; los casos espe-ciales serán autorizados por la dirección de recursos huma-nos por conducto de la gerencia de personal.
21. El calendario de vacaciones es:
Del 1o. de enero al 30 de abril.
Del 1o. de junio al 30 de junio.
Del 1o. de agosto al 30 de noviembre.

22. No se pueden acumular dos o más periodos de vacaciones y éstos con frecuencia son cubiertos con dinero en efectivo cuando sucede este caso.
23. Los días de descanso frecuentemente no se disfrutan y se van acumulando.
24. Los tiempos extras, días festivos y descansos trabajados frecuentemente se pagan con días de descanso consecutivos.
25. Los cambios de horario y descansos son autorizados por escrito por el gerente de la tienda.
26. Con frecuencia el personal con incapacidad expedida por el I.M.S.S. labora su joranda de trabajo.
27. Los descansos de personal no se programan en sábado y/o domingo.
28. Las faltas de asistencia sólo son justificadas con la forma de incapacidad expedida por el I.M.S.S.
29. El tiempo extra sólo es remunerado cuando existe autorización del gerente de la tienda.
30. Las demostradoras quedan sujetas a las normas de disciplina y orden de la tienda y permanecen en ésta un máximo de 6 meses.
31. Se lleva un libro de actas de higiene y seguridad industrial, en el que se levanta cada mes una acta ficticia sin llevar a cabo las funciones que debe realizar la comisión mixta de higiene y seguridad, aún cuando ésta existe.

32. El departamento de personal cuenta con un botiquín incompleto que no cubre las necesidades de primeros auxilios.
33. Todo el personal debe de contar con su tarjeta de salud vigente de acuerdo a las disposiciones de las Secretaría de Salud.
34. Los pagos de nómina se realizan los días 15 y último de cada mes.
35. Los despidos son autorizados por la dirección jurídica.
36. El periodo para cubrir una vacante no debe exceder de 15 días.

4.3.3 Procedimientos utilizados para la Selección de Personal.

4.3.3. Reclutamiento.

<u>PUESTO</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	<u>DESCRIPCION DE OPERACIONES</u>
Jefe de departamento	1	Notifica al subgerente de servicios y/o de operaciones la existencia de la vacante.
Subgerente de operaciones o de Servicios.	2	Elabora la "requisición de personal".
	3	Firma la "requisición de personal" y recaba firma del gerente de la tienda.
	4	Envía al jefe de personal la "requisición".

Jefe de personal	5	Recibe la "requisición" anotando número de folio y fecha.
	6	Recluta candidatos a través de anuncios en la tienda, Bolsas de Trabajo del I.M.S.S., CREA, Previsión Social entre otras.
	7	Entrega "presolicitud" al candidato.

4.3.3.2 De Selección y Contratación.

<u>PUESTO</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	<u>DESCRIPCION DE OPERACIONES</u>
Candidato	1	Llena la "pre-solicitud" y entrega al jefe de personal.
Jefe de personal	2	Revisa la "requisición de personal" y si reúne los requisitos mínimos del puesto le entrega al candidato la "solicitud de empleo".
Candidato	3	Llena la "solicitud de empleo" y la entrega al jefe de personal para entrevista.
Jefe de personal	4	Entrevista al candidato tomando como base los datos de la "solicitud de empleo".
	5	Elabora la "apreciación de entrevista", en la que describe el resultado de la misma.

- 6.1 Si el candidato pasa satisfactoriamente la entrevista se le aplica un "examen de conocimientos generales" para determinar si la persona es candidato viable al puesto vacante.
- 6.2 Cuando el candidato no aprueba la entrevista ni el "examen de conocimientos", se le notifica que no cubre los requisitos básicos del puesto.
- 7 Selecciona cuando menos dos candidatos y los envía junto con su documentación para entrevista con el subgerente de operaciones o de servicios.
- 8 Registra en su "control de candidatos" los datos generales de las personas que envía a entrevista.
- Subgerente de operaciones o de servicios. 9 Recibe al candidato junto con sus documentos, procede a entrevistarlos.
- 10 Selecciona el candidato idóneo al puesto, rúbrica de Vo. Bo. en la "solicitud de empleo" y envía al candidato a entrevista con el gerente de la tienda.
- Gerente de la tienda. 11 Entrevista al candidato y si está de acuerdo firma de autorizado en la "solicitud de empleo".

- 12 Turna al jefe de personal los documentos, indicando al candidato pase con éste.
- Jefe de personal. 13 Revisa que la "solicitud de empleo" - esté autorizada y procede a requerirle al candidato la siguiente documentación.
- 2 cartas de recomendación membretadas.
 - 3 fotografías tamaño infantil.
 - 2 copias fotostáticas del acta de nacimiento.
 - 2 copias fotostáticas de la cartilla liberada (varones).
 - 2 copias fotostáticas del comprobante de estudios.
 - Tarjeta de salud vigente.
 - Certificado médico.
 - 2 copias fotostáticas de registro federal de contribuyentes.
 - 2 copias fotostáticas del aviso de filiación al I.M.S.S. (en caso de haber trabajador antes).
 - Constancia de percepciones y retención de impuestos, con otros patrones.
- 14 Cuando el candidato entrega la documentación anterior la turna al centro administrativo anexo a la "solicitud de empleo" e indica al candidato pase a la oficina del centro administrativo.

Centro administrativo.	15	Recibe al candidato junto con la <u>docu</u> <u>mentación</u> correspondiente.
	16	Elabora el "contrato individual de - trabajo" y la "alta al IMSS".
	17	Recaba firma del empleado en el "con- trato individual de trabajo" y en la "alta al IMSS".
	18	Realiza el movimiento requerido en <u>nó</u> <u>minas</u> .
	19	Abre expediente y lo archiva.

4.3.3.3 Inducción a la Empresa.

<u>PUESTO</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	<u>DESCRIPCION DE OPERACIONES</u>
Jefe de personal.	1	Indica al nuevo empleado el lugar y - la hora a la que debe presentarse <u>pa</u> - <u>ra</u> recibir la inducción a la empresa.
	2	Inicia la inducción con una explica - ción general de: - El comercio - Historia de la empresa - Prestaciones - Comunicación interna - Actividades culturales y deportivas - Vacaciones - Horario y permisos.
	3	Expone la filosofía de la empresa, <u>ex</u> <u>plicando</u> cada uno de los siguientes - puntos:

- Nuestros clientes
- A los integrantes de la empresa
- A los proveedores

- 4 Presenta la estructura orgánica de la tienda.
- 5 Aplica la "evaluación de la inducción", aplicando un cuestionario sobre lo que se trató en la inducción.
- 6 Elabora mensualmente el "reporte de - requisiciones cubiertas, inducción, - fuentes de reclutamiento y gastos".

4.3.3.4. Procedimiento de inducción al puesto.

<u>PUESTO</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	<u>DESCRIPCION DE OPERACIONES</u>
Jefe de personal	1	Presenta al nuevo empleado con el jefe inmediato de éste y con sus compañeros de trabajo.
Jefe de departamento.	2	Expone al nuevo empleado un esbozo general de las funciones que va a realizar.

Después de tres meses de realizada la contratación, el subgerente de operaciones o de servicios realizan la evaluación del empleado para otorgarle el contrato de planta.

4.3.3.5 Formas utilizadas para llevar a cabo los procedimientos.

REQUISICION
DE
PERSONAL

FOLIO		FECHA		
		ANO	MES	DIA

DEPTO. DE PERSONAL

SUCURSAL				DEPARTAMENTO			No.
TITULO DEL PUESTO VACANTE				No. DE SUBORDINADOS	SUELDO PROPUESTO		
					MINIMO	MAXIMO	
					\$	\$	
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO				PUESTO DEL JEFE INMEDIATO			
SEXO	EDAD	IDIOMAS		VIAJARA	ESCOLARIDAD REQUERIDA		
	DE	1	NOCIONES	%			
		2	FLUIDO				
A			DomInloTotal				
EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA				CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS			
ESPECIALIDAD EN:				OBSERVACIONES: (Algun otro requisito).			
DESCRIBA BREVEMENTE LAS FUNCIONES DEL PUESTO							
NOMBRE DE LA PERSONA DESIGNADA PARA ENTREVISTAR CANDIDATOS							
EXISTE ALGUN CANDIDATO DENTRO DE LA COMPAÑIA? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>							
CUAL ES SU NOMBRE Y PUESTO?							
FECHA EN QUE DEBE EMPEZAR A TRABAJAR				TIPO DE CONTRATO			
				45 DIAS <input type="checkbox"/> 60 DIAS <input type="checkbox"/> OTRO <input type="checkbox"/>			
PUESTO NUEVO <input type="checkbox"/>		EXPLIQUE EL PORQUE DE SU CREACION.					
REPOSICION <input type="checkbox"/>		SUSTITUYE A:					
EVENTUAL <input type="checkbox"/>		EXPLIQUE LA OBRA Y TIEMPO APROXIMADO					
JEFE DE DEPTO.			JEFE DE AREA			Vo. Ro. GERENTE	

NOTA: EL PRIMER CONTRATO SERA POR 45 ó 60 DIAS, AL TERMINO DEL CUAL SE DECIDIRA SI SE DA O NO LA PLANTA.

PRE SOLICITUD DE EMPLEO

(Favor de llenarla personalmente y a mano)

FOTO
(Reciente)

HRI	MAT.		VESP.		ESC.	P	S	CV	P
EDD		S	N		PRS.	B	R	M	
SDO	N	E	A		EXP.	S	N		
RDO	S	N			DMC.	S	N		

Nombre y Apellidos _____
 Domicilio _____ Tel. _____
 Colonia _____ Población _____
 ¿Entre qué calles está su casa? _____
 Fecha de Nacimiento _____ Edad _____
 Población de Nacimiento _____
 Edo. Civil _____ Religión _____
 FECHA DE CASAMIENTO _____ POBLACION EN QUE SE CASO _____
 NUM. DE CARTILLA _____ NUM. DEL SEGURO SOC. _____
 REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES _____

¿CON QUIEN ESTA VIVIENDO? _____
 ¿Cuántas personas dependen de Ud.? _____

PARENTESCO	NOMBRE	DOM.	OCUPACION
PADRE			
MADRE			
ESPOSA(O)			

¿Por qué desea separarse de su empleo actual? _____

 ¿Ud. ha trabajado anteriormente con nosotros? _____ ¿Cuándo? _____
 ¿Qué sueldo pretende? \$ _____
 Actualmente qué estudios realiza? _____ ¿Qué año cursa? _____
 ¿En qué Escuela? _____ ¿Con qué horario? _____
 ¿TIENE OTRO TRABAJO QUE DESEE CONSERVAR? _____ ¿Con qué horario? _____

SOLICITUD DE EMPLEO

Esta solicitud
no será tramitada
si no es acompañada
por una fotografía
reciente.

• ESTA FORMA DEBE SER LLENADA POR EL SOLICITANTE
DE SU PUÑO Y LETRA CON TINTA.

• NO SE TOMARAN EN CUENTA LAS SOLICITUDES
INCOMPLETAS

NOMBRE: _____

PUESTO SOLICITADO: _____ SUELDO SOLICITADO \$ _____

A- DATOS PERSONALES

DOMICILIO: CALLE Y No.				TELEFONOS	
COLONIA	CIUDAD		Z. P.	DOMICILIO OFICINA	
FECHA DE NACIMIENTO:	DIA	MES	AÑO	LUGAR:	EDAD:
SEXO: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	NACIONALIDAD:		RELIGION:	EDO. CIVIL:	
TIENE AUTOMOVIL?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	MARCA:	MODELO:	
TIENE SEGURO DE VIDA?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	QUE COMPAÑIA LO HA AFIANZADO?		
PASATIEMPOS:					
NOMBRE DE CLUBES O ASOCIACIONES A QUE PERTENECE:					

B- DATOS DE IDENTIFICACION

HA SIDO AFILIADO AL I. M. S. S.?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	NUM. DE AFILIACION:		
NOMBRE DE LA ULTIMA COMPAÑIA QUE LO AFILIO:					
HA SIDO INSCRITO AL REG. FEDERAL DE CAUSANTES?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	No. DE REGISTRO:		
NUMERO DE LICENCIA DE MANEJO:	CLASE:	ESTA AL DIA?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
HA PRESTADO SERVICIO MILITAR?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	No. DE CARTILLA:		
SI NO LA TIENE EXPLIQUE EL PORQUE?					
PERTENECE O HA PERTENECIDO A ALGUN SINDICATO?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	A CUAL?		

C- DATOS FAMILIARES

VIVE UD. CON:	SUS PADRES <input type="checkbox"/>	SU FAMILIA <input type="checkbox"/>	SUS PARIENTES <input type="checkbox"/>	SOLO <input type="checkbox"/>	
VIVE UD. EN CASA:	PROPIA <input type="checkbox"/>	RENTADA <input type="checkbox"/>	DE HUESPEDES <input type="checkbox"/>	CUANTO PAGA \$	
SI ES UD. CASADO(A) INDIQUE LUGAR Y AÑO DE SU MATRIMONIO:					
CUANTAS PERSONAS DEPENDEN ECONOMICAMENTE DE UD.?			PARENTESCO:		
QUE EDAD TENIA CUANDO EMPEZO A SOSTENERSE ECONOMICAMENTE POR SI MISMO?					
PARENTESCO	NOMBRE	EDAD	OCUPACION	DOMICILIO	FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO
PADRE					
MADRE					
CONYUGE					
HIJOS O HERMANOS					

PRE SOLICITUD DE EMPLEO

(Favor de llenarla personalmente y a mano)

FOTO
(Reciente)

HIRI	MAT.		VESP.		ESC.	P	S	CV	P
EDD		S	N		PRS.	B	R	M	
SDO	N	B	A		EXP.	S	N		
RDC	S	N			DMC.	S	N		

Nombre y Apellidos _____

Domicilio _____ Tel. _____

Colonia _____ Población _____

¿Entre qué calles está su casa? _____

Fecha de Nacimiento _____ Edad _____

Población de Nacimiento _____

Edo. Civil _____ Religión _____

FECHA DE CASAMIENTO _____ POBLACION EN QUE SE CASO _____

NUM. DE CARTILLA _____ NUM. DEL SEGURO SOC. _____

REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES

¿CON QUIEN ESTA VIVIENDO? _____

¿Cuántas personas dependen de Ud.? _____

PARENTESCO	NOMBRE	DOM.	OCUPACION
PADRE			
MADRE			
ESFOSA(O)			

¿Por qué desea separarse de su empleo actual? _____

¿Ud. ha trabajado anteriormente con nosotros? _____ ¿Cuándo? _____

¿Qué sueldo pretende? \$ _____

¿Actualmente qué estudios realiza? _____ ¿Qué año cursa? _____

¿En qué Escuela? _____ ¿Con qué horario? _____

¿TIENE OTRO TRABAJO QUE DESEE CONSERVAR? _____ ¿Con qué horario? _____

EMPLEOS ANTERIORES (empiece Ud. por su último empleo):

EMPRESA: _____ de _____ 19__ a _____ 19__
 Mes Año Mes Año

Domicilio _____ Tel. _____

Empleo que desempeño _____ Sueldo \$ _____

Jefes inmediatos _____

Causa de su separación _____

EMPRESA: _____ de _____ 19__ a _____ 19__
 Mes Año Mes Año

Domicilio _____ Tel. _____

Empleo que desempeñó _____ Sueldo \$ _____

Jefes inmediatos _____

Causa de su separación _____

EMPRESA: _____ de _____ 19__ a _____ 19__
 Mes Año Mes Año

Domicilio _____ Tel. _____

Empleo que desempeñó _____ Sueldo \$ _____

Jefes inmediatos _____

Causa de su separación _____

	Fecha:	Años Aprob.	NOMBRE DEL COLEGIO Y DOMICILIO	
Primaria:	de 19__ a 19__			
Secundaria:	de 19__ a 19__			
Vocacional o Preparatoria:	de 19__ a 19__			
Comercio:	de 19__ a 19__			
Otros Estudios:	de 19__ a 19__			

Declaro que los datos consignados son verídicos y autorizo a la Empresa, para cualquier investigación sobre los mismos.

a _____ de _____ de 19__

FIRMA DEL SOLICITANTE

SOLICITUD DE EMPLEO

Esta solicitud
no será tramitada
si no es acompañada
por una fotografía
reciente.

● ESTA FORMA DEBE SER LLENADA POR EL SOLICITANTE
DE SU PUÑO Y LETRA CON TINTA.

● NO SE TOMARAN EN CUENTA LAS SOLICITUDES
INCOMPLETAS

NOMBRE: _____

PUESTO SOLICITADO: _____ SUELDO SOLICITADO \$ _____

A- DATOS PERSONALES

DOMICILIO: CALLE Y No.				TELEFONOS	
COLONIA		CIUDAD		DOMICILIO OFICINA	
FECHA DE NACIMIENTO: DIA		MES	AÑO	LUGAR:	EDAD:
SEXO: M <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	NACIONALIDAD:		RELIGION:	EDO. CIVIL:
TIENE AUTOMOVIL? SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	MARCA:		MODELO:	
TIENE SEGURO DE VIDA? SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	QUE COMPAÑIA LO HA AFIANZADO?			
PASATIEMPOS:					
NOMBRE DE CLUBES O ASOCIACIONES A QUE PERTENECE:					

B- DATOS DE IDENTIFICACION

HA SIDO AFILIADO AL I. M. S. S.? SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	NUM. DE AFILIACION:			
NOMBRE DE LA ULTIMA COMPAÑIA QUE LO AFILIO:					
HA SIDO INSCRITO AL REG. FEDERAL DE CAUSANTES? SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	No. DE REGISTRO:			
NUMERO DE LICENCIA DE MANEJO:		CLASE:	ESTA AL DIA?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
HA PRESTADO SERVICIO MILITAR? SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	No. DE CARTILLA:			
SI NO LA TIENE EXPLIQUE EL PORQUE?					
PERTENECE O HA PERTENECIDO A ALGUN SINDICATO? SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	A CUAL?			

C- DATOS FAMILIARES

VIVE UD. CON:	SUS PADRES <input type="checkbox"/>	SU FAMILIA <input type="checkbox"/>	SUS PARIENTES <input type="checkbox"/>	SOLO <input type="checkbox"/>	
VIVE UD. EN CASA:	PROPIA <input type="checkbox"/>	RENTADA <input type="checkbox"/>	DE HUESPEDES <input type="checkbox"/>	CUANTO PAGA \$	
SI ES UD. CASADO(A) INDIQUE LUGAR Y AÑO DE SU MATRIMONIO:					
CUANTAS PERSONAS DEPENDEN ECONOMICAMENTE DE UD.?			PARENTESCO:		
QUE EDAD TENIA CUANDO EMPEZO A SOSTENERSE ECONOMICAMENTE POR SI MISMO?					
PARENTESCO	NOMBRE	EDAD	OCUPACION	DOMICILIO	FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO
PADRE					
MADRE					
CONYUGE					
HIJOS O HERMANOS					

164
D- ESCOLARIDAD

ESTUDIOS:	PERIODO	AÑOS APROB.	NOMBRE Y DIRECCION DE LA INSTITUCION	PROMEDIO	TITULO
PRIMARIA	DE _____ A _____				
SECUNDARIA O PREVOCACIONAL	DE _____ A _____				
PREPARATORIA O VOCACIONAL	DE _____ A _____				
COMERCIAL O TECNICA	DE _____ A _____				
PROFESIONAL O SUPERIOR	DE _____ A _____				

NOMBRE DE SU CARRERA _____ OTRO TIPO DE ESTUDIOS: _____

TEMA DE LA TESIS PROFESIONAL: _____ ESTUDIOS DE POSTGRUADO: _____

TITULO RECIBIDO Y NUMERO DE REGISTRO DE PROFESIONES: _____

ESTUDIA ACTUALMENTE: SI NO TIPO DE ESTUDIOS: _____ HORARIO: _____

CURSOS DE ESPECIALIZACION: _____

SI NO TERMINO SUS ESTUDIOS DIGA POR QUE? _____

INDIQUE LOS IDIOMAS DIFERENTES AL ESPAÑOL QUE:	HABLA			ESCRIBE			TRADUCE			LEE		
	BIEN	REG.	POCO	BIEN	REG.	POCO	BIEN	REG.	POCO	BIEN	REG.	POCO
INGLES												

E- INFORMACION GENERAL

ESTA DISPUESTO A VIAJAR SI NO TRABAJARIA EN CUALQUIER TURNO? SI NO

DE QUE HORARIO DISPONE PARA TRABAJAR? _____

ESTA DISPUESTO A TRABAJAR EN PROVINCIA? SI NO

COMO ENTO USTED EN CONTACTO CON LA EMPRESA. _____

POR ANUNCIO EN LOS PERIODICOS SI NO QUE PERIODICO? _____ FECHA _____

POR AGENCIA DE EMPLEOS SI NO QUE AGENCIA? _____

POR BOLESA DE TRABAJO SI NO CUAL? _____

POR UN EMPLEADO DE LA EMPR. SI NO CUAL ES SU NOMBRE? _____

ACEPTARIA INGRESAR POR TIEMPO FIJO? SI NO PORQUE? _____

A PARTIR DE QUE FECHA PODRIA INGRESAR A TRABAJAR? _____

TRABAJO ANTERIORMENTE CON NOSOTROS? SI NO CUANDO? _____

TIENE IUD. PARIENTES EN LA EMPRESA. (Cite nombre y parentesco). _____

TIENE UD. AMIGOS EN LA EMPRESA. (Cite nombres). _____

F- EXPERIENCIA DE TRABAJO

Detalle sus empleos anteriores, empezando por el más reciente o el actual si está trabajando.

NOMBRE DE LA EMPRESA:				TELÉFONO:	
DOMICILIO			CIUDAD		
DEL MES	AÑO	AL MES	AÑO	SUELDO INICIAL \$	SUELDO FINAL \$
ULTIMO PUESTO OCUPADO:			TIEMPO	GIRO DE LA EMPRESA	
NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO:					
EXPLIQUE EN QUE CONSISTIO SU TRABAJO?					
QUE MAQUINAS DE OFICINA SABE MANEJAR?					
QUE OTROS PUESTOS OCUPÓ? INDIQUE TIEMPO EN CADA PUESTO:					
RAZONES POR LAS QUE QUIERE DEJAR O DEJO SU EMPLEO?					
PODEMOS DIRIGIRNOS A SU ULTIMO O ACTUAL JEFE PARA PEDIR REFERENCIAS				SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

PENULTIMO EMPLEO

NOMBRE DE LA EMPRESA:				TELÉFONO:	
DOMICILIO			CIUDAD		
DEL MES	AÑO	AL MES	AÑO	SUELDO INICIAL \$	SUELDO FINAL \$
ULTIMO PUESTO OCUPADO:			TIEMPO	GIRO DE LA EMPRESA	
NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO:					
EXPLIQUE EN QUE CONSISTIO SU TRABAJO?					
QUE OTROS PUESTOS OCUPÓ? INDIQUE TIEMPO EN CADA PUESTO:					
MENCIONE LAS CAUSAS DE RENUNCIA:					

ANTEPENULTIMO EMPLEO

NOMBRE DE LA EMPRESA:				TELÉFONO:	
DOMICILIO			CIUDAD		
DEL MES	AÑO	AL MES	AÑO	SUELDO INICIAL \$	SUELDO FINAL \$
ULTIMO PUESTO OCUPADO			TIEMPO	GIRO DE LA EMPRESA	
NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO:					
EXPLIQUE EN QUE CONSISTIO SU TRABAJO?					
QUE OTROS PUESTOS OCUPÓ? INDIQUE TIEMPO EN CADA PUESTO:					
MENCIONE LAS CAUSAS DE RENUNCIA:					

OTRO EMPLEO ANTERIOR

NOMBRE DE LA EMPRESA:				TELÉFONO:			
DOMICILIO:				CIUDAD:			
DEL MES:	AÑO:	AL MES:	AÑO:	SUELDO INICIAL:	SUELDO FINAL:		
ULTIMO PUESTO OCUPADO:			TIEMPO:		GIRO DE LA EMPRESA:		
NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO:							
EXPLIQUE EN QUE CONSISTIO SU TRABAJO:							
QUE OTROS PUESTOS OCUPÓ? INDIQUE TIEMPO EN CADA PUESTO:							
MENCIONE LAS CAUSAS DE RENUNCIA							

INFORMACION ADICIONAL DE EMPLEOS

DE TODOS LOS PUESTOS QUE HA DESEMPEÑADO, CUAL ES EL QUE MAS LE HA GUSTADO?
Y CUAL HA DESEMPEÑADO MEJOR?
PORQUE?
PARA QUE PUESTO SE SIENTE MAS CAPACITADO?
PORQUE?

G-REFERENCIAS

CITE CINCO PERSONAS QUE NO SEAN PARIENTES NI ANTIGUOS JEFES DE SUS EMPLEOS ANTERIORES

NOMBRE	OCUPACION	DIRECCION	TELÉFONO

- EL HECHO DE QUE LA EMPRESA RECIBA ESTA SOLICITUD NO SIGNIFICA QUE LO ACEPTE COMO EMPLEADO.
- CUALQUIER INEXACTITUD EN LOS DATOS MENCIONADOS SERA MOTIVO SUFICIENTE PARA LA CANCELACION DE ESTA SOLICITUD.

AUTORIZO A LA EMPRESA PARA PEDIR LA INFORMACION QUE CONSIDERE NECESARIA, ACERCA DE MIS EMPLEOS ANTERIORES.

_____ A _____ DE _____ DE 19_____

FIRMA DEL SOLICITANTE

PARA USO DE SELECCION DE PERSONAL

INFORME DEL DEPARTAMENTO DE SELECCION DE PERSONAL:					
SATISFACTORIO	<input type="checkbox"/>	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	<input type="checkbox"/>	INSATISFACTORIO	<input type="checkbox"/>
EXAMEN MEDICO:	APTO	<input type="checkbox"/>	NO APTO	<input type="checkbox"/>	POR QUE?
PUESTO:	DEPARTAMENTO:		REQUISICION No.		
TIPO DE CONTRATO:	FECHA DE INGRESO:		SUELDO \$		
OBSERVACIONES:					ENTREVISTADOR:

APRECIACION DE ENTREVISTA

No. SOLICITUD	F E C H A		
	ARO	MES	DIA

NOMBRE DEL SOLICITANTE	PUESTO A DESEMPEÑAR
D E P A R T A M E N T O	
SIRVASE CALIFICAR AL SOLICITANTE DE ACUERDO CON LAS CARACTERISTICAS SEÑALADAS A CONTINUACION, MARCANDO CON UNA "X" SEGUN SU APRECIACION.	

FACTORES DE EVALUACION					OBSERVACIONES ADICIONALES
	EXCELENTE	SUPERIOR A LO NORMAL	NORMAL	DEFICIENTE	

FACTORES DE EVALUACION					OBSERVACIONES ADICIONALES
	EXCELENTE	SUPERIOR A LO NORMAL	NORMAL	DEFICIENTE	
PRESENTACION					
APARIENCIA					
COOPERACION					
MADUREZ					
CONFIABILIDAD					
EDUCACION GENERAL					
MOTIVACION HACIA EL PUESTO					
APTITUDES PARA LAS COMUNICACIONES					
CARACTER					
INICIATIVA					
HABILIDADES DE DIRIGENTE					
ESTRUCTURA FAMILIAR					
SALUD FISICA					
ASPIRACIONES					
ACTITUD DURANTE LA ENTREVISTA					
EXPERIENCIA DE TRABAJO					
ESTABILIDAD OCUPACIONAL					
PREPARACION ACADEMICA					
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS					

EN TERMINOS GENERALES EL CANDIDATO ES RECOMENDABLE:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
EL CANDIDATO ES RECOMENDABLE PARA OTRO DEPARTAMENTO:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CUAL:		

<p>SE RECOMIENDA A EXAMEN MEDICO DE ADMISION Y CONTRATAR (EN CASO DE SER ACEPTADO), A PARTIR DEL DIA _____ DE _____ DE 19_____, CON UN SUELDO MENSUAL DE \$ _____ CONTRATO DE: _____</p>	FIRMA DEL ENTREVISTADOR
--	-------------------------

" EXAMEN DE ARITMETICA "

$$\begin{array}{r}
 1) \quad 2,428.75 \\
 \quad 72,826.97 \\
 \quad 16,415.16 \\
 + 12,000.00 \\
 \quad 8,777.77 \\
 \hline
 \quad 6,564.85
 \end{array}
 \qquad
 \begin{array}{r}
 2'729,826.32 \\
 - 1'930,948.53 \\
 \hline
 \end{array}$$

$$2) \quad \frac{12}{427840}$$

$$10/ 36548$$

$$3) \quad 2346 / 48$$

$$4) \quad 36.25 \times 20 + 25.00 - 375.00 - 10 =$$

$$5 + 5 + 10 - 2 - 13 =$$

5) Si compramos $1 \frac{3}{4}$ Kgs. de azúcar a razón de \$ 1.50 el kilo - -
¿ Cuánto tendríamos que pagar ?

6) Se hace un donativo de \$350.00 entre 10 personas ¿ Cuánto les - -
corresponderá a cada una ?

7) Si un tren recorre 60 kilometros en 30 minutos ¿ Cuánto recorrerá
en 60 minutos ?

8) Si al comprar una mercancía con valor de \$1,000.00 se nos concede
un descuento de un 10% ¿ Cuánto tendríamos que pagar ?

9) Si 10 manzanas nos cuestan \$ 20.00 ¿ Cuánto nos costará una - -
docena ?

$$\begin{array}{r}
 10) \quad 429.75 \\
 \quad 26.80 \\
 \quad 77.90 \\
 \quad 45.00 \\
 \hline
 \quad 1,340.00
 \end{array}$$

$$\underline{\quad 1,534.00 \quad}$$

Nombre _____

- | | | | |
|--|-----------|----------------------|-------------------------------------|
| 1.- $16 + 5 = 21$ | | CORRECTO | ERRONEO |
| 2.- " Suplícote enviarme a vuelta de correo un ejemplar del Diccionario Espasa Calpe " | | | |
| | QUEJA | SOLICITUD | PEDIDO RESPUESTA |
| 3.- Cuál es el valor de un terreno de 20 Mtrs. de largo por 18 Mts./ de ancho a \$15.00 metro cuadrado.? | | | \$ _____ |
| 4.- 4781 ----- 4871 | | IGUALES O DIFERENTES | |
| 5.- $45 - 9 = 36$ | | CORRECTO O ERRONEO | |
| 6.- " Acuso recibo de su carta del día 20 del - - - Actual " | | | |
| | SOLICITUD | PEDIDO | RESPUESTA QUEJA |
| 7.- $9 \times 6 = 64$ | | CORRECTO O ERRONEO | |
| 8.- 29 Toneladas a \$250.00 c/u, igual a : | | | \$ _____ |
| 9.- $28 + 9 = 2$ | | CORRECTO O ERRONEO | |
| 10- 6479 ----- 6479 | | IGUALES O DIFERENTES | |
| 11- 30 metro- de tela a \$8.00 c/u, igual a : | | | \$ _____ |
| 12- $7 \times 8 = 54$ | | CORRECTO O ERRONEO | |
| 13- 7.3 horas de trabajo a \$1.68 la hora, igual a : | | | \$ _____ |
| 14- $8 + 19 = 37$ | | CORRECTO O ERRONEO | |
| 15- " La mercancía que me remitieron llegó totalmente manchada " | | | |
| | | PEDIDO | QUEJA SOLICITUD RESPUESTA |
| 16- $72 \div 9 = 8$ | | CORRECTO O ERRONEO | |
| 17- 54 Barriles a \$105.00 c/u, igual a : | | | \$ _____ |
| 18.- $82 \div 16 = 78$ | | CORRECTO O ERRONEO | |
| 19.- " Pueden enviarme mi pedido por express aereo ? | | | |
| | PEDIDO | PREGUNTA | QUEJA SOLICITUD |
| 20.- 384 ----- 348 | | IGUALES O DIFERENTES | |

A continuación detallamos una lista de personas, con el fin de que, por separado, haga usted una lista de hombres y otra de mujeres, que tengan un capital superior a \$12,300.00 y tengan su residencia en ciudades de la República Mexicana.

<u>NOMBRE</u>	<u>CAPITAL</u>	<u>RESIDENCIA</u>
1.- Fernando Flores Martínez	513,400.00	Cd. Juárez
2.- Armando Gutiérrez Marín	8,900.00	Chihuahua
3.- Manuel Montes de Oca	15,100.00	Burdeos
4.- Josefina Valdés Rosas	9,000.00	Monterrey
5.- Mario Rodríguez Sánchez	13,000.00	Rio de Janeiro
6.- Carlos Rivas Méndez	12,200.00	Torreón
7.- Ma. Rosa Vargas Hegrete	40,900.00	Guadalajara
8.- Hortencia Romero Vigueras	14,500.00	Cd. Obregón
9.- Javier Sámano Ramos	10,800.00	Colima
10.- José Ma. Benítez M.	11,300.00	Nuevo Laredo
11.- Silvia Maldonado Bello	15,880.00	San Antonio
12.- Aurora Pinedo Vázquez	7,300.00	México, D. F.
13.- Jorge Rentería R.	13,200.00	Morelia
14.- Roberto Ruenes Mina	12,300.00	Madrid
15.- Andrés Vilchis Moreno	32,400.00	Caracas
16.- Ma. Luisa Morales	21,000.00	Puebla
17.- Humberto González Casasola	19,200.00	Londres
18.- Antonio Velázquez López	17,700.00	Veracruz

Hombres

Mujeres

Fecha: _____

**REPORTE DE EVALUACION PARA PROMOCION
Y OTORGAMIENTO DE PLANTA**

Sucursal

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____

CANDIDATO AL PUESTO DE: _____

I.—DATOS GENERALES:

EDAD: _____

ESCOLARIDAD: _____

FECHA DE INGRESO: _____

PUESTO ACTUAL: _____

SUELDO ACTUAL: _____

II.—APRECIACION DE ENTREVISTA:

FACTORES DE EVALUACION	SUPERIOR TERM. MEDIO	TERMINO MEDIO	INFERIOR TERM. MEDIO
Presentación			
Cooperación			
Confiabilidad			
Motiv. al puesto			
Iniciativa			
Liderazgo			
Metas			
Exp. de trabajo			

III.—EXAMEN TECNICO:

RESULTADO (en escala sobre 100) _____

EVALUO SELECCION DE PERSONAL

CCIA. (Autorización)	FECHA INICIO (Período prueba)	FECHA VENC. (Período prueba)

EN CASO DE SER PROMOVIDO ESTE CANDIDATO FIRMESE DE AUTORIZADO

SUELDO POR PLANTA		AUTORIZACION GERENCIA ESTUDIOS TECNICOS
SUELDO POR PROMOCION		
SUELDO ASIGNADO		AUTORIZACION GERENCIA ESTUDIOS TECNICOS

EVALUACION AL TERMINO DEL PERIODO DE PRUEBA.

FACTORES DE EVALUACION	FECHA					
	SUPERIOR		TERMINO		INFERIOR	
	TERM.	MEDIO	TERM.	MEDIO	TERM.	MEDIO
CONOCIMIENTOS TECNICOS						
MANEJO ADMINISTRATIVO						
ACOMODO DE MERCANCIA						
CUADRAJE DE MERCANCIA						
CONOCIMIENTO DE LA MERCANCIA						
SURTIDO DE MERCANCIA						
INFORMACION Y LIMPIEZA						
MANEJO DEL PERSONAL						
RELACIONES INTERNAS						
RELACIONES EXTERNAS						
ATENCION AL CLIENTE						
CAPACITACION AL PERSONAL						
RESPONSABILIDAD						

JEFE INMEDIATO

GERENCIA

NOTA: EN CASO DE CONFIRMARSE EL PUESTO
FIRMESE DE AUTORIZADO.

CONTROL DE CANDIDATOS

FECHA: _____

COMPANIA		DEPARTAMENTO		TITULO DEL PUESTO							
REQUERIDO POR:	REQUISICION No.:	FECHA DE REQUISICION		ENTREVISTARA							
PUESTO NUEVO: <input type="checkbox"/>	EVENTUAL: <input type="checkbox"/>	REPOSICION DE:									
MOTIVO DE LA BAJA:	RENUNCIA: <input type="checkbox"/>	DESPIDO: <input type="checkbox"/>	DEFUNCION: <input type="checkbox"/>	TERMINACION DE CONTRATO: <input type="checkbox"/>							
CANDIDATOS PROPUESTOS			ETAPA DE SELECCION								FECHA DE
N O M B R E	FUENTE	No. SOL.	1	2	3	4	5	6	7	8	INGRESO.
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
TIPO DE CONTRATO:			SUELDO MENSUAL: \$								
OBSERVACIONES:											

- | | |
|-------------------------|-----------------------------|
| 1.- ENTREVISTA PREVIA | 5.- EXAMEN MEDICO |
| 2.- EXAMEN DE APTITUDES | 6.- ENCUESTA SOCIOECONOMICA |
| 3.- ENTREVISTA TECNICA | 7.- RECHAZO |
| 4.- EXAMEN TECNICO | 8.- CONTRATACION |

CUESTIONARIO

DE

INDUCCION

NOMBRE _____ FECHA _____ ACIERTOS _____

A CONTINUACION ENCONTRARAS UNA SERIE DE CUESTIONES QUE DEBERAS RESPONDER DE --
FORMA CLARA Y BREVE. SI EXISTE ALGUNA DUDA CONSULTALA CON EL JEFE DE PERSONAL.

1. ¿Quién fué el fundador de la Empresa?

2. ¿En qué año fué fundada?

3. En sus inicios ¿Cómo empezó a funcionar?

4. Actualmente ¿quién es el Director de la Empresa?

5. ¿Qué es una Tienda de Autoservicio?

6. Menciona 3 hechos relevantes de la antigüedad que dieron origen al Comercio.

7. ¿Cuál es el giro de la Empresa?

8. ¿Cuál fué la primera sucursal de la Empresa?

9. Menciona 5 Tiendas de la cadena de la Empresa.

10. ¿Cuántas tiendas forman actualmente la cadena?

11. Menciona 5 prestaciones que ofrece la Empresa.

12. Explica brevemente ¿cuál es la filosofía de la Empresa?

4.4 CRITICA A LA SITUACION ACTUAL

En los puntos anteriores quedó descrita la forma en que opera la administración actual de una tienda de autoservicio y dentro de ésta la del departamento de personal de lo que se puede apreciar lo siguiente:

1. Como primer punto se observa que el jefe de personal depende por un lado del gerente de la tienda y por el otro del subgerente de personal dependiente a su vez de la Dirección de Recursos Humanos, esto contraviene el Principio de Unidad de Mando.

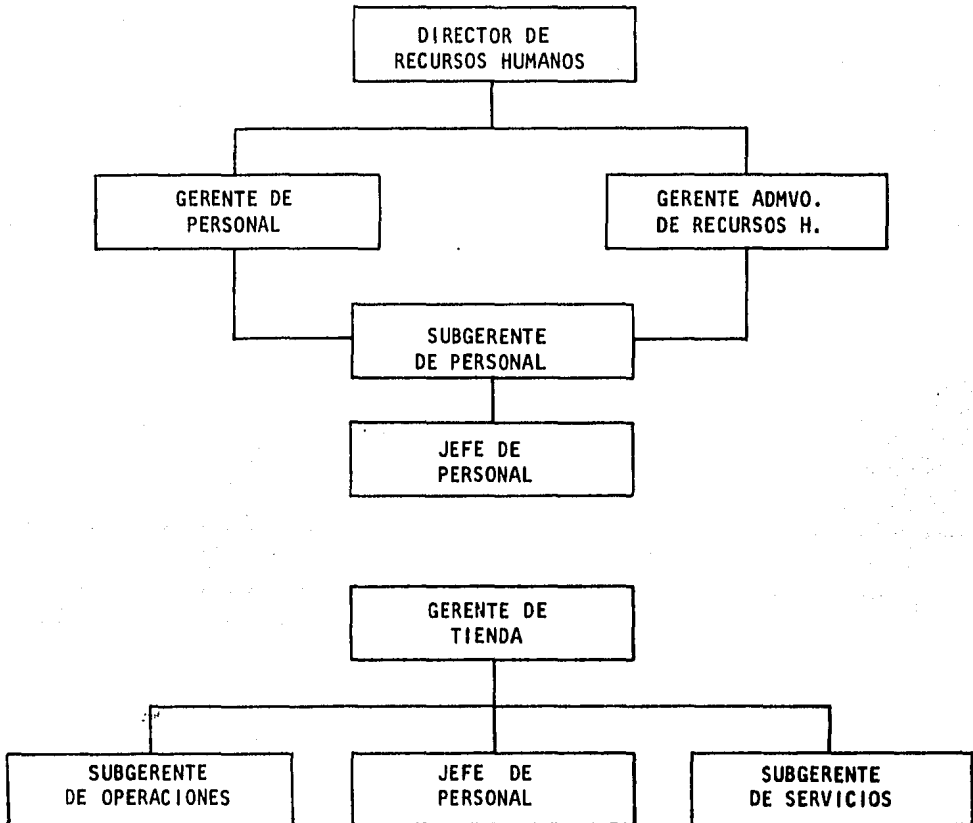


FIGURA No. 10

2. El puesto de jefe de personal está mal ubicado en la estructura orgánica de la tienda, debido a que éste se encuentra al mismo nivel que las subgerencias manejándose a nivel jefatura independiente de las subgerencias.
3. Otra de las fallas detectadas es el hecho de contar con un centro administrativo en donde se centraliza toda la información (nóminas, impuestos, altas, bajas y modificaciones al I.M.S.S. cambios de departamento, cambios de sueldo, etc.) concernientes al personal, ocasionando con esto demoras en los trámites de contratación, además de que se cuenta con dos archivos de personal, uno para este centro y otro para el departamento de personal, provocando duplicidad de funciones.
4. No se cuenta con las descripciones de puestos para poder llevar a cabo el reclutamiento y la inducción al puesto.
5. No se elabora el inventario de recursos humanos.
6. En cuanto a las funciones del jefe de personal en lo que se refiere a capacitación, el Jefe de Personal directamente es quien la imparte a los jefes de departamento, ocasionando que la capacitación no llegue a los objetivos que persigue ya que el jefe de personal desconoce muchos aspectos que a veces los jefes de departamento sí conocen.
7. No se tienen establecidas funciones para mejorar el clima organizacional, ni encuestas de sueldos y prestaciones.
8. Existe un alto porcentaje de rotación de personal debido a que el personal es contratado para un determinado departamento y al cabo de de 15 días, un mes, etc. de haber sido contratado, está sujeto a cambios constantes de departamento.
9. Faltan políticas de personal.

10. En el departamento de frutas y verduras todos hacen las mis -
mas funciones debiendo delimitarlas.

11. Los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación,
inducción al puesto y a la empresa dejan mucho que desear.

11.1 Procedimientos de reclutamiento.

- El jefe de departamento del puesto vacante es quien debe -
elaborar la requisición de personal y no el subgerente de -
operaciones o de servicios, ya que el jefe de departamento
es el que conoce qué requisitos debe cubrir la persona soli-
citada y únicamente recabar las firmas de Vo.Bo. del geren-
te de la tienda y de los subgerentes.
- Se deben establecer las funciones de la secretaria a fin -
de que el jefe de personal delegue funciones.
- La selección se inicia desde el momento en que se presentan
los candidatos al departamento de personal y no en el momen-
to en que se le entrega la "presolicitud".

11.2 Procedimiento de selección y contratación.

- No se cuenta con un lugar adecuado para llevar a cabo las -
entrevistas como establece la teoría.
- El gerente de la tienda frecuentemente impone la contrata-
ción de determinado personal, sin importar que éste cumpla
los requisitos para ser contratado ésto es que no cumpla la
edad mínima requerida o bien la escolaridad.
- La segunda entrevista la lleva a cabo el subgerente de ope-
raciones o de servicios, debiendo realizarla primero el je-
fe de departamento del puesto vacante y posteriormente el -
subgerente obteniendo únicamente del gerente de la tienda -
el Vo.Bo. de aceptación; como se lleva a cabo el procedi-
miento ocasiona que se cubra con mayor lentitud la vacante.
- El Vo.Bo. de aceptación por parte del gerente de la tienda
lo hace en la "solicitud de empleo", debiendo existir un es
pacio en la forma de la "apreciación de entrevista", y otro
para el subgerente de operaciones o de servicios.

- No se lleva a cabo la verificación de referencias, siendo éste un punto importante de investigación para decidir si se contrata o no al candidato.
- Se solicita al candidato por duplicado toda la documentación para contratación, implicando gastos y duplicación de expedientes.
- Enviar al candidato al centro administrativo, implica tardanza en los trámites de contratación y procedimientos inadecuados al elaborar el "contrato de trabajo" y la "alta al I.M.S.S."
- El "contrato individual de trabajo" y la "alta al I.M.S.S." no se elaboran antes de dar a firmarlos al empleado.
- No se cuenta con un archivo de "solicitud de empleo" de candidatos viables al puesto.
- En el momento de darle a firmar el "contrato de trabajo", es necesario que el nuevo empleado firme una carta en donde se haga mención de que durante el año no ha percibido por concepto de sueldos en caso de estar en tal situación y en caso contrario solicitarle su "carta de percepciones y retención de impuestos".
- Los "gafetes" de identificación no tienen la fotografía del empleado, ocasionando con esto que los empleados intercambien entre ellos los "gafetes".

11.3 Procedimiento de inducción.

- No se cuenta con ayudas didácticas para impartir la inducción ya que todo es expuesto verbalmente así como de instalaciones apropiadas para llevarla a cabo.
- No se le indica al nuevo empleado la ubicación de las áreas de descanso, el lugar de pago, sanitarios, etc.
- No se cuenta con la descripción de puestos a fin de que el nuevo empleado conozca y lleve a cabo sus funciones con mayor rapidez.

- Es necesario que el jefe de departamento realice una entrevista de ajuste al nuevo empleado una vez que éste haya cumplido 3 meses de haber sido contratado a fin de mejorar las fallas que existan de ambos. Así como a los 6 meses.

11.4 Las formas utilizadas en estos procedimientos tienen fallas - de diseño y no son entendibles fácilmente para el personal - que hace uso de ellas.

CAPITULO V

PROPUESTA AL SISTEMA DE SELECCION DE PERSONAL

Este capítulo presenta una propuesta para el mejor funcionamiento del departamento de personal, comenzado por la estructura orgánica, en donde se muestra la ubicación ideal del departamento de personal dentro de la tienda y su organización interna.

Una reorientación de las acciones del departamento a través de su objetivo y políticas que normen las funciones del reclutamiento, selección, contratación e inducción, nueva orientación de las descripciones de puestos, que nos indican primero en lo genérico y después a detalle en lo específico, las actividades de los puestos integrantes de la tienda y del departamento de personal.

Se orientaron también las funciones y las descripciones de los procedimientos en la secuencia que deben realizarse para alcanzar los objetivos. Se indican las formas que se originan. Con diagramas de flujo se muestra en forma gráfica y ordenada, las actividades mencionadas en las descripciones de los procedimientos con el índice de formas, las que intervienen en cada uno de ellos.

Se incluye además guía de interpretación de la simbología utilizada en los diagramas de flujo, un catálogo de formas codificadas y relacionadas, precisando su distribución dentro de las áreas operativas y de control. Por último se proporciona un catálogo de archivo, en donde se indican todos los archivos que se utilizan, codificados y relacionados.

5.1 ESTRUCTURA ORGANICA PROPUESTA

5.1.1 Ubicación del Departamento de Personal dentro de la Tienda.

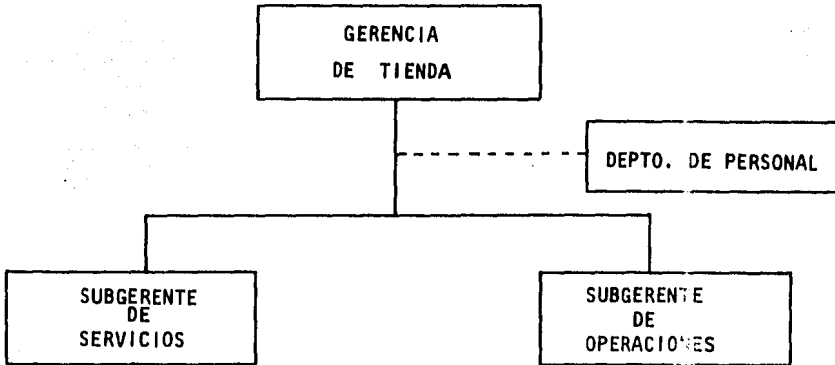


FIGURA No. 11

5.1.2 Organigrama del Departamento de Personal.

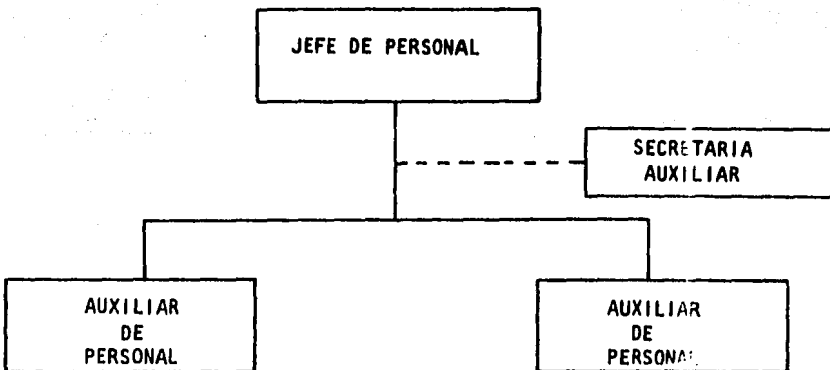


FIGURA No. 12

5.2 OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO

Satisfacer los requerimientos de personal de la tienda, formando un equipo de empleados que desarrollen su trabajo con un alto índice de - productividad, realizando acciones y aplicando las políticas establecidas con esa orientación.

5.3 POLITICAS

Reclutamiento:

- Toda requisición de personal, para dar trámite, deberá tener - las firmas correspondientes de autorización.
- El departamento de personal, sólo dará trámite e iniciará el - proceso de reclutamiento hasta la fecha de recepción de la re-quisición de personal debidamente autorizada.
- Todos los puestos que existen en la tienda deberán contar con una descripción de funciones que defina con claridad las acti-vidades a desempeñar.
- La bolsa de trabajo deberá estar clasificada en orden alfabético por persona.
- En la contratación de personal eventual para temporada navide-ña, no será necesario la requisición de personal, para este ti-po de contratación se elaborará una autorización temporal.
- Para cubrir puestos excepto los de auxiliar "B", la principal fuente será el personal que labora dentro de la tienda.
- Sólo se utilizarán fuentes de reclutamiento externo de servi-cio gratuito.

- El departamento de personal deberá contar con un directorio de las diferentes fuentes de reclutamiento externas, a las que puede recurrir, indicando la efectividad de éstas.

Selección:

- El departamento de personal es el único medio por el cual se seleccionará y contratará al personal requerido.
- Las entrevistas y exámenes iniciales que se practiquen a los candidatos deberán ser realizadas por el jefe de personal.
- Todos los candidatos a cubrir una vacante deberán ser entrevistados por el futuro jefe inmediato.
- Para la selección interna se tomará como principal elemento de selección el resultado de las evaluaciones de desempeño ejecutados al candidato así como la capacitación y la opinión de su jefe inmediato.
- El candidato al puesto deberá acreditar el examen general como mínimo.

Cajera	9 y 10
Auxiliar "B"	8 y 7
Auxiliar "B" Intendencia	6

- No se deberán hacer promesas o compromisos de ninguna especie con el solicitante.
- Los candidatos que sean rechazados por no contar con las características requeridas, pero sean viables para otros puestos similares se les podrá canalizar hacia éstos, o se les conservará en cartera para cuando surja algún puesto vacante.

- Todos los candidatos a contratación se les practicará la investigación de antecedentes de trabajo y de recomendantes.

Contratación:

- Toda contratación debe estar amparada por una vacante contenida en la plantilla o por un puesto de nueva creación, debidamente autorizado.
- No se podrá contratar mayor número de empleados, que los autorizados por la dirección general.
- Únicamente se podrá contratar personal, cuando éste cuente con la documentación legal que permita dicha contratación.
- La edad mínima para contratar personal masculino será de 18 años y el femenino de 17 años.
- La escolaridad mínima solicitada para contratar personal es de primaria salvo en el caso de cubrir una vacante con un oficio determinado que no lo requiera.
- No podrán trabajar en la misma tienda personas que tengan parentesco en cualquier grado.
- La contratación de empleados en puestos de nueva creación, deberán ser autorizados por el director de recursos humanos.
- La contratación de personal extranjero, sólo se podrá efectuar con la autorización de la dirección general.
- La duración de los contratos de trabajo por tiempo determinado será de 90 días, al vencimiento de éste se otorgará el contrato de planta o bien terminará la relación de trabajo.

- Todas las contrataciones se harán de acuerdo a los sueldos míni-mos establecidos en la zona.
- Todas las personas que sean contratadas deberán estar afiliados ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- A toda persona que ingrese a trabajar en la tienda, se le deberá hacer entrega de la descripción del puesto a desempeñar y del reglamento interior de trabajo.
- Todo el personal deberá contar con un expediente de personal de-bidamente integrado.
- Los expedientes de personal deberán ser tratados con carácter -confidencial.

Inducción:

- Todo el personal de nuevo ingreso deberá recibir la inducción a la empresa por el jefe de personal y al puesto por el jefe de -departamento.
- A todo el personal de nuevo ingreso o que vaya a ocupar un nuevo puesto se le deberá aplicar una entrevista de ajuste u a vez que se hayan cumplido 3 meses de haberse contratado y otra posterior a los 6 meses.

Cambios de personal y promociones.

- Para que un empleado pueda ser cambiado de puesto deberá tener -una antigüedad de por lo menos seis meses en el último puesto.
- No puede ser cambiado un empleado de puesto con una remuneración menor con respecto a su último puesto.

- Todo el personal sujeto a promociones deberá ser evaluado al iniciar y terminar su periodo de prueba.
- Ningún empleado puede ser sujeto a promoción si no tiene calidad de empleado de planta.

5.4 DESCRIPCIONES DE PUESTOS

5.4.1 Del Departamento de Personal.

PUESTO: JEFE DE PERSONAL
 Reporta a: Gerente de la tienda.
 Supervisa a: Secretaria de personal.
 Auxiliar de personal.

RESPONSABILIDAD BASICA

Dotar de recursos humanos a los departamentos de la tienda que lo soliciten, así como planear, organizar, dirigir y controlar las funciones de personal y mantener un agradable ambiente de trabajo.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias.

- Vigila la integración y actualización de la bolsa de trabajo.
- Recluta al personal de acuerdo a lo requerido.
- Realiza las entrevistas de selección de personal.
- Aplica y califica el examen de conocimientos.
- Coordina las entrevistas de selección de personal y promoción con los jefes de departamento, subgerentes y gerente de la tienda.
- Vigila la integración y actualización del inventario de recursos humanos.

- Controla y dá aviso oportuno de los vencimientos de contratos y períodos de prueba por promoción.
- Reduce el índice de rotación de personal.
- Fomenta el desarrollo y motivación de personal.
- Maneja los tabuladores y toda la información referente a suel-dos y salarios.
- Vigila que se cumpla con las políticas de personal.
- Supervisa el control de los empacadores y demostradores.
- Vigila el control y distribución de los uniformes e implemen-tos de trabajo.
- Supervisa el control de la asistencia del personal, permisos, entradas y salidas de personal.
- Vigila que se cumpla con el reglamento interior de trabajo.
- Supervisa las compras de los empleados.
- Vigila el mantenimiento y uso adecuado de los baños y sala de descanso destinados al personal.
- Controla y vigila que el personal desarrolle las actividades - para las que fué contratado el personal.
- Sanciona a los empleados que violen el reglamento interior de trabajo.
- Supervisa que todo el personal cuente con su tarjeta de salud vigente.
- Mantiene contacto con las diferentes bolsas de trabajo de ser-vicio gratuito.

Actividades periódicas.

- Legalizar las relación de trabajo por un contrato por tiempo - determinado y la inscripción ante el I.M.S.S.
- Imparte la inducción a la empresa y a la tienda en base a lo - establecido en el procedimiento de inducción a la empresa.
- Formula y envía a la dirección de recursos humanos el reporte mensual de requisiciones cubiertas, inducción y fuentes de re-clutamiento y el reporte de bajas de personal.
- Aplica las entrevistas de ajuste I y ajuste II (90 y 180 días de haber sido contratado el empleado).

- Realiza la encuesta de opinión.
- Coordina la capacitación al personal entre el jefe de departamento y el instituto de capacitación (I.C.A.).
- Verifica telefónicamente las referencias personales y de trabajo del candidato.
- Coordina y participa en el periódico mural.
- Organiza los eventos socio-culturales y deportivos.
- Coordina la evaluación del personal sujeto a promoción.
- Coordina la evaluación del personal para otorgar el contrato de planta.
- Controla los cambios internos e intersucursales.
- Controla y vigila que se cumpla con los requisitos de promoción y cambios de personal.
- Vigila y cumple con la plantilla de personal autorizada.
- Programa y controla las vacaciones del personal.
- Maneja, elabora y controla los horarios de trabajo del personal.
- Coordina con el departamento legal los despidos de personal cuando se haga necesario.

Actividades eventuales.

- Colabora con el I.C.A., en la detección de necesidades de capacitación.
- Vigila la entrega de la revista informativa de la empresa.
- Coordina las evaluaciones anuales de desempeño.
- Participa en el inventario de la tienda.
- Integra y mantiene la comisión mixta de higiene y seguridad industrial.
- Colabora con el flujo de información y documentación que requiera el centro administrativo.
- Mantiene contacto con el departamento legal en relación a problemas laborales.
- Vigila y controla el pago de las percepciones de los empleados.

PUESTO: AUXILIAR DE PERSONAL

Reporta a: Jefe de personal.

RESPONSABILIDAD BASICA

Auxiliar al jefe de personal en las actividades de control, evaluación del personal y en el mantenimiento de un agradable ambiente de trabajo.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias.

- Integra y actualiza la bolsa de trabajo.
- Integra y actualiza el inventario de recursos humanos.
- Controla y supervisa las compras de los empleados.
- Controla a las demostradoras y en general al personal ajeno a la tienda en cuanto a entradas, salidas, presentación, etc.
- Registra y controla la asistencia del personal, permisos, entradas y salidas de personal.
- Vigila el mantenimiento y uso adecuado de los baños y sala de descanso destinadas al personal.
- Vigila que el personal cuente con su tarjeta de salud vigente.

Actividades periódicas.

- Apoya al jefe de personal en la encuesta de opinión.
- Participa en el periódico mural.
- Participa en los eventos socio-culturales y deportivos.
- Controla los horarios de trabajo del personal.
- Archiva y distribuye los permisos, incapacidades, solicitudes de vacaciones, control anual de asistencias, etc.

Actividades eventuales.

- Entrega a los empleados la revista informativa de la empresa.
- Apoya al jefe de personal en las evaluaciones anuales de desempeño.
- Participa en el inventario de la tienda.
- Envía al centro administrativo la documentación necesaria para la elaboración de la nómina (tarjetas de asistencia, incapacidades, permisos, etc.).

PUESTO: SECRETARIA DE PERSONAL

Reporta a: Jefe de personal.

RESPONSABILIDAD BASICA

Realizar todas aquéllas actividades relacionadas con la función de personal que le sean encomendadas por el jefe de personal, así como de mecanografiar aquéllos documentos relacionados con la función además de mantener al día los archivos y de coordinar el envío y recepción de documentación y correspondencia.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias.

- Determina a los empleados con vencimiento de contrato y períodos de prueba por promoción.
- Controla la distribución de los uniformes e implementos de trabajo.
- Atender al candidato al solicitar este empleo en la tienda.
- Mecanografía todos los documentos que se requieran.
- Recibe, controla y registra los envíos de documentación y correspondencia.
- Archiva y distribuye los documentos relacionados con la función de personal.

Actividades periódicas.

- Apoya al jefe de personal al impartir éste la inducción a la empresa.
- Vigila que las entrevistas de ajuste I y ajuste II estén completamente llenadas.
- Participa en el periódico mural.
- Participa en los eventos socio-culturales y deportivos.
- Recibe y registra la requisición de personal.

Actividades eventuales.

- Apoyar al jefe de personal en las evaluaciones anuales de desempño.
- Participa en inventario de la tienda.

Para que el jefe de personal pueda llevar a cabo la función de reclutamiento y selección; es necesario que cuente con las descripciones de cada uno de los puestos que existen en la tienda y que los presente a continuación:

5.4.2 De la Tienda.

PUESTO	GERENTE DE TIENDA
Reporta a:	Gerente regional
Suparvisa a:	Subgerente de servicios.
	Subgerente de operaciones.
	Secretaria.

RESPONSABILIDAD BASICA

Solución de los problemas de operación de la tienda, así como la vigilancia en cuanto a control, presentación y orden de la misma.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Crear un piso de ventas atractivo al gusto del público consumidor que sea funcional, cómodo y con una correcta exhibición de mercancía.
- Planeación y desarrollo de servicios al cliente.
- Cuidar de la productividad del espacio de ventas.
- Establecimiento de técnicas de ventas.
- Supervisar que se justifiquen los pedidos de resurtido aceptados por los jefes de departamento.
- Verificar que las devoluciones de mercancía a proveedores señaladas por los jefes de departamento, sean procedentes.
- Revisar y firmar en forma mancomunada con los subgerentes los cheques.
- Supervisar el buen funcionamiento de las bodegas y cajas registradoras.
- Exigir al personal que labora bajo sus órdenes, el manejo adecuado de la mercancía, para evitar deterioros que redunden en perjuicio de la tienda debiendo aplicar las sanciones necesarias cuando por descuido o negligencia no se acaten las disposiciones.
- Solución de problemas generales de trámites administrativos - que se ofrezcan.
- Vigilar la situación financiera de la tienda a través de los Estados Financieros, que le entrega mensualmente el departamento de contabilidad.
- Vigilar el buen funcionamiento del departamento de caja general.
- Autorizar las erogaciones por pagos a proveedores o gastos diversos.

Actividades periódicas:

- Supervisar que los sistemas de organización implantados, sean cumplidos eficientemente por el personal que labora bajo su responsabilidad.
- Implantar sistemas que favorezcan comercialmente la presentación de la mercancía, ordenando las transferencias físicas que se consideran necesarias.
- Vigilar que los trámites de documentación para la transferencia de mercancía o cambios de precio se lleven a cabo adecuadamente.
- Vigilar las funciones contables de la tienda.
- Resolver los problemas que le reporte auditoría interna.
- Vigilar el mantenimiento de la tienda.

Actividades eventuales:

- Resolver por medio del departamento legal los problemas jurídicos de la tienda.
- Asumir responsabilidades en inventarlos de la tienda en general.

PUESTO SUBGERENTE DE SERVICIOS

Reporta a: Gerente de tienda.

Supervisa a: Jefes de departamento:

- Bodega de tienda.
- Bodega de abarrotes.
- Vigilancia.
- Transporte.
- Devoluciones y paquetería.
- Imprenta.
- Intendencia.
- Mantenimiento.
- Cajas.
- Caja general.

RESPONSABILIDAD BASICA

Administrar eficientemente los departamentos que tiene a su car-go así como vigilar el orden y buen funcionamiento de éstos.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Supervisar el buen funcionamiento de los departamentos que tiene a su cargo.
- Realizar chequeos en las bodegas por lo menos diez veces al día, comparando la mercancía recibida con las facturas de la misma.
- Efectuar pruebas selectivas de las cajas, verificando la atención al cliente, el marcaje del importe, el marcaje de las secciones departamentales.
- Solucionar los problemas que se presenten en los departamentos a su cargo.
- Vigilar que las instalaciones de la tienda se encuentren en óptimas condiciones que permitan llevar a cabo el trabajo.
- Vigilar la limpieza de la tienda.
- Firmar en forma mancomunada con el gerente y subgerente de operaciones los cheques.

Actividades periódicas:

- Atender a personas que no pertenecen a la tienda como audito-res externos, auditores internos, representantes de las dife-rentes entidades gubernamentales y otros.

Actividades eventuales:

- Asumir responsabilidades en inventarios de la tienda en gene-ral.

PUESTO SUBGERENTE DE OPERACIONES

Reporta a: Gerente de tienda.

Supervisa a: Jefes de departamento.

Area ropa.

Area no ropa

Abarrotes.

Perecederos.

RESPONSABILIDAD BASICA

Administrar eficientemente los departamentos que tiene a su cargo así como vigilar el orden y buen funcionamiento de éstos.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Vigilar que el personal que labora bajo sus órdenes maneje adecuadamente la mercancía.
- Aplicar sanciones cuando por descuido o negligencia no se maneje adecuadamente la mercancía.
- Supervisar la entrega de mercancía.
- Revisar que todos los pedidos estén de acuerdo con las necesidades del departamento.
- Recibir y entregar los cambios de precio, debidamente requisitados a la secretaria del gerente de tienda.
- Firmar en forma mancomunada con el gerente y subgerente de servicios los cheques.
- Checar todos los departamentos de su área con respecto a limpieza y atención al público.
- Checar que las cámaras de refrigeración funcionen correctamente.
- Solucionar de la mejor manera toda clase de problemas que en los departamentos se presenten.

Actividades periódicas:

- Exigir y comentar con el departamento de compras las necesidades de mercancía, así como vigilar los procedimientos establecidos para la mercancía que no tenga movimiento.

Actividades eventuales:

- Asumir responsabilidades en inventario de tienda en general.

PUESTO SECRETARIA
 Reporta a: Gerente de tienda.

RESPONSABILIDAD BASICA

Mecanografiar aquéllos documentos relacionados con la gerencia, además de mantener al día los archivos y coordinar el envío y recepción de documentación y correspondencia de la tienda y auxiliar al gerente en aquellas funciones que éste lo requiera.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Clasificar diariamente los pedidos de resurtido por orden numérico de ficha y relacionarlos para ser entregados al personal de verificación.
- Controlar todas las formas que estén bajo su responsabilidad - tales como "avisos de cambios de precio", "notas de cargo por devolución", etc.

Actividades eventuales:

- Participar en inventarios de la tienda.

AREA SERVICIOS

PUESTO JEFE DE CAJAS

Reporta a: Subgerente de servicios.

Supervisa a: Supervisor de cajas.

RESPONSABILIDAD BASICA

Dirigir y coordinar la operación del registro de la venta de mer
cancía.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Vigilar que los deberes y responsabilidades asignados al perso
nal que labora bajo sus órdenes se cumplan eficientemente.
- Vigilar que las operaciones que se hagan con los sistemas de -
crédito (Bancomer, Banamex, Carnet). Se realicen en forma co -
rrecta.
- Autorizar la cancelación de los tickets o notas de cancelación
cuando se cometa algún error de registro o el cliente no lleve
la mercancía.
- Autorizar las "notas de crédito por devolución de cliente".
- Controlar a su personal, cuidando su puntualidad, trabajo, lim
pieza y presentación.

Actividades eventuales:

- Participar en el inventario de la tienda.

PUESTO SUPERVISOR DE CAJAS
Reporta a: Jefe de cajas.
Supervisa a: Cajeras.
 Checa precios.

RESPONSABILIDAD BASICA

Vigilar que la operación de venta se registre correctamente.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Realizar los trámites de cancelación de los tickets.
- Expedir "notas de cancelación", cuando se cometa algún error de registro o el cliente no lleve la mercancía.
- Autorizar las "notas de crédito" por devolución del cliente en caso de ausencia del jefe de cajas y anotar los números de caja registradora y ticket respectivo.
- Vigilar que las operaciones que se hagan de los sistemas de crédito se realicen correctamente.
- Supervisar el registro correcto de la mercancía.
- Coordinar el trabajo de los checaprecios. «

Actividades eventuales:

- Participar en el inventario de la tienda.

PUESTO **CAJERO**
Reporta a: **Supervisor de cajas.**

RESPONSABILIDAD BASICA

Registrar correctamente la operación de venta de mercancía.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Registrar las ventas de acuerdo con la clasificación departa -
mental establecida con base a las teclas de las cajas.
- Notificar al supervisor cuando cometa algún error de registro
o el cliente no lleve la mercancía que se hubiese registrado.
- Entregar el efectivo y comprobantes de la caja general, rela -
cionados en su "ficha de entrega".

Actividades eventuales:

- Participar en el inventario de la tienda.

PUESTO **CHECAPRECIOS**
Reporta a: **Supervisor de cajas.**
Supervisa a: **Ninguna persona.**

RESPONSABILIDAD BASICA

Checar los precios de las mercancías que no lo tengan a fin de -
realizar el registro de éstas.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Checar precios.
- Colocar al departamento que corresponda la mercancía que el cliente no lleve y que se encuentra en el área de cajas.

Actividades eventuales:

- Participar en el inventario de la tienda.

PUESTO JEFE DE BODEGA DE TIENDA Y
 JEFE DE BODEGA DE ABARROTES

Reporta a: Subgerente de servicios.

Supervisa a: Auxiliar de marcaje.
 Auxiliar de recepción.

RESPONSABILIDAD BASICA

Custodiar la mercancía así como cuidar que la bodega esté constantemente en orden y limpia.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Supervisar la recepción de la mercancía del proveedor.
- Verificar que la mercancía se reciba dentro del plazo de entrega convenido.
- Supervisar las funciones de los auxiliares de recepción, auxiliares de marcaje.
- Vigilar el envío de los pedidos, facturas o remisiones del departamento de contabilidad con la "relación diaria de mercancía recibida".
- Vigilar la devolución de mercancía a los proveedores.
- Vigilar el manejo adecuado de la mercancía.
- Controlar a su personal, cuidando su puntualidad, trabajo, limpieza y presentación.

Actividades eventuales:

- Reportar quincenalmente al gerente, las devoluciones que no hayan sido retiradas por los proveedores.
- Vigilar y controlar la entrada de muebles y mercancía para fines publicitarios y promociones de venta.
- Participar en el inventario de la tienda.
- Realizar el trámite con el proveedor para la devolución de la mercancía.

PUESTO AUXILIAR DE MARCAJE

Reporta a: Jefe de bodega.

RESPONSABILIDAD BASICA

Actividades diarias:

- Verificar que la mercancía que entrega el auxiliar de recibo - coincida con la copia del pedido.
- Etiquetar la mercancía con el precio de venta, número de sec - ción, clave y fecha, así como el número de entrada.
- Enviar la mercancía a la tienda.

Actividades eventuales:

- Notificar a los jefes de departamento las sobre existencias de productos.
- Participar en el inventario de la tienda.

PUESTO AUXILIAR DE RECEPCION DE MERCANCIA
Reporta a: Jefe de bodega.

RESPONSABILIDAD BASICA

Recibir del proveedor la mercancía cuando éstas se encuentren en las condiciones establecidas en el pedido.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Recibir la mercancía del proveedor así como verificar que la mercancía se entregue correctamente.
- Entregar la mercancía a la sección de marcaje.
- Entregar los pedidos, facturas o remisiones al departamento de contabilidad.
- Recibir los artículos que van a devolverse a los proveedores - junto con su respectiva "nota de devolución de mercancía".
- Manejar con el cuidado necesario la mercancía.
- Indicar a los cargadores donde y cómo colocar la mercancía.
- Limpiar y arreglar la bodega de tal manera que cualquier pro - ducto que se requiera en el piso, sea fácilmente localizado.

Actividades eventuales:

- Participar en el inventario de la tienda.

PUESTO JEFE DE VIGILANCIA
Reporta a: Subgerente de servicios.
Supervisa a: Auxiliar "A" y auxiliar "B"

RESPONSABILIDAD BASICA

Cuidar de los bienes de la tienda.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Vigilar la tienda las 24 hrs. del día.
- Reportar al subgerente de servicios cualquier robo de los em - pleados, clientes, demostradoras o cualquier persona externa a la tienda.
- Vigilar el orden de la tienda.
- Vigilar del funcionamiento del sistema de alarma.
- Vigilar la entrada de empleados y proveedores.
- Vigilar la entrada y salida de clientes.
- Vigilar la bodega de tienda y la bodega de abarrotes.
- Controlar a su personal, cuidando su puntualidad, trabajo, lim pieza y presentación.

Actividades eventuales:

- Participar en el inventario de la tienda.

PUESTO JEFE DE INTENDENCIA
Reporta a: Subgerente de Servicios.
Supervisa a: Auxiliar "A" y auxiliar "B".

RESPONSABILIDAD BASICA

Vigilar que todas las instalaciones de la tienda como es el piso de ventas, oficinas, sanitarios, área de descanso, bodegas, estacionamiento, áreas verdes, se encuentren aseadas.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Vigilar que el piso de ventas se encuentre siempre limpio.

Supervisar:

- Atención de las plantas y zonas verdes que se encuentren dentro y fuera de la tienda.
- Recoger basura y depositarla en los lugares asignados, haciendo previamente la revisión y separación respectiva.
- Coordinar el cambio de sitio de los muebles del piso de ventas u oficinas, atendiendo las disposiciones de la gerencia.
- Controlar a su personal.

Actividades eventuales:

- Participar en el inventario de la tienda.

PUESTO JEFE DE MANTENIMIENTO
Reporta a: Subgerente de servicios.
Supervisa a: Auxiliares.

RESPONSABILIDAD BASICA

Reparar y mantener en buenas condiciones las instalaciones de la tienda.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Reparar aparatos eléctricos e instalaciones como son las escaleras eléctricas, refrigeradores, planta de emergencia, etc.
- Vigilar el sistema de aire acondicionado de la tienda.
- Realizar reparaciones de albañilería, herrería, pintura, plomería, carpintería, etc. de toda la tienda.
- Controlar a su personal.
- Colocar y mover carteles de ofertas de toda la tienda, de acuerdo con las instrucciones de la gerencia.
- Control de la presión del agua de toda la tienda.

Actividades eventuales:

- Colocar y quitar cristales de las oficinas de la tienda.
- Reparar los carritos para mercancía, que utilizan los clientes de la tienda, y además los carros y carretillas de la tienda.
- Ejecutar todas las labores no previstas.
- Vigilar el cumplimiento de los servicios de mantenimiento contratados.
- Participar en el inventario de la tienda.

NOTA: El personal que tiene a su cargo le auxiliará en todas las actividades antes mencionadas.

PUESTO JEFE DE DEVOLUCIONES
Reporta a: Subgerente de servicios.
Supervisa a: Auxiliares.

RESPONSABILIDAD BASICA

Vigilar que se brinde la mejor atención al cliente cuando éste - solicite una devolución de mercancía y darle el trámite correspondiente.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Autorizar y elaborar las "notas de crédito" por "devolución de cliente" marcando en la caja registradora el número de sección e importe que corresponda a la mercancía.
- Entregar la mercancía a las bodegas o a sus pisos respectivos.
- Utilizar la papelería del banco en las operaciones del sistema Bancomer, Carnet, etc., relacionado con las devoluciones del cliente.
- Manejar con el cuidado necesario la mercancía.
- Custodiar los bultos y paquetes propiedad del cliente.
- Controlar los envases de refrescos y cervezas que el cliente trae para su compra.
- Controlar al personal cuidando su puntualidad, trabajo, limpieza y presentación.
- Recibir del cliente los aparatos para su reparación y coordinarse con el jefe de departamento de línea blanca para que realice el trámite correspondiente.

Actividades eventuales:

- Limpiar los casilleros en donde se guardan los paquetes del cliente.
- Participar en el inventario de la tienda.

- Recibir del cliente los aparatos para su reparación y coordinarse con el jefe del Departamento de línea blanca para que realice el trámite correspondiente.

PUESTO JEFE DE IMPRENTA

Reporta a: Subgerente de servicios.

Supervisa a: Auxiliares.

RESPONSABILIDAD BASICA

Elaborar carteles de ofertas que los jefes de departamento, subgerentes o gerente soliciten.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Controlar al personal, cuidando su puntualidad, trabajo, limpieza y presentación.

Actividades eventuales:

- Participar en el inventario de la tienda.

PUESTO JEFE DE CAJA GENERAL

Supervisa a: Auxiliares.

Reporta a: Subgerente de servicios.

RESPONSABILIDAD BASICA

Custodiar, recibir y depositar los recursos económicos de la tienda.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Recibir los ingresos por ventas, a través de las cajas registradoras, cobro de rentas, promociones, venta de desperdicios.
- Determinar los faltantes o sobrantes producidos por las diferencias totales de las cajeras y elaborar los vales a cargo de la cajera.
- Elaborar y enviar al departamento de contabilidad el informe diario de ingresos por ventas a través de cajas, cobro de ventas, ventas de desperdicio, resumen diario de ingresos, resumen diario de cobros, fichas de depósito, copias de pagarés, fichas de entrega cajeras, cintas de corte de cajas registradoras, órdenes de recibos de fondos entre otros.
- Realizar la reposición del fondo fijo de caja chica.
- Realizar el pago de compras inmediatas.
- Controlar a su personal, cuidando la puntualidad, trabajo y presentación.

Actividades eventuales:

- Realizar el pago a proveedores, percepciones a empleados, honorarios, pago de impuestos y derechos.
- Participar en el inventario de la tienda.

Las descripciones de puestos de los auxiliares "A" y auxiliares "B"; no considero necesario mencionarlas debido a que la función de éstos es llevar a cabo las actividades del jefe de departamento.

PUESTO CHOFER
Reporta a: Subgerente de servicios

RESPONSABILIDAD BASICA

Cumplir con los programas de entrega de mercancía al cliente.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Mantener la camioneta en perfectas condiciones.
- Cargar la camioneta para repartir la mercancía.
- Recibir y entregar la documentación de la mercancía.
- Hacer cobros de la mercancía entregada.

Actividades eventuales:

- Participar en el inventario de la tienda.

PUESTO TELEFONISTA Y CABINA CONTROL
Reporta a: Gerente de la tienda.

RESPONSABILIDAD BASICA

Recibir y pasar llamadas así como controlar el sonido local, pa-
sar spots y anuncios.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Atender a clientes, personas externas que lo soliciten.

Actividades eventuales:

- Participar en el inventario de la tienda.

AREA OPERACIONES

PUESTO JEFES DE DEPARTAMENTO AREA ROPA Y NO ROPA

Reporte a: Subgerente de operaciones.

Supervisa a: Auxiliar "A" y auxiliar "B".

RESPONSABILIDAD BASICA

Mantener el buen funcionamiento de su departamento y mostrar una adecuada presentación de la mercancía.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Recibir la mercancía de la bodega de la tienda revisando con base en la copia del pedido, que los precios de venta, secciones y cantidades sean correctas.
- Verificar que en sus departamentos no exista mercancía deteriorada y en caso de existir, iniciar el trámite de devoluciones al proveedor.
- Mantener con cuidado necesario toda la mercancía para evitar deterioros en el perjuicio de los intereses de la empresa, cuidando que el personal que se encuentra a su cargo también lo realice.
- Controlar a su personal cuidando su puntualidad, trabajo, limpieza y presentación.

Actividades eventuales:

- Elaborar pedidos de resurtido, firmando y verificando que el proveedor anote claramente los datos para identificar la mercancía.
- Formular las "notas de cargo por devolución de mercancía".

- Recibir del gerente los "avisos de cambio de precio" originados en el departamento de compras y los que se originen en la propia tienda.
- Verificar la cantidad de artículos y precios de venta para envío a la bodega junto con la mercancía.
- Recibir de la bodega la mercancía remarcada para ser colocada en su lugar correspondiente.
- Vigilar y elaborar las formas de transferencia de mercancía.
- Recibir la mercancía defectuosa que devuelvan los clientes.
- Realizar el trámite de devoluciones al proveedor.
- Participar en el inventario de la tienda.

El jefe de departamento de línea blanca además de estas funciones tiene como actividades las siguientes:

Actividades diarias:

- Coordinarse con el jefe de bodega de tienda para la entrega de mercancía al cliente en su domicilio.

Actividades eventuales:

- Atender el trámite de devolución al proveedor de los artículos eléctricos que los clientes remiten para reparación.
- Coordinarse con el jefe de bodega de tienda para el resguardo de los artículos devueltos por el cliente.

El jefe de cortinas y tapetes tiene como función la de:

- Contratar un maquilador para la hechura de cortinas.

El jefe de fotografía de:

- Mantener contacto con el laboratorio fotográfico que realice el trabajo de revelado y/o impresión.

- Realizar los trámites de contratación, recibo y pago al representante del laboratorio.

El jefe de damas y jefe de caballeros de:

- Vigilar y mantener los probadores.

Las descripciones de puestos de auxiliar "A" y del auxiliar "B" no considero necesarias enunciarlas ya que su función es llevar a cabo las actividades del departamento.

Jefes de Departamento de Perecederos.

PUESTO JEFE DE FRUTAS Y VERDURAS
 Reporta a: Subgerente de operaciones.
 Supervisa a: Auxiliares.
 Empacadores.
 Pesadores.

RESPONSABILIDAD BASICA

Mantener el buen funcionamiento de su departamento y mostrar una adecuada presentación de la mercancía.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Controlar a su personal, cuidando su puntualidad, trabajo, limpieza y presentación.
- Vigilar que su departamento se encuentre siempre limpio, con mercancía bien acomodada, fresca y variada.
- Sugerir y avisar al comprador respectivo cuando la mercancía no sea de la calidad deseada o productos nuevos que se quieran introducir.

- Vigilar que sus productos empacados estén bien limpios y presentables.
- Vigilar el funcionamiento y aprovechamiento de sus cámaras y vitrinas.
- Vigilar que al término del día, su departamento queda perfectamente limpio para el día siguiente.
- Recibir en la bodega la mercancía que envía el departamento de compras.

Actividades eventuales:

- Realizar el trámite para regalar a los centros asistenciales la mercancía de segunda clase.
- Deshacerse de la mercancía que se encuentre en condiciones que ameriten arrojarse a la basura.
- Participar en el inventario de la tienda.

PUESTO **AUXILIAR DE FRUTAS Y VERDURAS**

Reporta a: **Jefe de frutas y verduras.**

RESPONSABILIDAD BASICA

Mantener llenos de frutas los anaqueles de su sección, colocando en ellos y acomodando la mercancía.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Lavar y seleccionar las mercancías.
- Atender al público cuando éste lo requiera.
- Hacer limpieza de sus anaqueles y sección.
- Arreglar la bodega de su sección.

Actividades eventuales:

- Participar en el inventario de la tienda.

PUESTO EMPACADORES

Reporta a: Jefe de frutas y verduras.

RESPONSABILIDAD BASICA

Seleccionar y acomodar la mercancía en cajas y bases de cartón - con papel celofán.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Pesar la mercancía empacada y anotar el importe de la misma en los tickets especiales.
- Hacer la limpieza de su sección de trabajo.

Actividades eventuales:

- Participar en el inventario de la tienda.

PUESTO PESADORAS

Reporta a: Jefe de frutas y verduras

RESPONSABILIDAD BASICA

Pesar las bolsas con mercancía de su sección que le entregue el cliente.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Informar al público.
- Hacer la limpieza de sus instrumentos de trabajo y sección.

Actividades eventuales:

- Participar en el inventario de la tienda.

PUESTO **JEFE DE SALCHICHONERIA**
Reporta a: Subgerente de operaciones.
Supervisa a: Auxiliar "A" y auxiliar "B".

RESPONSABILIDAD BASICA

Vigilar que se le dé la mejor atención al cliente revisando lo -
 que se despacha y que las condiciones de la mercancía estén siempre de -
 acuerdo con las disposiciones de la Secretaría de Salud.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Mantener el departamento al corriente de mercancía y limpieza.
- Revisar las necesidades del departamento en cuestión de mercancía, para hacer el resurtido con los respectivos proveedores, cuidando que la mercancía que se encuentre en las vitrinas, es té en rotación para evitar que se haga vieja y sea perjuicio - del cliente.
- Controlar al personal cuidando su puntualidad, limpieza, pre - sentación y que en su lugar que se les ha asignado, se encuen - tre siempre aseado.
- Al terminar labores supervisar la limpieza general de la maqui - naria e instrumentos que se emplean en el departamento, (que - las máquinas estén afiladas, los cuchillos limpios, charolas y presentación de la mercancía).

- Recibir en la bodega de la tienda la mercancía.

Actividades eventuales:

- Participar en el inventario de la tienda.

PUESTO AUXILIAR "A" Y AUXILIAR "B"

Reporta a: Jefe de Salchichonería

RESPONSABILIDAD BASICA

Atender al cliente cuidando que la mercancía se encuentre en con condiciones de venta y al notar algún defecto comunicarlo al jefe de salchichonería para que se retire o permita la venta.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Checar que su área de trabajo esté siempre bien surtida de mercancía de lo contrario notificarlo al jefe de salchichonería.
- Mantener limpia su sección.

Actividades eventuales:

- Participar en el inventario de la tienda.

PUESTO **JEFE DE CARNES**
Reporta a: **Subgerente de operaciones.**
Supervisa a: **Tablajeros.**
 Empacadores.
 Vitrineros.

RESPONSABILIDAD BASICA

Controlar su producción para que no falte en el área de ventas - ningún producto, así como vigilar el peso, calidad, apariencia de la carne y que ésta se encuentre en condiciones de venta.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Supervisar que su departamento siempre se encuentre perfectamente aseado.
- Vigilar que sus tablajeros hagan bien sus cortes y desperdicien lo menor posible la carne.
- Vigilar que el empaque de carne sea el mejor presentado y acomodado.
- Controlar a su personal cuidando su puntualidad, trabajo, limpieza y presentación.
- Solucionar todos los problemas que en relación a su personal o su departamento se presenten.
- Vigilar el funcionamiento de sus cámaras y vitrinas, reportando al subgerente de operaciones o a mantenimiento cualquier desperfecto.
- Checar al final del día que el departamento quede aseado y listo para el día siguiente.
- Vigilar que se cumpla con todos los requisitos que imponga la Secretaría de Salud.

Actividades eventuales:

- Deshacerse de la carne que se encuentre en condiciones que amen riten arrojarse a la basura.
- Participar en el inventario de la tienda.

PUESTO TABLAJERO
Reporta a: Jefe de carnes.

RESPONSABILIDAD BASICA

Destazar las medias reses en piezas grandes así como despellejar y efectuar el corte de acuerdo a la pieza que sea.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Hacer cortes con la sierra eléctrica, tanto de carne con hueso, como de vísceras congeladas y artículos de salchichonería.
- Hacer el corte fino de acuerdo con la pieza que sea.
- Moler la carne.
- Hacer cortes de carne en la rebanadora eléctrica.
- Limpiar su equipo y área de trabajo.
- Elaborar productos de carne semipreparada ("hamburguesa, bistec empanizado, etc.).

Actividades eventuales:

- Participar en el inventario de la tienda.

PUESTO EMPACADOR
 Reporta a: Jefe de carnes.

RESPONSABILIDAD BASICA

Acomodar en cajas o envases de cartón los cortes o carnes, semi-preparados y empacar con papel celofán pegando éste con cautín o plancha eléctrica.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Limpiar la carne que tiene partfculas de hueso con el limpia - dor especial.
- Alimentar la empacadora y pesadora automática y pegar en el paquete la etiqueta que imprime la misma máquina.
- Hacer limpieza de su sección de trabajo.

Actividades eventuales:

- Participar en el inventario de la tienda.

PUESTO VITRINERO
 Reporta a: Jefe de carnes.

RESPONSABILIDAD BASICA

Sacar de la sala de empaque los paquetes para llenar las vitri-nas y estar pendientes de que no falte mercancía en las mismas.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Atender al cliente cuando lo solicite.
- Checar que los paquetes de las charolas que salen de la sala - de empaque, estén correctamente pesados y etiquetados.

Actividades eventuales.

- Participar en el inventario de la tienda.

PUESTO JEFE DE PESCADOS Y MARISCOS
Reporta a: Subgerente de operaciones.
Supervisa a: Auxillar.

RESPONSABILIDAD BASICA

Cuidar que no falte nada de mercancía en las vitrinas y que todo esté en perfecto estado.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias.

- Hacer el pedido de pescado con un día de anticipación.
- Atender al público.
- Checar la cámara de refrigeración de su departamento, reportando cualquier defecto.
- Preparar el pescado para el día siguiente.
- Hacer los preparados para el día siguiente.
- Checar que el departamento esté limpio y ordenado.
- Controlar a su personal cuidando su puntualidad, trabajo, limpieza y presentación.
- Solucionar todos los problemas que en relación con su personal o su departamento se presenten.
- Cumplir con todos los requisitos que imponga la Secretaría de Salud.

Actividades eventuales:

- Deshacerse de la mercancía que se encuentre en condiciones que ameriten arrojarse a la basura.
- Participar en el inventario de la tienda.

PUESTO **AUXILIAR DE PESCADERIA**

Reporta a: **Jefe de pescados y mariscos.**

Acomodar la mercancía de despacho al cliente y atender al cliente.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS**Actividades diarias:**

- Hacer limpieza de la vitrina.
- Recibir la mercancía.
- Introducir a la cámara el pescado para refrigeración.
- Limpiar el área de trabajo.

Actividades eventuales:

- Participar en el inventario de la tienda.

PUESTO **JEFE DE ABARROTES**

Reporta a: **Subgerente de operaciones.**

Supervisa a: **Abarrotero.**

RESPONSABILIDAD BASICA

Vigilar que los anaqueles se encuentren surtidos de mercancía y que ésta esté perfectamente cuadrada y limpia.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Preguntar a cada uno de los abarroteros sobre las deficiencias de mercancías y colocación de las mismas.
- Cuidar que la mercancía esté debidamente marcada en su precio, color y clave de antigüedad correspondiente.
- Auxiliar al subgerente de operaciones a obtener resurtido de su departamento.
- Vigilar que las promociones se lleven a cabo en los sitios correspondientes.
- Checar que los cambios de precio se lleven a cabo de inmediato y que las cantidades de mercancía que son reportadas a compras sean correctas.
- Checar periódica y selectivamente que los precios marcados en la mercancía estén correctos, con base en las "listas de precios".
- Controlar a su personal, cuidando de su puntualidad, limpieza, trabajo y presentación.
- Atender al público cuando éste lo solicite.
- Precisar la rotación de la mercancía a fin de determinar la es casa o nula demanda para reducir su compra o cancelarla defini tivamente.

Actividades eventuales:

- Participar en el inventario de la tienda.

PUESTO ABARROTERO
Reporta a: Jefe de abarrotes

RESPONSABILIDAD BASICA

Conservar sus muebles limpios y llenos de mercancía, misma que se tendrá que marcar según el precio de venta.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Vigilar que los muebles que le son encomendados, no tengan faltantes, en caso de existir reportarlo a su jefe inmediato.
- Vigilar que la mercancía a su cargo esté perfectamente cuadrada y limpia.
- Atender al público cuando éste lo solicite.

Actividades eventuales:

- Participar en el inventario de la tienda.
- Deshacerse de los platicos que se encuentren en mal estado y que ameriten arrojarse a la basura.

Los auxiliares de estos departamentos ayudan al jefe de departamento para que éste pueda cumplir con sus funciones.

PUESTO JEFE DE ALIMENTOS PREPARADOS Y
 JEFE DE FUENTE DE SODAS

Reporta a: Subgerente de operaciones.

Supervisa a: Auxiliar.

RESPONSABILIDAD BASICA

Preparar diferentes platillos para su venta.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Actividades diarias:

- Vigilar que el personal se encuentre perfectamente aseado.
- Controlar su personal, cuidando su puntualidad y trabajo.
- Cuidar que los utensilios de trabajo se encuentren en buenas - condiciones.
- Determinar el costo de cada platillo.
- Realizar la compra en la tienda de la materia prima que se uti- lizará para la preparación de platillos.
- Realizar la compra de materia prima que no se encuentre en la tienda cuidando obtener la factura.
- Recibir la materia prima que no se encuentra en la tienda en - la bodega de abarrotes.
- Vigilar que su departamento siempre se encuentre perfectamente aseado.

Actividades eventuales:

- Participar en el inventario de la tienda.

5.5 DESCRIPCIONES DE PROCEDIMIENTOS Y DIAGRAMAS DE FLUJO

5.5.1 Guía de interpretación de la simbología utilizada.



INICIO Y TERMINACION



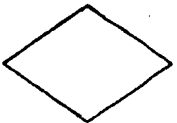
PROCESO, ACTIVIDAD



DOCUMENTO



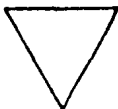
SE ORIGINA DOCUMENTO



ALTERNATIVA, DECISION



ARCHIVO TEMPORAL



ARCHIVO PERMANENTE



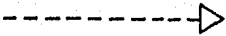
CONECTOR FUERA DE HOJA



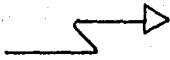
CONECTOR DENTRO DE HOJA



FLUJO DE DOCUMENTOS O ACTIVIDADES



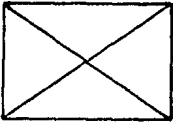
FLUJO DE INFORMACION



COMUNICACION TELEFONICA



ANEXAR DOCUMENTOS



MATERIAL DIDACTICO

5.5.2 Descripciones de Procedimientos y
Diagramas de Flujo.

Procedimiento de Reclutamiento de Personal.

Diagrama DPRH-01

<u>RESPONSABLE</u>	<u>No. OPERACION</u>	<u>DESCRIPCION</u>	<u>CLAVE FORMA</u>
Jefe inmediato del puesto vacante.	1	Elabora la "requisición de personal en original y una copia, indicando los requisitos del puesto.	FRH-1
	2	Firma el original y una copia de la "requisición de personal" y recaba firma de Vo.Bo. y autorización por el subgerente que corresponda y del gerente de la tienda, respectivamente.	FRH-1
	3	Entrega a la secretaria de personal el original de la "requisición de personal" recabando firma de recibido en la copia de la "requisición de personal".	FRH-1
Secretaría de Personal.	4	Revisa que la "requisición de personal" esté bien llenada.	FRH-1
	5	Asigna número de folio al original y a la copia de la "requisición de personal".	FRH-1

- | | | | |
|-------------------|----|--|-------------------------|
| | 6 | Entrega al jefe inmediato del puesto vacante la copia de la "requisición de personal", para que la archive. | FRH-1 |
| | 7 | Extrae del archivo temporal - el "reporte mensual de requisiciones cubiertas; Inducción y fuentes de reclutamiento" - anotando el número de requisición, puesto, departamento, fecha de recepción y la archiva nuevamente. | FRH-2 |
| | 8 | Entrega al jefe de personal - el original de la "requisición de personal" archiva nuevamente el "reporte mensual de requisiciones cubiertas, inducción y fuentes de reclutamiento". | FRH-1 |
| Jefe de Personal. | 9 | Revisa los requisitos que se piden, y consulta la descripción de puestos y el tabulador. | FRH-1
F.D.P.
F.T. |
| | 10 | Determina los requisitos del puesto y la remuneración y archiva nuevamente la descripción de puestos y el tabulador. | |
| | 11 | Consulta el "inventario de recursos humanos" a fin de determinar si existe candidato y archiva temporalmente la "requisición del personal". | FRH-15
EP-1 |

12 Determina si el puesto vacante se puede cubrir con personal interno.

NOTA: Los puestos de mayor jerarquía tales como supervisor, jefe de departamento, subgerentes y gerentes son cubiertos por el personal que labora en la tienda, los demás se cubren ya sea externos o bien cambios interdepartamentales.

12a No, el puesto no se puede cubrir con personal de la tienda. Continúa en el paso No.13.

12b Si el puesto se puede cubrir con personal de la tienda pasar al procedimiento de selección de personal.

13 Consulta su cartera de candidatos y procede a llamarlos por teléfono o enviarles telegrama.

14 Coloca anuncios dentro y fuera de la tienda.

15 Se comunica telefónicamente con las bolsas de trabajo de servicio gratuito como IMSS, CREA, Previsión Social, DIF, etc. Procedimiento siguiente selección de personal.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL
 DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO

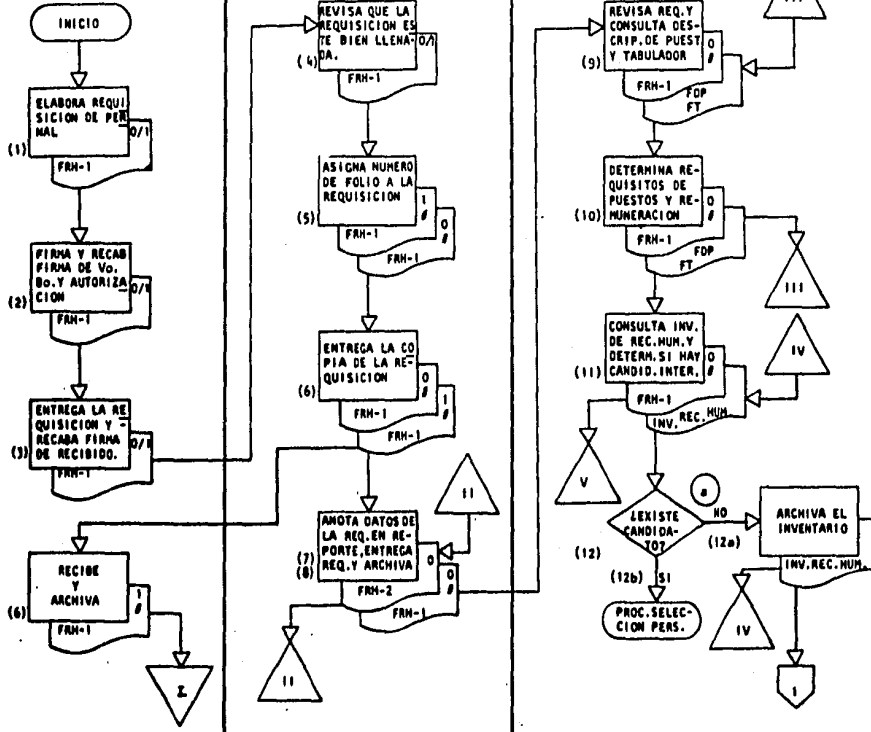
DPRN - 01

1/2

JEFE INMEDIATO DEL PUESTO VACANTE

SECRETARIA DE PERSONAL

JEFE DE PERSONAL



CLAVE	DOCUMENTO
FRH - 1	Requisición de Personal.
FRH - 2	Reporte Mensual de Requisiciones Cubiertas, Inducción y Fuentes de Reclutamiento.
FDP	Descripción de Puestos.
FT	Tabulador

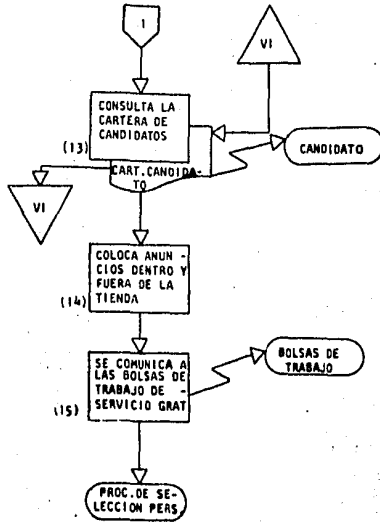
OBSERVACIONES

Los puestos de mayor jerarquía tales como Supervisor, Jefe de Departamento, Subgerente y Gerentes son cubiertos por el Personal que labora en la Tienda, los demás se cubren ya sea externos o bien interdepartamentales.

- I Archivo de Requisiciones de Personal del Jefe Inmediato del Puesto vacante.
- II Archivo del Reporte Mensual de Requisiciones Cubiertas, Inducción y Fuentes de Reclutamiento.
- III Descripción de Puesto y Tabulador.
- IV Inventario de Recursos Humanos
- V Archivo de Requisiciones de Personal

DEPARTAMENTO DE PERSONAL
 DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO

DPRM - 01 2/2



OBSERVACIONES



Cartera de Candidatos

Procedimiento de Selección de Personal.

Diagrama DPRH-02

<u>RESPONSABLE</u>	<u>No. OPERACION</u>	<u>DESCRIPCION</u>	<u>CLAVE FORMA</u>
		Este procedimiento proviene del de reclutamiento de personal.	
		-INICIO-	
Jefe de Personal.	1	Dependiendo si el candidato es empleado de la tienda o no:	
	1a	No, el candidato es reclutado en forma externa. Continúa en el paso No.11.	
	1b	SI, el candidato es empleado de la tienda. Continúa el procedimiento.	
	2	En base al "inventario de recursos humanos", extrae del archivo de expedientes de personal, el expediente del empleado seleccionado para consultar "valuación de desempeño", capacitación y antigüedad en la empresa.	FRH-15 EP-1
	3	Intercambia opinión con el actual jefe inmediato del empleado.	

4. Entrevista al candidato - FRH-3A
 empleado y elabora una "apre-
 ciación de entrevista".
5. Aplica "examen de conocimien-
 tos". FRH-4
 Nota: para cubrir vacantes -
 de puestos laterales no se -
 aplica "examen de conocimien-
 tos", si el candidato reprue-
 ba el examen termina el pro-
 cedimiento.
6. Envía al candidato a entre- FRH-3A
 vista con el jefe inmediato FRH-4
 del puesto vacante, con el -
 subgerente de servicios y/o-
 operaciones y con el gerente
 de la tienda, recabando fir-
 ma de aceptación o rechazo -
 en la "apreciación de entre-
 vista".
7. Dependiendo si el candidato-
 es aceptado o no:
- 7a. Si no es aceptado se le in--
 forma y continúa en el paso-
 No. 10.
- 7b. Si el candidato es aceptado -
 continúa el procedimiento.

- | | | |
|----------------------------|--|---|
| 8 | Realiza trámites de promo -
ción y/o trámites de cambio
de departamento, archiva el
"inventario de recursos hu -
manos" y el expediente de -
personal además extrae del
archivo temporal de requis -
iciones de personal la "re -
quisición de personal" y -
del archivo temporal del -
reporte mensual de requis -
iciones cubiertas, inducción
y fuentes de reclutamiento
el reporte. | EP-1
FRH-3A
FRH-4
FRH-1
FRH-2 |
| 9 | Anota en la "requisición de
personal" y en el "reporte
mensual de requisiciones cu -
biertas, inducción y fuen -
tes de reclutamiento", el -
nombre por quien fué cubier -
ta la vacante y los archiva
en su archivo correspondien -
te.
Fin del procedimiento. | FRH-1
FRH-2 |
| 10 | Archiva el expediente con -
la "apreciación de entrevis -
ta" y el "examen de conoci -
mientos" y el "inventario -
de recursos humanos".
Fin del procedimiento. | E P - 1
FRH-3A
FRH-4 |
| Secretaría de Personal. 11 | Cuando se presenta el candi -
dato a hacer solicitud de -
empleo, entrega la "presoli -
citud de empleo" al candidato. | FRH-5 |

- 12 Recibe del candidato la "pre solicitud de empleo" con los datos que ésta requiere. FRH-5
- 13 Verifica que la "presolicitud de empleo" sea llenada correctamente y que cumpla con los requisitos mínimos del puesto. FRH-5
- 14 Entrega la "pre-solicitud de empleo" al jefe de personal. FRH-5
- Jefe de Personal. 15 Recibe la "pre-solicitud de empleo" y la revisa.
- 16 Realiza una pre-entrevista y si reúne los requisitos mínimos del puesto informa al candidato lo referente al puesto.
- 17 Verifica si existe interés por ambas partes.
- 17a No hay interés en algunas de las partes?
- 17a.1 Se le orienta al candidato, se le da las gracias, se archiva la "presolicitud de empleo" en el archivo permanente de candidatos rechazados y procede a lo indicado en la operación número 11. FRH-5
- 17b Si existe interés por ambas partes. Continúa el procedimiento.

- 18 Entrega al candidato la "so
licitud de empleo". FRH-6
- 19 Recibe del candidato la - FRH-6
"solicitud de empleo" debi
damente llenada.
- 20 Entrevista al candidato to FRH-6
mando como base los datos
de la "solicitud de empleo"
y la "guía de entrevista".
- 21 Elabora en original la - FRH-3
"apreciación de entrevista"
en la que describe el resul
tado de la misma.
- 22 Verifica si aún existe inte
rés por ambas partes".
- 22a No, el candidato es rechaza FRH-5
do, se le orienta al candida FRH-6
to, se le da las gracias, se FRH-3
archiva la "presolicitud de
empleo", la "solicitud" y la
"apreciación de entrevista" -
en el archivo permanente de
candidatos rechazados, proce
diendo a lo indicado en la -
operación No. 11.
- 22b Si el candidato aprueba la -
entrevista. Continúa el pro
cedimiento.

- 23 Aplica "examen de conocimientos generales" para determinar si la persona es candidato viable al puesto vacante. Nota: Si por alguna razón la vacante ya no se va a cubrir o ya fué cubierta y el candidato es viable al puesto, la "solicitud" del candidato se mantiene en cartera durante seis meses. FRH-4A
- 24 Dependiendo si el candidato aprueba el "examen". FRH-4A
- 24a No, el candidato no aprobó el "examen de conocimientos", se le orienta al candidato, se le da las gracias, se archiva la "pre-solicitud, solicitud de empleo", "apreciación de entrevista" y el "examen de conocimientos" en el archivo de candidatos rechazados y procede de acuerdo al paso No. 11. FRH-5
FRH-6
FRH-3
FRH-4A
- 24b Si el candidato aprobó el "examen de conocimientos". Continúa el procedimiento. FRH-4A
- 25 Extrae del archivo temporal de control de candidatos, el "control" registrándolo en éste y lo archiva nuevamente. FRH-7

- 26 Envía al candidato a entrevista con el jefe inmediato del puesto vacante con la siguiente documentación:
 -"Presolicitud de empleo" FRH-5
 -"Solicitud de empleo" FRH-6
 -"Apreciación de entrevista" FRH-3
 -"Examen de conocimientos generales". FRH-4A
 Nota: Por cada puesto vacante se deberán presentar cuando menos a 3 candidatos.
- Jefe del puesto vacante. 27 Realiza la entrevista en base a la documentación recibida y basándose en la "guía de la entrevista".
- 28 Anota en la "apreciación de entrevista" y firma de aceptación o rechazo. FRH-3
- 29 Envía al candidato con el jefe de personal con la siguiente documentación.
 -"Pre-solicitud de empleo" FRH-5
 -"Solicitud de empleo" FRH-6
 -"Apreciación de entrevista" FRH-3
 -"Examen de conocimientos generales". FRH-4A
- Jefe de personal. 30 Verifica si el candidato ha sido aceptado en la "apreciación de entrevista". FRH-3

30a No, el candidato es rechazado, extrae de su archivo de control de candidatos - el "control de candidatos" y registra el rechazo en éste.

FRH-7

Se le orienta, se le da - las gracias se archiva la "pre-solicitud", la "solicitud de empleo", la "apreciación de entrevista" y - el "examen de conocimientos" en el archivo de candidatos rechazados, el "control de candidatos" en el archivo - de control de candidatos y procede de acuerdo a lo indicado en la operación No. 11.

FRH-5

FRH-6

FRH-3

FRH-4A

FRH-7

30b Si el candidato es aceptado continúa el procedimiento.

31 Envía al candidato para entrevista con el subgerente de operaciones y/o servicios, con la siguiente documentación:

"Pre-solicitud de empleo" FRH-5

"Solicitud de empleo". FRH-6

"Apreciación de entrevista". FRH-3

"Examen de conocimientos generales". FRH-4A

- Subgerente de operaciones y/o servicios. 32 Entrevista al candidato en base a la documentación recibida y basándose en la "guía de entrevista".
- 33 Hace las observaciones en la "apreciación de entrevista" y firma de aceptación o rechazo del candidato. FRH-3
- 34 El subgerente decide aceptar al candidato o no.
- 34a No, el subgerente no lo acepta, envía al candidato con la documentación correspondiente al jefe de personal y éste procede de acuerdo a lo indicado en la operación No. 30a.
- 34b Sí, el subgerente acepta al candidato.
Continúa el procedimiento.
- 35 Envía al candidato con la documentación correspondiente a entrevista con el gerente de la tienda.
- Gerente de tienda. 36 Entrevista al candidato basándose en la documentación y en la "guía de entrevista".

- 37 Anota las observaciones ne- FRH-3A
cesarias y firma en la "apre-
ciación de entrevista".
- 38 El gerente decide aceptar al
candidato o no.
- 38a No, el gerente no lo acepta,
envfa al candidato y la docu-
mentación correspondiente --
con el jefe de personal pro-
cediendo éste de acuerdo a -
lo indicado en la operación
número 30a.
- 38b Si, el gerente lo acepta. -
Continúa el procedimiento.
- 39 Envfa al candidato con la do-
cumentación correspondiente
con el jefe de personal.
- Jefe de personal. 40 Recibe del gerente de la tien-
da al candidato con la siguien-
te documentación:
-"Pre-solicitud de empleo". FRH-5
-"Solicitud de empleo". FRH-6
-"Apreciación de entrevista". FRH-3
-"Examen de conocimientos ge- FRH-4A
nerales".
- 41 Verifica en la "apreciación FRH-3
de entrevista" que el candi-
dato haya sido aceptado.
- 42 Extrae del archivo de con- FRH-7
trol de candidatos el "con-
trol de candidatos".

- 43 Analiza a los candidatos y selecciona al más idóneo al puesto.
- 44 Intercambia opinión con el jefe del puesto vacante.
- 45 Selecciona al candidato para su contratación.
- 46 Realiza telefónicamente la "verificación de referencias" de trabajo y personales. FRH-8
- 47 Determina si las referencias son satisfactorias.
- 47a No, las referencias no son satisfactorias.
- 47a.1 Expone lo anterior al candidato seleccionado explicándole que es causa de rechazo.
- 47a.2 Registra el rechazo en el "control de candidatos"; archiva - FRH-7
la "pre-solicitud de empleo", FRH-5
"solicitud de empleo", "apreciación de entrevista", el - FRH-3
"examen de conocimientos" y - FRH-4A
la "verificación de referencias" en el archivo de candidatos rechazados y procede de acuerdo a lo indicado en la - FRH-8
operación número 43.

47b

Si las referencias son satisfactorias, continúa el procedimiento.

48

Solicita candidato la siguiente documentación:

- 2 Fotografías.

-*Acta de nacimiento.

-*Cartilla liberada (varones).

-*Comprobante de estudios.

-*Tarjeta de salud vigente.

-*Registro federal de contribuyentes.

-*Aviso de afiliación al IMSS (en caso de haber trabajado antes).

-Carta de antecedentes no penales.

-Constancia de percepciones y retención de impuestos.

Archiva temporalmente en el archivo de contrataciones pendientes la siguiente documentación:

- "Solicitud de empleo". FRH-5

- "Pre-solicitud de empleo". FRH-6

- "Apreciación de entrevista". FRH-3

- "Examen de conocimientos generales". FRH-4A

- "Verificación de referencias". FRH-8

En el archivo de control de candidatos, el "control". FRH-7

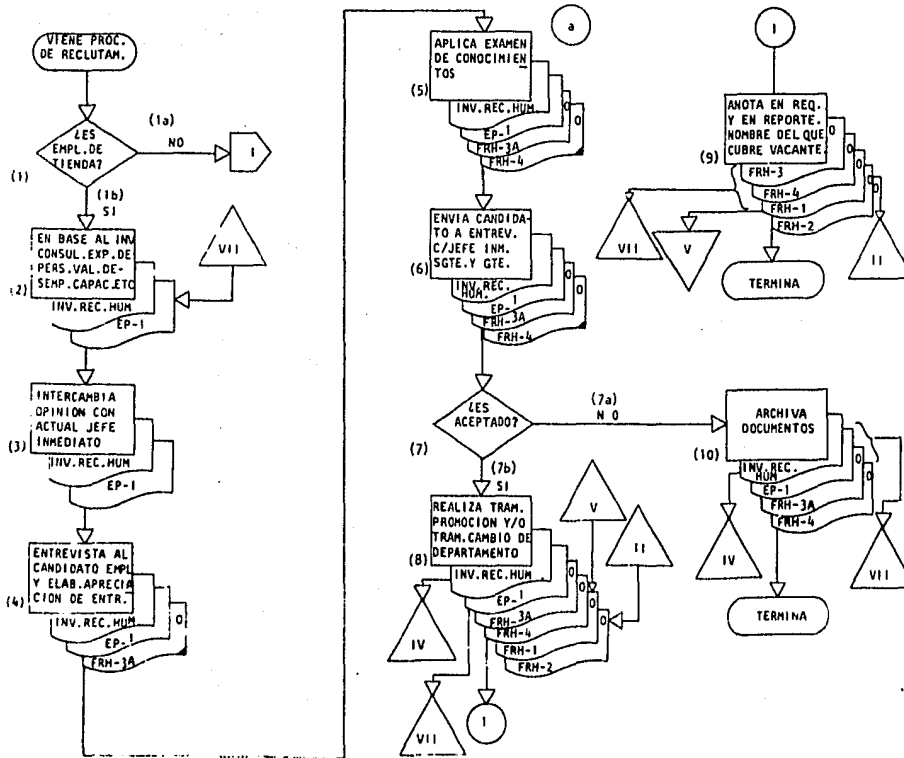
NOTA: Los documentos con asterisco son copias fotostáticas.

Procedimiento siguiente contratación de personal.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL
 DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE SELECCION

DPRH - 02 1/7

J E F E D E P E R S O N A L



INDICE DE FORMAS

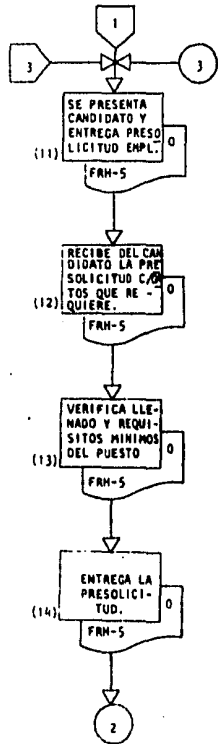
CLAVE	DOCUMENTO
EP - 1	Expediente de Personal.
FRH - 3A	Apreciación de Entrevista para Promoción.
FRH - 4	Examen de Conocimientos Promoción
FRH - 1	Requisición de Personal.
FRH - 2	Reporte Mensual de Requisiciones Cubiertas, Inducción y Fuentes de Reclutamiento.

OBSERVACIONES

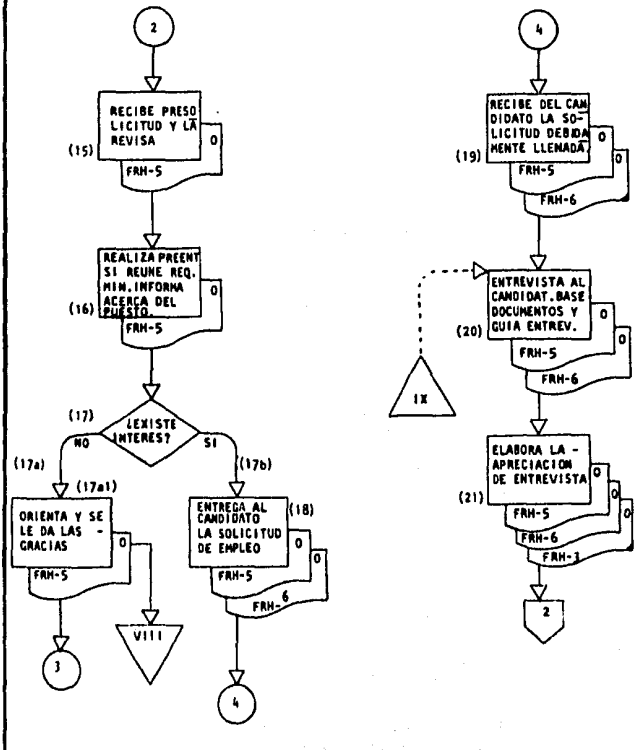
- a Para cubrir vacantes de puestos laterales no se aplica examen de conocimientos si el candidato reprueba el examen termina el procedimiento.
- VII Archivo de Expedientes de Personal.
- V Archivo de Requisiciones de Personal.
- IV Inventario de Recursos Humanos.
- II Archivo del Reporte Mensual de Requisiciones Cubiertas, Inducción y Fuentes de Reclutamiento.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL
 DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE SELECCION

SECRETARIA DE PERSONAL



J E F E D E P E R S O N A L



INDICE DE FORMAS

CLAVE	DOCUMENTO
FRH - 5	Presolicitud de Empleo
FRH - 6	Solicitud de Empleo.
FRH - 3	Apreciación de Entrevista.

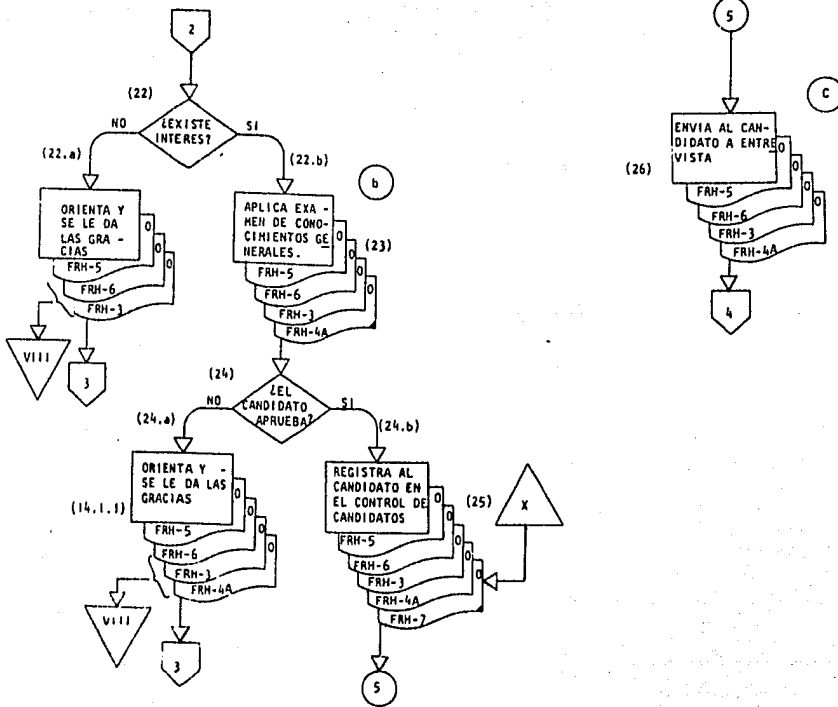
OBSERVACIONES

- VIII Archivo de Candidatos rechazados.
- IX Guia de la Entrevista.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL
 DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE SELECCION

DPRH - 02 3/7

J E F E D E P E R S O N A L



INDICE DE FORMAS

CLAVE	DOCUMENTO
FRH - 5	Presolicitud de Empleo
FRH - 6	Solicitud de Empleo
FRH - 3	Apreciación de Entrevista
FRH - 4A	Examen de Conocimientos
FRH - 7	Control de Candidatos

OBSERVACIONES

(b) Si por alguna razón la vacante ya no se va a cubrir o ya se cubrió y el candidato es viable al puesto, la solicitud de empleo del candidato se mantiene en cartera durante 6 meses.

(c) Por cada puesto vacante se deben presentar cuando menos a 3 candidatos.

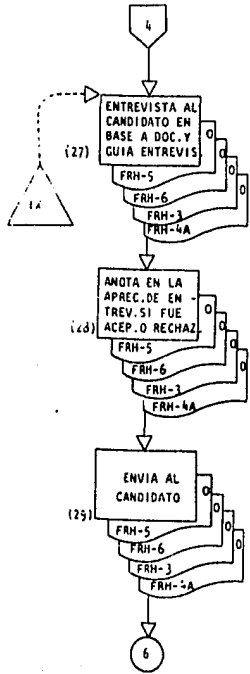
VIII Archivo de Candidatos rechazados.

X Archivo de Control de Candidatos.

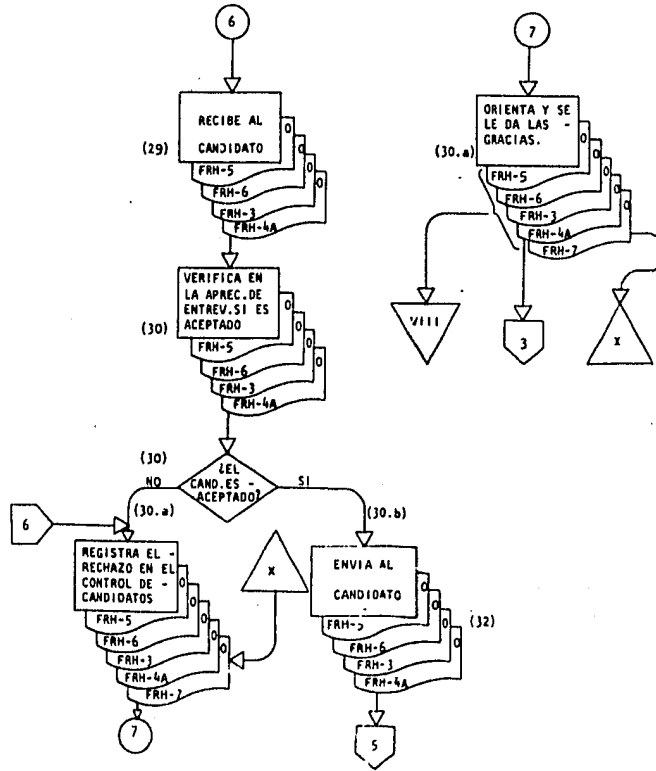
DEPARTAMENTO DE PERSONAL
 DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE SELECCION

FRH - 02 4/7

JEFE DEL PUESTO VACANTE



JEFE DE PERSONAL



INDICE DE FORMAS

CLAVE DOCUMENTO

FRH - 5 Presolicitud de Empleo
 FRH - 6 Solicitud de Empleo
 FRH - 3 Apreciación de Entrevista
 FRH - 4A Examen de Conocimientos
 FRH - 7 Control de Candidatos

OBSERVACIONES

- IX Guía de la Entrevista.
- X Archivo de Control de Candidatos
- VIII Archivo de Candidatos Rechazados.

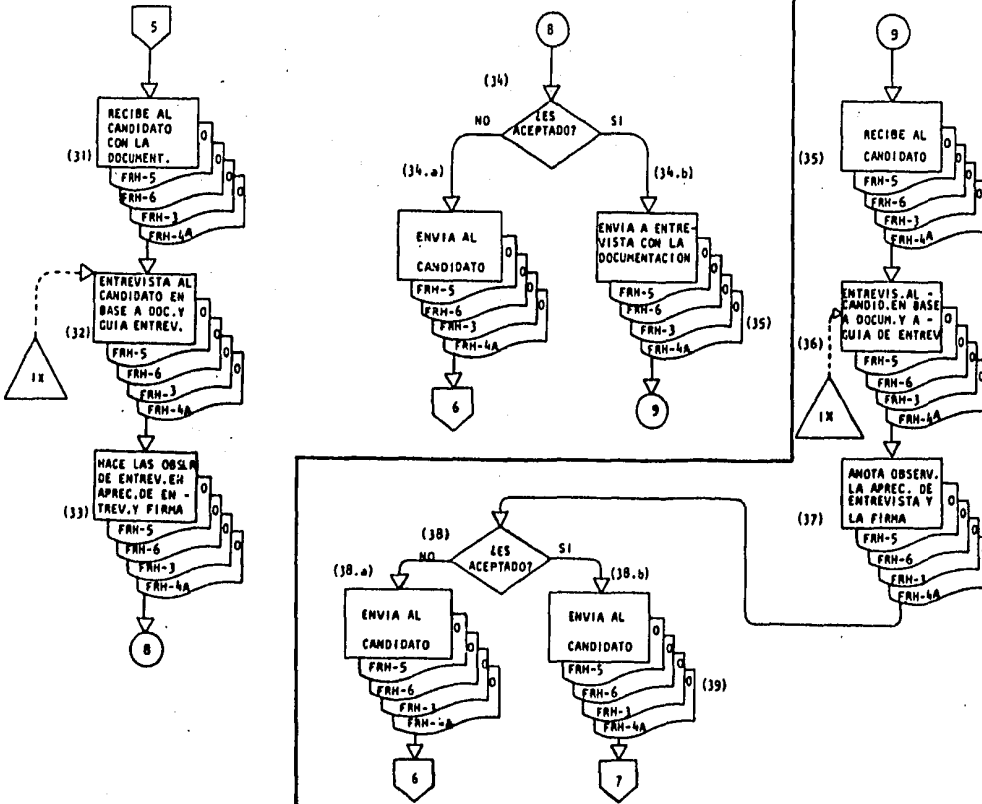
DEPARTAMENTO DE PERSONAL
 DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE SELECCION

DPHM - 02 5/7

SUB-GERENTE DE OPERACIONES Y/O SERVICIOS

GERENTE DE TIENDA

CLAVE	DOCUMENTO
FRH - 5	Presolicitud de Empleo
FRH - 6	Solicitud de Empleo
FRH - 3	Apreciación de Entrevista.
FRH - 4A	Examen de Conocimientos



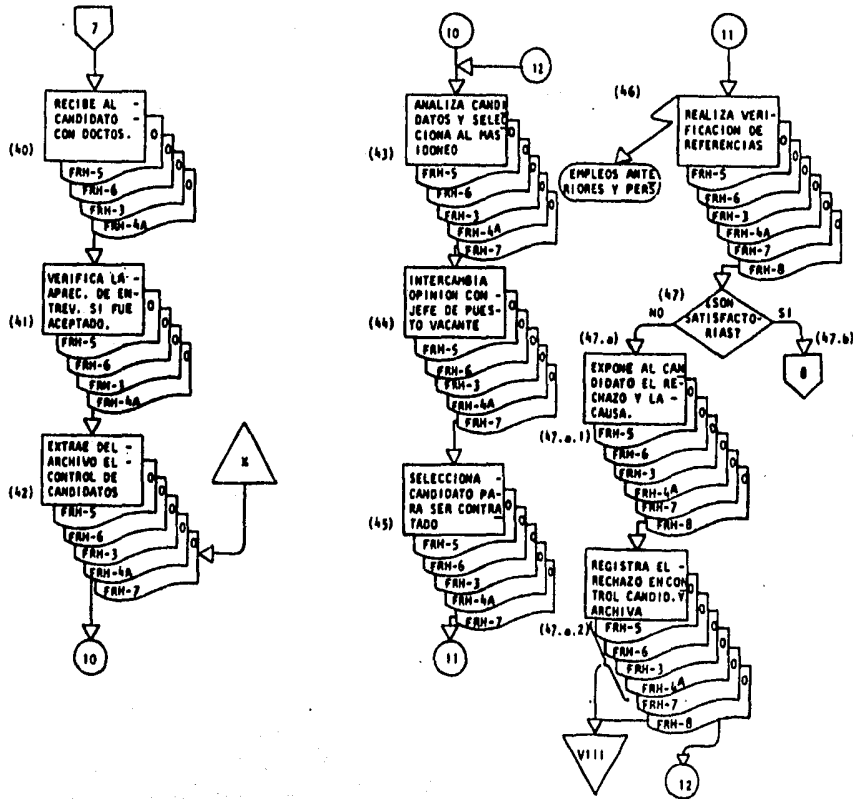
OBSERVACIONES

IX Guía de la Entrevista.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL
 DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE SELECCION

DPM - 02 6/7

J E F E E D E P E R S O N A L



INDICE DE FORMAS

CLAVE	DOCUMENTO
FRM - 5	Presolicitud de Empleo.
FRM - 6	Solicitud de Empleo.
FRM - 3	Apreciación de Entrevista.
FRM - 4A	Examen de Conocimientos.
FRM - 7	Control de Candidatos.
FRM - 8	Verificación de Referencias.

OBSERVACIONES



Archivo de Control de Candidatos.

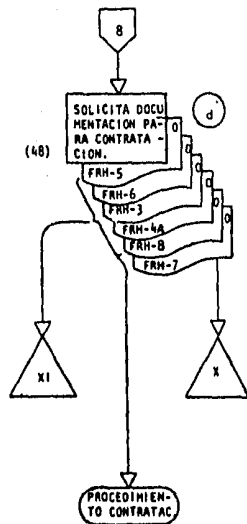


Archivo de Candidatos Rechazados.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL
 DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE SELECCION

OPRH - 02 7/7

JEFE DE PERSONAL



INDICE DE FORMAS

CLAVE	DOCUMENTO
FRH - 5	Presolicitud de Empleo.
FRH - 6	Solicitud de Empleo.
FRH - 3	Apreciación de Entrevista.
FRH - 4A	Examen de Conocimientos.
FRH - 7	Control de Candidatos.
FRH - 8	Verificación de Referencias.

OBSERVACIONES



Archivo de Control de Candidatos.



Archivo de Contrataciones Pendientes.



2 Fotografías.

- * Acta de Nacimiento.
- * Cartilla Liberada (Varones)
- * Comprobante de Estudios
- * Tarjeta de Salud Vigente.
- * Registro Federal de Contribuyentes
- * Aviso de Afiliación al IMSS
- * Carta de Antecedentes no Penales.
- * Constancia de Percepciones con otros Patrones.

* Copia Fotostática.

Procedimiento de Contratación.

Diagrama DPRH-03

<u>RESPONSABLE</u>	<u>No. OPERACION</u>	<u>DESCRIPCION</u>	<u>CLAVE FORMA</u>
Secretaría de Personal.	1	<p>Este procedimiento proviene del de selección de personal.</p> <p>- INICIO -</p> <p>Recibe del candidato la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 Fotografías. -*Acta de nacimiento. -*Cartilla liberada (varones) -*Comprobante de estudios. -Tarjeta de salud vigente. -Carta de antecedentes no penales. -*Registro federal de contribuyentes. -*Aviso de afiliación al IMSS (en caso de haber trabajado antes). -Constancia de percepciones y retención de impuestos. <p>Nota: Los documentos con asteriscos son copias fotostáticas.</p>	
	2	Indica al candidato se presente a iniciar sus labores una vez después de entregada la documentación.	
	3	Elabora en original y una copia el "memorándum de solicitud de contratación".	M-01

4

Envía al centro administrativo los siguientes documentos:

-Registro federal de contribuyentes.

-Aviso de afiliación al IMSS.
(en caso de haber trabajado antes).

-Constancia de percepciones y retención de impuestos.

-Original del "memorándum de solicitud de contratación". M-01

5

Recaba firma de recibido en la copia del "memorándum de solicitud de contratación" y la archiva en el archivo de memoranda de solicitud de contratación y en el archivo temporal de contrataciones pendientes la siguiente documentación:

(Documentación de contratación).

-2 fotografías.

-*Acta de nacimiento.

-*Cartilla liberada.

-*Comprobante de estudios.

-Tarjeta de salud vigente.

-Carta de antecedentes no penales.

Nota: Los documentos con asteriscos son copias fotostáticas.

Centro Administrativo. 6

Recibe del jefe de personal la documentación descrita - en el punto 4.

7

Revisa que la documentación sea la siguiente:

M-01

-*Registro federal de contribuyentes.

-*Aviso de afiliación al IMSS

-Constancia de percepciones y retención de impuestos.

-Original de "memorándum de solicitud de contratación" - que lo archiva en el archivo de moranda de solicitud de contratación.

Nota: los documentos con asterisco son copias fotostáticas.

8

Abre expediente con la documentación que le envía el jefe de personal.

9

Elabora la siguiente documentación:

-En original y tres copias del FRH-9 "contrato individual de trabajo".

-Original y cinco copias de "alta al IMSS".

FRH-10

-Original y una copia del "memorándum de entrega de contratación".

M-02

10

Envía al jefe de personal la -

- siguiente documentación:
- Original y tres copias del 'contrato individual de trabajo'. FRH-9
 - Original y cinco copias de "alta al IMSS". FRH-10
 - Original de "memorándum de entrega de contratación". M-02
- 11 Recaba firma de recibido en la copia del "memorándum de entrega de contratación" y lo archiva temporalmente en el archivo de memorándum de entrega de contratación y archiva el expediente en el archivo de expedientes de personal (centro administrativo).
- Jefe de Personal. 12 Recibe del centro administrativo la siguiente documentación:
- Original y tres copias del "contrato individual de trabajo". FRH-9
 - Original y cinco copias de "alta al IMSS" FRH-10
 - Memorándum de entrega de contratación". M-02
- 13 Recaba la firma del empleado en el original y tres copias del "contrato individual de trabajo" y la "alta al IMSS". FRH-9
FRH-10

14

Extrae:

-Del archivo temporal de con-
trataciones pendientes la si-
guiente documentación:

- "Pre-solicitud de empleo". FRH-9

- "Solicitud de empleo". FRH-10

- "Apreciación de entrevista". FRH-3

- "Examen de conocimientos ge-
nerales". FRH-4A

- "Verificación de referencias". FRH-8

- 2 Fotografías.

- *Acta de nacimiento.

- *Cartilla liberada (varones).

- *Comprobante de estudios.

- *Tarjeta de salud.

- Carta de antecedentes no pe-
nales.

- Del archivo temporal de re -
quisiciones de personal.

- "Requisición de personal". FRH-1

Del archivo de control de
candidatos:

"Control de candidatos". FRH-7

Nota: Los documentos con as-
terisco son copias fotostáti-
cas.

15

Anexa documentos.

16

Entrega a la secretaria de
personal la siguiente docu-
mentación:

- Original y tres copias del "contrato individual de trabajo". FRH-9
 - Original y cinco copias de "alta al IMSS". FRH-10
 - "Pre-solicitud de empleo". FRH-5
 - "Solicitud de empleo". FRH-6
 - "Apreciación de entrevista". FRH-3
 - "Examen de conocimientos generales". FRH-4A
 - "Verificación de referencias". FRH-8
 - 2 Fotografías.
 - *Acta de nacimiento.
 - *Cartilla liberada (varones).
 - *Comprobante de estudios.
 - Tarjeta de salud vigente.
 - Carta de antecedentes no penales.
 - "Requisición de personal". FRH-1
 - "Control de candidatos". FRH-7
- NOTA: Los documentos con asterisco son copias fotostáticas.

17

Imparte la inducción a la empresa de acuerdo a lo establecido en el procedimiento de inducción a la empresa.

Secretaría de Personal. 18

Recibe del jefe de personal la documentación descrita en el punto 17.

- 22 Elabora la siguiente docu-
mentación:
- "Gafete" con fotograffa. FRH11
- "Control anual de asisten-
cia". FRH-12
- "Tarjeta de "asistencia". FRH-13
- "Vale de uniforme". FRH-14
- 23 Entrega al auxiliar de per-
sonal la siguiente documen-
tación:
- Tarjeta de salud. FRH-12
- "Control anual de asisten-
cia". FRH-13
- "Tarjeta de asistencia". FRH-13
- 24 Entrega al nuevo empleado - FRH-15
el "Inventario de recursos - FRH-16
humanos" y la "fianza" para
que éste llene los datos -
que se solicitan.
- 25 Recibe del nuevo empleado - FRH-15
el "Inventario de recursos FRH-16
humanos" y la "fianza" y ar-
chiva en el archivo de in- EP-1
ventario de recursos huma-
nos el "Inventario" y en el -
archivo de expedientes de -
personal la "fianza".
- 26 Entrega al nuevo empleado:
- "Uniforme de trabajo".
- "Gafete" FRH-11

- Tercera copia del "contrato individual de trabajo". Indica al nuevo empleado - espere a recibir la inducción. FRH-9
- 27 Recaba firma de recibido - el uniforme por el nuevo - empleado en el "vale de - uniforme" y lo archiva en el archivo de vales de uniforme. FRH-14
- 28 Elabora en original y una - copia del "memorándum de entrega al centro administrativo del contrato individual de trabajo". M-03
- 29 Entrega al centro administrativo la siguiente documentación:
 -Original del "contrato individual de trabajo". FRH-9
 -Original y cinco copias de la "alta al IMSS". FRH-10
 -Original del "memorándum de entrega al centro administrativo del contrato individual de trabajo". M-03
- 30 Recaba firma de recibido por el centro administrativo en la copia el memorándum de - M-03

entrega al centro administrativo del contrato individual de trabajo" y lo archiva en el archivo de memoranda de entrega al centro administrativo del contrato individual de trabajo.

Archiva en el archivo de expedientes de personal la copia número 1 del "contrato individual de trabajo".

FRH-9

Auxiliar de personal 31

Recibe de la secretaría auxiliar la siguiente documentación:

-Tarjeta de salud.

-"Control anual de asistencia".

FRH-13

-"Tarjeta de asistencia".

FRH-14

32

Archiva la siguiente documentación:

En el archivo de tarjetas de salud vigentes.

-La tarjeta de salud.

En el archivo de control de asistencia.

-El "control anual de asistencia". y coloca la "tarjeta de asistencia" en el ca

FRH-13

FRH-14

sillero correspondiente.

Centro Administrativo

33

Recibe de la secretaría de personal la siguiente documentación:

-Original del "contrato individual de trabajo".

FRH-9

-Original y cinco copias de "alta al IMSS".

FRH-10

-Original del "memorándum de entrega al centro administrativo del contrato individual de trabajo".

34

Archiva la siguiente documentación:

En el expediente de personal.

-Original del "contrato individual de trabajo".

FRH-9

En el archivo de entrega al centro administrativo del contrato individual de trabajo.

-Original de memorándum

M-03

35

Envía a las oficinas del IMSS el original y cinco copias de la "alta al IMSS".

FRH-10

36

Posteriormente recibe de las oficinas del IMSS las copias de la alta al IMSS".

FRH-10

37

Envía al jefe de personal una copia de la "alta al -

FRH-10

IMSS" y archiva la otra copia en el archivo de expedientes de personal.

Jefe de Personal

38

Recibe la quinta copia de la "alta al IMSS" y la entrega al nuevo empleado.

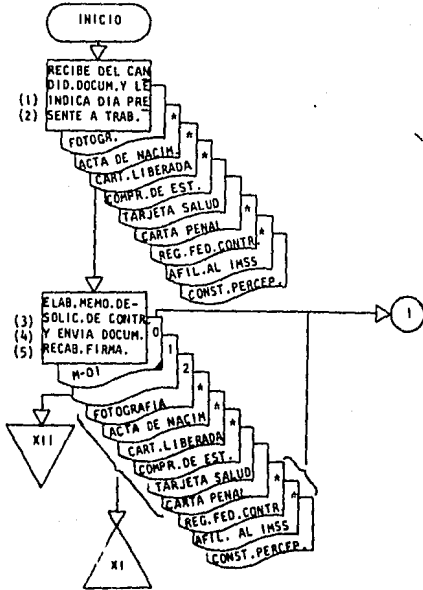
FRH-10

Procedimiento siguiente -
Inducción a la empresa.

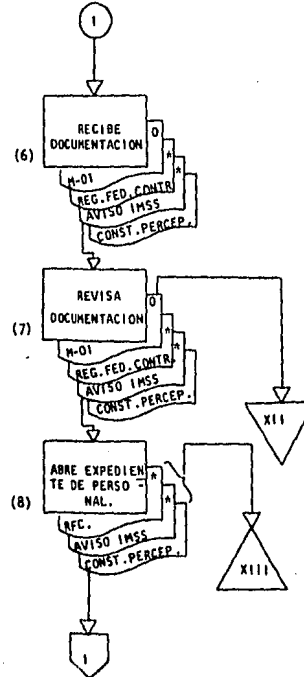
DEPARTAMENTO DE PERSONAL
 DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION

DPRM - 03 1/7

SECRETARIA DE PERSONAL



CENTRO ADMINISTRATIVO



INDICE DE FORMAS

CLAVE	DOCUMENTO
M - 01	Memorándum de Solicitud de Contratación.

OBSERVACIONES

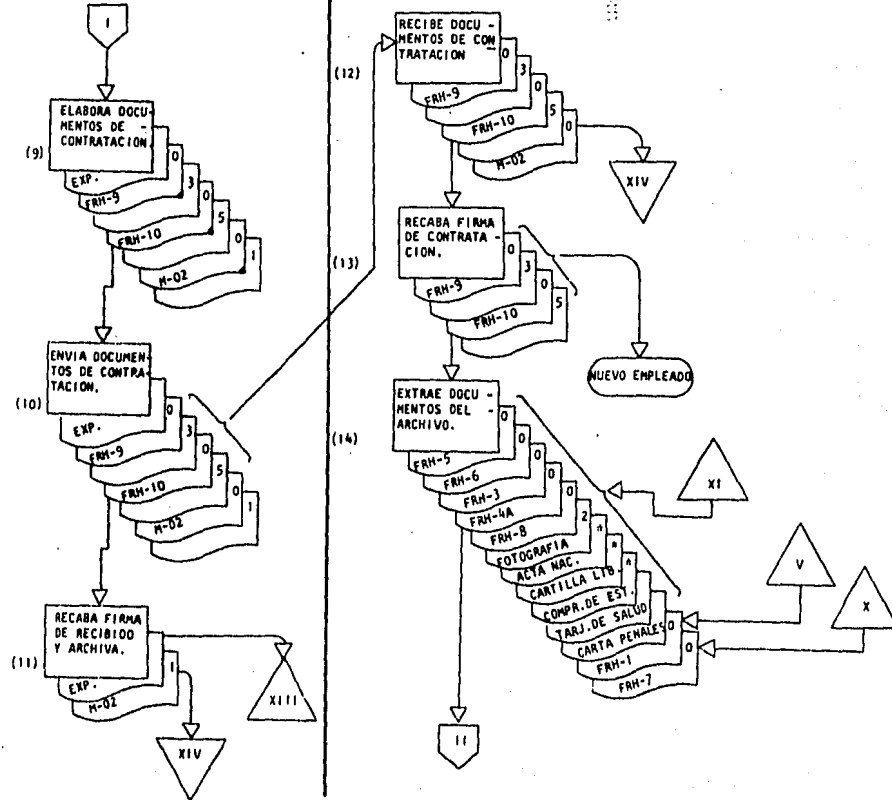
- XII Archivo de Memorándum de Solicitud de Contratación.
- XI Archivo de Contrataciones Pendientes.
- XIII Archivo de Expedientes de Personal (Centro Administrativo)

DEPARTAMENTO DE PERSONAL
 DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION

DPH - 03 2/7

CENTRO ADMINISTRATIVO

JEFE DE PERSONAL



INDICE DE FORMAS

CLAVE	DOCUMENTO
FRH - 9	Contrato Individual de Trabajo
FRH - 10	Altas al I.M.S.S.
M - 02	Memorándum de entrega de Contratación.
FRH - 5	Presolicitud de Empleo.
FRH - 6	Solicitud de Empleo.
FRH - 3	Apreciación de Entrevista.
FRH - 4A	Examen de Conocimientos.
FRH - 8	Verificación de Referencias.
FRH - 1	Requisición de Personal.
FRH - 7	Control de Candidatos.

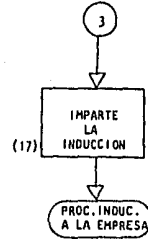
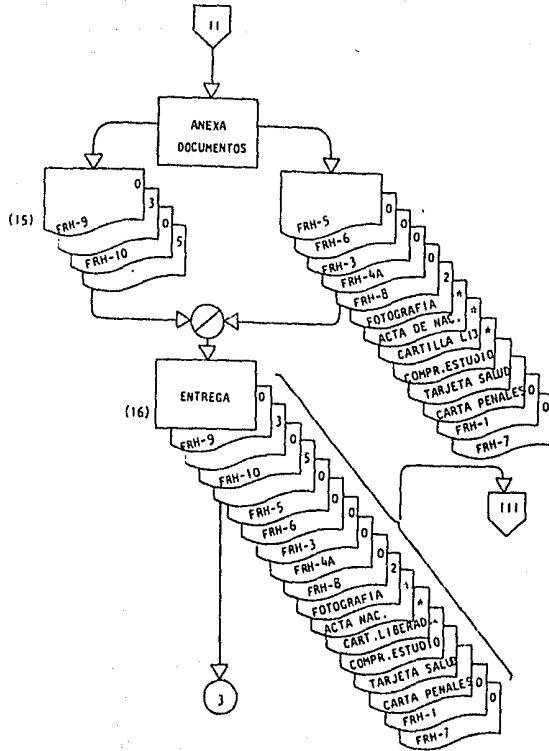
OBSERVACIONES

△ V	Archivo de Requisiciones de Personal.
△ X	Archivo de Control de Candidatos.
△ XI	Archivo de Contrataciones Pendientes.
△ XIII	Archivo de Expedientes de Personal. (Centro Administrativo).
△ XIV	Archivo de Memoranda de entrega de Contratación.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL
 DIAGRAMA DE PROCEDIIMIENTO DE CONTRATACION

OPRH - 03 3/7

J E F E D E P E R S O N A L



INDICE DE FORMAS

CLAVE DOCUMENTO

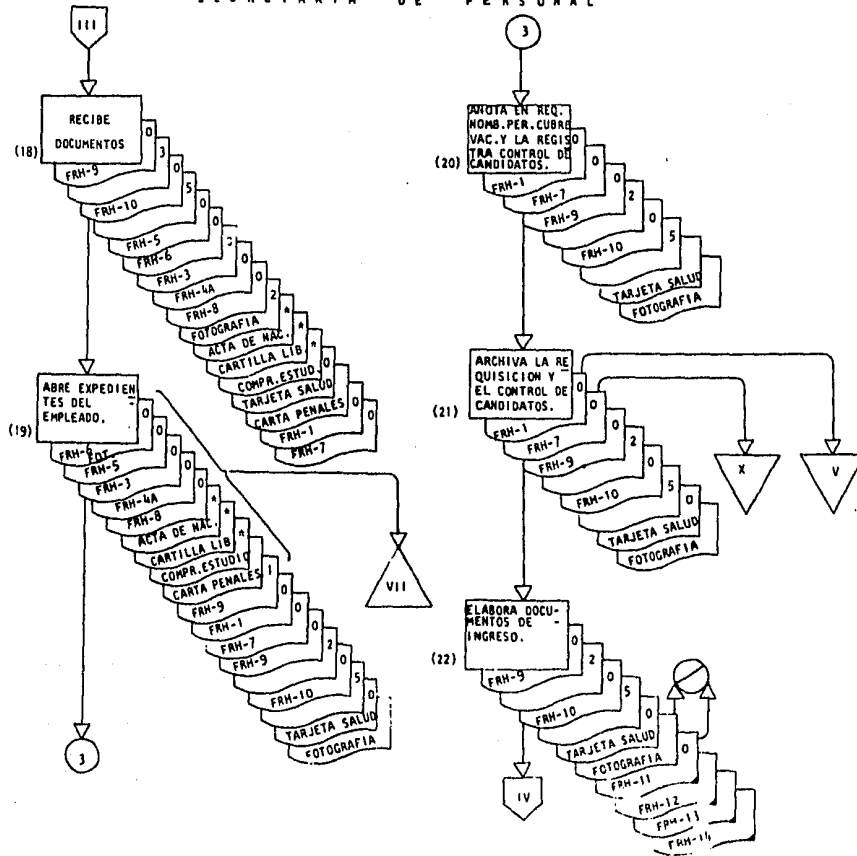
- FRH - 9 Contrato Individual de Trabajo.
- FRH - 10 Altas al I.M.S.S.
- FRH - 5 Pre-solicitud de Empleo.
- FRH - 6 Solicitud de Empleo.
- FRH - 3 Apreciación de Entrevista.
- FRH - 4A Examen de Conocimiento.
- FRH - 8 Verificación de Referencias.
- FRH - 1 Requisición de Personal.
- FRH - 7 Control de Candidatos.

OBSERVACIONES

DEPARTAMENTO DE PERSONAL
DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION

DPRM - 03 4/7

SECRETARIA DE PERSONAL



INDICE DE FORMAS

CLAVE	DOCUMENTO
FRH - 9	Contrato Individual de Trabajo.
FRH - 10	Altas al I.M.S.S.
FRH - 5	Pre-solicitud de Empleo.
FRH - 6	Solicitud de Empleo.
FRH - 3	Apreciación de Entrevista.
FRH - 4A	Examen de Conocimientos.
FRH - 8	Verificación de Referencias.
FRH - 1	Requisición de Personal.
FRH - 7	Control de Candidatos.
FRH - 11	Gafete.
FRH - 12	Control Anual de Asistencia.
FRH - 13	Tarjeta de Asistencia.
FRH - 14	Vale de Uniforme

OBSERVACIONES

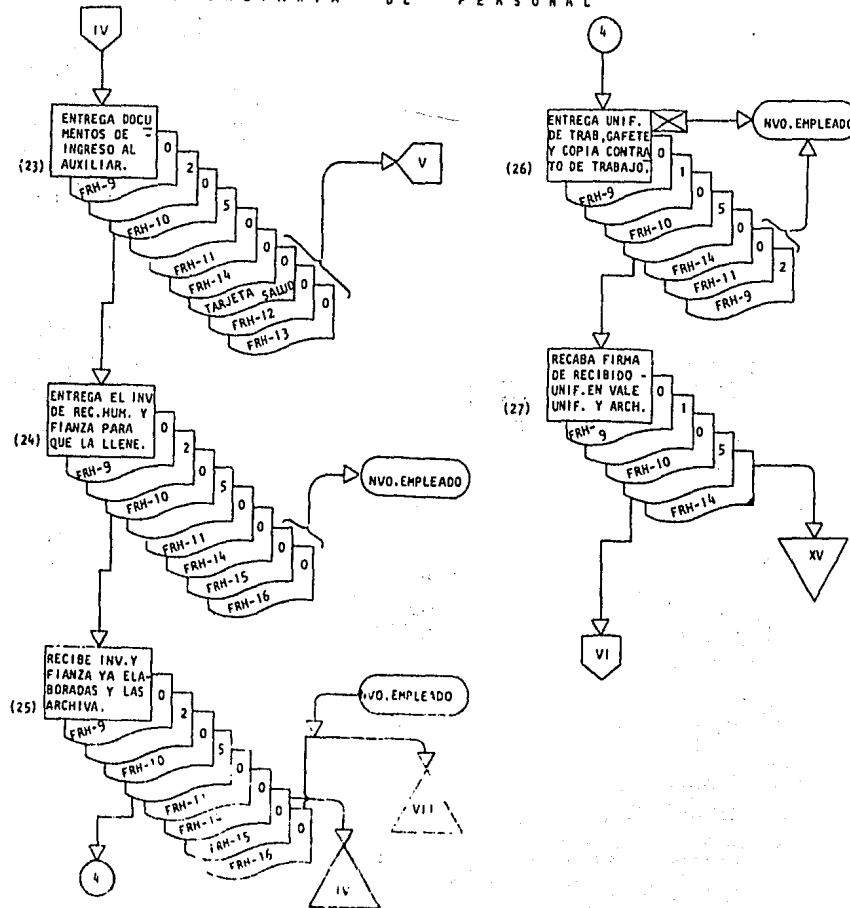
VII	Archivo de Expedientes de Personal.
X	Archivo de Control de Candidatos.
V	Archivo de Requisiciones de Personal.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL
 DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION

SECRETARIA DE PERSONAL

DPRH - 03 5/7

INDICE DE FORMAS



CLAVE

DOCUMENTO

FRH - 9	Contrato Individual de Trabajo.
FRH - 10	Alta al I.M.S.S.
FRH - 11	Gafete.
FRH - 14	Vale de Uniforme.
FRH - 12	Control Anual de Asistencia.
FRH - 13	Tarjeta de Asistencia.
FRH - 15	Inventario de Recursos Humanos.
FRH - 16	Fianza.

OBSERVACIONES



Uniforme de Trabajo.



Archivo de Expedientes de Personal.



Archivo de Vales de Uniforme.



Inventario de Recursos Humanos.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL
 DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION

DPRM-03 6/7

SECRETARIA DE PERSONAL

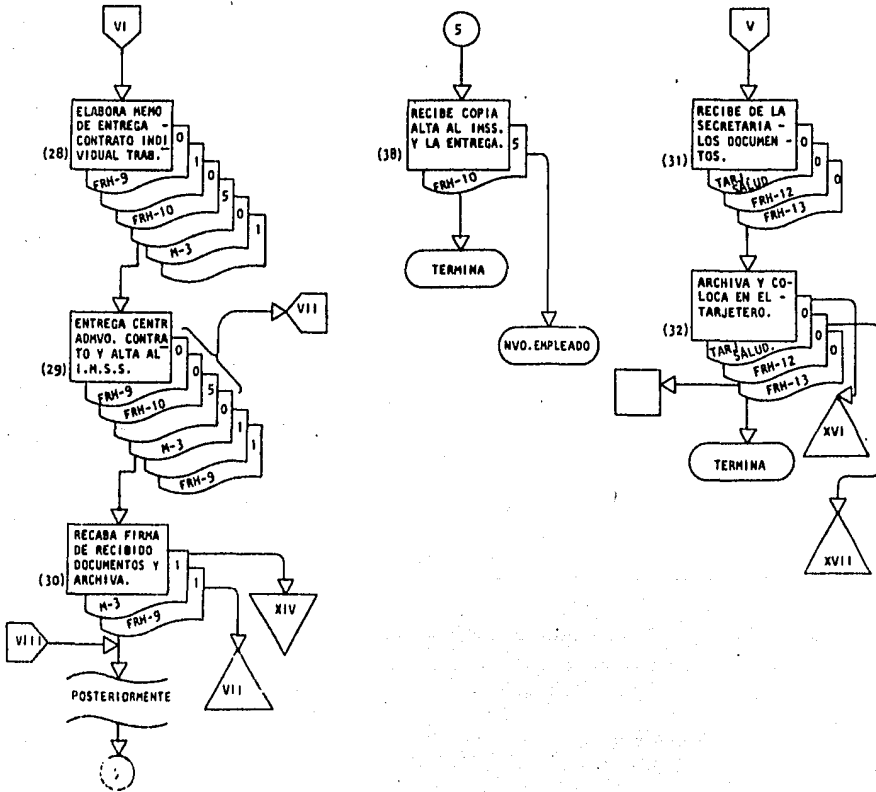
AUXILIAR DE PERSONAL

INDICE DE FORMAS

CLAVE	DOCUMENTO
FRH - 13	Tarjeta de Asistencia.
FRH - 9	Contrato Individual de Trabajo.
FRH - 10	Altas al I.M.S.S.
M - 3	Memorándum de Entrega al Centro Administrativo del Contrato Individual de Trabajo.
FRH - 12	Control de Asistencia.

OBSERVACIONES

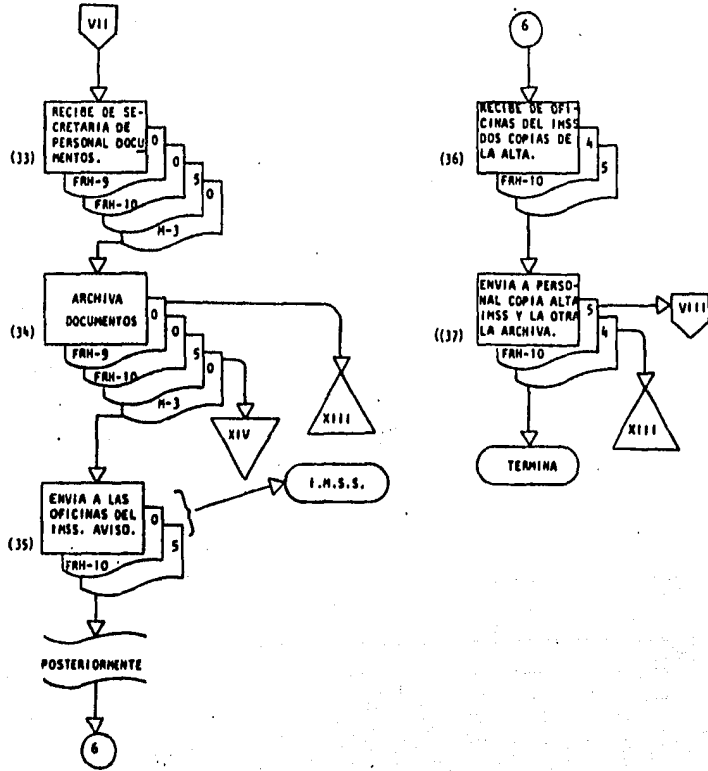
XIV	Archivo de Memoranda de Entrega de Contratación.
VII	Archivo de Expediente de Personal.
XVI	Archivo de Tarjetas de Salud Vigente.
XVII	Archivo de Control de Asistencia.
	Tarjetero.



274

DEPARTAMENTO DE PERSONAL
 DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION

CENTRO ADMINISTRATIVO



OPRN - 03 7/7

INDICE DE FORMAS

CLAVE	DOCUMENTO
FRH - 9	Contrato Individual de Trabajo.
FRH - 10	Altas al I.N.S.S.
M - 3	Memorándum de Entrega al Centro Administrativo del Contrato Individual de Trabajo.

OBSERVACIONES



Archivo de Expedientes de Personal (Centro Administrativo).



Archivo de Memoranda de entrega de Contratación.

Procedimiento de inducción a la Empresa.

Diagrama DPRH - 04

<u>RESPONSABLE</u>	<u>No. OPERACION</u>	<u>DESCRIPCION</u>	<u>CLAVE FORMA</u>
		Este procedimiento proviene del de contratación.	
		- INICIO -	
Jefe de personal.	1	Da la bienvenida al nuevo - empleado.	
	2	Realiza la presentación de cada uno de los participantes a fin de romper el hie <u>l</u> o.	
	3	Realiza un interrogatorio - entre los participantes - acerca del origen y evolu <u>l</u> -ción del comercio y lo que es una tienda de autoservi <u>l</u> -cio.	
	4	Proyecta una pel <u>l</u> cula acer <u>l</u> -ca de la evolución del co <u>l</u> -mercio, nacim <u>l</u> iento y evolu <u>l</u> -ción de la empresa y lo que es una tienda de autoservi <u>l</u> -cio.	
	5	Promueve los comentarios so <u>l</u> bre el tema entre los parti <u>l</u> -cipantes.	

- 6 Invita a los participantes a hacer un esbozo general de lo antes expuesto, auxiliándose de un franelografo y de una serie de tarjetas.
- 7 Presenta una explicación de la estructura organizacional de la tienda apoyándose en láminas de rotafolio.
- 8 Proyecta una película proporcionando información acerca de:
- Filosoffa de la empresa.
 - Prestaciones.
 - Medios de comunicación.
 - Reglamento interior de trabajo.
 - Obligaciones de los empleados (aseo, normas de vestir, fumar, etc.)
 - Horario de trabajo, áreas de descanso, permisos, vacaciones, lugar de pago, horario de pago, horario de compras en la tienda.
 - Capacitación.
 - Préstamos a empleados.
- 9 Realiza con los participantes un recorrido a las instalaciones de la tienda a

fin de que el nuevo emplea
do se familiarice con la -
distribución de ésta y sus
servicios, así como áreas -
de descanso, sanitarios, lug
gar de pago, etc.

- | | | |
|----|---|--|
| 10 | <p>Aplica el "cuestionario de -
efectividad de la inducción"
y la "evaluación de inducción
al expositor".</p> | <p>FRH-17
FRH-18</p> |
| 11 | <p>Presenta el nuevo empleado -
con el jefe inmediato.</p> | |
| 12 | <p>Evalúa el "cuestionario de
efectividad de inducción",
determina deficiencias del
expositor y archiva la si -
guiente documentación:
En el archivo de cuestiona-
rios de efectividad de in -
ducción:
-El "cuestionario de efect<u>i</u>
vidad de inducción".
-En el archivo de evaluación
al expositor:
-"Evaluación de inducción al
expositor".</p> | <p>FRH-17
FRH-18

FRH-17

FRH-18</p> |
| 13 | <p>Después de tres meses de -
efectuada la contratación -
realiza una "entrevista de
ajuste I".</p> | <p>FRH-19</p> |

14

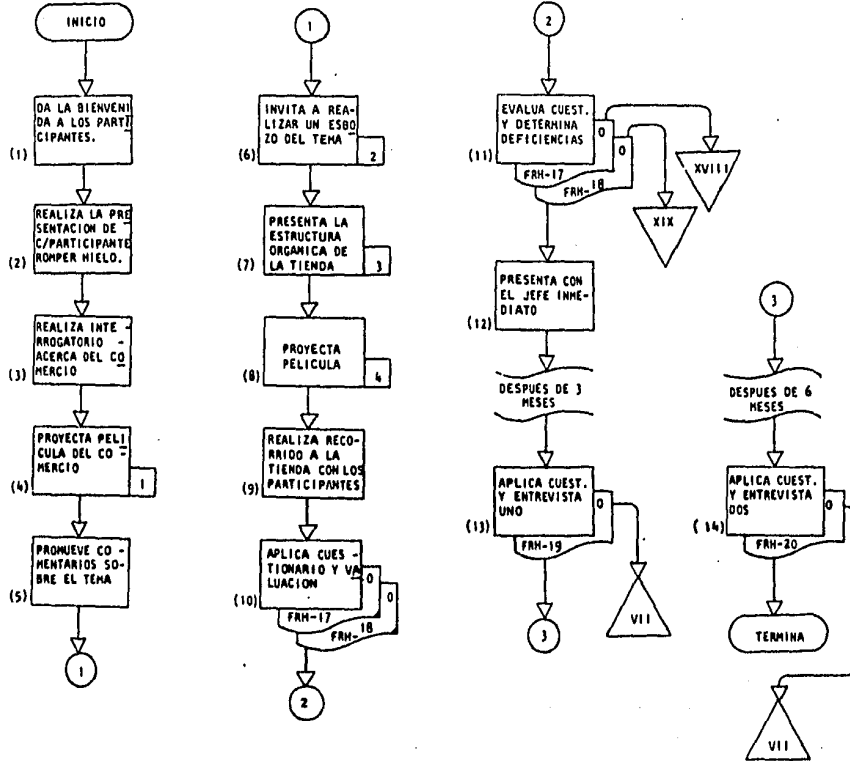
Después de seis meses de
efectuada la contratación
realiza "entrevista de -
ajuste II".

FRH-20

Procedimiento siguiente -
inducción al puesto.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL
 DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE INDUCCION A LA EMPRESA

J E F E D E P E R S O N A L



INDICE DE FORMAS

CLAVE DOCUMENTO

- FRH - 17 Cuestionario de Efectividad de Inducción.
- FRH - 18 Evaluación de Inducción al expositor.
- FRH - 19 Cuestionario de Ajuste I
- FRH - 20 Cuestionario de Ajuste II.

OBSERVACIONES

- 1 Película de la Evolución del Comercio,acimiento y evolución de la Empresa.
- 2 Frenelógrafo y Tarjetas.
- 3 Láminas de Rotafolio
- 4 Película de Información acerca de:
 - Filosofía de la Empresa.
 - Prestaciones.
 - Medios de Comunicación.
 - Reglamento Interior de Trabajo.
 - Obligaciones de los Empleados.
 - Horario de Trabajo, Areas de Descanso, Permisos, Vacaciones, Lugar de Pago, Horario de Pago y Compras en la Tienda.
 - Capacitación.
 - Prestamos a Empleados.
- XVIII Archivo de Cuestionarios de Inducción.
- XIX Archivo de Valuación del Expositor.
- VII Archivo de Expedientes de Personal.

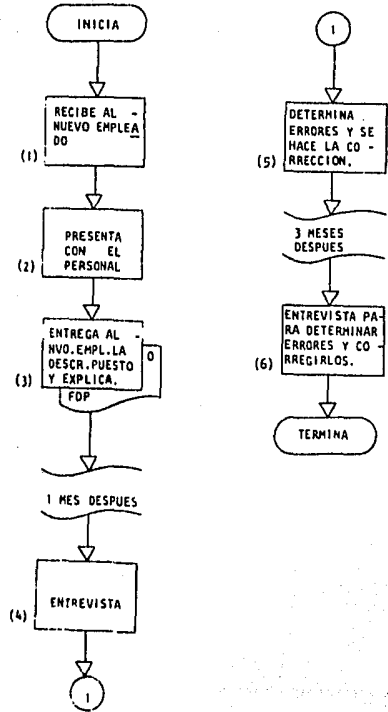
Procedimiento de Inducción al Puesto.

Diagrama DPRH - 05

<u>RESPONSABLE</u>	<u>No. OPERACION</u>	<u>DESCRIPCION</u>	<u>CLAVE FORMA</u>
		Este procedimiento proviene del de inducción a la empresa. - INICIO -	
Jefe del Departamento.	1	Recibe al nuevo empleado y le da la bienvenida.	
	2	Presenta formalmente al nuevo empleado con el personal que integra el departamento y con el personal que va a tener relación con él.	
	3	Entrega al nuevo empleado y explica detalladamente la descripción del puesto.	F.D.P.
	4	Después de un mes realiza al empleado una "entrevista de ajuste I".	
	5	Determinan y corrigen errores.	
	6	Después de tres meses realiza una segunda entrevista al empleado y "entrevista de ajuste II". Fin del procedimiento.	

DEPARTAMENTO DE PERSONAL
 DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE INDUCCION AL PUESTO

JEFE DE DEPARTAMENTO



DPH-05 1/1

INDICE DE FORMAS

CLAVE

D O C U M E N T O

F.D.P.

Descripción de Puestos.

5.6 CATALOGO DE FORMAS

- FRH - 1 Requisición de Personal.
- FRH - 2 Reporte Mensual de Requisiciones Cubiertas, Inducción y Fuentes de Reclutamiento.
- FRH - 3 Apreciación de Entrevista.
- FRH - 3A Apreciación de Entrevista (Promoción).
- FRH - 4 Examen de Conocimientos (Promoción).
- FRH - 4A Examen de Conocimientos Generales.
- FRH - 5 Pre-solicitud de Empleo.
- FRH - 6 Solicitud de Empleo.
- FRH - 7 Control de Candidatos.
- FRH - 8 Verificación de Referencias.
- FRH - 9 Contrato individual de Trabajo.
- FRH - 10 Alta al I.M.S.S.
- FRH - 11 Gafete.
- FRH - 12 Control Anual de Asistencia.
- FRH - 13 Tarjeta de Asistencia.
- FRH - 14 Vale de Uniforme.
- FRH - 15 Inventario de Recursos Humanos.
- FRH - 16 Fianza.
- FRH - 17 Cuestionario de Efectividad de Inducción.
- FRH - 18 Evaluación de Inducción al Expositor.
- FRH - 19 Cuestionario de Ajuste I.
- FRH - 20 Cuestionario de Ajuste II.
- M - 01 Memorándum de Solicitud de Contratación.
- M - 02 Memorándum de Entrega de Contratación.
- M - 03 Memorándum de Entrega al Centro Administrativo del Contrato Individual de Trabajo.
- Gufa de Entrevista.

"Requisición de Personal".

Clave del formato: FRH-1

La requisición de personal es la forma a través de la cual el jefe inmediato del puesto vacante, solicita al departamento de personal le envíen candidatos para cubrir una plaza vacante y donde se establecen datos generales del puesto tales como: folio, fecha en que se elabora, departamento que solicita al personal, nombre del puesto vacante, sueldo - propuesto (mínimo, máximo), nombre y puesto del jefe inmediato, motivo de la requisición (vacante, plaza nueva creación, eventual), fecha a cubrir la vacante, tiempo (completo, parcial), horario día de descanso.

En esta forma se describen también las características de la plaza y los requerimientos del posible personal como son: sexo, edad, estado civil, escolaridad requerida, experiencia (mínima, máxima) conocimientos específicos y observaciones, además de incluir si existe algún candidato dentro de la empresa y los datos de éste como son: nombre, puesto, departamento, sueldo (inicial, actual), razón para ser promovido, por último - incluye la fecha en que se cubrió la vacante, el nombre del empleado que la cubre y las firmas correspondientes.

Esta forma la elabora el jefe inmediato del puesto vacante .

Distribución: original - Departamento de personal.

copia - Departamento solicitante.

Archivo de requisiciones de personal -
del jefe del puesto vacante.

"Reporte Mensual de Requisiciones Cubiertas, Inducción, y Fuentes de Reclutamiento".

Clave del formato: FRH - 2.

El "reporte mensual de requisiciones cubiertas, inducción y fuentes de reclutamiento", es la forma a través de la cual se establecen datos como número de requisición, puesto, departamento, fecha de recepción

de la requisición, permite tener un control de las requisiciones de personal que envían los departamentos solicitantes al departamento de personal durante un período determinado; además de determinar el tiempo promedio en que se cubre una vacante, la fuente de reclutamiento más efectiva, el costo de ésta, nombre de la persona que cubre la requisición, el sueldo por el que se va a contratar y la efectividad de la inducción.

Esta forma la elabora mensualmente el jefe de personal.

Distribución: original - Dirección de recursos humanos.

copia - Departamento de personal.

Archivo del reporte mensual de requisiciones cubiertas, inducción y fuentes de reclutamiento.

"Apreciación de Entrevista".

Clave del formato: FRH - 3.

La "apreciación de entrevista" es la forma a través de la cual se establecen datos generales tales como: número de solicitud, fecha, nombre del candidato, puesto a desempeñar, departamento y dónde el jefe de personal califica al candidato de acuerdo a los factores que se encuentran en la "guía de la entrevista" en base a lo obtenido en la entrevista, indicando si es recomendable o no al puesto vacante; además el jefe del puesto vacante, el subgerente de servicios y/o operaciones y el gerente de la tienda asientan su decisión de aceptar o bien rechazar al candidato y fundamentan dicha decisión.

Esta forma la elabora el jefe de personal, gerente de tienda, subgerente de servicios y/o operaciones.

Distribución:

Original - Departamento de personal.

Archivo de expedientes de personal.

"Apreciación de Entrevista" (promoción)

Clave del formato: FRH - 3A

La "apreciación de entrevista" para promoción es la forma a través de la cual se establecen datos del candidato tales como fecha, nombre, candidato al puesto del departamento del puesto, edad, escolaridad, antigüedad en la empresa, puesto actual, antigüedad en el puesto, sueldo actual, otros puestos ocupados y donde el jefe de personal y el actual jefe inmediato del candidato califican a éste de acuerdo a diferentes factores como son la presentación, cooperación, confiabilidad, motivación al puesto, iniciativa, liderazgo, conocimientos técnicos, manejo administrativo, disciplina, puntualidad, relaciones internas, relaciones externas, responsabilidad; determinan las evaluaciones de desempeño que éste ha tenido, la capacitación recibida y el resultado del examen técnico e indican si es recomendable o no al puesto a ocupar; además el jefe inmediato del puesto vacante, el subgerente de servicios y/o operaciones y el gerente de la tienda, asientan su decisión de aceptar o bien rechazar al candidato y fundamentan su decisión.

Esta forma la elabora el jefe de personal, gerente de tienda, subgerente de servicios y/o operaciones.

Distribución:

Original - Departamento de personal.

Archivo de expedientes de personal.

"Examen de Conocimientos para Promoción".

Clave del formato: FRH - 4

El "examen de conocimientos para promoción" no los voy a incluir en este estudio, debido a que es uno por cada puesto, lo que implica que sea mucha la información y no tiene objeto incluirla.

"Examen de Conocimientos Generales".

Clave del formato: FRH-4A

El "examen de conocimientos generales" es la forma a través de la cual se examina al candidato a fin de conocer si tiene los conocimientos necesarios para ocupar el puesto.

Este examen se aplicará de la siguiente forma:

El examen "A" para todos los candidatos a los puestos vacantes.

El examen "B" se aplicará además del examen "A" para las cajeras.

Distribución:

Original - Departamento de personal.

 Archivo de expedientes de personal.

"Pre-solicitud de Empleo".

Clave del formato: FRH - 5

La "presolicitud de empleo" es la forma a través de la cual el candidato asienta datos generales como son: fecha, puesto solicitado, sueldo deseado, nombre, edad, sexo, teléfono, número de cartilla, lugar y fecha de nacimiento, estado civil, registro federal de contribuyentes, número de afiliación al I.M.S.S., grado máximo de estudios, número de personas que dependen económicamente del solicitante, experiencia laboral: nombre de la empresa, puesto ocupado, duración, sueldo inicial y final, trabaja actualmente, si ha trabajado en la empresa, por qué desea separarse de su empleo actual, estudia actualmente, horario y por último su firma para ser entrevistado por el jefe de personal, el cual determinará si cumple con los requisitos mínimos del puesto.

Distribución:

Original - Departamento de personal.

Archivo de expediente de personal.

"Solicitud de Empleo".

Clave del formato: FRH - 6

La "solicitud de empleo" es la forma a través de la cual el candidato establece sus datos como son: de indentificación, familiares, académicos, información general, datos laborales y las referencias personales, la fecha y la firma del solicitante, esta forma también contiene los datos del puesto que cubrirá, el departamento, la requisición que cubre, el tipo de contrato, la fecha de ingreso, el sueldo inicial, sueldo de planta, las observaciones necesarias que se consideren hacer y por último la firma del jefe de personal.

Distribución:

Original - Departamento de personal.

Archivo de expedientes de personal.

"Control de Candidatos"

Clave del formato: FRH - 7

El "control de candidatos" es la forma a través de la cual el jefe de personal lleva un control del número de candidatos presentados para cada puesto y la situación en que se encuentra en el procedimiento de selección.

En esta forma se describen datos como son: folio, fecha, departamento, nombre del puesto vacante, número de requisición, nombre y puesto del jefe inmediato, fecha de requisición. También contiene el nombre de -

los candidatos propuestos, la fecha de reclutamiento, el número de solicitud, la etapa de selección en que se encuentra el candidato, la fecha de ingreso del candidato seleccionado, el sueldo mensual con el que se va a contratar, la firma del jefe de personal y por último las observaciones - que se consideren convenientes hacer.

Distribución:

Original - Departamento de personal.

Archivo de control de candidatos.

"Verificación de Referencias".

Clave del formato: FRH - 8

La "verificación de referencias" es la forma que contiene datos tales como el número de solicitud, fecha, nombre del candidato, su dirección y teléfono, y que a través de la cual se comprueba si efectivamente los datos anotados en la solicitud de empleo son verídicos como son:

Las referencias personales: nombre, dirección, tiempo de conocer al candidato y algún comentario del porqué lo recomienda.

Las referencias de trabajo en donde se obtiene información acerca de los últimos empleos del candidato tales como: nombre de la empresa, dirección, si lo contratarían nuevamente, puesto, fecha de ingreso, sueldo inicial, fecha de separación, sueldo al separarse, motivo de la separación.

Por último se asienta el nombre y la firma de la persona que verificó los datos.

Distribución:

Original - Departamento de personal.
 Archivo de expedientes de personal.

"Contrato Individual de Trabajo".

Clave del formato: FRH - 9

El "contrato individual de trabajo" es la forma a través de la cual se legaliza la relación de trabajo entre la empresa y el empleado.

Distribución:

Original - Centro administrativo.
 Archivo de expedientes de personal.

Copia - Departamento de personal.
 Archivo de expedientes de personal.

Copia - Empleado.

"Altas al I.M.S.S.".

Clave del formato: FRH - 10

La "alta al I.M.S.S." es la forma a través de la cual se registra ante el I.M.S.S. al empleado a fin de que éste tenga derecho a servicio médico. Esta forma es externa a la empresa; es decir su diseño está establecido por el Instituto Mexicano del Seguro Social, deberá ser firmada por el empleado.

Distribución:

Original y 3 copias - I.M.S.S.
 4 copia - Centro Administrativo.
 Archivo de expedientes
 de personal.
 5 copia - Empleado.

"Gafete".

Clave del formato: FRH - 11

El "gafete" es la forma que sirve como identificación del empleado y como constancia de que forma parte de la empresa; contiene datos tales como: nombre del empleado, puesto, número de registro federal de contribuyentes, número del I.M.S.S., la fotografía y por último la firma de autorizado por el jefe de personal.

Distribución:

Original - Departamento de personal.
Empleado.

"Control Anual de Asistencia".

Clave del formato: FRH - 12.

El "control anual de asistencia" es la forma a través de la cual permite obtener una estadística ya sea semanal, mensual, semestral, etc., de la puntualidad y asistencia del empleado, conociendo las causas de las inasistencias del empleado y las incidencias de cada una.

En esta forma se describen los siguientes datos: nombre del empleado, departamento al cual pertenece y número de empleado. Además contiene todos los días y meses del año, obteniendo un total por mes de cada uno de éstos.

Distribución:

Original - Departamento de personal.
Archivo de control anual de asistencia.

"Tarjeta de Asistencia".

Clave del formato: FRH-13

La "tarjeta de asistencia" es la forma a través de la cual se registran las entradas y salidas de trabajo de los empleados así como las - horas extras, durante un período de 15 días.

Esta forma deberá estar firmada por el empleado.

Distribución:

Original - Departamento de personal.
Tarjetero.

"Vale de Uniforme".

Clave del formato: FRH-14

El "vale de uniforme" es la forma a través de la cual se garantiza que ha sido entregado el uniforme e implementos de trabajo al empleado, para que en caso de pérdida el empleado responda por lo extraviado.

Esta forma contiene datos como son: fecha, nombre del empleado, número de empleado, departamento al cual pertenece, la descripción de lo que se le está entregando y por último nombre y firma del empleado que se hace responsable.

Distribución:

Original - Departamento de personal.
Archivo de vales de uniforme.

"Inventario de Recursos Humanos.

Clave del formato: FRH-15

El "inventario de recursos humanos" es la forma a través de la cual se asientan todos los datos del empleado actualizados como son: da - tos generales (nombre, edad, domicilio, estado civil, etc.); datos acadé - micos (si estudia actualmente, qué estudia, grado, dónde estudia, horario, etc.); historial dentro de la empresa (fecha de ingreso, puestos ocupados, duración, promociones, cursos de capacitación, cursos que le gustaría to - mar, etc.). Esta forma deberá ser actualizada por lo menos una vez al año.

Distribución:

Original - Departamento de personal.
Inventario de recursos humanos.

"Fianza"

Clave del formato: FRH-16

La "fianza" es la forma a través de la cual la empresa protege - los bienes que el empleado necesita para llevar a cabo su trabajo por - ejemplo: máquinas calculadoras, herramientas de trabajo, etc., o bien en caso de que el empleado extraiga mercancía.

Esta forma es externa a la empresa; es decir que su diseño ya es - tá establecido por la institución afianzadora y deberá contener la firma - del empleado.

Distribución:

Original - Departamento de personal.
Archivo de expedientes de personal.

"Evaluación de Inducción al Expositor".

Clave del formato: FRH-18

Es la forma a través de la cual los participantes del curso de inducción, califican al expositor puntos como el dominio del tema, claridad, cordialidad etc., en escalas de excelente, muy bien, regular, mal.

Esta evaluación permite al expositor mejorar su exposición para - las próximas presentaciones.

Distribución:

Original - Departamento de personal.

Archivo de evaluación al expositor.

"Cuestionario de Efectividad de Inducción".

Clave de! formato: FRH-17

◊ El "cuestionario de efectividad de inducción" es la forma a través de la cual se comprueba si el nuevo empleado ha asimilado lo expuesto en - la inducción.

Distribución:

Original - Departamento de personal.

Archivo de expedientes de personal.

"Entrevista de Ajuste I y Entrevista de Ajuste II".

Clave de los formatos FRH-19 y FRH-20.

La "entrevista de ajuste I" es la forma a través de la cual se le hacen al empleado una serie de preguntas para conocer el punto de vista so

bre la impresión que tiene el nuevo empleado acerca de la empresa, a fin de llevar a cabo las medidas correctivas necesarias y así mejorar el ambiente de trabajo.

La "entrevista de ajuste I", se realiza a los tres meses de haber contratado al empleado y otorgársele el "contrato de planta" y la "entrevista de ajuste II" se realiza a los seis meses de haber sido contratado - el empleado.

Distribución:

Original - Departamento de personal.

Archivo de expedientes de personal.

"Memorándum de Solicitud de Contratación".

Clave del formato: M-01

El "memorándum de solicitud de contratación" es la forma a través de la cual el departamento de personal solicita al centro administrativo - elaboren y le envíen el "contrato individual de trabajo" y la "alta al IMSS" del candidato.

Distribución:

Original - Centro administrativo.

Archivo de memoranda de solicitud de contratación.

Copia - Departamento de personal.

Archivo de memoranda de solicitud de contratación.

"Memorándum de Entrega de Contratación".

Clave del formato: M-02

El "memorándum de entrega de contratación" es la forma a través de la cual el centro administrativo envía al departamento de personal el "con-

trato individual de trabajo" y la "alta al IMSS" del candidato para recabar la firma correspondiente.

Distribución:

Original - Departamento de personal.
 Archivo de memoranda de entrega de contratación.
Copia - Centro administrativo.
 Archivo de memoranda de entrega de contratación.

"Memorándum de Entrega al Centro Administrativo del Contrato Individual de Trabajo".

Clave del formato: M-03

El "memorándum de entrega al centro administrativo del contrato individual de trabajo" es la forma a través de la cual el jefe de personal garantiza la entrega del "contrato individual de trabajo" y "alta al IMSS" al centro administrativo, para continuar su trámite.

Distribución:

Original - Centro administrativo.
 Archivo de memoranda de entrega de contrataciones.
Copia - Departamento de personal.
 Archivo de memoranda de entrega de contrataciones.

REQUISICION DE PERSONAL

FOLIO		FECHA				
		AÑO	MES	DÍA		
DEPARTAMENTO		NOMBRE DEL PUESTO VACANTE			SUELDO PROPUESTO	
NO					MINIMO	MAXIMO
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO				MOTIVO DE LA REQUISICION		
				VACANTE	PLAZA NUEVA CREACION	EVENTUAL
						DÍAS
FECHA A CUBRIR LA VACANTE			TIEMPO		HORARIO	DÍA DE DESCANSO
			COMPLETO	PARCIAL		
SEXO	EDAD	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDAD REQUERIDA		EXPERIENCIA	
DE A					MINIMA	MAXIMA
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS				OBSERVACIONES (ALGUN OTRO REQUISITO)		
EXISTE ALGUN CANDIDATO DENTRO DE LA EMPRESA					SI	NO
NOMBRE				PUESTO	DEPARTAMENTO	
SUELDO				RAZON PARA PROMOVERLO		
INICIAL		ACTUAL				
FECHA EN QUE SE CUBRE LA VACANTE				NOMBRE DEL EMPLEADO QUE LA CUBRE		
AÑO	MES	DÍA				
				Vo.Bo.		AUTORIZACION
JEFE DE DEPARTAMENTO			SUBGERENTE DE OPER.Y/O SERV.		GERENTE TIENDA	

NOTA: EL PRIMER CONTRATO SERA POR 90 DIAS, AL TERMINO DEL CUAL SE DECIDIRA SI SE DA O NO LA PLANTA.

APRECIACION DE ENTREVISTA

No. SOLICITUD	FECHA		
	AÑO	MES	DIA

NOMBRE DEL SOLICITANTE	PUESTO A DESEMPEÑAR	DEPARTAMENTO

CALIFIQUE AL CANDIDATO DE ACUERDO CON LAS CARACTERISTICAS SEÑALADAS A CONTINUACION Y MARQUE CON UNA "X" SEGUN SU APRECIACION.

FACTORES DE EVALUACION	N.R.	A.C.L.	A	B	E	OBSERVACIONES
PRESENTACION Y APARIENCIA PERSONAL.						
ESCOLARIDAD						
TIPO DE EXPERIENCIA						
ESTABILIDAD LABORAL						
ORIENTACION OCUPACIONAL						
INTERESES ECONOMICOS						
OPINION DE EMPLEOS ANTERIORES.						
CONDUCTA DURANTE LA ENTREVISTA.						

EL CANDIDATO ES RECOMENDABLE

SI NO

N.R. = NO RECOMENDABLE

A = ADECUADO

E = EXELENTE

A.C.L. = ACEPTABLE CON LIMITACIONES

B = BUENO

JEFE DEL PUESTO VACANTE	SUB-GTE. DE SERV. Y/O OPERACIONES	GERENTE DE TIENDA
<input type="checkbox"/> ACEPTADO <input type="checkbox"/> NO ACEPTADO	<input type="checkbox"/> ACEPTADO <input type="checkbox"/> NO ACEPTADO	<input type="checkbox"/> ACEPTADO <input type="checkbox"/> NO ACEPTADO
RAZON POR LA CUAL SE FUNDAMENTA LA DECISION.	RAZON POR LA CUAL SE FUNDAMENTA LA DECISION.	RAZON POR LA CUAL SE FUNDAMENTA LA DECISION.
NOMBRE Y FIRMA _____	NOMBRE Y FIRMA _____	NOMBRE Y FIRMA _____

APRECIACION DE ENTREVISTA
(PROMOCION)

FECHA		
ARO	MES	DIA

NOMBRE DEL CANDIDATO		CANDIDATO AL PUESTO DE	DEPARTAMENTO DEL PUESTO
EDAD	ESCOLARIDAD	ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA	PUESTO ACTUAL
ANTIGUEDAD EN EL PUESTO		SUELDO ACTUAL	OTROS PUESTOS OCUPADOS

CALIFIQUE AL CANDIDATO DE ACUERDO CON LAS CARACTERISTICAS SERALADAS A CONTINUACION Y MARQUE CON UNA "X" SEGUN SU APRECIACION.

FACTORES DE EVALUACION EN LA - ENTREVISTA.	SUPERIOR AL TERMINO MEDIO.	TERMINO MEDIO	INFERIOR AL TERMINO MEDIO.
PRESENTACION			
COOPERACION			
CONFIABILIDAD			
MOTIVACION AL PUESTO			
INICIATIVA			
LIDERAZGO			
CONOCIMIENTOS TECNICOS			
MANEJO ADMINISTRATIVO			
DISCIPLINA			
PUNTUALIDAD			
RELACIONES INTERNAS			
RELACIONES EXTERNAS			
RESPONSABILIDAD			

EXAMEN TECNICO:

CAPACITACION: CURSOS:

EVALUACION DE DESEMPEÑO: FAVORABLE DESFAVORABLE

EL CANDIDATO ES RECOMENDABLE

SI NO

JEFE DEL PUESTO VACANTE	SUBGERENTE DE SERVICIOS Y/O OPERACIONES.	GERENTE DE TIENDA
<input type="checkbox"/> ACEPTADO <input type="checkbox"/> NO ACEPTADO	<input type="checkbox"/> ACEPTADO <input type="checkbox"/> NO ACEPTADO	<input type="checkbox"/> ACEPTADO <input type="checkbox"/> NO ACEPTADO
RAZON POR LA QUE SE FUNDAMENTA LA DECISION.	RAZON POR LA QUE SE FUNDAMENTA LA DECISION.	RAZON POR LA QUE SE FUNDAMENTA LA DECISION.
NOMBRE Y FIRMA _____	NOMBRE Y FIRMA _____	NOMBRE Y FIRMA _____

EXAMEN DE CONOCIMIENTOS PARA PROMOCION

El Examen de Conocimientos para Promoción , no lo voy a incluir debido a que sería uno por cada puesto, lo que implica que sea información que no tiene - objeto incluirla en este estudio.

EXAMEN " A "

$$\begin{array}{r}
 1.- \quad 2,428.75 \\
 + \quad 72,826.97 \\
 \quad 16,415.16 \\
 \quad 12,000.00 \\
 \quad 8,777.77 \\
 \quad 6,564.85 \\
 \hline
 \end{array}$$

$$\begin{array}{r}
 2'729,826.32 \\
 - \quad 1'930,948.53 \\
 \hline
 \end{array}$$

$$2.- \quad 427840 \div 12 =$$

$$36548 \div 10 =$$

$$3.- \quad 2346 \div 48 =$$

$$4.- \quad 36.25 \times 20 + 25.00 - 375.00 - 10 =$$

$$5 + 5 + 10 - 2 - 13 =$$

5.- Si compramos $1 \frac{3}{4}$ Kgs. de azúcar a razón de \$ 1.50 el kilo ¿ Cuánto tendríamos que pagar ?

6.- Se hace un donativo de \$ 350.00 entre 10 personas ¿ Cuánto les corresponderá a cada una ?

7.- Si un tren recorre 60 kilometros en 30 minutos ¿ Cuánto recorrerá en 60 minutos?

8.- Si al comprar una mercancía con valor de \$ 1,000.00 se nos concede un descuento de un 10% ¿ Cuánto tendríamos que pagar?

9.- Si 10 manzanas nos cuestan \$ 20.00 ¿ Cuánto nos costará una docena ?

$$\begin{array}{r}
 10.- \quad 429.75 \\
 + \quad 26.80 \\
 \quad 77.90 \\
 \quad 45.00 \\
 \quad 1,340.00 \\
 \hline
 \end{array}$$

Subraye la respuesta correcta.

1.-	$16 + 5 = 21$		CORRECTO	ERRONEO
2.-	" Suplícole enviarme a vuelta de correo un ejemplar del Diccionario Espasa Calpe "			
	QUEJA	SOLICITUD	PEDIDO	RESPUESTA
3.-	Cuál es el valor de un terreno de 20 Mtrs. de -- largo por 18 Mtrs. de ancho a \$ 15.00 metro cuadrado			
			\$	
4.-	4781	----- 4871	IGUALES	DIFERENTES
5.-	$45 - 9 = 36$		CORRECTO	ERRONEO
6.-	" Acuso recibo de su carta del día 20 del actual "			
	SOLICITUD	PEDIDO	RESPUESTA	QUEJA
7.-	$9 \times 6 = 64$		CORRECTO	ERRONEO
8.-	29 Toneladas a \$ 250.00 c/u, igual a :		\$	
9.-	$28 + 9 = 2$		CORRECTO	ERRONEO
10.-	6479	----- 6479	IGUALES	DIFERENTES
11.-	30 metros de tela a \$ 8.00 c/u, igual a :		\$	
12.-	$7 \times 8 = 54$		CORRECTO	ERRONEO
13.-	7.3 horas de trabajo a \$ 1.68 la hora, igual a :		\$	
14.-	$8 + 19 = 37$		CORRECTO	ERRONEO
15.-	" La mercancía que me remitieron llegó total -- mente manchada "			
	PEDIDO	QUEJA	SOLICITUD	RESPUESTA
16.-	$72 + 8 = 9$		CORRECTO	ERRONEO
17.-	54 barriles a \$ 105.00 c/u, igual a		\$	
18.-	$82 + 16 = 78$		CORRECTO	ERRONEO
19.-	" Pueden enviarme mi pedido por express aereo ?			
	PEDIDO	PREGUNTA	QUEJA	SOLICITUD
20.-	384	----- 348	IGUALES	DIFERENTES

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____

PUESTO QUE SOLICITA: _____

A continuación detallamos una lista de personas con el fin de que, por separado haga Ud. una lista de hombres y otra de mujeres, que tengan un capital superior a ----- \$ 12,300.00 y tengan su residencia en ciudades de la República Mexicana.

NOMBRE	CAPITAL	RESIDENCIA
1.- Fernando Flores Martínez	\$ 13,400.00	Cd. Juárez
2.- Armando Gutiérrez Marín	8,900.00	Chihuahua
3.- Manuel Montes de Oca	15,100.00	Burdeos
4.- Josefina Valdés Rosas	9,000.00	Monterrey
5.- Mario Rodríguez Sánchez	13,000.00	Río de Janelro
6.- Carlos Rivas Méndez	12,200.00	Torreón
7.- Ma. Rosa Vargas Negrete	40,900.00	Guadalajara
8.- Hortencia Romero Viguera	14,500.00	Cd. Obregón
9.- Javier Samano Ramos	10,800.00	Colima
10.- José Ma. Benítez M.	11,300.00	Nuevo Laredo
11.- Silvia Maldonado Bello	7,300.00	México, D.F.
12.- Aurora Pinedo Vázquez	15,880.00	San Antonio
13.- Jorge Rentería R.	13,200.00	Morelia
14.- Roberto Runes Mina	12,300.00	Madrid
15.- Andres Vilchis Moreno	32,400.00	Caracas
16.- Ma. Luisa Morales	21,000.00	Puebla
17.- Humberto González Casasola	19,200.00	Londres
18.- Antonio Velázquez López	17,700.00	Veracruz

HOMBRES

MUJERES

ARITMETICA

Tiene Ud. 25 minutos para solucionar los problemas y operaciones siguientes. No use calculadora, se le descalificará. Las operaciones efectúelas al reverso. Espere la señal y si termina antes del tiempo indicado entregue su examen.

- 1.- Un equipo de beisbol ha jugado 12 juegos y ha ganado el 75%. ¿ Cuántos juegos ha ganado el equipo?
- 2.- La Sra. Avila compró un refrigerador en \$ 75,000.00. Pagó al contado el 15% de éste precio como enganche. ¿ Cuánto pagó ?
- 3.- El Sr. Ramírez tiene un terreno que mide 48 m² de área, vende al Sr. González, el 45% del terreno a 17.95 m². ¿ Cuánto es lo que el Sr. González le pago ?
- 4.- Beatriz gana \$ 40,000.00 mensuales libre de impuestos, pero quincenalmente le descuentan el 3.5% de su sueldo por concepto de una casa que le proporcionó el Infonavit. ¿ Cuánto es lo que realmente recibe cada quincena ?
- 5.- Una fábrica tiene 85 obreros y 125 obreras; los dueños desean aumentar en 40% el número de los obreros. ¿ Cuántos obreros habrá en la fábrica ?
- 6.- 37.76% de 1982 =
- 7.- $6763 \div 2.63$
- 8.- $10790 \div 2.89$
- 9.- $43.26 + 15.17 + 18.07 + 0.49 =$
- 10.-
$$\begin{array}{r} 9.835 \\ + 7.526 \\ \hline 6.432 \\ 38.049 \\ \hline 7.649 \end{array}$$
- 11.- CCLXXXVIII =

12.- MDCCCXXXIX =

13.- $(77 \times 3) + (15 \times 8) - (17 \times 2) =$

14.- $9.8677 \times 4.6 =$

15.-
$$\begin{array}{r} 111 \\ \times 999 \\ \hline \end{array} =$$

16.- $\frac{3}{8} + \frac{7}{16} + \frac{6}{7} =$

17.- $\frac{5}{7} + \frac{6}{8} - \frac{3}{4} =$

18.- 0.02 m = cm.

19.- 0.463 Km. = m.

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____

PUESTO QUE SOLICITA: _____

PRE-SOLICITUD DE EMPLEO

FECHA _____

PUESTO SOLICITADO _____	SUELDO DESEADO _____
NOMBRE: _____	EDAD _____ SEXO _____
DOMICILIO _____	CODIGO POSTAL _____
ESTADO O POBLACION _____	TELEFONO _____ No. CARTILLA _____
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO _____	
ESTADO CIVIL _____	REG. FED. DE CONTR. _____ No. SEG. SOC. _____
COMO SUPO DE ESTE EMPLEO _____	GRADO MAXIMO ESTUDIOS _____
CUANTAS PERSONAS DEPENDEN DE USTED _____	

EXPERIENCIA LABORAL EMPRESA	PUESTO OCUPADO	DURACION	SUELDO	
			INICIAL	FINAL

TRABAJA ACTUALMENTE	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
PORQUE DESEA SEPARARSE DE SU EMPLEO ACTUAL _____			
HA TRABAJADO ANTES EN ESTA EMPRESA _____			
ESTUDIO ACTUALMENTE _____ HORARIO _____			

DECLARA QUE LOS DATOS CONSIGNADOS SON VERIDICOS Y AUTORIZO A LA EMPRESA PARA CUALQUIER ACLARACION.

_____ A ____ DE _____ DE 19 ____

FIRMA DEL SOLICITANTE

SOLICITUD DE EMPLEO

Esta solicitud no será tramitada si no es acompañada por una fotografía reciente

NOMBRE: _____

PUESTO SOLICITADO: _____ SUELDO SOLICITADO \$ _____

DATOS PERSONALES

DOMICILIO: CALLE Y No.			TELEFONOS	
COLONIA	CIUDAD	Z.P.	DOMICILIO OFICINA	
FECHA DE NACIMIENTO: DIA MES AÑO		LUGAR:	EDAD:	
SEXO M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	NACIONALIDAD:	RELIGION	EDO. CIVIL:	
TIENE AUTOMOVIL?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	MARCA:	MODELO:	
TIENE SEGURO DE VIDA?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	QUE COMPANIA LO HA AFIANZADO?		
PASATIEMPOS:				
NOMBRE DE CLUBES O ASOCIACIONES A QUE PERTENECE:				

DATOS DE IDENTIFICACION

HA SIDO AFILIADO AL I.M.S.S.?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	NUM. DE AFILIACION:
NOMBRE DE LA ULTIMA COMPANIA QUE LO AFILIO:		
HA SIDO INSCRITO AL REG. FEDERAL DE CONTRIBUYENTES?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	No. DE REGISTRO:
NUMERO DE LICENCIA DE MANEJO:	CLASE:	ESTA AL DIA? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
HA PRESTADO SERVICIO MILITAR	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	No. DE CARTILLA:
SI NO LA TIENE EXPLIQUE EL PORQUE?		
PERTENECE O HA PERTENECIDO A ALGUN SINDICATO?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	CUAL?

DATOS FAMILIARES

VIVE UD. CON:	SUS PADRES <input type="checkbox"/>	SU FAMILIA <input type="checkbox"/>	SUS PARIENTES <input type="checkbox"/>	SOLO <input type="checkbox"/>
VIVE UD. EN CASA:	PROPIA <input type="checkbox"/>	RENTADA <input type="checkbox"/>	HUESPEDES <input type="checkbox"/>	CUANTO PAGA \$
SI ES UD. CASADO(A) INDIQUE LUGAR Y AÑO DE SU MATRIMONIO:				
CUANTAS PERSONAS DEPENDEN ECONOMICAMENTE DE UD.?		PARENTESCO:		
QUE EDAD TENIA CUANDO EMPEZO A SOSTENERSE ECONOMICAMENTE POR SI MISMO?				

PARENTESCO	NOMBRE	EDAD	OCUPACION	DOMICILIO	FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO
PADRE					
MADRE					
CONYUGE					
HIJOS O HERMANOS					

ESCOLARIDAD

ESTUDIOS:	PERIODO	AÑOS APROB	NOMBRE Y DIRECCION DE LA INSTITUCION	PROMEDIO	TITULO
PRIMARIA	DE _____ A _____				
SECUNDARIA	DE _____ A _____				
PREPARATORIA O VOCACIONAL	DE _____ A _____				
COMERCIAL O TECNICA	DE _____ A _____				
PROFESIONAL O SUPERIOR	DE _____ A _____				

NOMBRE DE SU CARRERA: _____ OTRO TIPO DE ESTUDIOS _____

TEMA DE LA TESIS PROFESIONAL: _____ ESTUDIOS DE POSTGRUADO: _____

TITULO RECIBIDO Y NUMERO DE REGISTRO DE PROFESIONES: _____

ESTUDIA ACTUALMENTE: SI NO TIPO DE ESTUDIOS: _____ HORARIO: _____

CURSOS DE ESPECIALIZACION: _____

SI NO TERMINO SUS ESTUDIOS DIGA PORQUE? _____

INDIQUE LOS IDIOMAS DIFERENTES AL ESPAÑOL QUE:	HABLA			ESCRIBE			TRADUCE			LEE		
	BIEN	REG.	POCO	BIEN	REG.	POCO	BIEN	REG.	POCO	BIEN	REG.	POCO
INGLES												

INFORMACION GENERAL

ESTA DISPUESTO A VIAJAR SI NO TRABAJAR EN CUALQUIER TURNO? SI NO

DE QUE HORARIO DISPONE PARA TRABAJAR? _____

ESTA DISPUESTO A TRABAJAR EN PROVINCIA? SI NO

COMO ENTRO USTED EN CONTACTO CON LA EMPRESA?

POR ANUNCIO EN LOS PERIODICOS SI NO QUE PERIODICO? _____ FECHA _____

POR INICIATIVA PROPIA SI NO

POR BOLSA DE TRABAJO SI NO CUAL? _____

POR UN EMPLEADO DE LA EMPRESA? SI NO CUAL ES SU NOMBRE? _____

ACEPTARIA INGRESAR POR TIEMPO FIJO? SI NO PORQUE? _____

A PARTIR DE QUE FECHA PODRIA INGRESAR A TRABAJAR? _____

TRABAJO ANTERIORMENTE CON NOSOTROS? SI NO CUANDO? _____

TIENE USTED PARIENTES EN LA EMPRESA? (CITE NOMBRE Y PARENTESCO) _____

TIENE USTED AMIGOS EN LA EMPRESA (CITE NOMBRES) _____

EXPERIENCIA DE TRABAJO

NOMBRE DE LA EMPRESA:				TELEFONO:	
DOMICILIO:				CIUDAD:	
DEL MES	AÑO	AL MES	AÑO	SUELDO INICIAL \$	SUELDO FINAL \$
ULTIMO PUESTO OCUPADO:			TIEMPO:	GIRO DE LA EMPRESA:	
NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO:					
EXPLIQUE EN QUE CONSISTIO SU TRABAJO:					
QUE MAQUINAS DE OFICINA SABE MANEJAR?					
QUE OTROS PUESTOS OCUPÓ? INDIQUE TIEMPO EN CADA PUESTO:					
RAZONES POR LAS QUE QUIERE DEJAR O DEJO SU EMPLEO:					
PODEMOS DIRIGIRNOS A SU ULTIMO O ACTUAL JEFE PARA PEDIR REFERENCIAS				SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

PENULTIMO EMPLEO

NOMBRE DE LA EMPRESA:				TELEFONO:	
DOMICILIO:				CIUDAD:	
DEL MES	AÑO	AL MES	AÑO	SUELDO INICIAL \$	SUELDO FINAL \$
ULTIMO PUESTO OCUPADO:			TIEMPO:	GIRO DE LA EMPRESA:	
NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO:					
EXPLIQUE EN QUE CONSISTIO SU TRABAJO:					
QUE OTROS PUESTOS OCUPÓ? INDIQUE TIEMPO EN CADA PUESTO:					
MENCIONE LAS CAUSAS DE SU RENUNCIA:					

ANTEPENULTIMO EMPLEO

NOMBRE DE LA EMPRESA:				TELEFONO:	
DOMICILIO:				CIUDAD:	
DEL MES	AÑO	AL MES	AÑO	SUELDO INICIAL \$	SUELDO FINAL \$
ULTIMO PUESTO OCUPADO:			TIEMPO:	GIRO DE LA EMPRESA:	
NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO:					
EXPLIQUE EN QUE CONSISTIO SU TRABAJO?					
QUE OTROS PUESTOS OCUPÓ? INDIQUE TIEMPO EN CADA PUESTO:					
MENCIONE LAS CAUSAS DE SU RENUNCIA:					

REFERENCIAS

Cite cinco personas que no sean parientes ni antiguos jefes de sus empleos anteriores.

NOMBRE	OCUPACION	DIRECCION	TELEFONO

Autorizo a la Empresa a investigar los datos anteriores en caso de encontrar falsedad u omisión, estoy de acuerdo en que se de por terminado mi contrato de trabajo.

_____ A _____ DE _____ DE _____ 19 _____

FIRMA DEL SOLICITANTE.

PARA SER LLENADO POR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

PUESTO QUE CUBRIRA:	
DEPARTAMENTO	
REQUISICION DE PERSONAL No.	TIPO DE CONTRATO
FECHA DE INGRESO:	
SUELDO INICIAL:	
SUELDO DE PLANTA:	
OBSERVACIONES:	
<p style="text-align: right;">_____</p> <p style="text-align: right;">JEFE DE PERSONAL.</p>	

CONTROL DE CANDIDATOS

FOLIO	FECHA		
	AÑO	MES	DIA

DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL PUESTO VACANTE	NUMERO DE REQUISICION
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO		FECHA DE REQUISICION

CANDIDATOS PROPUESTOS			ETAPA DE SELECCION							FECHA DE INGRESO
NOMBRE DEL CANDIDATO	FUENTE	No. SOL.	1	2	3	4	5	6	7	
1										
2										
3										
4										
5										
6										

SUELDO MENSUAL	FIRMA JEFE DE PERSONAL
----------------	------------------------

OBSERVACIONES:

- 1.- ENTREVISTA
- 2.- EXAMEN CONOCIMIENTOS
- 3.- ENTREVISTA TECNICA
- 4.- ENTREVISTA Vo.Bo. Y AUTORIZACION
- 5.- VERIFICACION DE REFERENCIAS
- 6.- RECHAZO
- 7.- CONTRATACION

VERIFICACION DE REFERENCIAS

No. SOLICITUD		FECHA		
		AÑO	MES	DIA

NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO

REFERENCIAS PERSONALES

1. NOMBRE _____	TIEMPO DE CONOCERLO _____
DIRECCION _____	
COMENTARIO _____	
2. NOMBRE _____	TIEMPO DE CONOCERLO _____
DIRECCION _____	
COMENTARIO _____	
3. NOMBRE _____	TIEMPO DE CONOCERLO _____
DIRECCION _____	
COMENTARIO _____	

REFERENCIAS DE TRABAJO

INFORME DE LOS ULTIMOS EMPLEOS	PUESTO	FECHA DE INGRESO	SUELDO INICIAL	FECHA DE SEPARACION	SUELDO AL SEPARARSE	MOTIVO DE LA SEPARACION
1. NOMBRE: DIRECCION TELEFONO SE CONTRATARIA NUEVAMENTE ¿PORQUE?						
2. NOMBRE: DIRECCION TELEFONO SE CONTRATARIA NUEVAMENTE ¿PORQUE?						
3. NOMBRE: DIRECCION TELEFONO SE CONTRATARIA NUEVAMENTE ¿PORQUE?						

VERIFICADO POR

CONTRATO DE TRABAJO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE _____
 _____, CON DOMICILIO EN _____
 _____, COMO PATRON REPRESENTADO POR _____
 Y POR LA OTRA _____,
 COMO TRABAJADOR, CUYAS GENERALES SON:

EDAD: _____

SEXO: _____

ESTADO CIVIL: _____

DOMICILIO: _____

DE NACIONALIDAD: _____

LAS PARTES CELEBRAN EL PRESENTE CONTRATO, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES:

C L A U S U L A S

PRIMERA.- El trabajador se obliga a prestar al patrón o a sus representantes, - sus servicios como empleado de confianza para desarrollar el servicio o los --- servicios que a continuación se detallan: _____

_____ y en cualquiera de los puestos que a continuación se mencionan: _____

obligándose el trabajador en todo tiempo al desempeño de los servicios que se --- consignan en este Contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en - el domicilio principal del patrón o de sus sucursales establecidas o que pudie--- ra establecer. Las partes convienen en que la relación de trabajo objeto de este Contrato es por tiempo: _____

SEGUNDA.- El trabajador declara bajo de decir verdad, que tiene la capacidad y - los conocimientos necesarios para desempeñar el trabajo señalado en la anterior.

TERCERA.- La duración de la jornada semanal de trabajo será hasta de 48 horas -- semanales, que el patrón podrá distribuir, de acuerdo con lo que establece el - Artículo 59 de la Ley Federal del Trabajo, para que el trabajador pueda disponer de un día de descanso a la semana que podrá disfrutarlo en cualquier día de lu--- nes a viernes, que será fijado de común acuerdo entre las partes.

CUARTA.- Las partes convienen en que el trabajador recibirá por los servicios -- prestados en virtud de este Contrato, la cantidad de \$ _____ (_____) como salario _____,

suma en la cual se incluye el sueldo del séptimo día y días de descanso obligato--- rio, cuyo pago le será hecho por quincenas vencidas, el último día laborable del período correspondiente, en el local del patrón y dentro de las horas de trabajo.

QUINTA.- El trabajador expresa su conformidad autorizando al patrón para que deduzca de su salario, el Impuesto sobre Productos del Trabajo y las cuotas del --- Instituto Mexicano del Seguro Social, así como cualquier otra cantidad a cuyo -- pago pudiera estar obligado el trabajador, conforme a la Ley.

SEXTA.- En forma expresa el trabajador conviene en laborar los días domingo en - que el patrón necesite de sus servicios.

SEPTIMA.- El trabajador se obliga a otorgar recibo a favor del patrón, por la -- totalidad de salarios ordinarios devengados a que tuviere derecho hasta la fecha del mismo.

OCTAVA.- En caso de que el trabajador tenga que laborar mayor tiempo del que fija la jornada legal, recabará del patrón, por escrito, la orden para trabajar -- horas extras, sin cuyo requisito no deberá prestar sus servicios en jornada ex--- traordinaria.

NOVENA.- El trabajador disfrutará de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior al que señala el Artículo 76 de la Ley Federal del Trabajo.

DECIMA.- Durante el período de 90 días, contados desde la fecha de este Contrato, el trabajador prestará sus servicios a título de prueba o ensayo para demostrar su capacidad en el trabajo contratado, de conformidad con la manifestación que -- bajo protesta de decir verdad hizo en la cláusula segunda de este Contrato, y -- durante este período, en cualquier momento, el patrón podrá prescindir de los --- servicios del trabajador, sin que el patrón esté obligado a pagarle indemnización alguna, si dichos servicios no fueron satisfactorios a juicio del patrón.

DECIMA PRIMERA.- El presente contrato se rescindirá o terminará por el incumplimiento de las cláusulas del mismo o por los casos establecidos por la Ley Federal del Trabajo.

DECIMA SEGUNDA.- El patrón y el trabajador convienen en forma expresa que en todo lo no previsto por este Contrato, se resolverá según la Ley Federal del Trabajo.

DECIMA TERCERA.- Debidamente enterada las partes del contenido y alcance de las estipulaciones contenidas en las cláusulas de este Contrato, lo firman de común acuerdo en _____ a los _____ del mes de _____ de 19 _____ quedándose cada parte con un ejemplar del mismo.

EL PATRON

EL TRABAJADOR

RECIBI COPIA DE MI CONTRATO

Y REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.

GAFETE

NOMBRE DE LA EMPRESA	
ESTA CREDENCIAL ACREDITA A:	

COMO EMPLEADO DE ESTA EMPRESA	
F O T O	PUESTO: _____
	Nº R.F.C. _____
	Nº IMSS _____
_____	_____
EMPLEADO	FIRMA AUTORIZADA

TARJETA DE ASISTENCIA

		MAÑANA		TARDE		EXTRA	
		ENTRADA	SALIDA	ENTRADA	SALIDA	ENTRADA	SALIDA
1	16						
2	17						
3	18						
4	19						
5	20						
6	21						
7	22						
8	23						
9	24						
10	25						
11	26						
12	27						
13	28						
14	29						
15	30						

He marcado personalmente esta tarjeta y estoy -- conforme en que el tiempo anotado en la misma es el que efectivamente he trabajado.

FIRMA DEL TRABAJADOR

CREDITO AFIANZADOR, S.A.

INSTITUCION AUTORIZADA POR LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO PARA LA EFECTUACION DE PAGOS DE TODAS CLASES
MIEMBRO DE LA ASOCIACION DE BANQUEROS DE MEXICO

CAPITAL AUTORIZADO

\$ 100,000,000.00

APARTADO POSTAL 032

R.F.C. CAF.301213-001



CAPITAL PAGADO Y RESERVAS

\$ 373,730,311.81

TELE. CONSULTADORES

585-03-77 548-28-00

I.V.A. 005373

PASEO DE LA REFORMA 144 (TERCER PISO)

EDIFICIO "CREMI"

MEXICO, D.F.

SOLICITUD PARA FIANZA DE FIDELIDAD

ESTA SOLICITUD DEBERA LLENARSE A MAQUINA CON DATOS EXACTOS Y COMPLETOS, LOS CUALES SE CONSIDERARAN ESTRICTAMENTE CONFIDENCIALES.

..... Fecha de Ingreso (Al servicio de esa Empresa) Expediente número
..... Empleo que actualmente desempeña (Con la Beneficiaria) Tiempo que tiene de desempeñarlo
..... No. Registro del Seguro Social No. Registro Federal de Causantes
..... Sueldo fijo actual Viáticos y comisiones

Por la presente solicito a "CREDITO AFIANZADOR", S. A., el otorgamiento de una Fianza de Fidelidad, por la cantidad de \$..... (.....) destinada a caucionar ante:
NOMBRE DEL PATRON Y DOMICILIO COMPLETO DEL MISMO
mis manejos como o en cualquier otro puesto al que CLASE DE EMPLEO
eventual o definitivamente pueda ser transferido, para cuyo efecto bajo protesta de decir verdad proporciono los datos que se contienen en el siguiente:

CUESTIONARIO:

- 1.—Nombre y apellidos:
INDICAR NOMBRE Y APELLIDOS PATERNO Y MATERNO
- 2.—Domicilio fijo:
INDICAR CALLE, No. DE DEPARTAMENTO, COLONIA, POBLACION Y ESTADO
- 3.—Edad: fecha y lugar de nacimiento:
- 4.—Nacionalidad actual: Teléfono:
- 5.—Estado civil: ¿Cuántos hijos tiene?:
- 6.—Nombre completo y domicilio de su esposa(o):
- 7.—Número de personas que sostiene parcial o totalmente:
- 8.—Nombre del Padre: Ocupación:
- 9.—Nombre de la madre: Ocupación:

- 10.—Domicilio de sus padres:
- 11.—Nombre y dirección de sus hermanos o en su defecto de sus parientes más cercanos, indicando parentesco:
- 12.—Otros ingresos, productos o participaciones de industrias, negocios y otros trabajos que ejerza, dando a conocer de dónde provienen dichos ingresos:
- 13.—Bienes raíces de su propiedad o de otra naturaleza; valor aproximado de ellos, indicando su ubicación y si están libres de gravámenes:
- 14.—¿Ha sido afianzado anteriormente? En caso afirmativo, ¿por cuáles compañías y hasta por qué sumas?

En caso de que "CREDITO AFIANZADOR", S. A., acepte mi Solicitud y por ello otorgue la Fianza, me obligo a pagar sin plazo alguno a la pre-citada compañía, toda cantidad que, en virtud de la Fianza pague o tenga que pagar por mi cuenta y me obligo a indemnizarla de toda pérdida, daños y perjuicios, que se le originen por cualquier motivo que se relacione con la Fianza y mi responsabilidad, incluso los gastos que haga, por concepto de honorarios o sueldos de empleados o inspectores que examinen mis cuentas para su glosa y liquidación.

"CREDITO AFIANZADOR", S. A., podrá en cualquier tiempo revalidar o prorrogar por una o más veces la Fianza que solicito, así como darla por terminada, variar su forma y aumentar o disminuir su importe sin necesidad de solicitud mía, subsistiendo en cualquiera de estos casos mis obligaciones ante "CREDITO AFIANZADOR", S. A., que contraigo por el presente.

Por todo lo relativo a la interpretación o cumplimiento del presente contrato, las partes se someten a los Tribunales de la Ciudad de México, D. F., renunciando al fuero de sus domicilios actuales o futuros, sin perjuicio de que "CREDITO AFIANZADOR", S. A., pueda ejercer sus acciones en cualquier otro Tribunal, si así lo estima conveniente.

En caso de que esta Solicitud no fuera aceptada, o ya aceptada suspenda la vigencia de la misma o inclusive la cancele en cualquier momento que lo estime conveniente, "CREDITO AFIANZADOR", S. A., se reserva el derecho de no explicar el motivo si así lo considerase conveniente o necesario.

En testimonio de lo cual firmo la presente en a los días del mes de de 19.....

EL SOLICITANTE

.....

TESTIGO:

TESTIGO:

.....

DOMICILIO: DOMICILIO:

VALE DE UNIFORME

FECHA		
AÑO	MES	DÍA

NOMBRE DEL EMPLEADO	No.DE EMPLEADO	DEPARTAMENTO

RECIBI DE LA EMPRESA LOS SIGUIENTES IMPLEMENTOS DE TRABAJO: _____

R E C I B I :

NOMBRE Y FIRMA

CUESTIONARIO DE EFECTIVIDAD DE INDUCCION

A CONTINUACION ENCONTRARAS UNA SERIE DE CUESTIONES QUE DEBERAS RESPONDER EN FORMA -- CLARA Y BREVE.

1.- ¿Cuál es el giro de la Empresa ? _____

2.- ¿ Como se inició la Empresa ? _____

3.- ¿ Qué es una tienda de autoservicio ? _____

4.- ¿ Cuáles son las dos areas en que esta dividida la Tienda ? _____

5.- ¿ Menciona cinco departamentos que existen en la Tienda ? _____

6.- Explica brevemente la filosoffa de la Empresa: _____

7.- Qué prestaciones ofrece la Empresa: _____

8.- ¿Cuál es el horario y lugar de pago ? _____

9.- ¿ Porqué es importante tener actualizado tu expediente de personal ? _____

10.- ¿ Porqué es importante la Capacitación de Personal ? _____

ENTREVISTA DE AJUSTE I

El presente cuestionario, tiene como objeto conocer tus puntos de vista sobre la impresión que tienes de la Empresa, siendo muy importante la SINCERIDAD DE TUS RESPUESTAS. (Este cuestionario es confidencial). Lee cuidadosamente cada pregunta y responde en forma breve y clara.

NOMBRE _____ EDAD _____
 ESCOLARIDAD _____ ESTADO CIVIL _____
 FECHA DE INGRESO _____ DEPARTAMENTO _____
 PUESTO _____ FECHA _____
 NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____

1.- ¿ Porqué razón veniste a trabajar a la compañía ? _____

2.- ¿ Quién te recomendó ? _____

3.- ¿ Qué opinión tienes de tu puesto ? _____

4.- ¿ Qué opinas de tu sueldo ? _____

5.- ¿ Qué opinión tienes de tu Jefe Inmediato ? _____

6.- ¿ Qué opinas del Gerente de la Tienda ? _____

7.- ¿ Qué opinas del Subgerente de Servicios y de Operaciones ? _____

8.- ¿ Qué opinas del Departamento de Personal ? _____

9.- ¿De quién has recibido la mayor información que conoces de la Empresa ? _____

10.- ¿ Quién te ha enseñado a realizar tu trabajo? _____

11.- ¿ Has tenido problemas para desempeñar tu trabajo? _____ ¿ Con el personal ? SI ___ NO_¿ Que personal ? _____ ¿ Porqué ? _____
¿ Con tu Jefe Inmediato ? SI ___ NO _____ ¿ porqué ? _____
Otro tipo de problemas _____
12.- ¿De que forma han influido tus compañeros en el desempeño de tu trabajo ? Positivamente _____ Indiferente _____ Negativamente _____ ¿ Porqué ? _____
13.- ¿ Como es la relación con tu jefe en cuestiones de trabajo ? Adecuada _____ Superficial _____ Deficiente _____ ¿ Porqué ? _____
14.- En el desempeño de tu trabajo, ¿ recibes algo que te anime, mueva o inspire a realizar bien tu trabajo ? SI _____ NO _____ Alguna vez _____ ¿ De que tipo ? _____
15.- ¿ Conoces las metas y resultados que se esperan de tu trabajo ? SI _____ NO _____ Solo en parte _____ ¿ Porqué ? _____
16.- ¿ Conoces los servicios, ayuda o prestaciones que la Empresa te ofrece ? SI _____ Algunas _____ NO _____
17.- ¿Cuál (es) otras prestaciones crees que hacen falta para que el personal goce de mejores beneficios ? _____

18.- ¿ Crees que en la Empresa existe posibilidad de mejorar ?

SI _____ NO _____

¿ Porqué ? _____

19.- ¿ Crees que en la Compañía ascienden justamente a los empleados ?

SI _____ NO _____

¿ Porqué ? _____

20.- ¿ Qué es lo que más te agrada de la Compañía ? _____

21.- ¿ Qué es lo que te desagrada ? _____

22.- ¿ Quieres hacer alguna observación especial ? _____

NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADO. _____

ENTREVISTA DE AJUSTE II

El presente cuestionario, tiene como objeto conocer tus puntos de vista sobre la impresión que tienes de la Empresa, siendo muy importante la SINCERIDAD DE TUS RESPUESTAS. (Este cuestionario es confidencial). Lee cuidadosamente cada pregunta y responde en forma breve y clara. Tus respuestas nos serán de gran ayuda.

NOMBRE _____ EDAD _____

ESCOLARIDAD _____ ESTADO CIVIL _____

FECHA DE INGRESO _____ DEPARTAMENTO _____

PUESTO _____ FECHA _____

NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO _____

1.- ¿ Qué opinión tienes de tu puesto ? _____

2.- ¿ Qué opinas de tu sueldo ? _____

3.- ¿ Qué opinión tienes de tu Jefe Inmediato ? _____

4.- ¿ Qué opinas del Gerente de la Tienda ? _____

5.- ¿ Qué opinión tienes de Subgerente de Servicios y/o Operaciones ? _____

6.- ¿ Qué opinas del Departamento de Personal ? _____

7.- ¿ Si has tenido aumentos de sueldo que opinión tienes de ellos ? _____

8.- ¿ De quién has recibido la mayor parte de la Información que conoces de la Compañía ? _____

9.- ¿ Quién te ha enseñado ha realizar tu trabajo ? _____

10.- ¿ Se te han brindado oportunidades de mejorar ? SI _____ NO _____
En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿ Quién te ha brindado esas oportunidades ? _____

11.- ¿ Qué tipo de problemas te han resultado más difícil de resolver ?

¿ Con el personal ? SI _____ NO _____ ¿ Qué personal ? _____

¿ Porqué ? _____

¿ Con la enseñanza o entrenamiento ? SI _____ NO _____

¿ Porqué ? _____

¿ Con tu Jefe Inmediato ? SI _____ NO _____

¿ Porqué ? _____

Otro tipo de problemas. _____

12.- ¿ De que forma han influido tus compañeros en el desempeño de tu trabajo ?

Positivamente _____ Indiferentemente _____ Negativamente _____

¿ Porqué ? _____

13.- ¿ La relación con tu jefe en cuestiones de trabajo es ?

Adecuada _____ Superficial _____ Deficiente _____

¿ Porqué ? _____

14.- En el desempeño de tu trabajo, ¿ recibes algo que te anime, mueva o inspire a realizar bien tu trabajo o alguna recompensa de parte de tu jefe ?

SI _____ NO _____ Alguna vez _____

¿ De qué tipo ? _____

15.- ¿ Conoces las metas y resultados que se esperan de tu trabajo ?

SI _____

NO _____

Solo en parte _____

¿ Porqué ? _____

16.- ¿ Conoces los servicios, ayudas o prestaciones que la Compañía ofrece ?

SI _____

NO _____

Algunas _____

¿ De cuáles has hecho uso ?

17.- ¿ Cuáles otras prestaciones crees que hacen falta para que el personal goce de mejores beneficios? _____

18.- ¿ Qué es lo que más te agrada de la Compañía ? _____

19.- ¿ Qué es lo que más te desagrada ? _____

20.- ¿ Quieres hacer alguna observación especial ? _____

NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADO. _____

MEMORANDUM DE SOLICITUD DE CONTRATACION

De _____
 Para _____ Fecha _____

Solicito a Ud. el Contrato Individual de Trabajo y Altas al I.M.S.S., del (la) ---
 Sr. (Srita.) _____,
 para su contratación al puesto de _____ en el Departamento de
 _____ con un sueldo de _____
 Adjunto envío la documentación correspondiente.

A T E N T A M E N T E ,

JEFE DE PERSONAL.

M - 01

MEMORANDUM DE ENTREGA DE CONTRATACION

De _____
 Para _____ Fecha _____

Adjunto envío el Contrato Individual de Trabajo y Altas al I.M.S.S. del (la) Sr. --
 (Srita) _____,
 para recabar la firma correspondiente.

A T E N T A M E N T E ,

JEFE DEL CENTRO ADMINISTRATIVO.

M - 02

MEMORANDUM DE ENTREGA AL CENTRO ADMINISTRATIVO
DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

De _____
Para _____ Fecha _____

Adjunto envío el Contrato Individual de Trabajo y Altas al I.M.S.S. del (la) ----
Sr. (Srta.) _____
con las firmas correspondientes.

A T E N T A M E N T E ,

JEFE DE PERSONAL

GUIA DE ENTREVISTA

NOMBRE		PUESTO			
PRESENTACION O APARIENCIA PERSONAL	Produce muy mala impresión; se ve desaseado.	Es descuidado en el vestido así como en su arreglo personal.	Se viste de manera adecuada.	Produce muy buena impresión; arriba de la generalidad.	Excelente aspecto; impecable en su vestido y persona.
ESCOLARIDAD	No tiene el grado de escolaridad mínimo requerido para el puesto.	Posee escolaridad poco relacionada con el puesto.	Tiene la escolaridad adecuada para el puesto.	Su nivel de escolaridad es mayor que los requerimientos del puesto.	Posee un grado de escolaridad muy alto en relación al puesto.
TIPO DE EXPERIENCIA	Es su primer trabajo, no tiene experiencia.	Cuenta con la experiencia mínima requerida para el puesto.	Posee la experiencia adecuada para el puesto.	Tiene amplia experiencia para desempeñar el puesto.	Excelente experiencia, puede aportar buenos conocimientos prácticos adquiridos.
ESTABILIDAD LABORAL	Cambia constantemente de empleos sin motivos suficientes.	Cambia seguido de empleos dejándose llevar por ofertas inseguras.	Va cambiando para mejorar ya que dejó sus empleos por que no le ofrecían posibilidades de progreso.	Permanencia promedio de 2 años en sus empleos. Sus cambios son razonables y en todos ha mejorado.	Permanencia de más de 2 años en sus empleos. Le ofreció beneficios de desarrollo y económicos.
ORIENTACION OCUPACIONAL	Tiene deseos de trabajar, no importa en que área.	Desea trabajar en un área, aún cuando no vaya de acuerdo a sus estudios.	Le interesan áreas relacionadas con sus estudios.	Busca superación personal en un área acorde con su preparación y estudios.	Esta plenamente identificado con las actividades del puesto que solicita.
INTERESES ECONOMICOS	No tiene necesidad del empleo. Lo solicita por tener en que distraerse y ocupar su tiempo.	Desea ayudarse económicamente en sus gastos personales.	Quiere trabajar para ayudar al sostenimiento de su familia.	Desea trabajar para sostener a su familia.	Ve en la Cfa. posibilidades de progreso y desarrollo económico en su especialidad.
OPINION DE EMPLEOS ANTERIORES	Se expresa mal de todas las Cfas. y jefes con quien ha trabajado.	Tiene expresiones contra sus jefes; no así de las empresas donde ha trabajado.	Se expresa bien de sus jefes y empleos anteriores en general.	Se expresa bien de sus jefes y empleos anteriores. Disculpa errores de los mismos como naturales.	Excelente opinión de todos sus jefes y empresas donde ha trabajado con anterioridad.
CONDUCTA DURANTE LA ENTREVISTA	No tiene control de sí mismo ya que se exalta o se apena constantemente.	Denota nerviosismo se controla solamente ante situaciones de poca importancia.	Es cortés y amable, con un adecuado control de sí mismo.	Es cortés y amable, mostrando seguridad en sí mismo.	Sumamente cortés y amable en forma natural. Tiene mucha firmeza y seguridad.
EVALUACION GENERAL	NO RECOMENDABLE	ACEPTABLE CON LIMITACIONES	ADECUADO	BUENO	EXCELENTE

5.7 CATALOGO DE ARCHIVOS

<u>CLAVE ARCHIVO PERMANENTE</u>	<u>CLAVE ARCHIVO TEMPORAL</u>	<u>NOMBRE DEL ARCHIVO</u>	<u>CONTENIDO</u>	<u>ALCANCE</u>	<u>CLASIFICACION</u>
I		Archivo de requisiciones de personal del jefe del puesto vacante.	Contiene la primera copia de la "requisición de personal" entregada al departamento de personal.	Departamento solicitante.	Se clasifica por número consecutivo de "requisición".
	II	Archivo del reporte mensual de requisiciones cubiertas, inducción y fuentes de reclutamiento.	Contiene el original del "reporte mensual de requisiciones cubiertas, inducción y fuentes de reclutamiento".	Departamento de personal.	Se clasifica por mes.
	III	Descripción de puestos y tabuladores.	Contiene las descripciones de puestos de toda la tienda y los tabuladores de cada uno de los puestos.	Departamento de personal.	Se clasifica por niveles jerárquicos.
	IV	Inventario de recursos humanos.	Contiene el original del "inventario de recursos humanos".	Departamento de personal.	Se clasifica en forma alfabética por nombre del empleado.
V	V	Archivo de requisiciones de personal.	Contiene el original de la "requisición de personal".	Departamento de personal.	Se clasifica por número consecutivo.
	VI	Cartera de candidatos.	Contiene: la "solicitud de empleo" con documentos de selección según en la etapa de selección en que se haya quedado el candidato.	Departamento de personal.	Se clasifica en forma alfabética por nombre del candidato y se irá actualizando cada 3 meses.

VII	Archivo de expedientes de personal.	<p>Contiene:</p> <p>Original de la "solicitud de empleo" con fotografía.</p> <p>Original de la "pre-solicitud de empleo".</p> <p>Original de la "apreciación de entrevista".</p> <p>"Examen de conocimientos generales" y para promoción.</p> <p>Original de la "verificación de referencias".</p> <p>*Acta de nacimiento.</p> <p>*Cartilla liberada.</p> <p>*Comprobante de estudios.</p> <p>*Carta de antecedentes no penales.</p> <p>-Cuestionarios de ajuste I y -ajuste II.</p> <p>-Original de la "fianza".</p> <p>-Copia del "contrato individual de trabajo".</p> <p>-Estadística de cursos tomados.</p> <p>NOTA: La documentación con* son copias fotostáticas.</p>	Departamento de personal.	- Se clasifica en forma alfabética por nombre del empleado.
VIII	Archivo de candidatos rechazados.	<p>Contiene: la "solicitud de empleo" con los documentos de selección según en la etapa de selección en que se haya quedado el candidato.</p>	Departamento de personal.	- Se clasifica en forma alfabética por nombre del candidato y se irá desechando la información cada 6 meses.
IX	Guía de la entrevista.	<p>Contiene: técnicas que auxilian al entrevistador al llevar a cabo la entrevista.</p>	<p>Departamento de personal.</p> <p>Gerencia de tienda.</p> <p>Subgerencia de operaciones y de servicios.</p> <p>Departamento del puesto vacante.</p>	

X	Archivo de control de candidatos.	Contiene: el original del "control de candidatos".	Departamento de personal.	Se clasifica por núm. consecutivo de "control de candidatos" y debe de coincidir con el número de la "requisición de personal".
XI	Archivo de contrataciones pendientes.	<p>Contiene: original de la "solicitud de empleo" con fotografía. Original de la "pre-solicitud de empleo". Original de la "apreciación de entrevista". "Examen de conocimientos generales". Original de la "verificación de referencias".</p> <p>-Fotografía. *Acta de nacimiento. *Cartilla liberada. *Comprobante de estudios. -Tarjeta de salud. *Carta de antecedentes no penales.</p>	Departamento de personal. Centro administrativo.	Se clasifica por fecha de solicitud del contrato individual de trabajo.
XII	Archivo de memoranda de solicitud de contratación.	Contiene: la copia del memorándum de solicitud de contratación. Original del "memorándum de solicitud de contratación".	Departamento de personal. Centro administrativo.	Se clasifica por fecha de solicitud del contrato individual de trabajo.
XIII	Archivo de expedientes de personal.	<p>Contiene: original del "contrato individual de trabajo". Copia de la "alta al I.M.S.S.". "Registro federal de contribuyentes". "Aviso de "alta al I.M.S.S." "constancia de percepciones y retención de impuestos".</p>	Centro administrativo.	En forma alfabética por nombre del empleado.

XIV	Archivo de memoranda de entrega de contratación.	Contiene: el original del "memorándum de entrega de contratación". Copia del "memorándum de entrega de contratación".	Departamento de Personal. Centro Administrativo.	Se clasifica por fecha de entrega del Contrato Individual de trabajo.
XV	Archivo de vales de uniformes.	Contiene: el original de los "vales de uniforme".	Departamento de Personal.	Se clasifica por número consecutivo de "vales de uniforme".
XVI	Archivo de tarjetas de salud.	Contiene: las tarjetas de salud vigentes de los empleados.	Departamento de Personal.	Se clasifica en forma alfabética por nombre del empleado.
XVII	Archivo de control anual de asistencia.	Contiene: original del "control anual de asistencia" de los empleados.	Departamento de Personal.	Se clasifica en forma alfabética por nombre del empleado.
XVIII	Archivo de cuestionarios de inducción.	Contiene: original del "cuestionario de inducción" de los nuevos empleados.	Departamento de Personal.	Se clasifica en forma alfabética por nombre del empleado.
XIX	Archivo de evaluación al expositor.	Contiene: original de la evaluación al expositor realizada por los nuevos empleados.	Departamento de Personal.	Se clasifica por fecha de aplicación de la evaluación.

CONCLUSIONES

La administración de recursos humanos forma parte del proceso administrativo.

En el proceso administrativo, la administración de recursos humanos se encuentra ubicada en la dinámica administrativa en su etapa de integración.

Una vez que se haya establecido en la planeación y en la organización lo que se va hacer y como se va hacer, se establecen los recursos con que se va hacer, siendo uno de éstos el humano.

Las funciones básicas de un área de recursos humanos son la planeación de recursos humanos, el reclutamiento, selección e inducción de personal, el entrenamiento y desarrollo de personal, sueldos, salarios y prestaciones, la higiene y seguridad industrial, las relaciones laborales y el control administrativo.

El proceso de selección de personal surge en el momento en que existe una vacante y concluye cuando el empleado que la cubre empieza a dar resultados.

El proceso de selección de personal se lleva a cabo a través -- de una serie de pasos lógicamente estructurados en donde primero se definen las especificaciones del puesto, se procede a reclutar al personal, se selecciona al mismo, se contrata o promociona, se le da la inducción, tanto al puesto como a la empresa (en su caso) y por último se verifican los resultados del empleado en la operación.

La selección de personal se realiza valiéndose de una serie de técnicas que permiten lograr la mejor elección, dichas técnicas son la en trevista, las pruebas de conocimientos y psicológicas, la verificación de referencias y el examen médico.

El proceso de selección de personal tiene éxito en el momento en que el nuevo empleado empieza a dar resultados.

La teoría de administración de recursos humanos es totalmente aplicable en la práctica al sistema de selección de personal.

La teoría de administración de recursos humanos en la práctica no se aplica en su totalidad ya que pude constatar en primer lugar que la ubicación del departamento de personal dentro de la tienda no es la adecuada; no existen descripciones de puestos que sirvan como instrumentos para llevar a cabo el reclutamiento de personal y facilitarle la induc ción al puesto al nuevo empleado; además de que las funciones de cada uno de los puestos no están bien delimitadas; por último los procedimientos que se siguen para llevar a cabo el reclutamiento, la selección, la con tratación y la inducción a la empresa y al puesto no son los adecuados, como lo menciono en el capítulo correspondiente.

En la propuesta al sistema de selección de personal en donde pre sento la estructura orgánica, objetivos y políticas del departamento de personal, así como las descripciones de puestos, los diagramas y descrip ciones de los procedimientos para llevar a cabo las funciones de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, demuestro que la teoría de la administración de recursos humanos es totalmente aplicable a la práctica.

BIBLIOGRAFIA

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
Terry R. George.
Editorial Cccsa.

ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA
Agustín Reyes Ponce.
Editorial Limusa.

CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA
Koontz And O'Donnell.
Editorial Mc.Graw-Hill.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
Fernando Arias Galicia.
Editorial Trillas.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
Agustín Reyes Ponce.
Editorial Limusa.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
George S. Odiorne.
Editorial Limusa.

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
Colección Purrúa.
Editorial Purrúa.

NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO
Revisado y Actualizada por el Lic. Jacinto Lobato.

DIRECCION DE MERCADOTECNIA, ANALISIS, PLANEACION Y CONTROL
Philip Kotler
Editorial Diana.

PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES PARA MANDOS INTERMEDIOS
Dando, S.A.

RECURSOS HUMANOS EN EL DISEÑO DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS
Les Matthies
Offset Rebosan, S.A.

SUBSISTEMA DE ADMISION Y EMPLEO
Cenapro Armo.
Centro Nacional de Productividad.
Sector Laboral.

GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS
Talleres Gráficos.

FORMACION DE INSTRUCTORES ICA. DE CM.