

872702

7
20

... ..
... ..
... ..
... ..
... ..

... ..
... ..
... ..
... ..
... ..

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 esta 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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

AGRADECIMIENTOS:

A MI PADRE: Aún cuando no estés físicamente conmigo, yo sé que tu alma está en cada instante guiándome por buen camino.

A MI MADRE: Que aún sin el apoyo físico del esposo supo llevarnos a mí y a mis hermanos por el camino del bien y que en todo momento me animó para continuar mis estudios.

A MIS HERMANOS: PEDRO, GELY Y JESUS. Cada uno a su manera pero que contribuyeron en mi preparación académica y a los cuales les estoy muy agradecido.

A MI TIO HERIBERTO: Que gracias a su ejemplo y apoyo pude concluir mis estudios satisfactoriamente.

A MIS ABUELOS, TIOS Y PRIMOS: Por todo el apoyo que recibí de ellos.

AL LIC. RAFAEL ANAYA Y SU ESPOSA LETICIA GARCIA: Por todo el apoyo que me brindaron para poder estudiar en esta Universidad.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS: Por su apoyo incondicional.

A MIS MAESTROS: Que gracias a su sabiduría supieron sembrar en mí sus conocimientos para ser un buen profesionalista, en especial a mi asesor Lic. Ma. Teresa Rodríguez Corona quien en todo momento estuvo dispuesta a orientarme para la elaboración de este trabajo.

AL HOTEL PLAZA: Sra. Bibi Barragán de Amaro, Lic. Carlos Cervón Andalco, Lic. Raúl Zárraga Silva y a todo el personal que gracias a ellos fue posible la realización de este trabajo de investigación.

INDICE

	Página
Introducción	1
CAPITULO I	
Características Generales de Uruapan	3
CAPITULO II	
EL TURISMO Y LA HOTELERIA	
2.1.- Aspectos generales del turismo	5
2.2.- La industria hotelera	8
2.3.- Antecedentes de la Hotelería	9
2.3.1.- En México	9
2.3.2.- En Uruapan	10
2.4.- La actual Hotelería en Uruapan	11
2.5.- Antecedentes y características del Hotel Plaza	14
CAPITULO III	
EL PROCESO DE LA SELECCION DE RECURSOS HUMANOS	
3.1.- Reclutamiento	20
3.1.1.- Restricciones para el reclutamiento	22
3.1.2.- Medios de reclutamiento	24
3.2.- Selección de recursos humanos	30
3.2.1.- Criterios de elección	33
3.2.2.- Herramientas para la elección de personal	35
3.2.3.- Principios de la elección	40
3.2.4.- Filtros de la elección	41
3.2.5.- Tipos de entrevista	45
3.2.6.- Recomendaciones para un buen entrevistador	46

3.2.7.- Examen psicométrico	48
3.2.8.- Examen teórico-práctico	52
3.2.9.- Examen médico	53
3.2.10.- Entrevista final o de contratación	55
3.3.- Contratación	57
3.4.- Inducción	65
3.5.- Registros del nuevo empleado	67

CAPITULO IV

SISTEMA ACTUAL DE SELECCION DEL HOTEL PLAZA

4.1.- Sistema de reclutamiento actual	77
4.2.- Proceso de selección actual	80
4.3.- Políticas actuales de contratación	83
4.4.- Registro del nuevo empleado	85
4.5.- Inducción	87

CAPITULO V

SISTEMA DE SELECCION PROPUESTO

5.1.- Objetivos de la propuesta	88
5.2.- Propuesta para el reclutamiento	91
5.3.- Propuesta para la selección	95
5.4.- Propuesta para la contratación	103
5.5.- Propuesta para la inducción	104
5.6.- Registros del nuevo empleado	107
5.7.- Diagrama de flujo de la propuesta	111
Conclusiones	113
Bibliografía	115

INTRODUCCION

"Propuesta de un programa de dotación de Recurso Humano para una empresa hotelera de la ciudad de Uruapan, Mich.(Caso específico Hotel Plaza Uruapan.", Este es el título del presente trabajo de investigación, el cual se definió buscando desarrollar un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal adecuado a las características de la que es considerada la empresa hotelera más grande de la ciudad de Uruapan "HOTEL PLAZA URUAPAN".

Tomando como base el número de trabajadores de la empresa antes mencionada, creemos que es fundamental que cuente con un proceso especial de selección del recurso humano, así pues se desarrolla la presente investigación considerando que en una empresa de servicios lo que la hace sobrevivir y tener éxito es su personal, ya que en éstas lo que se vende es la atención de la empresa al cliente.

Es importante conocer las características de la región donde se encuentra ubicada la empresa, determinando los lugares turísticos, para conocer la afluencia de turistas que en un momento dado pueden hospedarse en este hotel, así pues iniciamos con las características de la ciudad de Uruapan, Mich, sus lugares y alrededores turísticos, posteriormente hablaremos un poco de lo que ha sido la hostelería en México y Uruapan.

El primer paso para realizar la selección de personal es el reclutamiento, éste es básico para hacernos llegar personas e iniciar con la selección, analizaremos en este trabajo las principales características y medios para realizar el reclutamiento. Posteriormente se tratará el tema principal de la investigación que es el proceso de

selección, en donde veremos las diversas etapas a considerar para tomar la decisión de qué persona es la más apropiada para el puesto vacante. Una vez encontrado a la persona adecuada se celebra el contrato de trabajo y se induce al nuevo empleado, al respecto trataremos los diversos tipos de contrato que permite la Ley, así como las características de una buena inducción.

Una vez estudiada toda la teoría del tema, nos enfocaremos a un estudio práctico en el HOTEL PLAZA, en el que se analiza el sistema que se utiliza para la selección de su personal.

Por último, con la información obtenida en bibliografía y en el estudio práctico, diseñamos un sistema de selección el cual se presenta en este trabajo.

Es importante señalar que para realizar la Investigación práctica, fue necesario convivir diariamente en el departamento de Recursos Humanos de la empresa por un período de un año, lapso en el que se inició y concluyó el estudio, utilizando tanto la observación directa, la entrevista y la aplicación de un cuestionario a empleados y directivos del hotel así como la Investigación documental.

CAPITULO I

CARACTERISTICAS GENERALES DE URUAPAN

Para poder tener una visión acerca de las características, tanto geográficas, demográficas y de comunicación con otras ciudades a las cuales están sujetos los elementos de la organización a estudiar, es necesario analizar la ciudad donde ésta se encuentra ubicada.

El Hotel Plaza, se encuentra localizado en la ciudad de Uruapan, Michoacán, que fue fundada en el año de 1533 por Fray Juan de San Miguel, que a su paso por esta región tuvo la tarea de fundar no sólo ésta sino otras ciudades. Al establecer la ciudad de Uruapan, Fray Juan de San Miguel trazó sus calles, plazas y barrios, entre los que se encuentran, el barrio de San Miguel, San Juan Bautista, San Francisco y la Magdalena. En cada uno de éstos se construyeron sus respectivas capillas, las cuales tienen su santo patrón, celebrando sus tradicionales fiestas cada año desde esas fechas.

Fray Juan de San Miguel, junto con Don Vasco de Quiroga impulsaron las artesanías en la región, que hasta la fecha se conserva, siendo uno más de los atractivos que ofrece la ciudad a los turistas nacionales e internacionales que visitan la ciudad de Uruapan.

Uruapan se encuentra a 1600 metros sobre el nivel del mar, por lo que su temperatura promedio anual es de 19 grados centígrados teniendo lluvias de mayo a septiembre.

Según datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEGI) del censo realizado en el año de 1991, la ciudad de Uruapan contaba con 217,098 habitantes.

La ciudad de Uruapan se encuentra localizada en el centro del estado de Michoacán, por lo que es lugar clave para las personas que se ven en la necesidad de trasladarse de un extremo del estado hacia el otro, teniendo que pasar por esta ciudad.

Uruapan se ubica a 60 kilómetros de la ciudad de Pátzcuaro que cuenta también con muchos atractivos turísticos, y a 120 km. de la Capital del Estado que es Morelia, con sus famosas construcciones de cantera roja. Por otro rumbo, carretera federal número 15 a Guadalajara, se localiza Paracho la Capital Mundial de la guitarra, por la carretera a Carapan, una desviación conduce al pueblo Indígena de Angahuan, Paricutín, Zacán y los Reyes.

Por el rumbo a Apatzingán, se llega al puerto de Lázaro Cárdenas que cuenta con una gran actividad marítima, y a la nueva costera que une a los estados de Guerrero y Colima, por otro rumbo se encuentra la carretera que une a Uruapan con Taratan lugar con grandes tradiciones, así mismo se encuentra la carretera que conduce a San Juan Nuevo donde está la imagen del señor de los milagros.

Uruapan cuenta con un aeropuerto llamado hermanos Flores Magón cuyo tiempo de vuelo a México D.F. en avión es de 45 minutos, también está integrada a la ruta del ferrocarril México-Lázaro Cárdenas.

CAPITULO II

EL TURISMO Y LA HOTELERIA

2.1 ASPECTOS GENERALES DEL TURISMO

La principal fuente de ingresos para una empresa hotelera es sin lugar a duda el turismo, ya que estas nacen para brindar servicios de hospedaje y alimentación a las personas que visitan ciudades diferentes a donde tienen su residencia por cuestiones de diversión o negocios.

Para adentrarnos a lo que es el turismo es necesario primeramente dar una definición:

El turismo es un conjunto de fenómenos o actividades que surgen del desplazamiento de las personas a lugares distintos de su domicilio con el objeto de recreación, y que debido a éstos van a dejar divisas en las empresas que hacen posible dicho traslado y hospedaje.

Por la definición anterior se deduce que:

El turista es la persona física que se desplaza de su lugar de domicilio hacia otro, con el objeto de pasar un rato agradable en lugares de su interés, y que con esto va dejar divisas en dichas localidades como consecuencia de uso de servicios.

Para que el turismo se de, es necesaria la participación de diversas empresas y organizaciones que tienen contacto con el turista desde que le surge la idea a éste

hasta que regresa a su lugar de origen, estas empresas son básicamente las agencias de viajes las cuales ofrecen los paquetes vacacionales de los que el turista va a seleccionar el que más le agrada.

Así también se encuentran las empresas de transporte ya sean aéreas, marítimas o terrestres que van a lograr el traslado de las personas a los lugares previamente establecidos.

Sin lugar a duda los hoteles juegan un papel muy importante en esta actividad, debido a que se considera el hogar del turista fuera del lugar de su residencia, en estas empresas las personas van a contar con los servicios básicos para su comodidad y estancia agradable en una ciudad ajena, como lo es el hospedaje y la alimentación. Gran parte de los gastos que efectúa el turista los hacen en hoteles. De aquí la importancia de dichas empresas como generadoras de divisas que se verán reflejadas en la situación económica de la comunidad donde se encuentra ubicada.

Existen principalmente dos tipos de turistas:

a) Nacionales.- Se dice que son turistas nacionales aquellas personas que se desplazan de un lugar a otro con fines de recreo pero sin salir del país de su residencia. Este tipo de turista tiene las ventajas de que maneja el mismo idioma y moneda para evitar problemas en cuanto a su comunicación y pago de servicios o productos en los lugares que visita.

b) Internacional.- El turista internacional son aquellas personas que se desplazan del lugar de su residencia hacia otro país distinto con fines de recreo. La estancia

de una persona en un país diferente al suyo, trae problemas en cuanto a comunicación por no hablar el mismo idioma y al enfrentarse a culturas distintas.

Debido a la importancia que tiene la hotelería en las actividades turísticas, es fundamental analizar los principales aspectos de estas empresas, para conocer más en detalle sus características y antecedentes.

2.2 LA INDUSTRIA HOTELERA

La hotelería en el mundo a venido cambiando y creando significativamente, se ha tratado de brindar no solo alojamiento a sus huéspedes sino otros servicios que hacen de esos lugares una pequeña ciudad en donde se puede encontrar de todo.

Para realizar el presente estudio es necesario identificar primeramente una serie de características de la hotelería que va servir de base en la comprensión de ciertos términos empleados en el presente trabajo.

Para iniciar es necesario dar el concepto de lo que es un hotel:

El hotel es un organismo de público que ofrece alojamiento, alimentación y otros servicios básicos para una agradable estancia de las personas que lo visitan, todo esto con el ánimo de obtener utilidades.

Con la definición anterior, se entiende que un hotel no solo consiste en ofrecer alojamiento y alimentación a los viajeros sino también una serie de servicios adicionales que van a lograr que las personas tengan una estancia placentera en una ciudad por cuestiones de negocios o simplemente de placer.

2.3 ANTECEDENTES DE LA HOTELERIA

En un principio las personas que se veían en la necesidad de viajar, al llegar a una ciudad o pueblo se hospedaban en mesones, casas de amigos o familiares, pero cada vez fue creciendo el número de estas personas por lo que era imposible continuar hospedándolos en las mismas condiciones. Es así como surgieron empresas denominadas hoteles que en un principio ofrecieron únicamente alojamiento y comida a los huéspedes y que con el paso del tiempo fueron aumentando los servicios de éstos, en respuesta de una gran demanda de este tipo de empresas, por lo que a continuación se analizarán sus antecedentes brevemente.

2.3.1 EN MEXICO

En el año de 1525 se concedió el primer permiso para instalar un mesón por el Sr. Pedro Hernández Paniagua en la calle de los mesones en la ciudad de México, así mismo en el año de 1526 se abrieron varios mesones en diversos puntos de la República, como en Cholula, Tlaximara ahora Ciudad Hidalgo Mich., en la ciudad de Cuernavaca. En el año de 1527 se edificó un mesón en San José de Perote por el Sr. Pedro Anzures.

Fue en el año de 1921 que se fundó el primer hotel en la República Mexicana cuya denominación es "Hotel de Gante" que se estableció en la ciudad de México. Posteriormente en la provincia también fueron surgiendo varios hoteles, tal es el caso de Monterrey donde se formó el "Gran Hotel Ancira" y en Guadalajara los hoteles "El Fénix" y "El Imperial".

La verdadera industria hotelera en México surge sin lugar a duda por la construcción del "Hotel Reforma" en la ciudad de México que vino a revolucionar el concepto de hotel. Dicho hotel fue el más grande de la ciudad y del país con un total de 380 habitaciones el cual ofrecía privacidad total teniendo baño privado y jabón en cada una de las habitaciones.

El hotel Reforma fue construido en el año de 1936 y fue el primero en uniformar a sus empleados como botones y camaristas. Con el surgimiento de este hotel se fueron formando más y mejores hoteles a través del territorio nacional, llegando a tener hasta 800 habitaciones.

Así fue el desarrollo de la hotelería de nuestro país que en la actualidad cuenta con hoteles de primer nivel en las principales ciudades y lugares turísticos del territorio nacional.

2.3.2 EN URUAPAN

En el año de 1913 surge en Uruapan la hotelería ya en forma, con la construcción del que se denominaría "Hotel Progreso" formado por el Sr. Carlos Villalobos Reyes en la calle 5 de febrero No.10, Centro de la ciudad.

Es importante recalcar que para esta empresa no se adaptó ningún edificio para que diera alojamiento, sino que fue construido especialmente para que funcionara como hotel, el cual fue uno de los primeros en el estado de Michoacán.

Este hotel al iniciar sus operaciones contaba con tres patios y cada uno de ellos con diez habitaciones. Posteriormente en la década de los treinta se construyó

otro patio haciendo un total de cuarenta habitaciones, y por último en los años de los cuarenta se edificó otro patio contando con cincuenta habitaciones hasta el día que cerró sus puertas en el año de 1986 debido al surgimiento de nuevas y modernas empresas hoteleras en la ciudad, haciendo imposible la sobrevivencia de éste.

Esta imposibilidad de sobrevivir consistió básicamente por no poder ofrecer otro tipo de servicios que el de alojamiento, ya que en los nuevos hoteles se tenían planes de alojamiento atractivos a los visitantes de la ciudad con los cuales no pudo competir este hotel.

2.4 LA ACTUAL HOTELERIA EN URUAPAN

Uruapan cuenta con cuarenta y cuatro empresas hoteleras que van desde una hasta cuatro estrellas, las cuales ofrecen hospedaje a los visitantes.

Para determinar el nivel del HOTEL PLAZA, en cuanto a categoría y tamaño, es necesario identificar dichos hoteles, clasificándolos de acuerdo a la categoría y número de habitaciones con que cuenta cada uno de ellos.

NOMBRE	CATEGORIA	No. DE HABITACIONES
1.-Hotel Plaza	****	124
2.-Hotel Victoria	****	80
3.-Hotel Mansión del patitzio	****	56
4.-Hotel el Tarasco	****	60

5.-Hotel Real de Uru.	****	61
6.-Motel Pío de la C.	***	54
7.-Hotel Continental	***	63
8.-Hotel Regio	***	31
9.-Nuevo Hotel Alameda	***	72
10.-Hotel California	***	16
11.-Hotel La Fuente	***	42
12.-Hotel Villa de Flores	**	18
13.-Hotel Américas	**	23
14.-Hotel Avenida	**	56
15.-Hotel Atzimba	**	25
16.-Auto Hotel Uru	**	78
17.-Hotel Erandino	**	19
18.-Hotel los tres caballos	**	22
19.-Hotel Los Pinos	**	19
20.-Bungalow Los Cedros	**	15
21.-Motel Paricutín	**	37
22.-Hotel Acosta	*	32
23.-Hotel España	*	15
24.-Hotel Pennsylvania	*	11
25.-Hotel Capri	*	20
26.-Hotel Chicago	*	20
27.-Hotel Moderno	*	26
28.-Hotel Oesquera	*	25
29.-Hotel Tzaráracua	*	20
30.-Hotel Sandy	*	26
31.-Hotel Económico	*	16

32.-Hotel 16 de septiembre	*	18
33.-Hotel La Providencia	*	9
34.-Hotel San Francisco	*	32
35.-Hotel Jardines del Ped.	*	20
36.-Hotel Mi Solar	*	25
37.-Hotel del Parque	*	13
38.-Hotel Cupatitzio	*	13
39.-Hotel Ma.Auxilladora	*	28
40.-Posada Económica	*	12
41.-Posada Morelos	*	12
42.-Hotel La Montaña	*	17
43.-Hotel Alameda	*	27
44.-Posada de la Paz	*	14

TOTAL DE HABITACIONES		1429
-----------------------	--	------

De la lista anterior destaca el Hotel Plaza que ofrece el mayor número de habitaciones a los visitantes, un total de 124. Las habitaciones disponibles a los turistas en la ciudad de Uruapan son 1,429. Según datos de la delegación de turismo de Uruapan.

2.5 ANTECEDENTES Y CARACTERISTICAS DEL HOTEL PLAZA

RESEÑA HISTORICA

En la ciudad de Uruapan, Mich., en el año de 1980 se inició una construcción en la calle de Ocampo número 64 a un costado de los Mártires de Uruapan en el centro de la ciudad, con la finalidad de instalar ahí una empresa hotelera que tendría como objetivo fundamental la creación de una fuente de empleos y el fomentar el turismo en la ciudad brindando servicios de buena calidad a los visitantes nacionales y extranjeros.

La construcción del edificio terminó en el año de 1982 quedando constituido legalmente y acondicionado como hotel el día 6 de marzo del mismo año iniciando operaciones de inmediato. Sin embargo es inaugurado hasta el día 12 de junio de 1982 por el entonces gobernador de Michoacán de Ocampo, el C.Ing. Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano, con la razón social de SERVICIOS TURISTICOS Y ARRENDAMIENTOS DE URUAPAN, S.A.(STYAUSA), El cuál se conoce comúnmente con el nombre de HOTEL PLAZA URUAPAN.

El Hotel inicia operaciones con un capital de N\$ 30,000.00

SERVICIOS QUE BRINDA EL HOTEL PLAZA

Para que los huéspedes de un hotel se sientan realmente satisfechos de la estancia en una ciudad, ya sea por motivos de negocios o de placer, es necesario que el mismo hotel les ofrezca además de hospedaje otra serie de opciones en servicios que pueda hacer uso de ellos en el mismo edificio para su mayor comodidad, ésta es el

objetivo del Hotel Plaza Uruapan, que dentro de sus instalaciones cuenta con los siguientes servicios:

- 1.- Hospedaje (Habitaciones)
 - 108 habitaciones normales
 - 15 Suite, y
 - 1 Master Suite.
- 2.- Restaurante "Las Camelinas" que ofrece los mejores platillos nacionales e internacionales.
- 3.- Cafetería "La Placita"
- 4.- Salón de convenciones
- 5.- Salón para fiestas y banquetes "Salón Mirador"
- 6.- Estacionamiento cubierto
- 7.- Agencia de Viajes
- 8.- Servicio de lavandería
- 9.- Video en habitaciones
- 10.- Discotec "La Kaohba"
- 11.- Bar "La Troje"
- 12.- Servicio Bancario "Bancentro"
- 13.- Boutique de ropa y zapaterías
- 14.- Y en general una amplia área de locales comerciales

ORGANIZACION DEL HOTEL PLAZA

Para que una empresa funcione correctamente debe tener una estructura orgánica ideada especialmente a las características y necesidades de ésta, y así evitar fugas de responsabilidad y autoridad, duplicidad de mando y en general una serie de problemas que se pueden desprender de una mala organización.

Las áreas administrativas que presentó el Hotel Plaza en un principio fueron:

- Gerencia de alimentos y bebidas
- Recepción
- Ama de Llaves
- Mantenimiento
- Accesorios
- Almacén, y
- Recursos Humanos

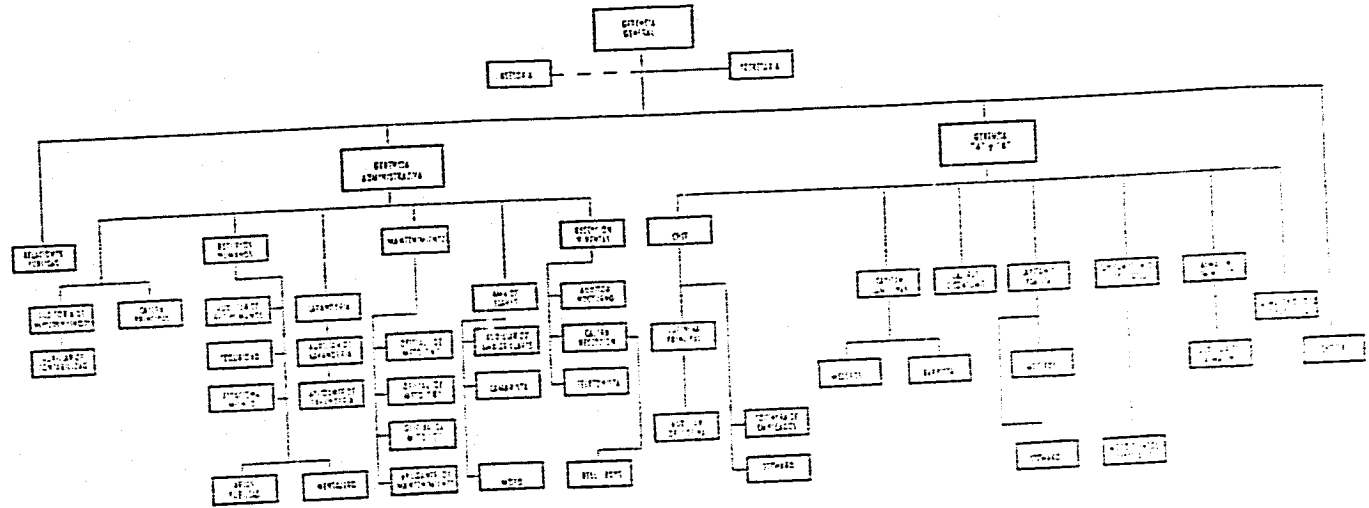
Con el transcurso del tiempo y la demanda que tuvo el hotel, han surgido nuevas áreas administrativas para un mejor control de las actividades que hacen posible brindar servicios de mayor calidad.

Las áreas administrativas con que cuenta el Hotel Plaza en la actualidad son:

- Gerencia General
- Contraloría General
- Gerencia Administrativa
- Gerencia de Alimentos y Bebidas

- Gerencia de Recursos Humanos
- Gerencia de Reservas y Ventas
- Gerencia de Mantenimiento
- Gerencia de Relaciones Públicas
- Departamento de Contabilidad
- Ama de Llaves
- Lavandería
- Almacén de Suministros, y
- Almacén de loza y papelería

De esta manera se ha visto modificada la estructura orgánica del Hotel Plaza para poder distribuir mejor la carga de trabajo y tener un control óptimo sobre el total de las actividades que ahí se desarrollan, dando como resultado el mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa.



OBJETIVOS GENERALES DEL HOTEL PLAZA

Para que una empresa funcione adecuadamente, es necesario tener bien identificado lo que busca o que es lo que quiere lograr con su operación. Es por esto que las organizaciones deben fijarse objetivos hacia los cuales se van a encausar sus esfuerzos, tal es el caso del Hotel Plaza que tiene como objetivos fundamentales los siguientes:

- 1.- Fomentar el turismo en Michoacán y en especial en la ciudad de Uruapan.
- 2.- Brindar servicios de óptima calidad a los huéspedes y clientes del hotel.
- 3.- Contar con una empresa hotelera en Uruapan, que además de hospedaje brinde otros servicios como, agencia de viajes, galería comercial, discotec, restaurante, salón de eventos, entre otros para que el huésped tenga en el mismo edificio un mayor número de opciones en cuanto a servicios se refiere.
- 4.- Generar fuentes de empleo para los habitantes de Uruapan, que permita mejorar su nivel de vida.
- 5.- Aprovechar al máximo la capacidad de los componentes de la empresa, humanos, materiales y técnicos para lograr una mayor productividad.
- 6.- Apoyar el crecimiento y desarrollo económico de la ciudad de Uruapan.
- 7.- Generar ingresos que permitan cubrir las inversiones y gastos del hotel, además de obtener un margen de utilidades que permita la rentabilidad de la empresa.

Pero para lograr los objetivos que la empresa busca, es indispensable que cuente con el personal adecuado en los diferentes puestos de la organización, esto se logrará a través de emplear un programa de selección que se adecúe a las características y necesidades de ella, logrando así el cumplimiento adecuado de las funciones y de los objetivos.

CAPITULO III

EL PROCESO DE LA SELECCION DE RECURSOS HUMANOS

3.1 RECLUTAMIENTO

Para realizar la selección de personal para nuestra empresa, es necesario tener una cantidad suficiente disponible de este recurso y así tener de donde elegir al más apropiado para el puesto vacante.

Para lograr lo anterior es fundamental realizar un procedimiento previo a dicha selección, al cual se le denomina reclutamiento. Este procedimiento tiene una serie de elementos que se deben tomar en cuenta para tener un mejor resultado en la selección.

Primeramente, es indispensable conocer lo que es en sí el reclutamiento. Analizaremos algunas definiciones del tema de distintos autores, para darnos una idea más amplia de lo que es el reclutamiento.

Para Idalberto Chiaveneto el reclutamiento:

"Es el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización" (1)

1 Idalberto Chiaveneto Administración de recursos humanos
Editorial MC Graw-Hill México 1990 Pág 172

Este autor maneja varios elementos en su definición los cuales son de gran importancia para un buen reclutamiento, el manejar el elemento de candidatos potenciales, ya se está realizando una preselección, haciendo llegar personal a la empresa que cumpla con una serie de requisitos indispensables para poder aspirar a cubrir una vacante en la organización.

Para la editora MC.Graw-Hill, el reclutamiento:

"Es el proceso de encontrar y atraer a solicitantes adecuados para los puestos"⁽²⁾

La definición de MC.Graw-Hill es similar a la que maneja Chiavaneto solo que un poco más concreta.

En un concepto personal y tomando en cuenta las definiciones anteriores, el reclutamiento es el conjunto de procedimientos necesarios para hacer llegar personas a la empresa, con conocimientos, capacidades y habilidades predeterminadas por el departamento de recursos humanos de la empresa, tomando como base el análisis del puesto que se pretenda ocupar, así como hacer llegar el número de personas suficientes, para tener mayores posibilidades de encontrar a la persona más adecuada para el puesto.

El reclutamiento inicia desde el momento mismo en que se hace del conocimiento al departamento de recursos humanos de que se requiere un nuevo trabajador, esto por parte del jefe de algún departamento de la organización, y concluye cuando la solicitud de empleo es entregada al departamento de recursos humanos por el candidato.

.....
2 MC Graw Hill Administración de personal y recursos humanos
Editorial MCH México 1986 Pág 61

3.1.1 RESTRICCIONES DEL RECLUTAMIENTO

El reclutamiento debe basarse o programarse atendiendo las necesidades y recursos de la organización.

Por lo anterior el reclutador se ve sujeto a diversas restricciones que se verán reflejadas en el resultado del reclutamiento, estas restricciones son principalmente:

a) Las normas establecidas por la organización.- algunas empresas tienen una serie de normas que deben de ser respetadas. en el caso del reclutamiento la principal norma son los costos de los medios a utilizar para desarrollar esta actividad, es decir no se dispone de la cantidad de dinero suficiente para realizar un reclutamiento más adecuado y se tiene que ajustar al presupuesto disponible de la empresa para esta función, y por lo tanto se ve restringida para utilizar medios de reclutamiento más apropiados y atraer al tipo de personal que requiere la empresa y que por dicha causa no se puede lograr, limitándose a utilizar medios menos caros pero también menos efectivos.

Otra norma interna a la cuales se enfrenta un reclutador es la concerniente a los ascensos de los trabajadores de la empresa. Esto se refiere a darles la oportunidad a los actuales empleados de ocupar puestos superiores, esta norma tiene la ventaja de motivar y mantener más satisfechos a los trabajadores, al aspirar a ocupar un espacio más en la organización y la desventaja de reducir el flujo de personas nuevas que pueden traer ideas nuevas a la empresa.

b) Planos de recursos humanos.- En algunas empresas se hace una planeación de recursos humanos, ya sea a corto, mediano o largo plazo, definiendo qué tipo de persona y en qué fecha va a ocupar un determinado puesto, así como qué puestos van a ser ocupados por personal interno por medio de ascensos o por personal externo, estas son pues consideraciones que debe tomar en cuenta el reclutador de personal.

c) Hábitos del reclutador.- A través de la vida profesional de un reclutador se vienen acumulando una serie de experiencias en la materia que pueden ser de éxito o de fracaso, ésto puede formar hábitos en su persona que va a influir en la toma de decisiones al momento de hacer un nuevo reclutamiento, por lo que debe de haber retroalimentación en cuanto a su desempeño y evitar malas decisiones que pueden afectar los resultados.

d) Requisitos de empleos.- Por último tenemos los requisitos de empleos, es decir contar con la información acerca del personal que se requiere, y así poder idear un plan de reclutamiento utilizando los medios más adecuados para llegar hasta el tipo de empleado que se requiere, ya sea por agencias de empleo o cualquier medio masivo de comunicación, es decir si se requiere un trabajador especializado es diferente medio a utilizar que para encontrar a trabajadores no especializados.

3.1.2 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Algunos autores manejan dos tipos de fuentes de reclutamiento, las cuales son: la fuente interna y la fuente externa. La fuente interna consiste en atraer a personal ajena a la empresa, y la fuente interna, consiste en reclutar al personal propio de la empresa a través de movimientos de promoción. De lo anterior nos manejan un conjunto de sistemas que a un criterio propio nosotros hemos denominado medios de reclutamiento por parecernos más apropiado.

Para realizar el reclutamiento se cuenta con dos tipos de medios los cuales son, medios internos y medios externos, dichos medios son utilizados de acuerdo al tipo de políticas, recursos y necesidades de la organización.

MEDIOS INTERNOS.- Consiste en valernos de elementos propios de la empresa para hacernos llegar personal que pueda ocupar un puesto en la organización, los cuales es conveniente aprovechar siempre y cuando las necesidades y políticas así lo permitan. Entre estos se encuentran principalmente:

A.- Movimientos de personal

El primer medio a interno que se debe utilizar es el de movimiento de personal, que permita ocupar el puesto vacante, con personal interno de la empresa, siempre que las características del puesto lo permitan. Esto puede ser por medio de:

a) **Transferencia de personal.-** Consiste en cambiar al empleado del puesto actual a otro del mismo nivel jerárquico, es decir horizontalmente.

b) Promociones de personal.- comúnmente es el movimiento de personal más motivador para los propios empleados, y consiste en ascender a un trabajador a un puesto superior en la escala jerárquica, es decir movimiento vertical.

c) Transferencia con promoción de personal.- Esta es una combinación de los dos métodos anteriores que consiste en cambiar a un trabajador de su puesto actual a uno con un nivel jerárquico más alto, pero a otra área de la empresa, denominándolo también crecimiento diagonal.

d) Programas de desarrollo de personal.- Este sistema se basa en la constante capacitación del personal y prepararlo para ocupar un puesto determinado en la empresa para el cual reúne a través de la capacitación los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas.

e) Profesionalización o carreras.- Muy similar a la anterior, pero esto es básicamente para los puestos de confianza, en el que la empresa otorga la prestación de estudios para que sus trabajadores tengan la oportunidad de cursar una carrera profesional, que en un momento dado va a beneficiar tanto a la persona misma como a la empresa.

Para tomar la decisión del movimiento que se debe realizar en el personal de la empresa para ocupar otro puesto, es necesario tomar en cuenta una serie de información del candidato que permita decidir que persona es la mas apta para ocupar la vacante, dicha información es básicamente:

1.- Los resultados de los exámenes, pruebas y en general la información que aportó el trabajador al momento de la selección que se realizó y por la cual él ingresó

a la empresa, esto para valorar si reúne o no los requisitos necesarios para poder desempeñar satisfactoriamente el puesto que se pretende cubrir.

2.- Tener una información que nos muestre los resultados del desempeño del trabajador desde el momento que ingresó a la empresa, hasta que se pretenda cambiar de puesto, esto para formarnos un juicio y determinar si ese empleado ha sido productivo y si lo puede seguir siendo en el nuevo puesto.

3.- Tener conocimiento de los resultados que obtuvo en los programas de capacitación, adiestramiento o desarrollo en los cuales participó para tomar en cuenta la preparación que ha tenido en su estancia en la empresa.

4.- Una vez analizados los puntos anteriores, se debe analizar el puesto que actualmente desempeña y el que se pretende que cubra para determinar las diferencias que existen entre ambos y ver qué requisitos le hacen falta a dicho empleado.

B) La puerta de la empresa.

Formada por aquellos candidatos que en forma independiente y espontánea se presentan a la empresa a solicitar empleo sin saber si existe o no una vacante.

C) Archivo de solicitudes muertas

Cuando las personas se presentan a la organización a solicitar trabajo, y en ese momento no existen vacantes o si existe pero no reúnen los requisitos necesarios para ocupar el puesto, su solicitud pasa a un archivo denominado archivo

muerto, las cuales se guardarán para tomarlas en cuenta cuando exista otra vacante, pues no hay que olvidar que si una persona no cumple los requisitos para el puesto "X", puede tener requisitos para el puesto "Y", por lo que es conveniente consultar dicho archivo.

D) Los propios empleados de la organización

Cuando las políticas de la empresa permitan contratar a parientes o conocidos de empleados, se puede utilizar este medio, preguntando a los trabajadores, si tienen un familiar o conocido que reúna los requisitos necesarios para ocupar el puesto vacante y que quiera laborar en la empresa.

E) Anuncios en la puerta de la empresa

Consiste en colocar carteles o mantas en la parte externa de la empresa, en donde se anuncie que existe una determinada vacante, así como una serie de requisitos básicos que debe reunir la persona que se presente como candidato.

MEDIOS EXTERNOS .- Si las políticas de la empresa no permite tener dos o más familiares trabajando en la empresa o dos o más conocidos, así como la política de promociones de su personal, entonces se recurre a los medios externos para atraer a candidatos que podrían ocupar un puesto en la organización. Estos medios son principalmente.

a) Con sindicatos.- Consiste en acudir a los organismos sindicales para solicitar personal disponible para trabajar en nuestra empresa, dichos sindicatos tienen afiliados a personal capacitado que nos podría ser útil para desempeñar el puesto vacante.

b) Contactos con otras empresas que actúen en el mismo mercado.- Algunas empresas del mismo ramo tienen la cooperación mutua en materia de reclutamiento de personal, es decir a una empresa puede llegar personal buscando empleo y que por no existir una vacante en ese momento se archive su solicitud, y en cambio en otra empresa del mismo ramo exista una vacante y no tenga candidatos, pide la cooperación a la primera para que le envíe solicitudes del tipo de personal que requiere.

c) Escuelas, Institutos y Universidades.- Consiste en acudir a las escuelas o universidades según el tipo de personal que se quiera reclutar, y pasar por las diferentes aulas de ésta y dar la información a cerca del empleo; este medio resulta muy económico, únicamente se tiene que pedir autorización de las autoridades de la Institución para poder llevarla a cabo.

d) Agencias de colocación.- Existen organizaciones dedicadas a reclutar personal y enviarlas a empresa que lo soliciten; Este medio es muy útil ya que envían personal

pre-eleccionado, además de que el pago de servicio en la mayoría lo hace el propio candidato.

e) Revistas especializadas.- Consiste en colocar anuncios en revistas dedicadas especialmente para este fin, este tipo de medio es muy caro y generalmente se utiliza únicamente en reclutar a personal para ocupar puestos de niveles altos en la organización.

f) Periódicos.- Consiste en anunciar la oportunidad de empleo en los diarios de circulación local, estatal o nacional según la cobertura que se pretenda cubrir y los recursos con que se cuenten.

g) Radio.- Los anuncios en la radio traen muchas ventajas, ya que llega a todos los estratos sociales, el diseño del mensaje se desarrolla tomando en cuenta al tipo de gente que se pretende hacer llegar el mensaje, eligiendo también la estación y horarios adecuados para lograr los resultados esperados.

3.2 LA SELECCION DE RECURSOS HUMANOS

Una vez teniendo a los candidatos que podrían ocupar un puesto en la empresa, hay que escoger a aquél que al analizar sus características pueda adaptarse al puesto y lo desempeñe más eficientemente.

A este proceso se le denomina selección de personal. Dicha actividad es tan antigua como el hombre mismo, desde la prehistoria se escogía a los hombres más altos y fuertes para realizar actividades pesadas y a los más débiles para las actividades menos forzadas.

Durante la segunda guerra mundial, las grandes potencias seleccionaron grandes conglomerados de hombres y mujeres para diversas actividades, hasta esta época la selección se hacía en forma empírica o subjetiva.

A partir del siglo XX fue cuando se inició la entrevista, los exámenes psicométricos y las pruebas técnicas, debido a la necesidad de las empresas que surgieron como consecuencia de la revolución industrial y la de contar con el personal capaz de realizar las tareas.

CONCEPTO DE SELECCION

Para poder adentrarnos en la selección es preciso dar su definición:

Fernando Arias Galicia la define como:

"... Es un procedimiento para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado". (3)

Para Chiavento es:

".. La ecogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado..."(1)

Y para la editora MC.Graw-Hill selección es:

"El proceso de selección es una serie de etapas que se utilizan para decidir cuales son los candidatos a los que se deberían contratar". (2)

3 Fernando Arias Galicia, Administración de recursos humanos
Editorial Trilce, México 1980, Pág. 257

1 Helberto Chiavento, Administración de recursos humanos
Editorial MC.Graw-Hill, México 1980, Pág. 201

2 MC.Graw-Hill, Administración de personal y recursos humanos
Editorial MCH, México 1980, pág. 71

Arias Galicia en su definición nos da dos elementos de mucha importancia que deben de ser considerados en el proceso de selección, estos son:

" El hombre que cubra el puesto adecuado ", es decir se debe seleccionar a aquella persona que reúna las características suficientes para que pueda desempeñar las funciones del puesto, en otras palabras la persona se debe adaptar al puesto y no el puesto a la persona.

El segundo elemento es, "a un costo también adecuado", esto quiere decir que a la persona que se contrate debe de ser lo suficientemente productiva en el desempeño de sus funciones, y que permita la realización del trabajo en relación a sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad donde se desenvuelve para contribuir de esta manera a los objetivos de la organización.

Tomando los elementos que los tres autores de las definiciones anteriores una definición propia es:

El proceso de selección es un conjunto de etapas que nos van a permitir escoger a la persona más adecuada para ocupar un puesto en la empresa a un costo adecuado.

3.2.1 CRITERIOS DE SELECCION

Para poder realizar una selección adecuada es necesario tomar en cuenta una serie de cuestiones que debe tomar en cuenta el gerente de recursos humanos al desarrollar esta actividad, para formar los criterios que normen su actuación, siendo los más comunes los siguientes:

a) Determinar el nivel jerárquico a donde se va a seleccionar el personal, es decir si se va a seleccionar para puestos ejecutivos, empleados u obreros.

b) Establecer el perfil del puesto y dentro de él, establecer los requisitos mínimos o máximos según el caso que vamos a exigir a los candidatos que se sometan al proceso de selección.

c) Conocer las políticas y/o limitaciones que existen tanto en materia de contratación como de sueldos, salarios y prestaciones.

d) Determinar si vamos a esperar el mejor candidato o nos limitaremos a colocar los elementos disponibles aunque su calidad no sea la óptima.

e) Determinar si vamos a contratar a los más aptos o simplemente a desear a los menos útiles.

f) Determinar si buscamos al mejor individuo o la homogeneidad del grupo de trabajo.

Una vez tomando en cuenta los puntos anteriores se puede afirmar que se está llevando a cabo una selección técnica del personal más adecuado para la empresa en sus necesidades actuales y futuras de recursos humanos.

3.2.2 HERRAMIENTAS BASICAS PARA LA CORRECTA APLICACION DE LOS CRITERIOS DE SELECCION

Para cumplir con los criterios de selección, existen herramientas que nos van a ayudar a realizar este proceso adecuadamente. Estas herramientas son manuales y formatos que deben existir en toda empresa que busque una óptima selección de personal ya que nos van a servir de base para desarrollar dicha actividad.

Las principales herramientas que debe utilizar el departamento de recursos humanos en materia de selección de personal son principalmente las siguientes:

1) Manual de organización y procedimientos que contenga la descripción genérica y específica de cada uno de los puestos y puestos tipo de la empresa.

Los análisis de puestos que se realicen en la organización deben de contar con las partes fundamentales para una buena herramienta de la selección de personal que son:

a) Generalidades.- Todo lo indispensable para ubicar el puesto tanto físicamente como en el organigrama estructural de la empresa.

b) Descripción analítica.- Consiste en la descripción detallada de las funciones que se realizan en el puesto.

c) Descripción Genérica.- Una vez teniendo la descripción analítica se debe realizar una descripción genérica en la que en un enunciado pequeño se concretice el fin que tiene el puesto.

d) Requerimientos.- Son los requisitos que debe reunir una persona para poder ocupar un puesto en la empresa como lo es la experiencia, capacitación, etc.

e) Responsabilidad.- La responsabilidad que tiene una persona al ocupar un determinado puesto en la organización, en la dirección de personas, en valores, en trámites y procesos.

f) Condiciones de trabajo.- Son todos aquellos factores climáticos y físicos a los que está sujeto el empleado en el lugar de su trabajo.

g) Riesgos de trabajo.- Son las probabilidades a las cuales una persona está sujeta de sufrir un accidente de trabajo o una enfermedad profesional debido a su empleo, y

h) Perfil del puesto.- Son los requerimientos básicos que se busca en un candidato para poder ocupar un puesto, como, edad, sexo, estado civil, rasgos físicos y psicológicos, estudios, etc.

El contar con un análisis de puestos que contenga los puntos antes señalados, nos va permitir encontrar entre los candidatos a la persona más propicia para el puesto vacante teniendo un margen menor de equivocarnos que si no se contara con dicho manual.

2.- Análisis y evaluación de cada puesto.- Para determinar las remuneraciones de los trabajadores, es necesario hacer una evaluación de cada uno de los puestos basándose en el nivel de responsabilidad y autoridad con que cuentan, así como a los riesgos de trabajo a los cuales están sujetos dichos trabajadores. El objetivo de esta evaluación es " Determinar la importancia y utilidad relativa de los distintos puestos que se dan en la empresa, para establecer pagos diferenciales justos, en función de la jerarquización así obtenida y, con ello corregir las posibles deficiencias y evitar la injusticia de los salarios".(4)

4 Varbo, Las relaciones humanas en la empresa
UNAM, México 1974, Pág. 140

Son tres los tipos de necesidades de establecer la valuación de puestos:

a) Legal.- De acuerdo a la ley federal del trabajo artículo 86 nos dice que " Para trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual", así pues, con la valuación de puestos obtendremos una objetividad en la fijación de salarios, de la manera más justa.

b) Económico.- Siendo que el salario es el principal medio de la distribución de la riqueza es necesario que se haga lo más justo posible, es decir dar a cada quien lo que le corresponda.

c) Social.- Un salario bajo, es tan perjudicial como lo sería un salario demasiado alto, ya que su repercusión en la calidad y el costo de los productos y servicios, afectará necesariamente al consumidor.

Para la realización de esta valuación es necesario formar un comité para que existan diferentes puntos de vista y lograr un mejor resultado, dicho grupo debe de estar formado principalmente por ocho personas las cuales son:

- Un representante de la gerencia
- El analista en jefe
- Un representante del sindicato (si existe)
- Un representante del departamento de recursos humanos.
- Un representante patronal
- Un representante (obrero o empleado)

Con la formación de este comité para la valuación de puestos es posible eliminar:

- Los favoritismos
- El descontento del trabajador respecto a ciertos sueldos originados precisamente en el desconocimiento de su razón de ser.
- El desconocimiento de la importancia relativa de unos puestos a otros.
- Los cálculos aproximados y casi siempre defectuosos, para pagar los puestos de nueva creación.

3.- Manual de políticas en materia de contratación.- Se debe de tener por escrito aquellas restricciones en materia de contratación por parte de la empresa, ésta para cada uno de los puestos existentes en la organización, ejemplo: límite de edad para cada puesto, estatura, sexo, etc.

4.- Análisis de los principales artículos de la ley federal de trabajo, Instituto Mexicano del Seguro Social, INFONAVIT, en materia de contratación y prestaciones a fin de establecerlas o plasmarlas en contratos individuales o colectivos según el caso y transcribir los derechos y prestaciones a un manual de bienvenida.

5.- Diseñar los formatos necesarios para la requisición de personal por parte del departamento solicitante al área de recursos humanos y a su vez ésta al sindicato si este existiera o realizar el reclutamiento.

6.- Elaborar un tabulador interno de sueldos y salarios a fin de negociar con el candidato sus remuneraciones.

7.- Es fundamental el diseño de una solicitud de empleo especial para la empresa, y que se adapte a las necesidades de la información que se requiere de un candidato para poder llevar a cabo la selección más correctamente.

3.2.3 PRINCIPIOS DE LA SELECCION DE PERSONAL

Existen tres principios de la selección de personal que debe observar un gerente de recursos humanos para realizar esta función. Estos principios son:

a) De colocación.- Cuando un candidato pasa por la prueba de selección, y al analizar sus conocimientos, habilidades y aptitudes se determina que no es apta para el puesto que presentó su solicitud; se le debe colocar en aquel para el cual cumple los requisitos, y si no estuviera vacante, informarle para qué puesto cumple él los requisitos y así facilitarle encontrar un empleo apropiado a sus capacidades.

b) De orientación.- Generalmente, cuando un candidato no cumple con los requisitos para el puesto, se le miente, y se le dice que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado, siendo que fue rechazado, y se deja que el tiempo solucione este problema, hasta que el candidato desista o encuentre otro empleo.

Al candidato es conveniente que se le oriente, es decir informarle que no reunió los requisitos para dicho puesto, enviarlo a otras organizaciones donde pudieran requerir de sus servicios.

c) De ética profesional.- Un seleccionador debe de ser justo, es decir no debe de colocar a una persona en un puesto para el cual no reúna los requisitos necesarios, o de lo contrario colocar a una persona en un puesto por el cual tenga más capacidad que la necesaria, ya que esto afectará a la salud mental de la persona y puede traer consigo frustraciones.

3.2.4 FILTROS DE LA SELECCION

El propósito fundamental de la selección, es dar la oportunidad de que destaque el elemento humano que reúna las características suficientes para ocupar un puesto dentro de la empresa, para eso la selección aplica técnicas administrativas-psicológicas llamadas filtros por medio de las cuales se eliminan en forma natural quienes no reúnan las características necesarias.

Entre los filtros más utilizados están:

- 1.- Comparación de solicitudes de empleo con el perfil y análisis del puesto.
- 2.- Entrevista previa o inicial
- 3.- Examen psicométrico
- 4.- Examen teórico-práctico
- 5.- Examen Médico
- 6.- Entrevista final o de contratación

1.- COMPARACION DE LA SOLICITUD DE EMPLEO CON EL PERFIL Y ANALISIS DEL PUESTO.- una vez realizado el análisis del puesto y su perfil, se va a comparar las solicitudes con éste, para así determinar qué candidato cuenta con los requisitos necesarios para el puesto. En la solicitud se pretende evaluar características tales como: Escolaridad, edad, sexo, estado civil, etc. para ver que candidatos pueden adaptarse al puesto y así, pasar a éstos a los siguientes filtros.

2.- ENTREVISTA PREVIA O INICIAL.- La entrevista previa, es el segundo filtro por el que van a pasar aquellos candidatos que obtuvieron buenos resultados en la comparación de la solicitud de empleo, con el análisis del puesto vacante.

La entrevista de selección, es una interrelación entre dos individuos, entrevistado y entrevistador que tiene por objeto el intercambio de formación que va servir de base para tomar una decisión.

FASES DE LA ENTREVISTA

La entrevista inicial está integrada por tres fases:

a) Rapport o rompe hielo.- esta primera fase tiene por objeto tranquilizar al candidato y darle confianza para que nos de la información que requerimos, el término rapport tiene en significado de "simpatía", esto es aconsejable que en toda la entrevista se presente. La parte activa de esta fase la desarrolla el entrevistador.

El rapport consiste en hacerle preguntas fuera del tema principal de la entrevista para que el candidato entre en confianza y obtener mayor colaboración de su parte.

b) Cima.- Esta es la parte medular de la entrevista en ella se pretende confirmar y descubrir los elementos de importancia para la selección. Los elementos a los que nos referimos son:

- La historia laboral del candidato.- En este tema nos interesa conocer qué puestos ha ocupado, a qué niveles ha llegado su experiencia y su estabilidad en

los trabajos, ya que se considera inestable cuando una persona dura menos de un año en sus trabajos anteriores.

- Conocer la opinión del trabajador en relación a sus empleos anteriores, es decir investigar la causa por la que ha abandonado sus trabajos, la opinión de sus jefes y de la empresa.

- Verificar su historial académica, que consiste en analizar si sus estudios tuvieron continuidad, sus calificaciones con sus capacidades, si tuvo problemas con compañeros y autoridades de las escuelas en que estudio, la objetividad en la decisión de elegir carrera, y su grado de dependencia en la manutención de sus estudios.

- Antecedentes familiares, consiste en detectar problemas latentes de salud, problemas de personalidad o conflictos familiares que afecten emocionalmente al trabajador.

- Objetivos a corto y mediano plazo, es importante conocer sus objetivos y por lo tanto tipo y características de ambición del candidato, pues esto nos ayudará a calificar la personalidad del individuo.

Además de los elementos antes mencionados en esta etapa vamos a valorar los siguientes aspectos:

- Características físicas
- Presentación personal
- Habilidad para expresarse

- Confianza en si mismo
- Educación mostrada
- Inteligencia aparente
- Ambición revelada
- Personalidad, etc.

La parte activa de esta etapa la realiza el entrevistado.

c) Cierre.- Tiene como finalidad terminar la entrevista, dar las gracias al entrevistado y despedirlo, la parte activa nuevamente está a cargo del entrevistador.

3.2.5 TIPOS DE ENTREVISTA

1.- Entrevista al "ojo de buen cubero".

Consiste en evaluar al candidato con el simple hecho de observar sus modales y apariencia física, sin tomar en cuenta la información que éste le proporcionó. Este tipo de entrevista es muy subjetiva y poco confiable.

2.- La charla amigable.

El implantar un rapport inicial es muy aconsejable para los entrevistadores, pero se debe tener la precaución de no alargarse mucho en éste, ya que se puede perder el objetivo de la entrevista hablando de deportes, clima o asuntos ajenos al tema principal.

3.- La entrevista empresarial.

Este tipo de entrevista consiste en iniciarla con pleno conocimiento por parte del candidato sobre el tipo de puesto que se pretende cubrir, conociendo las características físicas, psicológicas, y en general los requisitos que debe reunir la persona que va ocupar dicho puesto.

3.2.6 RECOMENDACIONES PARA UN ENTREVISTADOR

Para que la entrevista de los resultados deseados, el entrevistador debe observar ciertas normas que van a influir satisfactoriamente en el logro de éstos.- Dichas normas son:

1.- Ser puntual.- El candidato merece respeto y no debe hacerse esperar demasiado para llevar a cabo la entrevista inicial, se le debe de dar la misma importancia que cualquier asunto de negocio.

2.- Tratar a los solicitantes del mismo modo.- A los candidatos se les debe de dar la misma importancia, mismas facilidades y no tener preferencia por ninguno, hasta no analizar perfectamente las características y conocimientos de todos los candidatos, para que entonces sí elegir al que reúna los requisitos indispensables para el puesto.

3.- Establecer rapport.- El entrevistador debe crear una atmósfera relajada, pero sin excederse ya que la entrevista podría perder la razón para la que fue aplicada.

4.- Ser sincero.- Se debe mostrar un interés genuino a los candidatos.

5.- Respetar a los aspirantes.- Aún cuando los valores y cultura de los solicitantes sea distinta a la del entrevistador, se debe escuchar los puntos de vista sin discriminar a ningún candidato.

6.- *Proporcionar información.*- La entrevista también tiene por objeto la aclaración de dudas del candidato en cuanto al puesto, por lo que se le debe proporcionar la información que este requiera, como, sueldo, prestaciones, condiciones de trabajo, compensaciones, así como expectativas y metas de su organización.

7.- *Aplicar el proceso de selección.*- Se le debe explicar todos los filtros de selección por los que van a pasar los candidatos para escoger al más adecuado al puesto e informarle cuando espera tomar su decisión final.

3.2.7 EXAMEN PSICOMETRICO

Con el objeto de conocer la capacidad mental y estabilidad emocional, así como la destreza de los candidatos se han ideado una serie de pruebas psicométricas que pretenden medir los factores anteriores, pero que por las características tan complejas de la mente y la personalidad de cada ser humano, no se puede afirmar que aplicando estas pruebas se tenga un perfil exacto del individuo, pues influye el aspecto emocional, la personalidad tanto de quien aplica como de quien responde a estas evaluaciones.

Por lo anterior se debe determinar el grado de confiabilidad y determinar para que pucetos o pucetos tipos se aplicará cada una de ellas pues no todas las pruebas psicométricas se pueden aplicar indistintamente.

CLASIFICACION DE LOS EXAMENES PSICOMETRICOS

Los exámenes psicométricos se clasifican básicamente en la forma de aplicar y los factores que se pretenden medir con su aplicación. Dicha clasificación es la que se presenta enseguida:

a) Colectivas o individuales.- Esta clasificación se da por el tipo de aplicación ya sea en forma individualizada o a un grupo de personas conjuntamente de las cuales se quiere analizar ciertos factores para su evaluación.

b) Por la manera que el individuo responde a los temas.- Esto puede ser oral o escrito, estas últimas requieren que el candidato responda por escrito o que anote las respuestas en una hoja que se le da para ello.

c) Examen psicométrico de inteligencia.- Pretenden evaluar las aptitudes y habilidades verbales y numéricas, miden lo que comúnmente se conoce como inteligencia académica o actitud escolar.

d) Examen psicométrico de aptitudes múltiples.- A este tipo de pruebas se le denomina de aptitudes múltiples porque pretende evaluar varios factores en la misma aplicación, también se le llama baterías de pruebas (conjunto de pruebas), ya que busca analizar nueve áreas de diferentes aptitudes: La inteligencia, la aptitud verbal, la aptitud numérica, la aptitud espacial, la percepción de la forma, la percepción del trabajo de oficina, la coordinación motriz, la destreza manual y la destreza digital.

e) Examen psicométrico de destreza.- consiste en presentarle al candidato equipo que ha sido cuidadosamente desarrollado y estandarizado por especialistas, para que éste coloque las piezas del equipo que se le presenta en el lugar que le corresponde a cada uno de ellos (tipo rompecabezas). Este tipo de pruebas es utilizado básicamente para estudiar a los candidatos que pretendan ocupar un puesto en donde implica el ensamble de partes eléctricas pequeñas, el manufacturar relojes e instrumentos y operaciones similares.

f) Pruebas de aptitud para oficinistas.- Este tipo de prueba es similar a las de inteligencia donde se pretende medir las aptitudes verbales y numéricas, se aplican casi siempre con lápiz y papel, consisten básicamente en varias columnas de pares

de números y de pares de nombres similares que deben de ser igualadas dentro de un corto período para analizar la capacidad de percepción de los solicitantes.

g) Examen psicométrico de aptitud mecánica.- El objetivo básico de este tipo de prueba es el de medir las aptitudes en el ramo mecánico, que es la habilidad de entender las operaciones mecánicas tales como envolver engranajes, poleas, etc. y las relaciones espaciales que son las habilidades de visualizar y manipular los objetos en el espacio.

h) Las pruebas de personalidad.- Este tipo de pruebas fueron diseñadas para medir el equilibrio emocional, la perseverancia, la confianza en si mismo y muchas otras, para aplicar esta prueba se pide a los examinados que indiquen en una hoja de respuestas varias declaraciones acerca del comportamiento, las opiniones y los sentimientos que se relacionan con ellos.

i) Pruebas de habilidades de supervisión y dirección.- Para esta prueba se le dota al examinado de documentos, cartas, memorandos, informes, mensajes telefónicos y artículos similares, para que se haga un simulacro de una situación real, esto va ha permitir a los evaluadores observar como va a actuar el candidato ante determinada situación en la toma de decisiones, a este tipo de pruebas también se le denomina juego de práctica.

Tomando en cuenta los diferentes tipos de pruebas psicológicas antes mencionados, es necesario escoger aquél o aquéllos que nos permitan obtener información adecuada para evaluar las capacidades mentales que se adocón mejor al puesto que se pretende cubrir.

No obstante es necesario tener en mente que los resultados de dichas pruebas no serán cien por ciento confiables, ya que las respuestas y actuación de los examinados va estar en función de su situación emocional en el instante que se realice la prueba y por lo tanto los resultados se verán influenciados por dicha situación.

Las pruebas psicométrica deberán de ser desarrolladas por personas capacitadas en el área que vean la necesidad de la información que se requiere obtener de los candidatos y elaborar éstos en base a dicha necesidad.

Al principal problema que se enfrentan las empresas mexicanas al utilizar estas pruebas, es que son adaptadas de aquellas que fueron desarrolladas por empresas extranjeras y se aplican en organizaciones y culturas distintas para las que originalmente fueron elaboradas, por lo que es de gran importancia desarrollar pruebas adecuadas a nuestra empresa para obtener así los resultados deseados.

3.2.8 EXAMEN TEORICO-PRACTICO

Para tener una evaluación de los conocimientos académicos laborales del candidato, es necesario aplicar las pruebas teóricas y prácticas. Este tipo de pruebas se divide en dos grupos:

a) Simple.- Cuando se aplica únicamente la teórica o práctica en forma separada se le denomina aplicación simple, la teórica es un examen de conocimientos similares a un examen escolar, generalmente se aplica para puestos superiores y algunos niveles superiores, la prueba práctica se utiliza básicamente para niveles inferiores teniendo como ejemplo choferes, personal de aseo, manejo de maquinaria y herramienta, como carpintería, herrería, fontanería, electricidad, etc.

b) Combinadas.- Consiste en aplicar las dos pruebas al candidato teórica y práctica, son muy contadas las pruebas que requieren una aplicación combinada tal es el caso de: Contadores, Secretarios, etc. en donde se pretende evaluar sus conocimientos y habilidad práctica que requiere el puesto.

Tanto la prueba teórica como la práctica la deberá diseñar el jefe inmediato superior del candidato, la teórica la puede aplicar el gerente de recursos humanos y la práctica debe aplicarse por personal donde se pretenda colocar al candidato, y la evaluación o calificación de ambas deberá hacerla el jefe inmediato superior.

3.2.9 EXAMEN MEDICO

El examen médico es el último filtro de la selección por el cual van a pasar los candidatos más destacados en las pruebas anteriores, esto debido a que resultaría muy costoso para la empresa el someter a todos los candidatos a dicho examen.

El examen médico se encuentra fundamentado por la ley federal de trabajo en su artículo 134 fracc. X, que dice: " Los trabajadores están obligados a someterse a los reconocimientos médicos previstos en el reglamento interior y demás normas vigentes en la empresa o establecimiento, para comprobar que no padecen alguna incapacidad o enfermedad de trabajo, contagiosa o incurable".

1.- Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico le solicite.

2.- En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad.

Dicho examen deberá ser realizado por un médico capaz, con el fin de determinar las condiciones de salud de los candidatos, para determinar qué agentes contaminantes a los cuales estarán sujetos en su trabajo, les puede producir alergias o enfermedades profesionales, así mismo se pretende detectar enfermedades contagiosas que los candidatos pueden traer con sí que en un momento determinado puede infectar al resto del personal de la empresa.

En general, los objetivos básicos del examen médico son:

a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.

b) Evitar que algún aspirante con padecimientos infectocontagiosos pueda transmitir la enfermedad.

c) Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.

d) Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

Al analizar el estado de salud y físico de los candidatos, es necesario rechazar a aquellos que padezcan una enfermedad física o mental, que pueda poner en peligro su propia vida y la de sus compañeros si se le contratara. Con todo lo anterior se pretende evitar:

- Un mayor índice de ausentismo
- La aparición de enfermedades profesionales
- La disminución del rendimiento de trabajo
- El peligro de contagio de diversas enfermedades
- Trastornos en la organización de la producción
- Déficit en la calidad de los productos y/o servicios
- Menor calidad en los productos o servicios
- Niveles de costos más elevados

3.2.10 ENTREVISTA FINAL O DE CONTRATACION

Una vez que realizó el examen médico, al candidato se le hace una entrevista final, que debe realizarse bajo la misma técnica y de acuerdo al esquema de la entrevista previa. Una vez aplicados los diferentes exámenes a los candidatos se determinará que personas llegan a este paso, tomando como base los resultados obtenidos en las pruebas antes analizadas, en la parte central llamada cima, los elementos a tratar serán los siguientes:

a) Negociación de su percepción mensual que estará sujeta al número de puntos o promedio de calificaciones obtenidas en todos los filtros por los cuales paso el candidato, es decir si el candidato obtiene cien puntos en cada filtro puede aspirar al sueldo o salario más alto del tabulador de dicho puesto, si obtuvo noventa puntos puede ofrecérselo el promedio, y si logra ochenta puntos se le ofrecerá el mínimo del tabulador de ese puesto, quedando por entendido que los que obtuvieron menos de ochenta puntos fueron eliminados en los filtros anteriores, cada persona encargada de realizar la elección debe tener su sistema de evaluación para poder llegar a esta etapa.

b) Otro elemento a considerar en esta entrevista es la disponibilidad que tiene el entrevistado para viajar, posibilidad de cambio de residencia en caso de que fuera necesario y la fecha en que podría presentarse a laborar si las condiciones anteriores fueran aceptadas.

Existiendo varios candidatos se debe iniciar por el mejor calificado, pero todos los que han llegado a esta etapa deberán ser entrevistados, ya que se podría conseguir un buen candidato a un bajo costo.

Por lo tanto, los elementos indispensables en esta entrevista son, el tabulador de sueldos del puesto en cuestión, y el expediente del entrevistado que deberá contener:

- Solicitud de empleo y/o currículum vitae con fotografía reciente
- Perfil del puesto vacante
- Resultado y rango de inteligencia logrado por medio de los exámenes psicométricos
- Resultado de los exámenes teóricos-Prácticos
- Informe médico general del candidato
- Hoja de evaluación de entrevista previa o inicial

Con lo anterior se debe llegar a tomar la decisión de qué persona va a ocupar el puesto vacante, esto es, analizando los resultados de todos los filtros de la selección y el costo de dicho candidato para que le resulte a la empresa eficiente y económico.

3.3 CONTRATACION

Una vez realizada la entrevista final, se selecciona al candidato que resultó más idóneo para el puesto y para la empresa. De esta forma se llega a la contratación. De acuerdo a la Ley Federal de trabajo existen diversos tipos de contratos que la empresa adoptará al más apropiado a sus necesidades y características.

El contrato, es aquel por virtud del cual una persona o un grupo de personas se obliga a prestar a otra u otras un trabajo subordinado, mediante el pago de un salario.

De la definición anterior, surgen cuatro elementos principales que forman el contrato, los cuales son:

- a) Un sujeto activo.- Se refiere a la persona o personas que se comprometen a desarrollar un trabajo para un patrón.
- b) Un objeto.- Esto es, las funciones que el trabajador va a desarrollar y el fin que se pretende lograr con éllo.
- c) Un patrón.- Es la persona o grupo de personas que van a tener subordinado al trabajador y para el cual van a desarrollar su trabajo.
- d) Un pago.- Con la realización del trabajo que va a desarrollar el empleado se le dará un salario justo a las actividades que desempeña.

Los tipos de contrato que marca la Ley Federal de Trabajo son:

1.- CONTRATO INDIVIDUAL

Nos menciona la Ley Federal de trabajo en su artículo 20 segundo párrafo, "Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario."

De este tipo de contrato existen también varias formas de realizarse:

a) Contrato individual en forma escrita.- Consiste en tener por escrito todo lo que va a normar las condiciones del trabajo, que básicamente son las siguientes:

- Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.

- Si la relación de trabajo es por obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado.

- El servicio o servicios que deberá prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.

- El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo.

- La duración de la jornada de trabajo.

- La forma y el monto del salario

- El día y lugar de pago del salario

- Cláusulas especiales fijadas por la empresa.

Estos elementos, se encuentran reglamentados en la Ley Federal de Trabajo en su artículo 25, Así mismo el artículo 24 de la misma ley nos dice que las condiciones de trabajo debe hacerse por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables, dicho escrito se hará por duplicado por lo menos, quedando uno en poder de cada parte, y estos escritos mostrarán los elementos arriba mencionados.

b) Contrato individual en forma oral.- En algunas empresas, sobre todo en las pequeñas o negocios familiares se tiene la mala costumbre de contratar al personal sin firmar ningún documento (contrato), que estipule las normas que van a regir la relación de trabajo entre el patrón y trabajador. Es a esto a lo que se le denomina contrato en forma oral.

Para la Ley Federal de Trabajo, este tipo de contratación tiene los mismos efectos que aquel que se realiza en forma escrita, tal es el caso del artículo 26 que nos dice: "La falta del escrito a que se refieren los artículos 24 y 25 no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará al patrón de esa formalidad."

Así mismo cuando no se tenga por escrito las funciones que debe desarrollar el trabajador se procederá a lo que marca la Ley Federal de trabajo en su artículo 27, que dice: "Si no se hubiese determinado el servicio o servicios que deban prestarse, el trabajador quedará obligado a desempeñar el trabajo que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición y que sea el mismo género de las que forman el objeto de la empresa o establecimiento."

c) Contratación de acuerdo a su duración.- La contratación de un nuevo empleado puede realizarse de diversas formas de acuerdo al período de duración que pretenda la empresa tomando en cuenta las características de la actividad que pretenda realizar. Dichas formas son:

1.- Por tiempo definido.- En esta forma de contratación se conoce la fecha de inicio exacta y la fecha de término también exacta o probable, esto a su vez se divide en:

- Temporal.- El cual se tiene el conocimiento de la fecha exacta de inicio y término.

- Eventual.- Se tiene la fecha de inicio exacta y la de término probable, tiene una subdivisión que es, a precio alzado que considera los incrementos que puedan darse, en sueldos, insumos, etc. para determinar las cláusulas de éste.

También está el contrato por obra determinada, en el cual la relación de trabajo va a durar desde el momento en que inicie la obra hasta la fecha que termine, y por lo tanto no se tiene fecha exacta de su conclusión.

2.- Por tiempo indefinido.- Este tipo de contratación es el más utilizado en la contratación individual, consiste en estipular en el contrato la fecha de inicio de la relación de trabajo, pero no la de terminación.

CONTRATO COLECTIVO

Es el contrato que utilizan aquellas empresas en las cuales los trabajadores pertenecen a un sindicato o coalición de trabajadores. La Ley Federal de Trabajo en su artículo 386 nos menciona lo siguiente: "Contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos."

Este contrato deberá celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad. Se hará por triplicado, entregándose un ejemplar a cada una de las partes y se depositará el otro tanto en la junta de conciliación, la que después de anotar la fecha y hora de presentación del documento surtirá efectos desde ese momento.

Cabe hacer notar que este tipo de contrato al igual que el individual puede celebrarse de acuerdo a su duración en indeterminado, determinado y por obra determinada, además de esto la ley Federal de trabajo en su artículo 184 nos dice que las condiciones de trabajo contenidas en el contrato colectivo de trabajo que rija en la empresa o establecimiento se extenderán a los trabajadores de la empresa que no estén sindicalizados, salvo disposiciones en contrario consignadas en el mismo contrato colectivo.

Independientemente de la duración del contrato colectivo éste deberá ser revisado parcial o totalmente, de acuerdo a las condiciones que marca el artículo 399 de la Ley federal de trabajo, previa solicitud que deberá hacerse sesenta días antes:

I del vencimiento del contrato colectivo por tiempo determinado, si éste no es mayor de dos años.

II del transcurso de dos años, si el contrato por tiempo determinado tiene una duración mayor, y

III Del transcurso de dos años, en los casos del contrato por tiempo indeterminado o por obra determinada.

Si el contrato se celebró por un solo sindicato de trabajadores o por un solo patrón, cualquiera de las partes podrá solicitar la revisión, y si éste se celebró por varios sindicatos de trabajadores, la revisión se hará siempre que los solicitantes representen el cincuenta y uno por ciento de la totalidad de los miembros del sindicato por lo menos y si se celebró por varios patrones, la revisión se hará siempre que los solicitantes tengan el cincuenta y uno por ciento de la totalidad de los trabajadores afectados por el contrato, por lo menos. Si la revisión no se hace en la fecha correspondiente, el contrato se prorrogará por un período igual al estipulado en él.

CONTRATO LEY

Otro tipo de contratación es el contrato ley que es un rango más elevado que el contrato colectivo, el contrato ley de acuerdo a la Ley Federal de Trabajo en su artículo 404 nos dice: "El contrato ley es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicato o sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias entidades federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas entidades, o en todo el territorio nacional."

El contrato ley únicamente puede celebrarse en una de las ramas de la industria ya sea local o federal. Para este caso el contrato puede ser solicitado ante la secretaría de Trabajo y Previsión Social, siempre y cuando se refiera a dos o más entidades federativas o a una industria de jurisdicción federal, y cuando es una industria de jurisdicción local, su solicitud puede hacerse al gobernador del estado o jefe del departamento del Distrito Federal, según sea el caso.

Para celebrar el contrato ley, los solicitantes deberán demostrar que representan a las dos terceras partes de los trabajadores sindicalizados en una determinada rama de la industria que se trate, en una o más entidades federativas o en una o más zonas económicas.

IMPORTANCIA DEL CONTRATO

El contar con un contrato de trabajo es de gran importancia para ambas partes, el contrato sirve al trabajador para conocer el puesto, duración de la relación de trabajo, monto del salario, fecha y lugar de pago, así como las prestaciones que recibirá con motivo de su prestación de servicios.

El contrato le provoca seguridad y estabilidad emocional al poder contar con un documento que avale la existencia de la relación de trabajo.

En lo referente a la importancia para la empresa, el contrato permite a ésta; exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones siempre y cuando las funciones genéricas y específicas del puesto se estipulen en dicho contrato, y estén firmados de conocimiento y aceptación por ambas partes.

También sirve a la empresa como prueba en un conflicto laboral del incumplimiento de las obligaciones contraídas voluntariamente por el trabajador.

Es muy importante pues que toda empresa no pase por alto la celebración del contrato por escrito, cualquiera que sea su tipo, ya que contaría con bases para poder exigir al trabajador el cumplimiento de sus funciones y el trabajador a hacer valer sus derechos.

3.4 INDUCCION

Cuando se contrata a un nuevo empleado, generalmente éste se presenta su primer día de labores con gran entusiasmo e inquietud, a esta reacción se le puede dar un uso positivo a través de una buena inducción que posteriormente se verá reflejado en su productividad.

Cuando el nuevo empleado llega el primer día a la empresa con ánimo de trabajar, se va a enfrentar a una serie de elementos como lo son, las políticas, objetivos y la organización de la empresa que aún él no conoce y por lo tanto se va a sentir nervioso, por lo que el encargado de su inducción deberá hacer una planeación en donde se le explique todo lo referente a la empresa a la cual acaba de ingresar, de manera que no se sienta precionado o desesperado por no conocer su nuevo centro de trabajo.

Un empleado busca de su empresa seguridad para reforzar su decisión de haber hecho una buena elección al haber ingresado a ella, por lo que se le debe presentar un ambiente amistoso para facilitar esta situación. Para lograr lo anterior es conveniente presentarlo a sus compañeros de la empresa en general y especialmente a los de su área de trabajo ya que van a ser con los que va a convivir más, también se aconseja que se le resuelvan todas sus dudas referente al trabajo que va a desempeñar para que vaya adquiriendo confianza.

Dentro de la información que se le debe proporcionar al nuevo trabajador esta la historia de la organización, explicarle quienes fueron sus fundadores, la misión de la empresa, su cultura, sus tradiciones, qué tuvo que hacerse para que fuera lo que

es hoy?, cómo ha sido su crecimiento?, todo esto para que se empiece a sentir parte de la empresa.

Así mismo se le deberá explicar toda la estructura orgánica de la empresa, en la que identifique cuales van a ser sus puestos inferiores y cuales sus superiores, de quién va a depender jerárquicamente y quienes serán su subordinados.

3.5 REGISTROS DEL NUEVO EMPLEADO

De acuerdo a las disposiciones legales de nuestro país, al ingresar un nuevo trabajador a la empresa se le debe de dar de alta en varios institutos de servicios públicos dependientes del gobierno que subsisten gracias a las aportaciones que hacen los trabajadores y los patrones, los principales institutos de afiliación de trabajadores son:

a) INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.

De acuerdo a la ley del seguro social, todo trabajador de nuevo ingreso a la empresa, el patrón deberá inscribirlo a este instituto en un plazo no mayor de cinco días, el artículo 12 de esta ley nos menciona que:

Artículo 12.- Son sujetos de aseguramiento de régimen obligatorio:

I Las personas que se encuentran vinculadas a otras por una relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen y cualquiera que sea la personalidad jurídica o la naturaleza económica del patrón y aún cuando esté exento del pago de impuestos o derechos.

II Los miembros de sociedades cooperativas de producción y administraciones obreras o mixtas, y

III Los ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios organizados en grupo solidario, sociedad local o unión de crédito, comprendidos en la ley de crédito agrícola.

CAPITULO IV

ESTUDIO DEL PROCESO ACTUAL DE SELECCION DE LA EMPRESA

Una vez estudiado los conceptos básicos así como los subtemas de la selección de personal analizaremos las condiciones del proceso de selección utilizado en el Hotel Plaza.

El Hotel Plaza es la empresa de alojamiento más grande de la ciudad en cuanto a capacidad y número de trabajadores, en la actualidad esta empresa cuenta con un promedio de 96 trabajadores de los cuales quince de ellos son empleados de confianza y los ochenta y uno restantes son trabajadores operativos. Su estructura orgánica presenta ocho niveles jerárquicos de ahí la importancia que se le debe de dar a la selección de su personal ya que cada nivel y cada puesto requiere de personas con características especiales para que pueda funcionar adecuadamente.

Los puestos que presenta en la actualidad esta empresa y para los cuales se requiere de una selección especial son:

- Gerencia Administrativa
- Gerencia A y B
- Gerencia de Relaciones Públicas
- Gerencia de Recursos Humanos
- Gerencia de Recepción y Ventas
- Jefe de Mantenimiento
- Jefe de Lavandería

- Jefe de Ama de Llaves
- Jefe de Almacén
- Auditor Nocturno
- Auditor de Ingresos y Egresos
- Cajera principal
- Auxiliar de Recursos Humanos
- Auxiliar de Contabilidad
- Auxiliar de Ama de Llaves
- Auxiliar de Almacén
- Almacén de loza y Papelería
- Auxiliar de Lavandería
- Ayudante de Lavandería
- Oficial de Mantenimiento "A"
- Oficial de Mantenimiento "B"
- Oficial de Mantenimiento "C"
- Ayudante de Mantenimiento
- Secretaria Gerencial
- Recepcionista
- Telefonista
- Cajera de Recepción
- Bell-Boy
- Camarista
- Seguridad
- Encargado de Estacionamiento
- Mozo de Areas Públicas
- Meneajero
- Chef

- Cocinero
- Ayudante de Cocina
- Capitán de Meseros
- Capitán de Eventos
- Auxiliar de Eventos
- Cajera de Centros de Consumo
- Meseros
- Chofer
- Steward

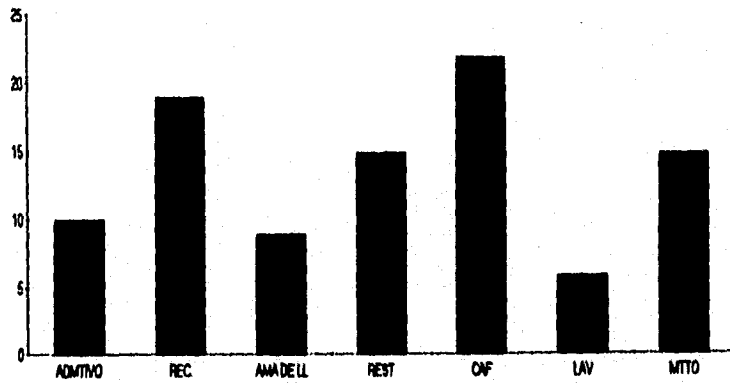
Son 43 los puestos en total, cada uno con características especiales, por lo que en la empresa la selección de su personal es muy compleja y requiere poner la atención adecuada para contratar al personal adecuado para cada uno de los puestos de la organización.

El proceso de selección de personal en el Hotel Plaza estuvo a cargo del gerente de recursos humanos hasta el mes de abril de 1993 cuando quedó vacante dicho puesto, es a partir de esa fecha que la selección la realiza cada uno de los jefes departamentales, debido a todo esto se ha presentado una altísima tasa de rotación de personal por no darle la debida importancia a este proceso por parte de los jefes departamentales por falta de conocimientos sobre el tema, así mismo se presentaron muchas incapacidades de trabajo que en algunas ocasiones se debieron a que no se revisó el estado de salud u otros problemas que ocasionaron esta situación, a continuación se muestran los datos de rotación de personal en los dos últimos dos años (1993-1994), así como las incapacidades que se dieron en el último año(1994).

NUMERO DE TRABAJADORES POR DEPARTAMENTO 1994

Administrativo	10
Recepción	19
Ama de Llaves	09
Restaurant y salones	15
Cafetería	22
Lavandería	06
Mantenimiento	15

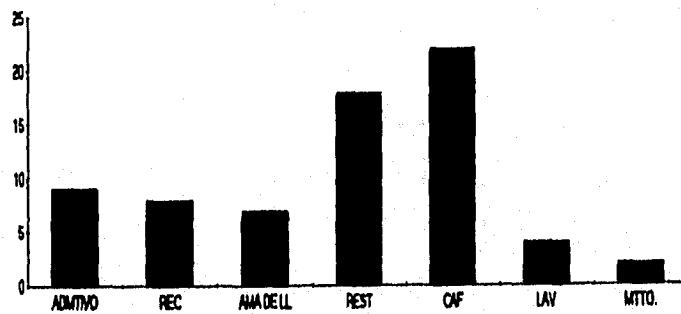
Total	96



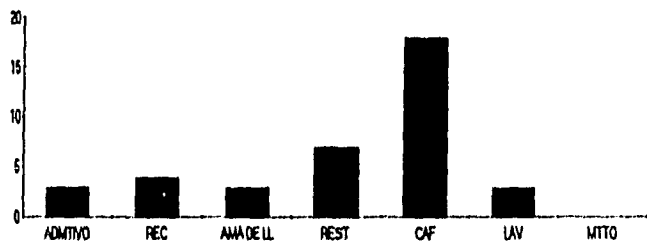
Gráfica No. 1 Numero de personal por departamento 1994

ROTACION DE PERSONAL POR DEPARTAMENTO

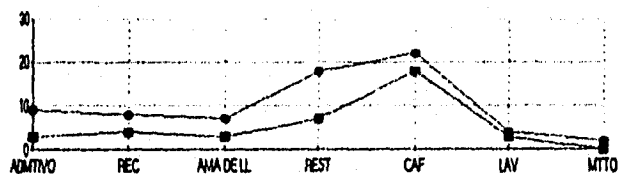
	1993	1994
Administrativo	09	03
Recepción	08	04
Ama de llaves	07	03
Restaurant y Salones	18	07
Cafetería	22	18
Lavandería	04	03
Mantenimiento	02	00
	-----	-----
total	70	38



Gráfica No. 2 Rotación de personal por departamento 1993



Gráfica No. 3 Rotación de personal por departamento 1994



Gráfica no.4 comparativa de rotación de personal 1993 vs 1994

Por lo tanto: Si el promedio de trabajadores es de 96 tenemos que:

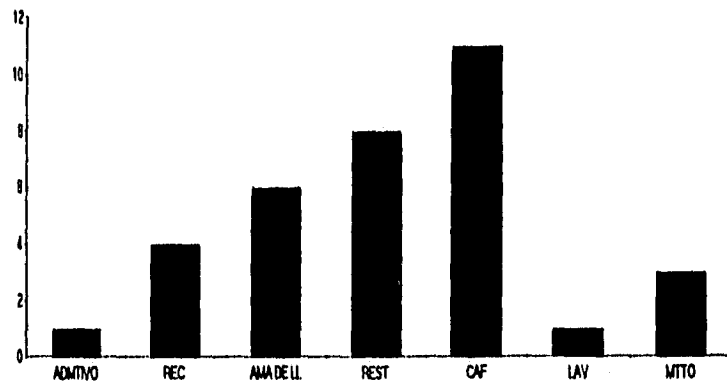
Rotación 1993= $70/96= 72\%$

Rotación 1994= $38/96= 39\%$

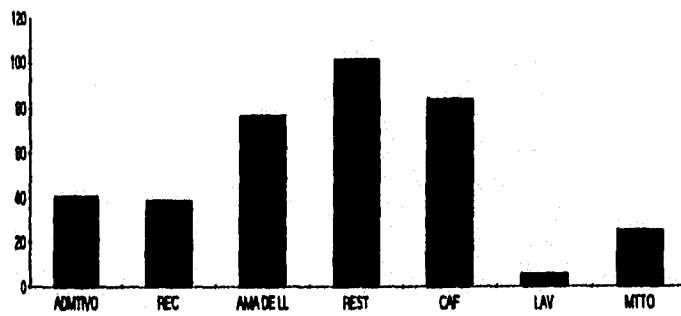
Se nota la alta rotación de personal que existió en el año de 1993, para 1994 esa rotación bajo casi el 50%, se nota también que el departamento de cafetería es el que muestra la mayor rotación en los dos años analizados, y el departamento menos afectado es el de mantenimiento con solo dos remplazos en los dos años.

INCAPACIDADES POR DEPARTAMENTO 1994

	PERSONAS	TOTAL DIAS
Administrativo	01	41
Recepción	04	39
Ama de Llaves	06	77
Restaurant y Salones	08	102
Cafetería	11	84
Lavandería	01	06
Mantenimiento	03	26
	-----	-----
total	34	375



Gráfica no. 5 personas incapacitadas



Gráfica no. 6 días de incapacidad

Por lo tanto: $34/96 = 35$ esto quiere decir que el 35% de los trabajadores tuvieron incapacidad para trabajar dando como resultado 375 días de ausencia del trabajador de su puesto.

Cabe señalar que de estas incapacidades ninguna fue por accidente de trabajo ni por enfermedad profesional; de estas incapacidades hay dos casos especiales, uno de ellos es de una persona que laboró en el área de cafetería a la cual no se le detectó en la selección que sufría una enfermedad en el corazón dando como consecuencia constantes incapacidades. El otro caso, es de otra persona de restaurant que tenía problemas familiares y era agredida físicamente por su pareja por lo que el IMSS le expedía incapacidades por las lesiones que presentaba constantemente; casos como estos se presentaron en otros departamentos pero de menor gravedad.

Situaciones como las anteriores pueden evitarse utilizando un proceso adecuado de selección de personal en el cual se analice el estado de salud del candidato así como su estado emocional y familiar antes de ser contratado.

Una vez analizado los datos anteriores pasaremos a estudiar en sí el proceso que la empresa utiliza para la selección de su personal, pero para esto es necesario comentar que el personal de base de la empresa está afiliado a un sindicato el cual se denomina: "SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA HOTELERA, GASTRONOMICA, CONEXOS Y SIMILARES DE MICHOACAN. FITEM". Por lo tanto los trabajadores están regidos por contrato colectivo.

4.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO ACTUAL

Al igual que toda empresa con sindicato estipulan en alguna de sus cláusulas del contrato colectivo que las vacantes deberán ser cubiertas por personal que el propio sindicato proporcione.

En esta empresa no es la excepción, tal es el caso de la cláusula siguiente:

SEXTA.- " La empresa de conformidad con el artículo 395 de la ley Federal de Trabajo se obliga a ocupar para el desempeño de las actividades de la misma a trabajadores miembros del sindicato, exceptuando los trabajadores de confianza, aunque si el sindicato no los pudiera proporcionar en un plazo de 24 horas la empresa podrá contratarlos libremente, comprometiéndose a registrarlos en el sindicato a la brevedad posible."

Tomando en cuenta la cláusula antes mencionada el procedimiento que se tendría que hacer cuando existiera una vacante sería la de comunicarlo al sindicato para que este a su vez enviara al personal para cubrir la vacante, esto en la práctica no se da debido a que la base del sindicato se encuentra en la ciudad de Morelia y resultaría un poco difícil de que lo hiciera en las 24 horas señaladas, por lo que se le da a la empresa la libertad de reclutar al personal de la forma que esta lo crea pertinente.

Como lo mencionamos anteriormente cada uno de los jefes departamentales son los encargados de seleccionar a su personal, esto lo hace generalmente por medio del reclutamiento denominado: "La puerta de la empresa" que consiste en recibir las solicitudes de las personas que acuden libremente a la empresa a buscar

empleo, esta recolección de solicitudes se realiza en el departamento de recursos humanos al cual llega un promedio de 20 solicitudes al mes, archivándolas para que cuando un departamento requiera de un nuevo trabajador buscar al candidato que se adecúe más al puesto vacante.

Es importante señalar que el tipo de solicitud que se utiliza para realizar la selección es la denominada "de papelería", la cual únicamente aporta datos generales y no específicos que necesitan para tener una mejor selección.

Este medio de reclutamiento es el que se utiliza principalmente en la empresa, y rara vez se utilizan otros medios, el dato más actual de un medio diferente al que mencionamos se da en el mes de febrero de 1993 cuando se reclutó personal para ocupar el puesto de cajera principal, este reclutamiento fue realizado por el gerente administrativo que utilizó anuncios en la radio.

Es importante señalar otras cláusulas del contrato colectivo de la empresa en materia de reclutamiento para saber la libertad que se le da a ésta para realizar dicho procedimiento, tal es el caso de las siguientes:

DECIMO QUINTA.- "Las vacantes que se presenten solo serán cubiertas cuando la empresa lo juzgue necesario"

En esta cláusula no se lo obliga a la empresa a contratar personal para ocupar las vacantes, es decir no se obliga a remplazar a cada persona que salga de la empresa, ésta tiene la opción de conjuntar funciones o eliminarlas para no contratar a nadie si lo cree necesario.

DECIMA SEXTA.- " De con sus necesidades la empresa podrá cambiar al trabajador de puesto, turno y horario de trabajo, sin perjuicio de su salario."

VIGESIMA SEGUNDA.- " La empresa se obliga a que cuando un trabajador miembro del sindicato sea ascendido a empleado de confianza, comunicarlo y correr los trámites necesarios para que dicho trabajador quede dado de baja del sindicato."

Estas dos últimas cláusulas se relacionan con un medio de reclutamiento que analizamos en la parte teórica de este trabajo, el cual es la promoción del trabajador y transferencia de personal, el Hotel Plaza en el año de 1994 se utilizó este sistema una sola vez que fue la promoción de una camarista al puesto de telefonista, este tipo de sistemas son muy raros en esta empresa por lo que en muchas ocasiones el trabajador ve frustradas sus aspiraciones de ascenso y termina por renunciar a su trabajo.

En forma resumida, el único medio utilizado para realizar el reclutamiento hasta la fecha es "la puerta de la empresa", esto da como resultado que se obtengan muy pocos candidatos de donde escoger, siendo que por parte del sindicato se le está dando la total libertad para hacer el reclutamiento como la empresa mejor lo considere por lo que se está desaprovechando esta oportunidad.

4.2 PROCESO DE SELECCION ACTUAL

Ya mencionamos en el apartado anterior que el reclutamiento de personal en la empresa se hace principalmente por las solicitudes que las personas presentan a esta por su propia voluntad.

Una vez que algún jefe departamental informa al departamento de recursos humanos que se requiere de un nuevo trabajador, el auxiliar de recursos humanos busca en el archivo de solicitudes a aquellas que solicitan el puesto que quedó vacante y las entrega al jefe departamental que se trate, posteriormente éste analiza cada una de las solicitudes entregadas y escoge solamente una; le informa al auxiliar de recursos humanos la solicitud que escogió para que localice a la persona que presentó la solicitud.

Cuando no es localizada la persona de la solicitud o ya está trabajando en otra empresa, el jefe departamental vuelve a escoger otra solicitud y hace el mismo procedimiento, una vez que el solicitante llega a la empresa se realizan los siguientes pasos:

ENTREVISTA.- Cuando el candidato llega a la empresa se dirige al departamento de recursos humanos y el auxiliar del departamento lo canaliza al jefe que requiere al trabajador.

El jefe departamental le realiza una entrevista en donde verifica los datos que aparecen en la solicitud de empleo, también le explica el horario de trabajo, el sueldo y las prestaciones a las cuales tendría derecho por sus servicios.

EXAMENES.- La empresa cuenta con un grupo de exámenes que se aplican únicamente para los puestos administrativos de nivel medio como lo son los puestos de auxiliares.

Dicho examen consta de cuatro partes, la primera en la que se le aplican una serie de cuestiones para determinar su criterio, es decir cuestiones psicométricas; en la segunda parte se le expone una carta en donde se le pide identifique los errores de ortografía; la parte siguiente muestra operaciones matemáticas las cuales el candidato debe resolver sin ayuda de calculadora para determinar sus conocimientos y habilidades matemáticas; El cuarto y último apartado del examen consiste en una serie de enunciados contables los cuales el candidato debe registrarlos contablemente en libro de diario, esto para verificar el aprovechamiento de sus estudios y la aplicación que puede darle en la empresa, ya que generalmente para estos puestos se contratan técnicos en contabilidad.

La última vez que se aplicaron estos exámenes fue en el mes de febrero de 1993 cuando se seleccionó a una cajera principal, desde entonces y hasta la fecha no se han utilizado siendo que se han contratado a 13 personas que se les requería haber aplicado para que fuera más objetiva la selección.

En ningún otro puesto que no sea administrativo se aplican o aplicaron ningún tipo de examen que midieran las aptitudes, conocimientos y habilidades para los puestos vacantes, dando por resultado que ingresen a la empresa personal que no tiene bien identificados sus conocimientos, aptitudes y habilidades, lo cual se reflejará en la productividad de éstos.

EXAMEN MEDICO

En lo que respecta a este examen, no se practica a ningún candidato que pretenda ingresar a la empresa, confiando únicamente en la información que contiene la solicitud de empleo y la que proporciona el candidato en la entrevista que se le realiza.

Como mencionamos al inicio de este capítulo el caso de una persona que ingresó a la empresa a la cual no se le detectó un problema en el corazón dando por resultado constantes incapacidades quedando las funciones del puesto sin realizar lo cual afecta el servicio de la empresa.

ENTREVISTA FINAL

En el proceso de selección de la empresa se realiza una sola entrevista que es al inicio de éste, lo cual puede tomarse como entrevista final debido a que en ella se le explica al candidato las prestaciones y sueldo a los cuales va a tener derecho, cabe hacer notar también que a una sola persona se le aplica esta entrevista, es decir al candidato que de antemano fue seleccionado.

Con todo lo que mencionamos del proceso de selección con que cuenta la empresa, nos damos cuenta de que es muy sencilla y subjetiva ya que al analizar únicamente las solicitudes con las que cuenta el archivo de recursos humanos muchas veces no son las suficientes como para poder elegir a qué persona se va a contratar, aquí lo que se hace es simplemente desear a los menos aptos para el puesto vacante analizando las solicitudes disponibles ya que ni siquiera se cuenta con un perfil ni análisis de los puestos para hacer la comparación con éstos.

4.3 POLITICA ACTUAL DE CONTRATACION

Una vez que se realizó la entrevista al candidato, este es enviado al departamento de recursos humanos para que se le realice el contrato.

Es importante que recordemos que la empresa cuenta con un contrato colectivo que rige al personal operativo, las principales cláusulas en materia de contratación son las siguientes:

OCTAVA.- " La jornada de trabajo será la legal y la empresa podrá exigir indistintamente una jornada continua interrumpida y también repartir las horas de trabajo en cada semana, por lo tanto la empresa fijará libremente el horario u horarios respectivos de labores, y los tiempos de descanso que considere podrán disfrutarlos libremente los trabajadores para comer o descansar. Cuando en algún caso la empresa disminuya la jornada de labor semanal, podrá posteriormente volver a exigir los máximos legales, teniendo la empresa absoluta libertad para subdividir turnos de trabajo, si así lo requieran sus necesidades."

DECIMA.- " De acuerdo con la ley, la empresa podrá contratar por tiempo fijo, para obra determinada en la época de temporada para desahogar recargos de trabajo y para sustituir trabajadores temporal o permanentemente.

Los contratos concluirán de acuerdo con las condiciones estipuladas, sin responsabilidad para la empresa."

DECIMA SEGUNDA.- " La empresa fijará libremente entre los sistemas de trabajo el número de trabajadores que deban tomar parte en una función o trabajo determinado, la hora de llegada, servicio y salida."

Por las cláusulas antes mencionadas, nos damos cuenta de que la empresa es libre de contratar al trabajador bajo las condiciones que ésta considere, solo sujetándose a las normas generales de ley.

CONTRATO INDIVIDUAL

La empresa tiene la política de realizar tres contratos por 28 días cada uno que servirán como prueba, es decir si el jefe inmediato del nuevo empleado considera que éste ha sido eficiente se le da el contrato indefinido.

La totalidad de los trabajadores del Hotel Plaza están sujetos a esta política, desde los empleados operativos hasta los administrativos.

En algunas ocasiones también se contrata por obra determinada, cuando se pretende cubrir vacaciones de algún trabajador y cuando la ocupación del hotel es muy alta para poder con las cargas de trabajo que se presentan en esas fechas.

4.4 REGISTROS DEL EMPLEADO

Una vez que se firmó el contrato por parte del trabajador y patrón se procede a inscribirlo en los institutos que la ley señala como:

IMSS.- Una vez teniendo los datos del trabajador se elabora el formato AFIL-02 para afiliarlo a los derechos y servicios que otorga el Instituto, llevándolo a la delegación local del INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, para que se realice su registro, hace apenas unos cuantos años este registro no se realizaba oportunamente, dando como resultado constantes problemas con esta institución.

INFONAVIT.- Cuando el nuevo empleado tiene crédito del Instituto, se manda el aviso a la delegación local del mismo, para que éste a su vez le envíe a la empresa el talón de retención de pagos.

SAR.- La empresa cuenta con un sistema computarizado, enviado por la Institución Bancaria, para efectos del pago. Al momento que ingresa un trabajador a la empresa, se le registra en el programa, para efectuar la aportación en el bimestre correspondiente, cuando se inició esta investigación las aportaciones de todo 1993 aún no se realizaba quedando afectados todos los trabajadores, para 1994 se empezó a poner más importancia a este registro.

SINDICATO.- En una cláusula del contrato colectivo, menciona que cuando se contrate a un trabajador de base, se deberán correr los trámites necesarios para su registro, en la actualidad no se cumple dicha cláusula por lo que puede acarrear problemas con el sindicato.

OTROS REGISTROS

EXPEDIENTE.- Una vez contratado el trabajador, se abre un expediente con la solicitud de empleo que presentó, copia de su acta de nacimiento, su contrato y copias de los registros ante las instituciones laborales de gobierno.

NOMINA.- Así mismo se le da de alta en el Sistema de Nómina, para realizar el cálculo del sueldo que le corresponderá en la quincena que ingresó, registrando su número de control y Departamento en el que va a laborar.

Todo el sistema antes mencionado se ha implantado apenas desde 1994, por lo que los expedientes anteriores a esta fecha no están debidamente integrados, y aún falta mucho por hacer.

4.5 PROCESO ACTUAL DE INDUCCION

Una vez realizados los registros indispensables del nuevo trabajador en la empresa, es necesario identificar de que manera se le induce o da la bienvenida.

En la empresa estudiada (HOTEL PLAZA) se induce al nuevo trabajador de la siguiente manera:

1.- Lo primero que se hace es entregarle un tanto del reglamento interno de trabajo para que lo lea y se de cuenta de cuales serán sus derechos y obligaciones así como bajo que reglas va a realizar su trabajo.

2.- Posteriormente se le conduce a la puerta de la empresa por la que va a entrar diariamente, esta puerta conduce a una caseta en donde se encuentra el reloj checador explicándole al trabajador el procedimiento para checar su tarjeta.

3.- Después el auxiliar de recursos humanos lo conduce hasta el departamento donde va a laborar presentándolo al jefe inmediato el que a su vez lo presenta a sus compañeros e indica las actividades que debe realizar.

En cuanto a este procedimiento, consideramos que es deficiente ya que con la poca información que se le muestra al trabajador no toma la confianza suficiente para poder realizar sus actividades con la tranquilidad esperada, pues recordemos que el primer día de trabajo para una persona es como caer a un barranco sin fondo si no se le da el apoyo e información necesaria como objetivos de la empresa, políticas y demás que el nuevo trabajador debería conocer gracias al proceso de inducción.

CAPITULO V

PROCESO DE SELECCION PROPUESTO

Ya se mencionaron los problemas tanto de rotación como de incapacidades de personal que ha presentado la empresa a través de los dos últimos años, por todo eso es necesario dar más importancia al proceso de selección pues de ahí surgen estos problemas.

Para que la selección de personal se de adecuadamente es fundamental que se tenga una persona encargada con los conocimientos suficientes en recursos humanos y así lograr una mayor efectividad en la selección del personal.

5.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Los objetivos por los cuales se realizó este trabajo es proponer un proceso de selección adecuado a la empresa denominada Hotel Plaza y poder evitar problemas a través de la identificación de sus causas, implementando un sistema de selección de personal adecuado para corregirlos.

Dicha propuesta pretende cubrir el total de los puestos existentes en la empresa diseñando un proceso de selección que de por resultado:

a) Disminuir la rotación de personal.- Dar una efectiva inducción al nuevo personal, así como contratar a personas capaces de realizar las funciones de los

puestos en los cuales laborarán, y ello nos permita mantener una estabilidad en la ocupación de los puestos y por lo tanto baja rotación de personal.

b) Disminuir las incapacidades médicas.- Esto se puede lograr detectando en el transcurso del proceso de selección a aquellos candidatos que están propensos a enfermarse constantemente o a aquellos que tienen alguna enfermedad crónica o contagiosa y que puede afectar al resto de los trabajadores.

El primer paso que se debe de dar para la selección de personal, es contar con un perfil de cada uno de los puestos de la empresa, esto para determinar a grandes rasgos los requisitos generales que debe reunir una persona para ser considerado como candidato al puesto vacante. Como mencionamos anteriormente el Hotel Plaza no cuenta con esta herramienta por lo que recomendamos elaborar estos perfiles de puesto que sirvan de base para efectuar el reclutamiento de personal e iniciar así con la selección.

Una vez elegidos los candidatos en la empresa tendremos que determinar qué persona es la más apta para el puesto vacante, y ello no se puede lograr si no se tiene un instrumento que nos pueda decir cuál es el candidato más apto, por tal razón es de gran importancia desarrollar un análisis de los puestos de la empresa que nos permitirá comparar los datos de las solicitudes de empleo y los resultados de los demás filtros con los análisis y así podremos definir qué persona reúne los requisitos y características que el puesto exige.

Por tal motivo en el Hotel Plaza se debe de desarrollar los análisis de los puestos de una forma detallada y completa sin dejar pasar datos que pudieran ser útiles en la selección.

Así también tendremos que informar a los candidatos de las prestaciones y sueldos a los que tendrán derecho si fueran seleccionados. De esta forma pueden decidir si continúan o no en el proceso, por lo tanto empresa debe contar con una valuación de cada uno de los puestos especificando claramente los rangos de sueldo que se puede ofrecer al candidato.

Una vez teniendo el perfil, análisis y valuación de puestos el Hotel Plaza estará en las condiciones de aplicar un proceso de selección que le permita obtener buenos resultados.

5.2 PROPUESTA PARA EL RECLUTAMIENTO

El reclutamiento de personal utilizado en una empresa es primordial para la selección de su personal, ya que de ello va a depender el contar con candidatos potenciales para los puestos vacantes de la organización.

La solicitud de empleo es la principal fuente de información acerca de los candidatos que van a ser base de la selección. Como lo mencionamos anteriormente el Hotel Plaza utiliza la solicitud de empleo de papelería para la obtención de datos, nosotros no lo consideramos adecuado ya que en ella únicamente se obtiene información general quedando fuera mucha información que se requiere saber para tomar una decisión y elegir a la persona más apropiada para el puesto.

Por lo tanto se propone la elaboración de una solicitud especial y adecuada a las características de la empresa, con la cual se logrará la recaudación de los datos necesarios y suficientes para la selección del personal para cada uno de los puestos del Hotel. Dicha solicitud además de contener la información general pretendemos que cuente con datos específicos extraídos de los análisis de puestos que previamente se deberán de realizar y por lo tanto hacer más exitosa la selección de personal.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO PROPUESTOS

Como se indicó, el Hotel Plaza cuenta con contrato colectivo de trabajo, pero éste da total libertad a la empresa para utilizar el medio de reclutamiento que crea pertinente.

Así también vimos que la empresa se abastece de candidatos por medio de "la puerta de la empresa" es decir de aquéllas que acuden voluntariamente a dejar su solicitud sin saber si existe o no un puesto vacante.

Nosotros consideramos este método como conformista, ya que a la empresa le basta con el número de candidatos que se obtienen por medio de este método, desechando a los candidatos menos aptos y quedando el más apropiado de las personas disponibles, que en ocasiones son muy pocas.

Así pues, se está desaprovechando la oportunidad que el sindicato da a la empresa en materia de reclutamiento, por lo que se proponen los siguientes medios para este procedimiento:

1.- Promoción de personal.- Todo trabajador que ingresa a una empresa, no solo busca obtener recursos económicos para su subsistencia, éste busca también su autorealización y superación personal, por lo que se propone antes de acudir a cualquier otro medio de reclutamiento el identificar si la empresa cuenta con personal que ocupe puestos inferiores al vacante y que cumplan los requisitos de éste, para promover a la persona y así lograr una motivación no solo a la persona promovida, sino al resto del personal para que trabajen con más entusiasmo buscando un ascenso y como resultado una superación personal y mejores beneficios para la empresa.

2.- Bolsa de trabajo.- El Hotel esta afiliado a la Cámara Nacional de Comercio, por lo que debe aprovechar los beneficios que esta otorga a todos sus agremiados, entre los que se encuentra una bolsa de trabajo en donde se realiza una preselección antes de enviar candidatos a empresas solicitantes. Pero no únicamente la CANACO

cuenta con este servicio, existen también en la ciudad otras agencias a las cuales se puede acudir para obtener los candidatos deseados.

Consideramos que cuando exista una vacante en la empresa se debe acudir a estas fuentes solicitando entre tres y cinco candidatos dependiendo el puesto, los cuales al llegar al Hotel se les da una la solicitud de la empresa para que la requirite e iniciar el resto de los filtros de selección, esto aprovechando también el archivo de solicitudes con que cuenta el departamento de recursos humanos. Este sistema se aplicará para los puestos operativos y medios.

Las ventajas de este medio es que no es costoso para la empresa, además de que se obtienen suficientes candidatos preseleccionados por las propias agencias.

3.- Anuncios en radio y periódicos.- La utilización de estos medios representan erogaciones de dinero por parte de la empresa por lo que generalmente se da una oposición de los directivos, por lo tanto se debe acudir a éstos solo para puestos especiales.

Se propone que se utilicen la radio y periódicos para reclutar a personal para puestos medios superiores y trabajos calificados, ya que nos permitirá obtener un mayor número de candidatos además de los que se lograrían en las agencias de empleo si fuera necesario.

Decimos que para puestos medios superiores y trabajos calificados porque la dirección y puestos claves de la empresa están en manos de las personas que

ocupan dichos puestos, por lo que se le debe de tomar especial importancia a la selección de estos puestos y elegir a la persona apropiada.

Para que el reclutamiento por estos medios sea adecuado, es indispensable elegir bien el periódico en el cual se va a colocar el mensaje identificando al tipo de gente que se pretende atraer, así como la cobertura deseada. En la ciudad de Uruapan se cuenta con diversos diarios noticiosos y de sociales, así como revistas especializadas que se pueden utilizar para el reclutamiento.

De igual forma, Uruapan cuenta con cuatro estaciones radiofónicas cada una de ellas con auditorio de características especiales que hacen más precisa la utilización de este medio, debiendo decidirla estación y horario para colocar el anuncio.

5.3 PROPUESTA PARA LA SELECCION

Realizado el reclutamiento se pasa a la siguiente etapa y de gran importancia, en este proceso se debe de tomar la gran decisión de que persona es la que va a ingresar a la empresa, esta decisión debe de estar bien fundamentada por lo que se recomienda un proceso metodológico compuesto por una serie de pasos a los cuales se los denomina filtros de selección por los que el candidato deberá pasar, y así se irán desechando a los que obtengan menor calificación en los filtros mencionados en el proceso indicado.

Se propone que cada uno de los candidatos pase por los siguientes filtros en el orden que se dan, desechando en el primero a los menos aptos y pasar al resto a los siguientes y así sucesivamente para que en el último filtro queden solo uno o dos y con base en los resultados elegir al nuevo empleado.

ENTREVISTA PREVIA

Es fundamental conocer a las personas que serán candidatos al puesto vacante, tal es el objetivo de la entrevista previa, en ésta recomendamos hacer una apreciación de las características físicas, presentación personal, habilidad para expresarse, confianza en sí mismo, educación mostrada, inteligencia aparente y personalidad que nos permita eliminar de la lista a aquellos candidatos que realmente no reúnan los requisitos indispensables para el puesto, y por otro lado preparar al resto de candidatos para pasar por los siguientes filtros, se propone de esta forma no pasar por alto esta entrevista ya que como inicio de la selección es de suma importancia.

EXAMEN PSICOMETRICO

El conocer la capacidad mental, así como la estabilidad emocional de una persona, es el objetivo de los exámenes psicométricos por lo que se debe de detectar posibles problemas de este tipo dentro del proceso de selección.

Se Propone que se apliquen los siguientes tipos de exámenes a los puestos que se mencionan a continuación:

PUESTO	TIPO DE EXAMEN PSICOMETRICO PROPUESTO
1.	
- Auditor de I. y E.	PRUEBA DE PERSONALIDAD
- Auditor nocturno	PRUEBA DE CRITERIO
- Auxiliar contable	PRUEBA DE APTITUDES PARA
- Cajera general	OFICINISTA
- Auxiliar de R.H.	
- Secretaria	
2.-	
- Jefe de ama de llaves	PRUEBA DE PERSONALIDAD
	PRUEBA DE CRITERIO
3.-	
- Recepcionistas	PRUEBA DE PERSONALIDAD
	PRUEBA DE CRITERIO

4.-

- *Oficiales de mtto.*

PRUEBA DE DESTREZA
PRUEBA DE APITUD MECANICA

Se está proponiendo que se apliquen exámenes psicométrico a los oficiales de mantenimiento ya que realizan actividades que requieren de mucha destreza y habilidad manual, por lo que se propone se aplique la prueba de destreza y otra de aptitudes mecánicas, la primera para darnos cuenta de la facilidad para manejar determinados objetos, y la segunda para medir la habilidad mecánica del candidato, y así poder determinar qué persona es la más apropiada para el puesto.

Consideramos que a los puestos antes mencionados se le debe aplicar el tipo de examen que se muestra en la tabla. Por lo regular la selección de personal para los altos niveles se hace de acuerdo al criterio del gerente general, por lo que nos concretizamos a los puestos medios superiores y básicamente administrativos ya que es muy difícil medir la capacidad mental de los gerentes, por lo que muchas empresas contratan o envían a este personal a agencias especializadas para que les apliquen este tipo de examen.

EXAMEN TEORICO-PRACTICO

Una vez analizadas las actividades que se desempeñan en los puestos del hotel, desarrollamos la propuesta siguiente en donde se recomienda elaborar exámenes tanto teóricos como prácticos que nos permitan detectar los conocimientos y habilidades de los candidatos. Se muestra en forma de recuadro los puestos y principales temas y actividades que deberán abarcar los exámenes.

PUESTOS

TEORICO

PRACTICO

MANTENIMIENTO

Oficiales de Mto.

Realizar algún trabajo de:

- Carpintería
- Electrónica
- Fontanería
- Albañilería
- Ebanistería
- Mecánica

Este tipo de prueba se realizará de acuerdo a la especialidad el candidato, lo deberá aplicar y calificar el jefe de mantenimiento.

TEORICO

PRACTICO

AMA DE LLAVES

- Camarletas

▪ Deberá limpiar una habitación del hotel, en la que se tome el tiempo y la calidad de su trabajo, así como tomar en cuenta el manejo y uso del material que se le proporciona.

Este examen lo deberá aplicar y calificar el jefe de ama de llaves.

TEORICO

PRACTICO

LAVANDERIA

- Auxiliar y Ayudante de lavandería

Se le proporcionará una ropa para que la lave, planche, almidone y en general una serie de actividades que se desarrollan en el departamento de lavandería. Se le tomará en cuenta el tiempo, calidad y uso del material.

Este examen lo aplicará y calificará el jefe de lavandería.

TEORICO

PRACTICO

RECEPCION

- Cajero

- * Principios de contabilidad
- * Principios de computación
- * Idiomas
- * Geografía turística

- * Operaciones matemáticas
- * Computación
- * Idiomas

- Telefonistas

- * Principios de computación
- * Idiomas (Inglés)
- * Geografía Turística

- * Computación
 - * Idiomas
 - * Manejo de Fax, Télex, Conmutador.

Lo aplicará y revisará el jefe de recepción en coordinación con recursos humanos.

TEORICO

PRACTICO

ALMACEN

- Jefe de almacén

- * Contabilidad
- * Conceptos relacionados con el puesto
- * Principios de computación

- * Ejercicios contables.
- * Operaciones matemáticas.
- * Computación

ALIMENTOS Y BEBIDAS

- Cocineros

- * Preparar un platillo
- * Decorar un platillo
- * Manejo de equipo de cocina

Lo aplicará y calificará el Chef.

- Meseros

- * Manejo de charola
- * Decoración de mesas
- * Manejo de cristalería y loza
- * Preparar bebidas.

El examen Lo aplicará y calificará el gerente de alimentos y bebidas.

TEORICO

PRACTICO

- Cajeras

- * Principios de contabilidad
- * Principios de computación
- * Operaciones matemáticas
- * Ejercicios contables

ADMINISTRATIVO

- Auditores, Cajera general y auxiliar contable.

- * Conceptos contables
- * Principios de Computación
- * Ejercicios Contables.
- * Computación
- * Ortografía.

- Auxiliar de Recursos
Humanos.

- * Conceptos Administrativos
- * Principios de contabilidad
- * Principios de Computación

* Ejercicios, SAR,
IMSS y Contratos

- Secretaria

- * Conceptos Varios
- * Ortografía.
- * Redacción.
- * Mecanografía.
- * Matemáticas .

Estos exámenes serán aplicados y calificados por el Gerente de Recursos Humanos.

Es importante señalar que no todos los puestos requieren que se apliquen los dos tipos de exámenes debido a sus características, ya que en los puestos operativos lo que se requiere principalmente es detectar sus habilidades físicas por lo que se recomienda aplicar solo examen práctico, y por el contrario los puestos administrativos requieren de los dos tipos por las características de éstos.

En el presente trabajo no se anexan los exámenes para evitar que sean divulgados y en un momento dado pueda ser falsificada la información por candidatos a los cuales puedan llegar estas pruebas.

5.4 PROPUESTA PARA LA CONTRATACION

Como hemos venido diciendo, los trabajadores operativos del Hotel Plaza, están afiliados al SINDICATO DE LA INDUSTRIA HOTELERA, GASTRONOMICA, CONEXOS Y SIMILARES DE MICHOACAN. (FITEM), pero las prestaciones que este contrato les otorga se extiende a los trabajadores de confianza.

Consideramos que la política que se ha manejado hasta la fecha en materia de contratación por parte de la empresa, es la correcta. El aplicar tres contratos por 28 días nos da la ventaja de detectar si el trabajador es apto para el puesto o no, si no lo es, simplemente se le finiquita cuando termina el período del contrato sin responsabilidad para ninguna de las partes; si por el contrario, el trabajador el trabajador demostró capacidad para desarrollar las funciones se le expide el contrato indefinido.

Regularmente en temporadas altas para el hotel, se contrata personal por una o dos semanas de tal forma que se recurre al contrato por obra determinada para solventar la carga de trabajo que se presenta en esos períodos, por tal motivo nuestra recomendación no se enfoca a modificar esta política, pero sí pretendemos modificar los formatos de los contratos individuales hasta ahora utilizados por la empresa.

5.5 PROPUESTA PARA LA INDUCCION

El que una persona ingrese a la empresa trae consigo una serie de situaciones que el encargado de la institución debe de tener en mente para que el nuevo empleado se adapte más rápida y fácilmente a su nuevo centro de trabajo.

La principal situación en contra de la inducción es en muchas de las ocasiones los mismos miembros de la empresa, más específicamente de los compañeros de departamento, al ver a una persona extraña dentro de su área les da cierto miedo de que el nuevo trabajador sea mejor que él y le pueda quitar el puesto.

De esta forma consideramos que el primer paso a realizar para combatir esta oposición de parte de los compañeros de trabajo es el dar un curso tanto a los jefes departamentales como al personal en general, en el cual se les informe la importancia de este proceso y los conflictos que pueden traer el no recibir adecuadamente al nuevo compañero, todo esto para conscientizar a las personas, que depende de la armonía que haya entre compañeros va a depender la calidad del servicio que se presta en el hotel y con esto los beneficios que pueden tener los propios trabajadores.

La adaptación del nuevo empleado a la empresa va a estar en función de la inducción que se le de, se propone una inducción que contenga los siguientes puntos:

- 1.- Proporcionarles un manual de bienvenida que contenga:
 - Carta de bienvenida por parte del propietario o Gerente General de la empresa.
 - Reseña histórica de la empresa.
 - Organización de la empresa
 - Objetivos de la empresa
 - Normas generales de la empresa

- Prestaciones que otorga la empresa a los trabajadores

Este manual deberá ser comentado con el trabajador para su mejor comprensión.

2.- Presentarlo con el personal administrativo y explicarles las funciones genéricas de los departamentos.

3.- Presentarlo con sus nuevos compañeros de trabajo

4.- Explicarles el *¿qué?*, *¿cómo?* y *¿para qué?* de sus funciones.

5.- Resolver las dudas que tenga de la empresa y de sus funciones.

6.- Colocar un letrero de "Bienvenido a la empresa" con su nombre, en la caseta donde se encuentra el reloj checador.

7.- La empresa cuenta con videos propios en los que se describen sus servicios y características, éstos videos pueden ser una gran herramienta que se puede utilizar para inducir a los trabajadores.

La adaptación del nuevo empleado a la empresa va a depender de la inducción que se le de a éste, se propone una inducción que contenga los siguientes puntos:

1.- Proporcionarle un manual de bienvenida que contenga:

- Carta de bienvenida por parte del propietario de la empresa.

- Reseña histórica de la empresa.

- Organización de la empresa.

- Reglamento interno de trabajo

- Prestaciones que otorga la empresa a los trabajadores.

Este manual deberá ser comentado con el trabajador para su mejor comprensión.

2.- Presentarlo con el personal administrativo y explicarle las funciones de cada uno de los departamentos en forma general.

- 3.- Presentarlo con sus nuevos compañeros de trabajo
- 4.- Explicarle el *¿qué?, ¿cómo? y ¿para qué?* de sus funciones.
- 5.- Resolver las dudas que tenga acerca de la empresa y de sus funciones.
- 6.- Colocar un letrero de "Bienvenido a la empresa" con su nombre, en la caseta donde se encuentra el reloj checador.

5.6 REGISTROS DEL NUEVO EMPLEADO

Al ingresar una nueva persona a la empresa se deben de realizar un serie de registros ante diversas instituciones de gobierno que la ley establece como obligatorias, en la empresa estudiada antes de 1993 no se le daba la importancia suficiente, desde esa fecha en adelante se ha notado un cambio favorable pero aún falta mucho por hacer, por tal motivo recomendamos aplicar los siguientes puntos para evitar cualquier tipo de problemas derivados con éstos y tener un mejor control administrativo de nuestro personal.

1.- Darlo de alta inmediatamente ante el INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, ya que de esta forma le permitirá hacer uso de los servicios que otorga este instituto, la inscripción a este instituto se recomienda hacerlo dentro de los cinco días estipulados por la ley, ya que por el contrario la empresa puede hacerse acreedora a una sanción.

2.- Todo trabajador tiene derecho a las prestaciones que otorga el INFONAVIT, por esa razón recomendamos estar al corriente en los trámites y pagos relacionados con este instituto y así poder dar mayores oportunidades a los trabajadores de adquirir un crédito para vivienda, recomendamos también que al ingresar a la empresa una persona que esté haciendo amortizaciones de crédito, presentar inmediatamente la constancia de ingresos ante el instituto y poder hacer de inmediato las retenciones correspondientes y evitar que el trabajador se atrase en sus pagos.

3.- En 1992 se inicia una prestación más para los trabajadores que es el Sistema de Ahorro para el Retiro SAK, esta prestación servirá a los trabajadores como pensión que le permitirá cubrir algunas de sus necesidades monetarias cuando llegue el momento de su retiro, recomendamos inscribir de inmediato al trabajador y hacer las aportaciones correspondientes, para no perjudicar el porvenir de los trabajadores.

4.- Como se mencionó anteriormente, los trabajadores de base de la empresa están afiliados a un sindicato con el cual se tiene celebrado un contrato colectivo de trabajo, recomendamos cumplir la cláusula en donde se indica que cualquier trabajador de base de nuevo ingreso deberá ser dado de alta al sindicato. Deberá cumplirse esta cláusula para evitar problemas con el propio sindicato.

5.- Cada empresa en particular cuenta con sistemas de pago adaptados a las características de ellas, en el caso del Hotel Plaza los pagos se realizan quincenalmente utilizando un sistema computarizado de nómina que una vez contando con la información necesaria del nuevo trabajador se deberá proceder a darlo de alta en el programa para hacer el cálculo correspondiente.

6.- Si la persona que ingrese a la empresa tiene algún crédito otorgado por FONACOT, recomendamos proceder de inmediato para evitar se le acumulen intereses moratorios al trabajador.

7.- El contar con un expediente bien integrado de cada uno de los trabajadores nos permite llevar un control más preciso sobre su comportamiento dentro de la misma, así los directivos de la empresa que quieran tomar una decisión referente a algún empleado se hará con fundamentos más sólidos.

De esta forma recomendamos que para llevar un buen control sobre nuestros trabajadores, se deberán integrar los expedientes con la siguiente documentación:

- Solicitud de empleo, para tener la información que se tomó como base para su selección.
- Copia del acta de nacimiento, para verificar que los datos que está proporcionando el trabajador sean los correctos y hacer los trámites e inscripciones en forma correcta.
- Copia de algún recibo del IMSS, es muy importante mantener este documento en su expediente ya que nos permitirá consultar su número de afiliación para todo tipo de trámite ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Copia u original de estado de cuenta del SAR, es importante para conocer el número de cuenta que se ha venido manejando con el nuevo empleado.
- Copia de recibo INFONAVIT (Si tiene crédito), para tomar los datos necesarios y poder hacer y poder continuar haciendo los pagos correspondientes.
- Copia de recibo FONACOT (Si tiene crédito), de igual forma para poder hacer los pagos correspondientes.
- Constancia de domicilio, para verificar que el domicilio proporcionado por el trabajador sea el correcto y mantenerlo en su expediente para cualquier emergencia.
- Cartas de recomendación, para comprobar su conducta, honestidad, comportamiento, etc. a través de personas o empresas que lo hayan empleado anteriormente.
- Constancia de percepciones y retenciones expedidas por el patrón anterior, para verificar los datos proporcionados en su solicitud de empleo y tomar en cuenta en sueldos anteriores y poder fijar de ser posible sus remuneraciones en nuestra empresa.

- Exámenes
 - * Teórico
 - * Práctico
 - * Psicométrico
 - * Observaciones

Debemos conocer y mantener los resultados de los exámenes que se le aplicaron al empleado para tener en cuenta los conocimientos que ésta persona posee, así como las observaciones que se hicieron al momento de evaluarlos.

- Resultados de referencias, es muy importante mantener en el expediente de cada trabajador las opiniones de las personas que recomiendan al empleado y que en un principio sirvieron de base para su contratación.

- Fotografía reciente, es necesario contar con una fotografía en el expediente de cada empleado para poder identificarlo más rápidamente entre el resto de los trabajadores.

- Contratos, mantenerlos en los expedientes para evitar problemas en alguna revisión por parte de la secretaría del trabajo y previsión social, así como conocer el período en que tendrá vigencia este contrato si es temporal, por obra determinada o indefinido.

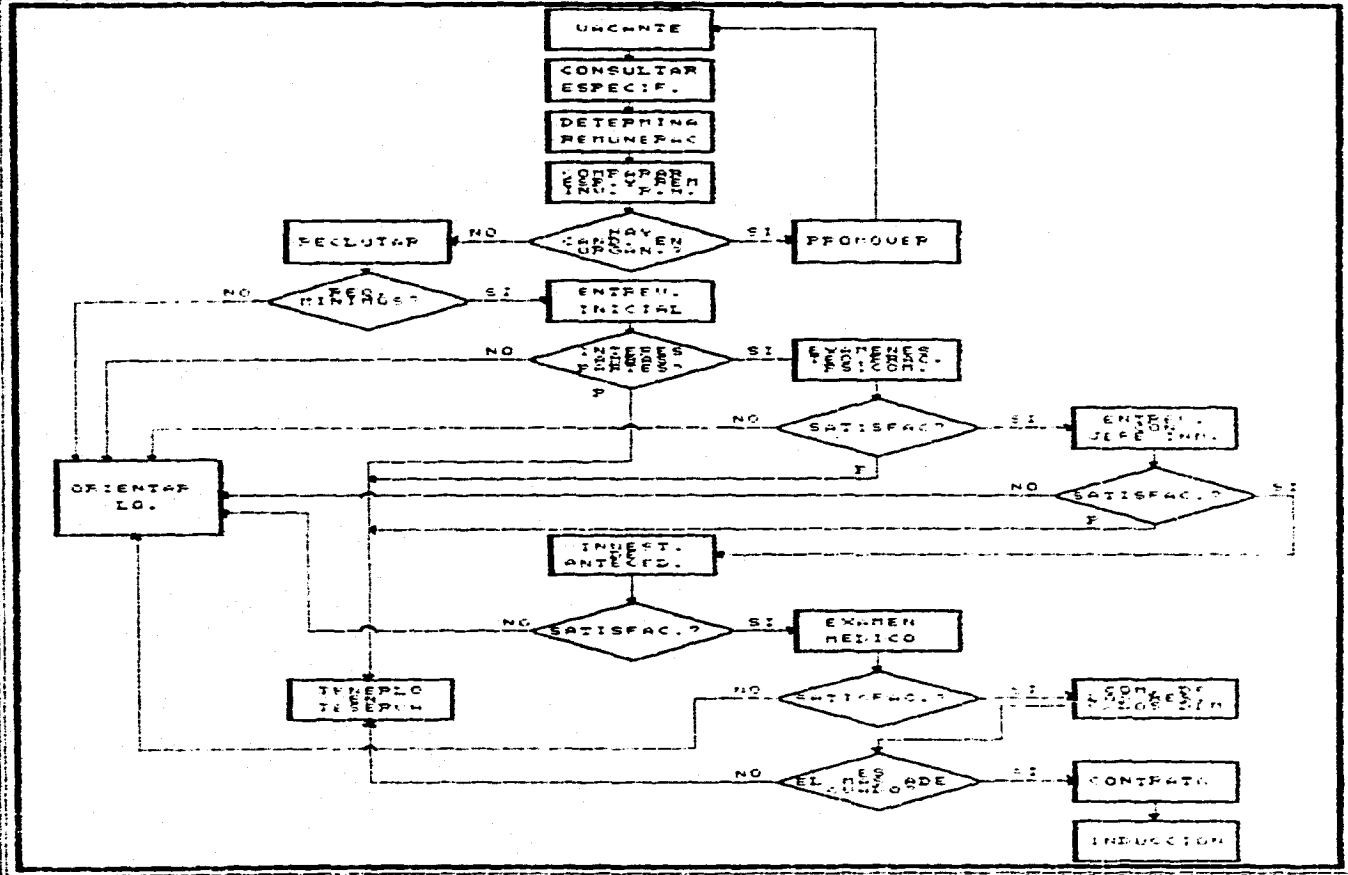
Una vez que el empleado comience a trabajar en la empresa se deberá anexar todo cambio en su situación laboral y familiar como: vacaciones, actas administrativas, castigos, cambio de domicilio, estado civil, nacimiento de hijos, etc., y poder contar con un expediente completo y actualizado.

6.7 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA PROPUESTA PARA LA SELECCION DE PERSONAL

Actividades:

- 1.- Determinación de una vacante
- 2.- Consultar las especificaciones para el puesto vacante
- 3.- Determinar las remuneraciones para el puesto vacante
- 4.- Comparar las especificaciones y remuneraciones con el inventario de recursos humanos de la empresa.
- 5.- Si existe un candidato en la empresa determinar si se promueve o no
- 6.- Si no existe un candidato dentro de la empresa, se procede a reclutarlo
- 7.- Entrevista inicial por el gerente de Recursos Humanos
- 8.- Entrevista con el jefe inmediato
- 9.- Examen teórico-práctico y psicológico
- 10.- Investigación de antecedentes
- 11.- Examen médico
- 12.- Comparación de los resultados con el resto de los candidatos
- 13.- Contratar al más apto
- 14.- Inducción del nuevo empleado

HOTEL PLAZA URUAPAN
PROCESO DE SELECCION PROPUESTO



CONCLUSIONES

Analizada la investigación expuesta, concluimos que el HOTEL PLAZA ha dejado olvidada de cierta forma la importancia de lo que significa la selección de personal, siendo que ésta es un factor determinante de la calidad de los servicios que este ofrece a sus clientes tanto en hospedaje como en los otros servicios con los que cuenta.

Se estudiaron subtemas de la selección de personal, en las que se observaron aspectos fundamentales que debe contener un proceso de selección para que éste rinda los resultados favorables e indispensable para toda empresa. De tal forma, se detectó que la empresa estudiada no aplica dichos factores, por lo que tiene problemas de rotación de personal como consecuencia de una mala inducción e incapacidades médicas constantes ya que no se toman las medidas necesarias o estudios médicos al candidato que se pretende contratar, sin poder detectar enfermedades crónicas que puedan padecer estas personas, o la susceptibilidad a enfermarse constantemente.

Al Observar las características y organización de la empresa nos pudimos dar cuenta que tiene un gran número de puestos, por lo que fue necesario identificar las necesidades individuales para desarrollar una solicitud especial para la empresa que nos pueda permitir obtener mayor y mejor información para poder tomar una decisión adecuada, así como los exámenes tanto teórico-prácticos y psicométricos que se recomienda aplicar, esta aplicación se debe realizar de acuerdo a las características del puesto que se pretenda cubrir.

Por último recomendamos que el sistema de selección que se desarrolló y el cual viene integrado a este trabajo sea aplicado lo antes posible e ir disminuyendo paulatinamente los problemas detectados en la empresa, e iniciar toda una nueva etapa en la selección de su recurso humano, logrando con ello una mayor estabilidad en su personal.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ARIAS Galicia Fernando
"Administración de Recursos Humanos"
Editorial Trillas, México 1978
- 2.- CADWELL Charles M.
"Inducción del nuevo empleado"
Editorial Trillas México 1991
- 3.- CHIAVANETO Idalberto
"Administración de Recursos Humanos"
Editorial Mc. Graw-Hill, México 1990
- 4.- CHRUENDEN Herbert
"Administración de personal"
Editorial Continental, México 1991
- 5.- DE LA TORRE Francisco
"Administración Hotelera"
Editorial Trillas, México 1984
- 6.- GOBIERNO DEL ESTADO DE MICHOACAN
"El Rumbo es Michoacán"
Editor GEM, México 1994
- 7.- HERNANDEZ
"Administración de Personal"
- 8.- MACFARLAND Dalton
"Administración de Personal"
Editorial Fondo de Cultura Económica, México 1979

- 9.- MADDUX Robert B.
"Entrevistas Efectivas"
Editorial Trillas, México 1991
- 10.- MC. GRAW-HILL.
"Administración de Personal y Recursos Humanos"
Editorial MGH, México 1986
- 11.- MORENO Padilla Javier
"Ley del Seguro Social"
Editorial Trillas, México 1993
- 12.- RAMIREZ Fonseca Francisco
"Ley Federal de Trabajo"
Editorial PAC, México 1992
- 13.- REYES Ponce Aguetín
"Principios de Administración"
Editorial Trillas, México 1976
- 14.- RIVERA Soler Ricardo
"Estructura y elaboración de pruebas para Selección
de Personal".
Editorial Limusa, México 1980
- 15.- TERRY George
"Principios de Administración"
Editorial CECSA, México 1978
- 16.- VARIOS
"Las Relaciones Humanas en la Empresa"
UNAM, México 1974