

2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS
"PROPUESTA DE UN MODELO DE
RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION
DE PERSONAL, EN UNA ORGANIZACION DE
SERVICIO DE COMEDORES INDUSTRIALES"

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
NANCY FRANCO CARRILLO

ASESOR: LIC. JUAN JOSE CASTILLO HERNANDEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1999.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

275170



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E .

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuatitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos
Propuesta de un Modelo de Reclutamiento, Selección y
Contratación de Personal, en una Organización de Servicio de
Comedores Industriales.

que presenta la pasante: Nancy Franco Carrillo
con número de cuenta: 8903687 - 7 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de México, a 24 de Marzo de 19 99

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>L.A. Juan José Castillo Hernández</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L.A. Cecilia Brito Barba</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>L.A. Sergio Robles Aguillón</u>	<u>[Firma]</u>

AGRADECIMIENTO

A DIOS

Le doy gracias por darme el valor y las fuerzas necesarias para seguir adelante y poder realizar una de mis metas más añoradas

A MIS PADRES

Raúl y Guadalupe, mil gracias por darme la vida.

Un invaluable agradecimiento, ya que con su ejemplo de superación incansable, me motivaron a convertir mi sueño en realidad.

Y porque sin su apoyo no hubiera sido posible la culminación de mi carrera.

GRACIAS LOS AMO

A LA UNAM

A la Universidad Nacional Autónoma de México (La Máxima Casa de Estudios), un especial reconocimiento por permitirme formar parte de ella y sobre todo a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán y los profesores que me transmitieron sus conocimientos para mi formación profesional.

DEDICATORIA

A MIS HERMANOS

Especialmente a Ernesto y Mariela, por su ejemplo de superación incansable, por su amor , amistad y apoyo incondicional en todo momento.

Les doy gracias por lo que ha sido y será.

A FRANCISCO Y A MI BEBE

A Francisco que ha estado conmigo en los momentos más difíciles , en los que me ha dado su apoyo y me ha transmitido su optimismo de ver la vida

Y a mi bebé, que me ha dado todas las fuerzas necesarias para seguir.

LOS AMO

AL Lic. Juan José Castillo Hernández

Que sin su dirección, atención, consejos y apoyo; no sería posible haber concluido el presente trabajo.

ÍNDICE

	PÁG.
TÍTULO	i
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	ii
OBJETIVO	iii
HIPÓTESIS	iiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 GENERALIDADES	
1.1. Concepto de Administración de Recursos Humanos	3
1.2. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	4
1.3. Funciones del Departamento de Recursos Humanos	6
1.4. Proceso de Planeación del la Administración de Recursos Humanos	9
1.5. Proceso Administrativo	12
CAPÍTULO 2 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	
2.1. RECLUTAMIENTO	
2.1.1. Concepto de Reclutamiento	18
2.1.2. Importancia del Reclutamiento	19
2.1.3. Fuentes de Reclutamiento	20
2.1.4. Medios de Reclutamiento	26

2.2.	SELECCIÓN	
2.2.1.	Concepto de Selección	29
2.2.2.	Importancia de la Selección	30
2.2.3.	Principios de Selección	30
2.2.4.	Elementos de la Selección Técnica	32

2.3.	CONTRATACIÓN	
2.3.1.	Concepto de Contratación	45
2.3.2.	Importancia de la Contratación	45
2.3.3.	Proceso de Contratación	46
2.3.4.	Necesidad de la Contratación	51
2.3.5.	Normas Constitucionales y Algunos Artículos de la Ley Federal del Trabajo, de Mayor Importancia para la Contratación	53
2.3.6.	Algunos Artículos de la Ley Federal del Trabajo Mayor Importancia al Llevar a Cabo la Contratación	55

CAPÍTULO 3 CALIDAD EN EL SERVICIO

3.1.	Concepto de Calidad	58
3.2.	Control de Calidad	59
3.3.	Aspectos a considerar para implantar la Calidad	59
3.4.	Beneficio de la Calidad	62
3.5.	Concepto de Servicio	63
3.6.	Características del Servicio	63
3.7.	Calidad en el Servicio	64
3.8.	Normas de Calidad en el Servicio	66

CAPÍTULO 4 CASO PRÁCTICO

- 4.1. Propuesta de un Modelo de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, en una Organización de Servicio de Comedores Industriales

69

ANEXOS

CONCLUSIONES

90

BIBLIOGRAFÍA

91

TÍTULO DEL TRABAJO DE SEMINARIO

PROPUESTA DE UN MODELO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL, EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIO DE COMEDORES INDUSTRIALES.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

EN LA ACTUALIDAD POR NO CONTAR CON UN ADECUADO MODELO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL LOS CANDIDATOS QUE SON CONTRATADOS, NO LLEGAN A CUMPLIR CON LAS EXPECTATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN EN LO REFERENTE A LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD, POR NO REUNIR CON LOS REQUERIMIENTOS DE LOS PUESTOS.

OBJETIVO

DESARROLLAR UN MODELO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADECUADO A UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIO DE COMEDORES INDUSTRIALES.

HIPÓTESIS

SI SE APLICA UN MODELO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADECUADO A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN, ESTÁ PODRÁ MEJORAR LA CALIDAD DE SUS SERVICIOS REDUCIENDO COSTOS Y MEJORANDO SU EFICIENCIA.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se han presentado cambios importantes por lo que se hace necesario transformarse, crecer y ser más eficiente, para brindar un servicio de calidad como organización y como individuo.

El presente trabajo consiste en dar una idea general de los datos de las necesidades presentes o futuras que puede tener una organización en la búsqueda del personal idóneo para cubrir la vacante que se tiene en la organización.

Los procesos de reclutamiento, selección y contratación están hechos para buscar, obtener y elegir al candidato dentro dentro de un total de aspirantes seleccionando a el que más se acerque a los requisitos demandados por el puesto a cubrir.

En el trabajo aquí desarrollado nos da a conocer de cómo se debe de llevar a cabo esa búsqueda, en el momento que esta se presente.

En el capítulo 1, se habla de la administración de recursos humanos, su concepto, objetivos y funciones; así como del proceso administrativo.

En el capítulo 2, trata del reclutamiento de personal, su concepto, fuentes y medios existentes para llevarlo a cabo; de la selección de personal, el concepto, importancia , principios y sus elementos; y por último de la contratación de personal, su concepto, importancia, su proceso y la información necesaria que debe tener el empleado cuando éste ya sea contratado y se incorpore a la empresa.

En el capítulo 3, habla de la calidad, su concepto, su control, beneficios, así como del servicio, concepto , características y de la calidad en el servicio, que hoy en día es indispensable para que cualquier organización sobreviva.

Y por último en el capítulo 4, inicia con el caso práctico, en donde como su nombre lo indica se hizo un modelo de reclutamiento, selección y contratación de personal, en una organización de servicio de comedores industriales.

El objetivo de este trabajo es mejorar el proceso y proponer un diseño más adecuado para el reclutamiento, selección y contratación de personal, para así poder brindar a las mismas los mejores candidatos del mercado laboral.

CAPÍTULO 1

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Fernando Arias Galicia

“La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.” (1)

Victor M. Rodríguez

“Un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.”

(1) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Trillas. 1995. Pág 27

Byars y Rue

Es el área de administración relacionada con todos los aspectos de personal de una organización: determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar."

1.2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los encargados de la administración de recursos humanos logran su propósito cuando consiguen alcanzar determinados objetivos y metas claramente establecidas. Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de recursos humanos. Los objetivos constituyen el punto al que se desea llegar.

Por lo tanto la administración de recursos humanos tiene diversos objetivos, entre los principales se encuentran los siguientes:

- ◆ Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborables de una organización, "para" promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
- ◆ Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje "para" lograr los objetivos organizacionales.
- ◆ Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente "para" la satisfacción de sus planes y objetivos.
- ◆ Elevar la productividad del personal, "para" promover la eficiencia y eficacia de la dirección.
- ◆ Coordinar el esfuerzo del grupo de trabajo, "para" proporcionar unidades de acción en la consecución de objetivos comunes.
- ◆ Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores , "para" crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- ◆ Alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como del patrón.
- ◆ Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la presentación de los servicios y, al término de dicha relación laboral "para" sostener adecuadas relaciones de trabajo. (2)

(2) Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración Moderna de Personal. Ecafsa 1998. Pág 7-8.

1.3. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Dentro de las funciones del departamento de recursos humanos encontramos las siguientes:

1.3.1. Función: Empleo

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por el personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

Subfunciones:

- & Reclutamiento
- & Selección
- & Contratación
- & Inducción
- & Integración, promoción y transferencia
- & Vencimiento del contrato de trabajo

1.3.2. Función: Administración de Salarios

Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional de trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

Subfunciones:

- & Asignación de funciones
- & Determinación de salarios
- & Calificación de méritos
- & Compensación suplementaria (incentivos y premios)
- & Control de asistencia

1.3.3. Función: Relaciones Internas

Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

Subfunciones:

- & Comunicación
- & Contratación colectiva
- & Disciplina
- & Motivación del personal
- & Desarrollo del personal
- & Entrenamiento del personal

1.3.4. Función: Servicio al Personal

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

Subfunciones:

- & Actividades recreativas
- & Seguridad
- & Protección y vigilancia

1.3.5. Función: Planeación de Recursos Humanos

Realizar los estudios a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de la posibilidad de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado en el caso de reclutamiento y selección.

1.4. PROCESO DE PLANEACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El concepto "proceso" se define como un "flujo de eventos interrelacionados e identificados que se desplazan hacia un objetivo determinado". En cierto sentido el proceso de planeación de recursos humanos, es el flujo de sucesos por el cual dirección superior asegura el número suficiente de personal idóneo en el lugar adecuado y en el momento oportuno.

Así el personal será capaz de realizar con eficiencia y eficacia las tareas que ayudarán a la organización a lograr sus objetivos generales. Por lo tanto, la planeación de personal traduce los objetivos en términos de los trabajadores que se necesitan para lograrlo. (3)

El proceso de planeación de recursos humanos abarca diversas fases:

a) Objetivos Organizacionales

Los objetivos organizacionales son las metas hacia las cuales se dirige la organización. Los insumos, el proceso de conversación y el producto, existen medios para alcanzar los objetivos de una organización.

(3) Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración Moderna de Persona. Ecafsa 1998 Pág. 77

b) Pronósticos

El primer paso en cualquier esfuerzo de planeación de recursos humanos es obtener una idea de lo que se está ocurriendo y el flujo de personal que entra en la organización, permanecen en ella y luego salen. El pasado no se va repetir exactamente, pero si el departamento de personal tiene una idea de las interrelaciones dinámicas en tales flujos de recursos humanos, podrá prevenir mejor sus necesidades futuras, al menos a corto plazo.

La manera en que el departamento de personal estima futuras vacantes de empleo es mediante el pronóstico.

c) Planes y Programas de Acción

Una vez que se ha determinado la oferta y la demanda de recursos humanos, se procede a la programación que abra no sólo el tiempo que requerirá el plan, sino todos aquellos aspectos cuantitativos y cualitativos que se refieren al logro de los objetivos en materia de personal.

Es la programación del personal, se fijan los objetivos y se decide sobre las varias combinaciones de actividades: dotación de personal, capacitación y desarrollo y otras. Los resultados de la programación son "planes de acción" que guían las actividades del departamento de personal hacia el logro de sus objetivos.

e) Ejecución

Una vez formulados los planes de acción el departamento de personal deberá poner en ejecución los planes de acción para alcanzar los objetivos.

Los planes de acción tienen como propósito el cambiar de actividades de planeación de recursos humanos de un campo intangible y conceptual a un campo tangible y operacional; todos los esfuerzos serán inútiles a menos que existan planes de acción concretos y se ejecuten de manera efectiva.

f) Control

Su propósito consiste en vigilar las fases anteriores del proceso de planeación de personal y proporcionar retroalimentación de los resultados.

La retroalimentación puede ser para la dirección superior para que realice ajustes a los eventos no planeados, para el departamento de personal a fin de mantener sus actividades sobre el objeto fijado y tener una base de datos para hacer mejores en sus pronósticos y planes futuros.

1.5. PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración se fundamenta para abordar su conocimiento en el método del proceso administrativo.

El proceso administrativo es el método que nos permite apropiarnos del conocimiento de la administración, y en consecuencia es el procedimiento de la lógica estructural, para la adquisición de este conocimiento.

Con el paso del tiempo, el proceso administrativo ha tenido diferentes enfoques, ya que algunos autores han extendido o reducido los elementos que los conforman.

Pero el proceso administrativo que consideramos más completo y didáctico es el que señala Agustín Reyes Ponce en su obra "Administración de empresas (Teoría y Práctica)". El cual considera los siguientes elementos.

(4)

(4) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica. Limusa. 1994. Pág. 63

FASE	ELEMENTO	ETAPAS
	1. PREVISION	OBJETIVOS INVESTIGACIONES CURSOS ALTERNATIVOS
MECANICA	2. PLANEACION	POLITICAS PROCEDIMIENTOS PROGRAMAS PRONOSTICOS PRESUPUESTOS
	3. ORGANIZACION	FUNCIONES JERARQUIAS OBLIGACIONES
	4. INTEGRACION	SELECCION INTRODUCCION DESARROLLO INTRODUCCION DE COSAS
DINAMICA	5. DIRECCION	AUTORIDAD COMUNICACION SUPERVISION
	6. CONTROL	SU ESTABLECIMIENTO SU OPERACION SU INTERPRETACION

Los siguientes elementos corresponden a la fase mecánica (las formas de estructurar un organismo social).

Previsión:	responde a la pregunta	¿Qué puede hacerse?
Planeación:	responde a la pregunta	¿Qué va a hacerse?
Organización:	responde a la pregunta	¿Cómo se va a hacer?

Los siguientes elementos corresponden a la fase dinámica de la administración (las formas de operar de un organismo social).

Integración:	responde a la pregunta	¿Con qué se va a hacer?
Dirección:	se refiere al problema	Ver que se haga !
Control:	responde a la pregunta	¿Cómo se ha realizado?

Elementos de la Fase Mecánica Administrativa

a) Previsión

Consiste en la determinación técnicamente realizada, de los deseado por medio de un organismo social, la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posible.

La previsión comprende por lo mismo tres etapas: objetivos investigaciones y cursos alternativos.

b) Planeación

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de precedir y orientar, la secuencia de operaciones para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende las siguientes etapas: políticas, procedimientos, programas, pronósticos y presupuestos.

c) Organización

Se refiere a la estructura técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Comprende las siguientes etapas: jerarquías, funciones y obligaciones.

Elementos de la Fase Dinámica de la Administración

d) Integración

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficiente funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante las personas.

Comprende las siguientes etapas: selección, introducción, desarrollo y introducción de las cosas.

e) Dirección

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

Comprende las siguientes etapas: autoridad, comunicación y supervisión.

f) Control

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permite medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende las siguientes etapas: establecimiento de normas, operación de controles y la interpretación de resultados. (5)

(5) Reyes Ponce, Agustín Administración de Empresas Teoría y Práctica Limusa. 1994 Pág 61-64

CAPÍTULO 2

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

2.1. RECLUTAMIENTO

2.1.1. Concepto de Reclutamiento

Sánchez Barriga

“Es un proceso técnico que tiene por objeto abastecerse a la empresa del mayor número de solicitudes para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos”.

Chiavenato Idalberto

“Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos entre los cuales se puede seleccionar candidatos idóneos y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. (6)

Esta responsabilidad es importante porque la calidad de los recursos humanos en la organización depende de la calidad de su personal.

(6) Cheavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos Mc Graw-Hill 1994 Pág. 173

El reclutamiento comienza, en el momento de conocer las necesidades presentes y futuras de personal; esto es un proceso de información que se da entre la organización y el mercado de trabajo y la inversa. Esta es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los frutos participantes de la organización.

Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretenden llenar.

2.1.2. Importancia del Reclutamiento

La importancia del reclutamiento la podemos enfatizar al considerar que si el objeto de la administración de personal es el conseguir y mantener una fuerza de trabajo eficiente, todo intento que se haga para lograr esta meta es un esfuerzo provechoso.

Al ser el reclutamiento un prerrequisito de la selección, va a ser, asimismo, un factor limitativo de su eficiencia, por lo que demanda una atención mayor, un uso más intenso de técnicas que tienden a mejorarlo, y un reconocimiento más extenso de su importancia.

Si un proceso de selección de personal carece de fuentes de reclutamiento apropiadas y efectivas, no podrá funcionar correctamente. Esto es, cuando se necesita un candidato no se sabrá dónde encontrarlo. (7)

2.1.3. Fuentes de reclutamiento

Son los lugares de origen donde se podrán encontrar los recursos humanos necesarios. Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente, como fuentes de candidatos que presentan probabilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización.

Las fuentes de reclutamiento se dividen en:

Fuentes Internas

Son aquellas en las que la organización trata de llenar por encima del nivel inicial de la empresa a través de ascensos y transferencias.

(7) Orozco, Jorge. Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal . Fondo E. 1995. Pág. 69

Ventajas de las Fuentes Internas

- Premian la ambición y empuje del trabajador.
- Nos garantizan cierto grado de lealtad.
- Sirven como base para colocar al personal en forma más adecuada, de acuerdo a sus aptitudes.
- Contribuyen a crear una mejor actitud hacia el trabajo por parte de los empleados.
- El costo es menor

Desventajas de las Fuentes Internas

- Tapa un hoyo...abriendo otro.
- Posible desorganización.
- Fomentan los rencores en contra de la empresa.
- Impiden la obtención de nuevos puntos de vista que, generalmente, traen consigo las personas que provienen de lugares ajenos de la empresa.

Fuentes Externas

Las empresas tienen a su disposición una vasta serie de fuentes externas para reclutar al personal.

Ventajas de las Fuentes Externas

- Eliminan los movimientos excesivos del personal actual de la empresa.
- Proporcionan personal no "viciado" con las prácticas comunes de la empresa, y por lo tanto, con nuevas ideas que puedan reportarnos considerable utilidad.
- Pueden reducir costos de entrenamiento.

Desventajas de las Fuentes Externas

- Nos ofrecen personal que deberá "familiarizarse" con las formas de operar de la empresa.
- Limitan las posibilidades de ascenso para el personal actual (movilidad bloqueada).
- Su costo es más elevado. (8)

A continuación se mencionan algunas de las fuentes externas más comunes de reclutamiento.

Candidatos Espontáneos

Son aquellos que se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo, o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se les considere válidas, el cual suele ocurrir en el término de un año. (9)

(8) Orozco, Jorge. Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal. Fondo E 1995. Pág. 71
(9) William B. Wether Jr.. Administración de Personal y Recursos Humanos Mc Graw-Hill. 1996. Pág. 92

Anuncios en la Prensa

Los periódicos -y en algunos casos revistas especializadas- ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos, los periódicos pueden ser utilizados por muchos reclutadores.

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Son la forma más común de solicitar empleados. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados puede intentarse anuncios en revistas y periódicos profesionales, o en otras publicaciones idóneas que aparezcan en áreas donde existan contrataciones de altas de los expertos que se busca.

Agencias de Empleo

Estas compañías establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente la agencia solicita al candidato que se presenta en las oficinas de personal de la compañía contratante.

Las variantes entre las agencias son notables; en tanto que algunas seleccionan cuidadosamente a sus candidatos.

El pago en la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común es satisfacer a la agencia el equivalente a un mes de sueldo, o en algunos casos el 10% del ingreso anual del empleado

Instituciones Educativas

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salario. Muchos reclutadores llevan sus prácticas mucho más allá de sencillamente colocar avisos en las carteleras de una facultad que les interesa y sostienen pláticas directas con catedráticos, asesores profesionales y alumnos.

Asociaciones Profesionales

Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Con frecuencia el reclutador podrá enterarse de los detalles de esos programas y buscará métodos para aprovecharlos. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados en las revistas y periódicos que emiten. Las profesiones que pertenecen a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo y por lo tanto este canal es muy idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.

Sindicatos

Es una práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral. Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etc.

Recomendaciones de los Empleados

Muchas empresas hacen que sus empleados participen en el proceso de reclutamiento. Esto no solo puede producir candidatos idóneos, sino también mejora el estado de ánimo de los empleados. Estos sistemas de reclutamiento pueden ser informales y funcionan a base de "corre la voz" o pueden ser estructurados con lineamientos definitivos. Se pueden otorgar gratificaciones por la ayuda de encontrar empleados para puestos difíciles de cubrir. Una desventaja del uso de los empleados para el reclutamiento es que pueden formar "pandillas" dentro de la empresa. (10)

(10) Lloyd L., Byars; Leyslew, Rue. Administración de Recursos Humanos. Concepto y Aplicaciones. Interamericana 1994. Pág. 133

A Través de Otras Empresas

Otras empresas pueden recomendar, sugerir o simplemente enviarnos personas que no pudieron ocupar por políticas de edad, parentesco con los actuales trabajadores, etc., o bien personal que tiene que reajustarse por reducción de trabajo.

Folleto de la Empresa

Ciertas empresas los editan y distribuyen para tal efecto, señalando las posibilidades de empleo en esa empresa, las actividades de la misma, los artículos que producen y beneficios.

2.1.4. Medios de Reclutamiento

Son aquellos medios de difusión que se utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, en fin a distintos estratos sociales educativos.

Los principales medios son:

Prensa

Es el medio más utilizado de reclutamiento de personal. Se emplea, básicamente, anuncios en primera plana, en el caso de personal ejecutivo o que actualmente esté trabajando.

Radio y Televisión

Este medio es recomendable sólo para personal muy calificado con características muy específicas donde se espera que no *habrá demasiados* solicitantes, ya que en caso contrario podemos atraer bastantes candidatos que en su *mayoría no reúnan* los requisitos.

El alto costo de estos medios no permite que sean utilizados frecuentemente. Los anuncios en televisión tienen un costo elevado, que depende de los horarios, minutos y canal en que se trasmite la información.

Folletos

Los folletos son editados por las empresas que buscan personal calificado y los envían principalmente a las universidades y escuelas técnicas; proporcionan información acerca de las actividades, artículos que produce, beneficios que ofrece, *posibilidades de empleo* y tipo de trabajo a desempeñar.

Boletines

Los boletines los editan las bolsas de trabajo para las compañías y su contenido son los historiales de trabajo, sueldos, nivel escolar y experiencia de los solicitantes de empleo.

Avisos en la puerta de la calle

Al poner este tipo de avisos debemos tomar en cuenta la ubicación de la organización, ya que si no es fácil su visualización y acceso no habrá resultados en cuanto a rapidez; por lo común son utilizados para cargos de bajo nivel por ser éstos más estandarizados, encajando a una gran cantidad de personas.

2.2. SELECCIÓN

2.2.1. Concepto de Selección

Sánchez Barragán

“Es un proceso para determinar cual es dentro de todos los solicitantes son los mejores para que puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto”.

Werther W. Keith D.

“Es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que debería contratar”.

Es un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

2.2.2. Importancia de la Selección

La importancia radica en que las técnicas de la selección determinan los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios. (11)

2.2.3. Principios de la Selección

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales:

Colocación

Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades y aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

(11) *Arias Galicia, Fernando* Administración de Recursos Humanos. Trillas. 1995. Pág. 256

Así entonces, si un candidato no tiene habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales pueden ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

Orientación

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por lo tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico, social, político, cultural, etc. y por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo; o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no aceptación, etc.

Ética Profesional

Parece que muchos seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones, las cuales pueden afectar la vida futura del candidato. Esto si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc. son *circunstancia que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por lo tanto, puede minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización.* (12)

2.2.4. Elementos de la Selección Técnica

Para cumplir con esa pesada responsabilidad es necesario, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas *lógicamente estructuradas*, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la *buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humano.*

(12) Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos* Trillas. 1995. Pág. 259-260

A) Vacante

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es; *puesto que no tiene titular*. Se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puestos a desempeñar, que puede ser de una nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

B) Requisición

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

C) Análisis y Valuación de Puestos

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, que ocupa el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele.

En caso de no existir dicho análisis y valuación, deberá proceder a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará.

D) Inventario de Recursos Humanos

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de las cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral de la persona que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

E) Fuentes de Reclutamiento

De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirán a la cartera de candidatos que se encuentra en espera de la oportunidad, y al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

Las fuentes de abastecimiento más cercanas en la propia organización son las fuentes internas y se refiere a (las amistades, parientes o familiares del propio personal) y las fuentes externas (las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.).

F) Solicitud de Empleo

Localizando los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean contratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se forman de la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca el mínimo de incomodidades que surge ante la presencia de numerosos candidatos. Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, R.F.C., etc.) datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y a largo plazo, etc.. Las solicitudes de empleo deberá estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros.

Se determina si el candidato reúne los requerimientos mínimos (escolaridad, edad, etc.). En caso afirmativo se procede a una entrevista.

G) Entrevista Inicial o Preliminar

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

A continuación veremos algunas puntos referentes a la entrevista.

G.1) Concepto de entrevista.

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o rechazar información o *modificar aptitudes*, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. Cada entrevista en particular tiene un objeto específico.

G.2) Entrevista de selección

Si la entrevista es una conversación y tiene un objeto, habrá de considerarse que esto implica una interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para allegar información del solicitante, sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se está seleccionando. Paralelamente el entrevistador requiere, como profesional que es, un adiestramiento y supervisión adecuado y una autocrítica que le permita y valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas. La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que se recibe al solicitante.

G.3) Fases de la entrevista

- Rapport

Este término significa "concordancia", "simpatía", es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante.

Y aunque en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda ésta, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle y, por lo contrario, lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc.

El propósito del rapport, en otras palabras, es "romper el hielo".

Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que se conoce. Tal vez es escritorio es una barrera; es mejor emplear sillones de sala y confortables.

- Cima

Esta etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.

& Historia laboral

Aquí se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad (jefes), sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce, en resumen la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

& Historia educativa

Explorando del último trabajo al primero, es más factible lograr continuidad en la entrevista pasando a los últimos años de escolaridad. En esta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente (líder, "aplicado", "pelionero", etc.); relaciones con la autoridad (profesores); relación entre sus calificaciones, su potencial y sus necesidades de reconocimiento.

& Historia personal

La exploración de esta área en una entrevista de selección de personal ha sido objeto de críticas severas, por considerarse que la información respectiva corresponde a la vida privada del solicitante y que la organización no tiene derecho a investigarla.

La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general; nos va a dar una pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales.

En esta área explota también en forma verbal el estado de salud del individuo (accidentes, enfermedades, operaciones quirúrgicas) como uno de los varios indicadores de la forma cómo maneja y hacia donde dirige su agresividad (hacia el ambiente o hacia sí mismo).

& Tiempo libre

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

& Proyectos a corto y a largo plazo

Básicamente se desea conocer cómo pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse el entrevistado en sus metas. Adicionalmente a esta información se está tratando de conocer el grado de objetividad que tienen en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos. Cuando se ha llegado a este punto, se inicia la tercera etapa de la entrevista, que se refiere al cierre, y que menciona a continuación.

- Cierre

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que se hagan las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente se da a conocer cual es el siguiente paso a realizar.

Si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar; lo cual implica un conocimiento, por parte del entrevistador, del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal; que sienta que “la entrevista valió la pena” y que el no ser aceptado no implica derrota sino, por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

G.4) Informe de la entrevista

El resultado y conclusiones de la entrevista, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que debe contener dicha información en una forma diseñada.

H) Pruebas Psicológicas

En esta etapa del proceso técnico se selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de la capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

I) Prueba de Trabajo

La realización de las pruebas de trabajo la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso de que las pruebas de trabajo se refieren a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tenerse toda una batería de pruebas *debidamente estandarizadas*, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas.

J) Examen médico de admisión

Reviste una importancia básica en las organizaciones, el grado de influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismos y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

Todos estos argumentos han servido como apoyo legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará *eficazmente al no satisfacer* los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

La realización de examen médico de admisión es financiada por cada organización y deberá ser llevada a efecto por un médico especializado en medicina de trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo. Contra la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con la capacidad del solicitante.

El rechazo es necesario cuando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza si se emplea al individuo se perjudique más su salud personal, o la de aquellos relacionados con él, o las propiedades de la organización.

K) Estudio socioeconómico

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

- * Proporcionar una investigación de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyen directamente en el rendimiento del trabajo.
- * Conocer más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia de trabajo en razón de las actividades desarrollada en trabajos anteriores.

- Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada. En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos, etc.

L) Decisión Final

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerentes al área, para su consideración y decisión final.

2.3. CONTRATACIÓN

2.3.1. Concepto de Contratación

Es el proceso mediante el cual se formaliza legalmente las futuras relaciones de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes, tanto del trabajador como de la organización.

2.3.2. Importancia de la Contratación

Radica en que no solo para el trabajador es importante, sino más todavía para la empresa, pues en todos los casos es imputable al patrón la falta de esta formalidad.

No hay que olvidar que en la ley laboral se presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe; entendiéndose, por la relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de salario. (14)

(14) Orozco, Jorge. Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal. Fondo E 1995. Pág 259

2.3.3. Proceso de Contratación

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección o mecanismos de interpretación (solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes médicos) el candidato puede ser contratado. Muchas veces dicho proceso de selección incluye la complicación de un índice compuesto de evaluación en que se basa la decisión de contratación final.

La selección y la contratación de personal se pueden considerar como procesos interrelacionados, ya que una persona por lo regular no la contrata una empresa antes de considerar al puesto que va a ocupar mediante la selección.

La selección describe el enfoque de contratación de personal a todos los niveles de la organización. La contratación se debe de considerar un proceso continuo en vez de una actitud aislada.

De acuerdo a nuestra Ley Federal del Trabajo, la contratación se puede dar de dos formas: contratación individual y contratación colectiva.

El proceso de contratación incluye una serie de etapas que consideran disponibles legales a la decisión de contratar personal para la organización.

a) Contratación Individual

El artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo define lo que se entiende por relación de trabajo como:

“La prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario”.

Por otro lado, contrato individual, se define así:

“Es aquel por virtud del cual una persona se obliga a presentara otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”.

La importancia actual que la ley le da a la relación de trabajo es tal, que si un contrato se pactaran trabajos para menores de catorce años, una jornada de trabajo mayor a la permitida, horas extras de trabajos para menores de 16 años. Salarios inferiores al mínimo o un período mayor de una semana para pagar salarios a trabajadores, tales cláusulas serían nulas.

- El trabajador.

El artículo 8 de la L.F.T. define al trabajador como:

“La persona física que presenta a otra persona física o moral, un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”.

Se deduce de la definición que se trate de un trabajo, individual y subordinado; esto es, que los servicios no se pueden dar a través de algún representante o comisionado; que implica la obligación de ser el individuo el que debe hacer esas labores y que tales labores se ejecutarán bajo la subordinación a un patrón.

La subordinación implica, que quien recibe los servicios. Tiene el derecho de mandar, convirtiéndose esto en una facultad inherente únicamente al que paga, además el que paga, lo hace porque posee la propiedad de los bienes motivo de la relación de trabajo. El subordinado tiene la obligación de obedecer para que la relación se perfeccione. Esta relación laboral tiene un significado más profundo todavía, porque quiere decir, que si alguna de estas partes falta, la otra no existe, entonces una parte no es ninguna y en consecuencia sería nada.

- El Patrón

El artículo 10 de la Ley Federal del Trabajo define al patrón "La persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores".

El patrón puede ser persona física o moral. Es la persona física, el patrón que está representado por un individuo y es una persona moral, el patrón está representado por una sociedad; la formación de la persona moral es muy variada y obedece a toda una reglamentación jurídica.

b) Contratación Colectiva

El artículo 286 de la L.F.T. define al contrato colectivo de trabajo como:

"El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

Es importante destacar que el contrato colectivo de trabajo tiene como propósito; fijar las condiciones de trabajo en una o varias empresas o establecimientos y pensando en lo que significa la "Relación laboral" (cualquiera que sea el acto que la origine, es la presentación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de salario) se concluye que el trabajador perteneciente a una asociación de trabajadores, aun disfrutando de los beneficios que aporta el contrato colectivo de trabajo, está amparado por un contrato individual de trabajo.

Por otro lado el contrato colectivo de trabajo es el instrumento para fijar las condiciones de trabajo y a medida que éstas van aumentando el grado de dificultad de intensidad o de calidad, los beneficios que pertenecen a la parte laboral , también aumentan en cierta proporción .

c) Requisitos del Contrato Colectivo de Trabajo.

Los *requisitos del contrato* colectivo de trabajo son de dos dimensiones de "forma" y de "fondo".

De forma

Estos deben celebrarse por escrito bajo pena de nulidad; debe de elaborarse en triplicado, entregando un ejemplar a cada una de las partes y otra a la junta local de conciliación y arbitraje. El contrato surtirá efectos a partir del momento y fecha de presentación, salvo que las partes hayan convenido fecha diferente.

De fondo

Por lo que se refiere a este aspecto podemos considerar como requisitos de fondo, los siguientes:

- ✦ Los nombres y domicilios de los contratantes.
- ✦ Las empresas y establecimientos que abarque.
- ✦ Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada.
- ✦ Las jornadas de trabajo.
- ✦ Los días de descanso y vacaciones.
- ✦ El monto de los salarios.
- ✦ Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores.
- ✦ Las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta ley.
- ✦ Las demás estipulaciones que convengan las partes.

d) Requisar el Expediente del Trabajador.

La función de requisar el expediente del trabajador es un medio de control de personal. Esta fase le informará al jefe de personal si ha seguido correctamente los pasos del procedimiento de contratación y además si todo se realizó como se planeó.

Los elementos de control que contiene el expediente, son los documentos que han acumulado del trabajador durante el proceso de selección y además de los instrumentos que debe proporcionar como complemento de la amplia información requerida por el departamento de personal. Dentro de estos documentos están:

La solicitud de empleo, por ser el primer testimonio formal que presentó el empleado.

Los comprobantes de las entrevistas, de las pruebas, los documentos comprobatorios, así como los resultados del examen médico.

Documentos como acta de matrimonio, de nacimiento, certificados de estudios realizados, antecedentes penales.

Estos testimonios documentales los debe poseer el departamento de personal para ampararse contra cualquier situación imputable al trabajador que pudiera presentar en el futuro. En sí con el requisitado del expediente del trabajador se determina el proceso de contratación.

2.3.4. Necesidades de la Contratación

- Necesidad Legal

La ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo cual, la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados. Por otro lado, si no se determina el servicio o servicios que debe prestar el trabajador, este quedará obligado a únicamente a desempeñar el trabajo que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento; sin embargo, si las condiciones de trabajo ya constan en los contratos colectivos aplicables, por disposición expresa de la ley, no será necesario el contrato individual de trabajo.

También por disposición expresa de la ley, los empleados de confianza no pueden pertenecer a los sindicatos, siempre y en todo caso deberá firmarse con estos empleados un contrato individual de trabajo.

- Necesidades Administrativas

El contrato individual de trabajo, también constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la organización.

Para el trabajador

Porque este documento le brinda certeza respecto a:

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

Para la Organización

- Porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo análisis del puesto o, cuando menos, su descripción.

- Porque le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo.
- Porque constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmando por el trabajador, en algunos conflictos laborales. (15)

2.3.5. Normas Constitucionales Y Algunos Artículos De La Ley Federal Del Trabajo, De Mayor Importancia Para La Contratación

Normas Constitucionales

Artículo 123 Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

- I. La duración de la jornada máxima será de ocho horas.
- II. La jornada máxima de trabajo nocturno será de siete horas. Quedan prohibidas : las labores insalubres o peligrosas, el trabajo nocturno industrial y todo otro trabajo después de las diez de la noche, de los menores de dieciséis años.
- III. Queda prohibida la utilización de trabajo de los menores de catorce años. Los mayores de esta edad y menores de dieciséis, tendrán como jornada máxima de las seis horas.
- IV. Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso, cuando menos.

(15) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Trillas. 1995 Pág. 276-277

- V. Las mujeres, durante el embarazo, no realizarán trabajos que exijan esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozará, forzosamente, de un descanso de seis semanas anteriores a la fecha fijada, aproximadamente para el parto, y seis semanas posteriores al mismo, debiendo percibir un salario íntegro, y conservar su empleo y los derechos que hubiera adquirido por la relación de trabajo. En el periodo de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos.
- VI. Los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales. Los primeros regirán en una o varias zonas económicas; los segundos se aplicarán en ramas determinadas de la industria o del comercio, o en profesiones, oficios o trabajos especiales. Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijarán considerando, además, las condiciones de las distintas actividades industriales y comerciales. Los salarios mínimos se fijarán por comisiones regionales, integradas con representantes de los trabajadores, de los patronos y del gobierno, y serán sometidos, para su aprobación, a una comisión nacional, que se integrará en la misma forma prevista para las comisiones regionales.
- VII. Para el trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad.
- VIII. El salario mínimo quedará exceptuado de embargo, compensación o descuento.
- IX. Los trabajadores tendrán derecho a una participación en las utilidades de la empresa.
- X. El salario deberá pagarse, precisamente, en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo efectivo con mercancías, ni con vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda substituir la moneda.
- XI. Cuando, por circunstancias extraordinarias deban aumentarse las horas de jornada, se abonará como salario con el tiempo excedente un 100% más de lo fijado para las horas normales. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias, ni de tres veces consecutivas. Los menores de dieciséis años no serán admitidos en esta clase de trabajos.

XII.Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, estará obligada, según lo determinan las leyes reglamentarias, a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas.

XIII.Las empresas, cualquiera que su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.

XIV.Los empresarios serán responsables de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridos con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por lo tanto, los patrones deberán pagar la indemnización correspondiente, según que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para el trabajador, de acuerdo con lo que las leyes determinen.

XV.El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas.

2.3.6. Algunos Artículos de la Ley Federal del Trabajo de mayor importancia a llevar a cabo la contratación

Artículo 20. Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal, mediante el pago de un salario.

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.

Artículo 21. Se presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.

Artículo 22. Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años y de los mayores de esta edad, y menores de dieciséis que no hayan terminado su educación obligatoria, salvo los casos de excepción que apruebe la autoridad correspondiente en que, a su juicio, haya compatibilidad entre los estudios y el trabajo.

Artículo 23. Los mayores de dieciséis años pueden prestar libremente sus servicios. con las limitaciones establecidas en esta ley. Los mayores de catorce y menores de dieciséis necesitan autorización de sus padres o tutores, y a falta de ellos, del sindicato a que pertenezcan.

Artículo 24. Las condiciones de trabajo deben hacerse constar, por escrito, cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

Artículo 25. El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

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

2. Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado.

3. El servicio o servicios que deban prestarse, los que determinarán con la mayor precisión posible.

4. El lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo.

5. La duración de la jornada.

6. La forma y el monto del salario.

7. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos, o que se establezcan en la empresa.

8. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y al patrón.

Artículo 26. La falta del escrito a que se refieren los artículos 24 y 25 no priva al trabajador de los derechos que se deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará al patrón la falta de esta formalidad.

Artículo 27. 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 del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento.

Artículo 28. Para la prestación de servicios de los trabajadores mexicanos fuera de la República, se observarán las normas siguientes:

1. Las condiciones de trabajo se harán constar por escrito y contendrán, para su validez, las estipulaciones siguientes.

a) Los requisitos señalados en el artículo 25;

b) Los gastos de transporte, repatriación, traslado hasta el lugar de origen y alimentación del trabajador y de su familia, en su caso, y todos los que originen por el paso de las fronteras, y cumplimiento de las disposiciones sobre migración, o por cualquier otro concepto semejante, serán por cuenta exclusiva del patrón. El trabajador percibirá íntegro el salario que le corresponda, sin que pueda descontarse cantidad alguna por esos conceptos.

Artículo 29. Queda prohibida la utilización de menores de dieciocho años para la prestación de servicios fuera de la República, salvo que se trate de técnicos, profesionales, artistas, deportistas y, en general, de trabajadores especializados.

Artículo 31. Los contratos y las relaciones de trabajo obligan a lo expresamente pactado y a las consecuencias que sean conformes a las normas de trabajo, a la buena fe y a la equidad.

Duración de las relaciones de trabajo

Artículo 35. Las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado o por el tiempo indeterminado. A la falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.

Artículo 36. El señalamiento de una obra determinada puede, únicamente, estipularse cuando lo exija la naturaleza.

Artículo 37. El señalamiento de un tiempo determinado puede, únicamente, estipularse en los casos siguientes:

1. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.

2. Cuando tenga por objeto substituir temporalmente a otro trabajador.

(16)

CAPÍTULO 3

CALIDAD EN EL SERVICIO

3.1. CONCEPTO DE CALIDAD

“La calidad es la formulación de experiencias satisfactorias repetidas”.

La **calidad**, hoy en día va tomando un papel cada vez más importante dentro de nuestra sociedad debido, principalmente, al incremento de las ofertas en el mercado lo cual genera una mayor competencia y nos obliga a entrar a una globalización de mercados, lo cual exige mejorar las normas de calidad cada vez más si se desea seguir en el mercado.

La **calidad** entonces debe de entenderse como un conjunto de características que logran la satisfacción de una o varias necesidades del cliente o consumidor final. Por ello la calidad no debe de observarse como una función de control, sino como una meta, un compromiso de toda la organización en donde el esfuerzo conjunto lograra ofrecer al cliente no un bien sino un servicio de calidad, el cual satisfaga en mayor grado las necesidades del cliente.

3.2. EL CONTROL DE CALIDAD

El control de la calidad se refiere a un sistema dentro de una fabrica o planta por el cual se busca que los productos elaborados sean acordes con los parámetros específicos que definen la calidad del producto o servicio.

El control de la calidad además de garantizar la dirección y de mantener una buena calidad en el producto, reduce los costos e incrementa la productividad.

El control de la calidad ha usado, desde sus inicios herramientas estadísticas, para analizar defectos en los objetos producidos y determinar las causas que lo producen.

También se aplica a los procedimientos administrativos necesarios para proporcionar un servicio, no precisamente un bien tangible.

3.3. ASPECTOS A CONSIDERAR PARA IMPLANTAR LA CALIDAD

La dirección debe tomar conciencia de que el remedio no esta en el solucionar problemas todos los días debido a que no se cumple con los requisitos o políticas establecidas, sino en que es necesario aplicar una estrategia de calidad que se integre al proceso normal de trabajo.

Debido a que la calidad es un vértice crucial para el éxito o fracaso de un negocio en los mercados de hoy.

Hay que considerar diversos aspectos para obtener éxito al implantar un sistema de calidad como los siguiente:

- Verificar, por medio de la investigación profunda, la verdadera necesidad de cambio en la organización. Revisar sus características internas (alcance de objetivos, expectativas, procedimientos, procesos de comunicación, liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, estructuras, grupo de poder, expectativas, políticas, etc.) y las externas (clientes y usuarios, básicamente).
- Es necesario cambiar la cultura de la empresa para poder eliminar los problemas y erradicar las causas que los originan.
- Generar el proceso como una filosofía de trabajo, como un proceso de cambio de actitudes para la *mejoría de las empresa y del trabajador*.
- Planear con detalle un Sistema Integral de Calidad Total y suministrarlo con todos los recursos necesarios para poderlo instrumentar y operar. Considerar la situación actual de la empresa y definir la situación futura deseada.
- Constatar que la alta dirección estará involucrada y comprometida desde el diseño y aplicación del proceso hasta su seguimiento y evaluación.
- Establecer la infraestructura administrativa y técnica suficiente para lograr la permanencia y continuidad del proceso.

- Entender que el cambio será a largo plazo.
- Instalar un programa permanente de entrenamiento de habilidades intelectuales y físicas para el personal.
- No exista un modelo "mágico" del proceso de calidad total aplicable a cualquier empresa. En cada organización será necesario diseñar, operar y evaluar un modelo acorde a sus necesidades y características.
- Los programas de calidad deben elaborarse enfocados a funciones y áreas específicas como puede ser mercadotecnia, contabilidad, producción, recursos humanos.

La calidad se puede lograr permitiendo a la función plena libertad de acción y aplicando políticas de manera clara; establecer los requisitos que se deben cumplir, suministrar los medios necesarios para lograrlo y dedicar tiempo suficiente para estimular y ayudar al personal en su consecución.

3.4. BENEFICIOS DE LA CALIDAD

El tener una organización bajo la visión de la calidad implica, ante todo, una primordial ventaja, preferencia en el mercado y mayor competitividad ante otras organizaciones, lo cual repercutirá en un desarrollo mayor de la organización.

A continuación las ventajas de la calidad vistas desde un punto de general de la organización:

- ⇒ Mayor participación en los mercados.
- ⇒ Mayor integración de la organización.
- ⇒ Mayor comunicación dentro de la organización y fuera de ella.
- ⇒ Mayor participación del personal hacia los problemas de la organización.
- ⇒ Reconocimiento en el mercado.
- ⇒ Una importante cartera de clientes.
- ⇒ Menor grado de desperdicio y rechazos de los clientes.
- ⇒ Mejores incentivos a los trabajadores.
- ⇒ Autosuficiencia técnica (en aspectos de capacitación).

3.5. CONCEPTO DE SERVICIO

"El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo".

3.6. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

Los servicios poseen ciertas características fundamentales como son:

- * Son no tangibles, no se les puede tocar, probar, oler o ver.
- * Son difíciles de generalizar.
- * Simultaneidad de producción y consumo. De ahí que exista una total comunicación y coordinación entre el personal comercial y de producción.
- * No hay producción de servicios sin la participación del cliente.
- * Las empresas de servicios son intensivas en personalidad, esto es, el recurso humano tiene una importancia fundamental.
- * La mayoría de los servicios no se puede almacenar.
- * La participación conjunta de clientes y empleados en el proceso de producción.
- * La prestación de servicios es además de una actividad económica; un sistema de relaciones sociales.

3.7. CALIDAD EN EL SERVICIO

En las empresas es común relacionar todo lo referente a la calidad con una área específica: control de calidad, ya sea como laboratorio, departamento, gerencia o subdirección.

Lo que se propone es que el concepto de calidad no sea patrimonio exclusivo de una sola área, sino de toda la empresa, para crear calidad en todas sus manifestaciones: calidad del producto, calidad del servicio, calidad de sistemas, calidad de procedimientos, calidad de personal.

Como se puede observar, la calidad se convierte en un instrumento en poder de todos los trabajadores, haciéndoles partícipes de la transformación de la empresa.

La satisfacción del cliente se logrará a través de una calidad en el servicio que se define como, todo lo que implica valores, expectativas, normas de conducta y recompensas: en resumen todo lo que sea una cultura.

Dentro de nuestra empresa es necesario establecer una calidad en el servicio, a través de una cultura a:

A) Una necesidad de ser competitiva a través de:

- Una calidad en el servicio
- Garantía al cliente
- Premio competitivo

- B) Necesidad de comprender mejor las necesidades y exigencias del mercado.
- C) Necesidad de atraer y retener el mejor personal.
- D) Necesidad de recompensar mejor el riesgo empresarial.

Los pasos que deberá observar, el establecimiento de una Calidad en el Servicio son:

1. Auditoria al cliente (las necesidades y expectativas de los clientes)
2. Análisis de capacitación de la empresa para ofrecer un servicio
3. Definición de la estrategia del servicio
4. Sistemas
5. Cultura de calidad
6. Personal
7. Las actividades de los competidores; hay que saber porque los clientes utilizan los productos y servicios de la competencia, en vez de los nuestros.
8. Visión del futuro. Escuchar a los clientes y observar a los competidores
9. Asegurarse que el cliente este siempre bien atendido, tanto en lo material como en lo personal.

La calidad y el servicio son un mismo y unico proceso.

Y el criterio de calidad lo da el cliente.

3.8. NORMAS DE CALIDAD EN EL SERVICIO

Cuando en una organización se ha considerado el mayor número de variables posibles, es cuando se procede a establecer las normas para un amplio conjunto de condiciones de servicio. El objetivo y los mecanismos necesarios para establecer las normas son sencillos y directos, dando una clara definición y difusión de sus contenidos a los directivos, empleados y clientes. En estas condiciones, los clientes saben lo que esperan y, en general, lo obtienen, mientras que los empleados *saben, que van a ser medidos por los resultados y así la supervisión en menos arbitraria y subjetiva.*

La mayoría de las personas capaces y competentes quieren objetivos que sean realistas y fáciles de comprender. Las normas medibles hacen que sea más fácil evaluar el rendimiento y proporcionar unos incentivos claros y equitativos por el servicio.

El establecimiento de normas está compuesto por tres partes:

- A) Finalidad o propósito.
- B) Describir lo que se espera.
- C) Hacer medible el servicio.

La finalidad o propósito: Los altos directivos antes de establecer las normas, deben determinar por qué necesitan ser desarrolladas y decidir, además, que clase de rendimiento tratan de crear en el servicio y qué mensaje desean transmitir al cliente. Como cada norma proyecta un mensaje, la dirección debe comprender lo que se está comunicando al cliente. Si las normas prometen satisfacción garantizada, y el tiempo y las normas de calidad deben cumplirse, el mensaje a los clientes es positivo. Por otro lado, cuando una empresa ofrece un servicio en "aproximadamente una hora" y no tiene normas, ni se preocupa si se cumple o no, el mensaje de servicio, sin duda, será negativo.

Describir lo que se espera: Los directivos deben esclarecer la finalidad del servicio, como por ejemplo "los empleados saludarán a todos los clientes, cuando estos ingresen a las instalaciones de la compañía". Esta frase de acción indica, sea quien sea el que ha establecido esa norma, ha identificado claramente lo que se espera. Otras frases de acción a menudo reflejadas en las normas del servicio incluyen términos como "saludar", "responder al cliente indicándole...", "lo tendrá en X tiempo". Es importante que la dirección planifique qué clase de comportamiento debe mostrarse, para después poderlo indicar con claridad en la correspondiente norma.

Hacer medible el servicio: Este punto se enfoca a la imperiosa necesidad de medir las ocasiones.

De hecho cuando se trabaja sin números, resulta extremadamente difícil determinar si se han cumplido las normas; recordemos que si no se puede medir, no se puede mejorar. Muchos de los principales de servicios tratan de medir los niveles del servicio que prestan a sus clientes. (17)

(17) De La Parra, Enc. Calidad en el Servicio. Iset. 1997. Pág. 103:105

CAPÍTULO 4

CASO PRACTICO

4.1. PROPUESTA DE UN MODELO RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL, EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIO DE COMEDORES INDUSTRIALES

ANTECEDENTES

La organización, conocida con el nombre de Servicios Eurest, está presente en México desde 1968.

Su actividad es proporcionar el servicio de alimentación a comedores industriales.

Cuenta en la actualidad con más de 60 comedores, dando así servicio de 17000 comidas por día y contando aproximadamente con 700 empleados.

OBJETIVO

Lograr que en organización, en forma autosuficiente y auto responsable, sean capaces de reclutar, seleccionar y contratar aquellos candidatos que cumplan y reúnan en mayor grado los requerimientos específicos de los puestos y cuyas características personales garanticen su integración a la organización.

ALCANCE

Las políticas y procedimientos *aquí presentados* son de aplicación general, considerando desde el nivel empleado hasta ejecutivo.

POLÍTICAS

1. Será responsabilidad de la Dirección General de Recursos Humanos de *la organización* el establecer, monitoriar y actualizar todo el sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal, a través de la comunicación constante con los usuarios para homogeneizar sus comentarios e ideas.
2. Los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, serán responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos el *garantizar el cumplimiento* de estas políticas, así como también de los reglamentos, procedimientos y los que marque la Ley Federal del Trabajo y los Contratos Colectivos.
3. Para iniciar el proceso de reclutamiento de candidatos, deberá existir una vacante, así como el perfil del puesto correspondiente.

4. Para cubrir el puesto vacante, se deben considerar previamente los *candidatos internos*.

5. Durante todo el proceso de reclutamiento y selección, el Departamento de Recursos Humanos, dará sin excepción la mejor atención a los *candidatos externos*.

6. El Departamento de Recursos Humanos, presentará al solicitante, tres *candidatos viables*, de los cuales por lo menos uno se procurará sea interno. Solo cuando los *candidatos* no satisfagan las pruebas de aptitudes o conocimientos técnicos, se reclutará una segunda terna.

7. A todo los *candidatos externos* a ocupar una vacante deberá aplicárseles, antes del ingreso: Examen Médico, Evaluación Psicológica, así como los *estudios Socio-económicos, Laborables*.

8. No se podrá hacer ningún tipo de ofrecimiento tanto a *candidatos internos* o *externos*, si no cumplen satisfactoriamente estos los lineamientos.

9. Deberá procurarse que las vacantes se cubran con personal que radique en la misma zona; en los casos especiales que implique un cambio de residencia de ciudad a ciudad, la compañía proporcionará:

Una ayuda para gastos de traslado, pasaje, gastos de instalación, hospedaje y alimentación. Los gastos que se originen por los conceptos antes mencionados serán cubiertos por la organización.

10.No se contratará a una persona por segunda vez, antes de los seis meses de haber ocurrido la baja, o cuando haya sido indemnizada por causas imputables a la misma.

11.En toda contratación se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- **Edad de Contratación**

La edad mínima de contratación será de 18 años, la máxima de 45 años.

- **Nacionalidad**

Únicamente se contratará personal de nacionalidad mexicana, en caso de requerirse contratación de un extranjero, se deberá previamente solicitar la autorización por escrito del Director o Cabeza de la Organización.

- **Sexo**

Para los puestos nuevos o vacantes donde haya un candidato que reúna los requisitos y habilidades necesarias para el trabajo, podrá ser ocupado indistintamente por un hombre o por una mujer.

- **Nivel Escolar**

No se contratará personal que no reúna los estudios mínimos de primaria.

Se deberá exigir los *certificados escolares correspondientes*.

- **Parentesco**

Queda prohibida la contratación de parientes afines en un mismo departamento. Toda excepción deberá autorizarla por escrito el Director General.

- **Examen Médico**

Al llevarse a cabo la selección de algún candidato, deberá realizarse un examen médico previo al ingreso a la organización que garantice que su salud le permite un *desempeño adecuado de sus funciones*. Los exámenes requeridos se presentan en el anexo: "Examen Médico".

Los empleados que directamente trabajen en la elaboración de productos alimenticios, además del examen médico de ingreso.

En el caso de algún puesto que requiera *exámenes específicos como*: auditivos, visuales, habilidad manual u otros, deberán ser practicados antes del ingreso del candidato.

- **Estudios: Socio-económico, laboral .**

Como requisito indispensable para seleccionar un candidato, se deben realizar los estudios sobre los datos contenidos en la solicitud de empleo.

- **Evaluación Psicológica**

En la organización, previo a su ingreso todo candidato será evaluado psicológicamente. Los estudios requeridos se presentan en el anexo: "Evaluación Psicológica.

A N E X O

PAPELERIA QUE DEBE CONTENER EL EXPEDIENTE

- = Solicitud de empleo
- = Autorización del Puesto
- = Curriculum
- = Acta de Nacimiento
- = Cartilla
- = IMSS
- = RFC
- = Certificados de Estudios
- = Acta de Matrimonio (en su caso)
- = Cartas de Recomendación (en su caso dos)
- = Fotografías
- = Contrato
- = Alta IMSS
- = Resultados de Evaluación Psicológica
- = Resultado de Examen Médico
- = Reportes de Estudios
 - & Socio-económico
 - & Labora
- = Inscripción a Diversas Prestaciones
- = Hoja de Control de Asistencias
- = Hoja de Control de Vacaciones, etc.

ANEXO

EXAMEN MÉDICO

OBJETIVO

Verificar que el examinado goce de salud física que le de un máximo de *confiabilidad* y *disponibilidad* a corto, mediano y largo plazo. Contratar al personal idóneo físicamente para desarrollar el puesto.

Proteger al personal existente (o actual) contra riesgos de enfermedades contagiosas y a los productos y materias primas contra contaminantes.

EXÁMENES

A continuación se enumeran los exámenes específicos que deben realizarse cuando se hace un examen médico general.

- 1.- Orina
- 2.- Reacciones Lueticas
- 3.- Biometría Hemática
- 4.- Glicemia
- 5.- Tipo de Sangre y RH
- 6.- Audiometría
- 7.- Radiografía del Tórax
- 8.- Reacciones Febriles
- 9.- Historia Clínica
- 10.- Exploración Física

Si el Médico en el examen general observa alguna anomalía y juzga necesario hacer un análisis más detallado de un aspecto en particular, recomendará que se lleve a cabo dicho análisis.

A N E X O

EVALUACIÓN PSICOLOGICA

OBJETIVO

Asegurar que el candidato goce de salud psicológica y reúna los requisitos que el puesto demanda para su óptimo desarrollo.

EXÁMENES

A continuación se enumeran los exámenes específicos que deben realizarse a los jefes de departamento y empleados en general:

1.- Inteligencia:	Therman
Mide:	Coeficiente Intelectual Información Juicio Vocabulario Síntesis Concentración Análisis Abstracción Planeación Organización Atención

2.- Personalidad: Gordon (Ares y Copy)

Mide: Iniciativa
Ascendencia
Responsabilidad
Estabilidad Emocional
Sociabilidad
Toma de Decisiones
Originalidad
Vigor

3.- Estilo de Conducta: Cleaver

Mide: Empuje
Influencia en la Gente
Constancia
Apego a Normas

Se obtendrá el grado de compatibilidad entre la persona y el puesto.

Estas tres pruebas se aplican hasta el nivel de Jefe de Departamento.

A los candidatos a puestos ejecutivos se les aplicarán otro tipo de batería psicológica.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

PROCEDIMIENTO

1. Departamento Solicitante

En los casos en que algún departamento tenga un puesto vacante o que sepa estará vacante en un futuro próximo, el jefe directo de dicho puesto llenará la solicitud del candidato para ocupar una vacante ya sea puesto nuevo o reemplazo de personal (FRSP01), y se envía a Administración de Personal.

2. Administración de Personal

Al recibirse la solicitud FRSP01, se verifica si:

- ⇒ Existe la autorización oficial del puesto.
- ⇒ El puesto esta vacante.

En base a la valuación del puesto y a su categoría, se estructura un ofrecimiento de sueldo anotándolo en esta forma. Quién realiza esta verificación firma la forma FRSP01.

3. Administración de Personal

Todo esta bien y la solicitud procede:

- NO --- Pasa a la actividad 4
- SI --- Pasa a las actividades 5 y 6 simultáneamente

4. Administración de Personal

Se rechaza la solicitud FRSP01 y es enviada al departamento solicitante explicando los motivos del rechazo.

5. Administración de Personal

Se procede a buscar candidatos internos.

6. Administración de Personal

Se envía la original de la forma FRSP01 al Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

7. Reclutamiento y Selección de Personal

Se revisan los expedientes guardados en su Bolsa de Trabajo, y si no se encuentran candidatos con las características requeridas, se investiga en *Bolsas de Trabajo Externas* o *buscan personas en otras Compañías*. En la Bolsa de Trabajo se encuentran "solicitudes previas" FRSP02, entregadas con anterioridad por los interesados en trabajar en la compañía y "solicitudes de empleo" (FRSP03), de personas que fueron contratadas en requisiciones anteriores .

8. Reclutamiento y Selección de Personal

Se llena el reporte de los candidatos a ocupar esta vacante (RRSP01), para posteriores estadísticas.

9. Reclutamiento y Selección de Personal

Se recibe de los candidatos seleccionados, una solicitud definitiva FRSP03, su curriculum y los documentos que le fueron requeridos (FRSP04) al entregar la solicitud de empleo. En la documentación anexa se puede encontrar estas formas con las siguientes claves:

- FRSP03.- Solicitud definitiva de empleo
- FRSP04.- Documentación que se requiere sea entregada por el solicitante.

Se abre un expediente para cada candidato el cual contiene:

- & Curriculum
- & Solicitud de empleo (FRSP03).
- & Documentación que respalda la solicitud de empleo y es la que se especifica en la forma FRSP04.

10. Reclutamiento y Selección de Personal

El representante del departamento de reclutamiento y selección de personal, concerta y efectúa una entrevista con cada candidato seleccionado para una misma vacante, a su terminación llena un reporte con sus comentarios (RRSP02).

11. Reclutamiento y Selección de Personal

¿ La entrevista fue satisfactoria ?

- NO.-** Se regresa a la actividad 7.
- SI.-** Pasa a la actividad 12, enviando al departamento solicitante los expedientes de los candidatos, sin el reporte de la entrevista previa (RRSP02).

12. Departamento Solicitante

Se analizan los expedientes de tres candidatos y solicitante seleccionan alguno(s) de ellos, los cuales parezcan sean los mejores, en seguida se regresan los expedientes al departamento de reclutamiento con los comentarios que consideren pertinentes.

13. Reclutamiento y Selección de Personal

¿ Se verifica si hubo elegidos ?

SI los hubo.- Pasa a la actividad 14.

NO los hubo.- Pasa a la actividad 7.

Y se archivan en la bolsa de trabajo los expedientes de candidatos que no fueron elegidos.

14. Reclutamiento y Selección de Personal

Se cita a los candidatos seleccionados, para una entrevista con quien pudiera ser su jefe inmediato y si el caso lo requiere, con el jefe en línea de quien pudiera ser su jefe inmediato.

15. Reclutamiento y Selección de Personal

El solicitante entrevista a cada candidato y/o aplica pruebas de habilidad técnica correspondiente, así mismo llena otra forma de entrevista (RRSP02) .

Y posteriormente envía los expedientes junto con los resultados de las pruebas y la entrevista al encargado de reclutamiento y selección de personal.

16. Reclutamiento y Selección de Personal

Reclutamiento al recibir los expedientes, se verifica si hubo y selecciona candidatos aprobados hasta este momento, de personal

SI los hubo.- Pasa a la actividad 17.

NO los hubo.- Pasa a la actividad 7.

Se archivan en la bolsa de trabajo, los expedientes de los candidatos que no fueron elegidos.

17. Reclutamiento y Selección de Personal

Se cita a los candidatos para aplicarles pruebas psicométricas.

Como conclusión de esas pruebas se elabora el reporte (RRSP03), el cual se puede observar en el anexo de documentación.

18. Reclutamiento y Selección de Personal

Reclutamiento elabora una verificación socio-laboral, basada en los antecedentes familiares, laborales y los comentarios aportados por los recomendantes de cada candidato. Esta información se queda concentrada en la forma (RRSP04), la cual se encuentra en el anexo 2.

19. Reclutamiento y Selección de Personal

Revisa si aun hay candidatos que hayan pasado todos los requisitos de la vacante .

SI .- Pasa a la actividad 20

NO.- Pasa a la actividad 7.

20. Departamento Solicitante

Comentan con el representante de reclutamiento y selección las características de los candidatos compitiendo tanto los externos como los internos. De entre todos los candidatos, se elige una persona para que ocupe el puesto que esta vacante.

21. Departamento Solicitante

La persona elegida es interna ?

SI .- Pasa a la actividad 22.

NO.- Pasa a la actividad 23.

22. Departamento Solicitante

Esta actividad se explica ampliamente en la política de transferencias y procedimiento de personal.

23. Reclutamiento y Selección de Personal

El candidato seleccionado, se le envía a que sea sometido al examen médico que le corresponda según el puesto que desarrollara.

24. Reclutamiento y Selección de Personal

Se reciben los resultados del examen médico; así se verifica si la persona es físicamente apta para desarrollar el puesto que pretende desempeñar.

Es apta .- Se para a la actividad 25.

NO es apta .- Se regresa a la actividad 19.

25. Reclutamiento y Selección de Personal

Se cita al candidato a una entrevista con el solicitante.

26. Departamento Solicitante

La persona que será el jefe inmediato, hace al solicitante un ofrecimiento formal al candidato de las condiciones del trabajo requerido en este puesto.

27. Departamento Solicitante

¿ El candidato acepta el ofrecimiento?

SI .- Pasa a la actividad 28.

NO.- Regresa a la actividad 19.

28. Departamento Solicitante

Se establece la fecha de inicio de labores y se envía el expediente de la persona seleccionada al departamento de reclutamiento y selección.

29. Reclutamiento y Selección de Personal

Se anotan los datos de la persona elegida a ocupar la vacante con lo que se termina de llenar el reporte (RRSPO1), posteriormente se archiva este. 86

30. Reclutamiento y Selección de Personal

Se anexa en el expediente del seleccionado la forma (FRSP01).

31. Reclutamiento y Selección de Personal

Se solicita al departamento de administración de personal, que sea elaborado el contrato de trabajo y demás documentos, para el trámite de ingreso a la compañía.

Para esto se les envía el expediente del elegido.

32. Administración de Personal

Al recibir el expediente de la persona elegida, se verifica que contenga todos los documentos que hasta este momento han sido mencionados como requeridos.

En base a ese expediente; documentan el ingreso de la persona, por medio de la elaboración de :

- Contrato de trabajo. (FRSP05)
- Inventario de recursos humanos.
- Alta al IMSS. (FRSP06)
- Papelería necesaria para que la persona que ingrese a la compañía, pueda disfrutar de las prestaciones que se le ofrecen (FRSP07) como son:
 - a) Ingreso al fondo de ahorro
 - b) Ingreso a las cajas de ahorro
 - c) Seguro de vida
 - d) Seguros de gastos médicos mayores, etc.

33. Administración de Personal

Se cita al empleado y este firma la papelería después de haberle explicado todas las condiciones y beneficios de las prestaciones que se le ofrecen.

34. Administración de Personal

Se envía al empleado a inducción.

35. Administración de Personal

Se da de alta al nuevo empleado en la nómina con la forma (FTPP01) y en el registro de empleados con la forma (RRSP05).

36. Administración de Personal

Se envían memos comunicando el nuevo ingreso de personal a:

- Las casetas de vigilancia
- El conmutador

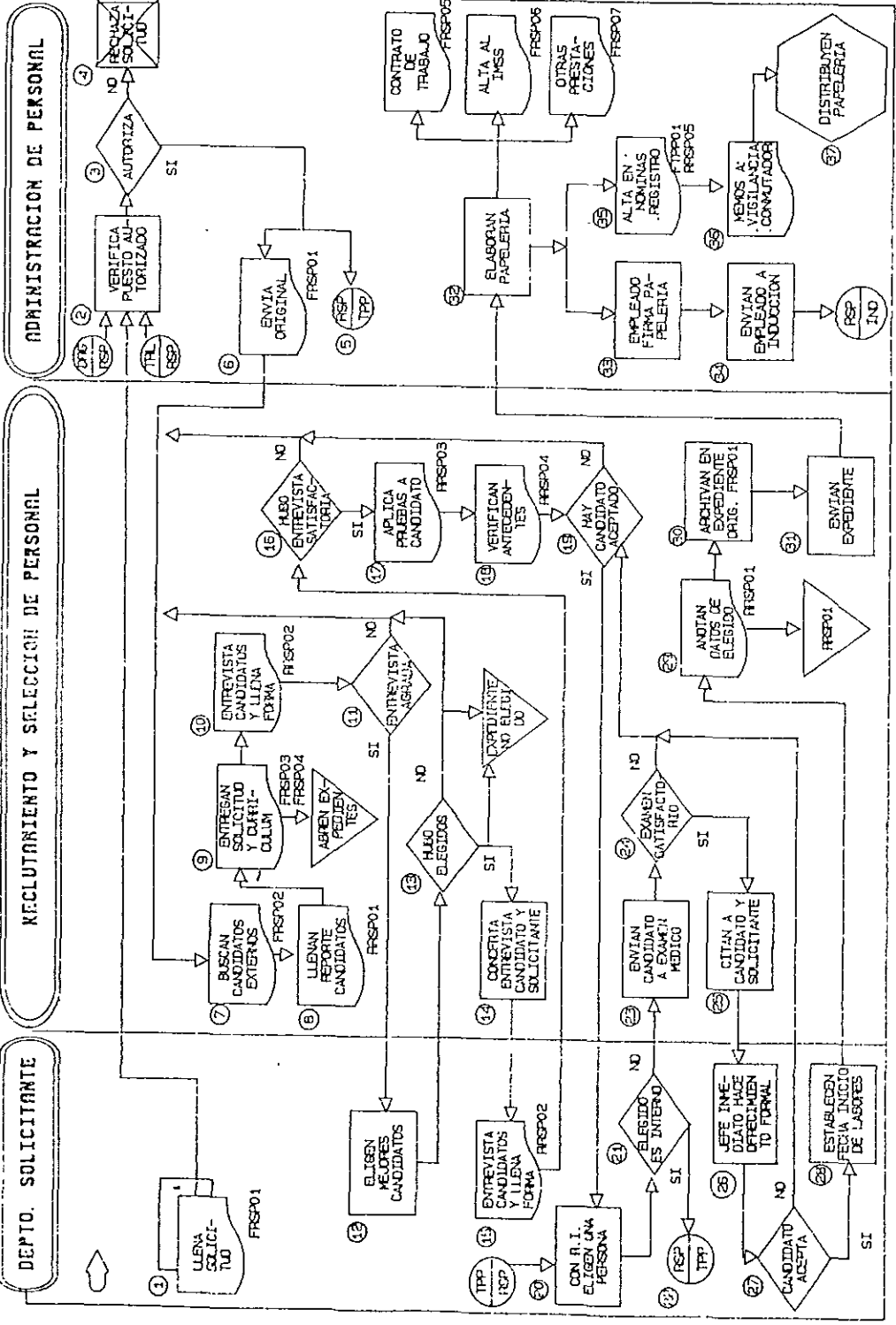
37. Administración de Personal

Se distribuye la papelería generada, a los departamentos interesados:

- Se archiva el expediente del empleado con los originales de todos los documentos mencionados en este procedimiento.

RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL

RSP



ANEXO 2

DOCUMENTACIÓN

FRSP01 .- Requisición de personal para cubrir vacante.

FRSP02 .- Solicitud de empleo. (forma previa)

RRSP01.- Control interno de vacantes.

FRSP03 .- Solicitud de empleo. (forma definitiva)

FRSP04 .- Listado de documentación requerida.

RRSP02 .- Reporte de entrevista.

RRSP03 .- Reporte psicológico.

RRSP04 .- Reporte de verificación socio - laboral.

FRSP05 .- Contrato de trabajo.

FTPP04 .- Inventario de recursos humanos.

FRSP06 .- Alta al IMSS.

FRSP07 .- Prestaciones la empleado.

FTPP01 .- Movimiento de personal.

RRSP05 .- Registro de empleados.

ANEXOS

44

REQUISICION DE PERSONAL PARA CUBRIR VACANTE

FECHA DE ELABORACION.

TIPO DE MOVIMIENTO

PUESTO NUEVO DEFINITIVO 1	REEMPLAZO DEFINITIVO 3
PUESTO NUEVO TEMPORAL POR ___ MESES 2	REEMPLAZO TEMPORAL POR ___ MESES 4

UNIDAD ORGANIZACIONAL 	DIRECCION GENERAL
DIRECCION DE AREA 	DEPARTAMENTO

TITULO DEL PUESTO 		
NIVEL ORGANIZACIONAL 	EN SUSTITUCION DE:	FECHA QUE ESTARA VACANTE EL PUESTO

REQUISITOS DEL PUESTO

ESCOLARIDAD: _____ _____		
IDIOMAS: _____ _____		
EXPERIENCIA: _____ _____ _____		
EDAD:	ESTADO CIVIL	CAMBIO DE RESIDENCIA:
DISPONIBILIDAD DE VIAJAR:	OTRAS CARACTERISTICAS: _____ _____	

CANDIDATO PROPUESTO

INTERNO:	EXTERNO
----------	---------

NOTA: ↕
PARA SER LLENADO POR EL DEPARTAMENTO DE COMPENSACIONES

CATEGORIA	DE \$	A \$	\$ SUELDO SUGERIDO
	RANGO DE SUELDO		

SOLICITANTES

AUTORIZACIONES

SOLICITANTE (MINIMO GTE.) NOMBRE: FIRMA: _____ FECHA: _____ DIRECTOR DE AREA NOMBRE: FIRMA: _____ FECHA: _____	PERSONAL NOMBRE: FIRMA: _____ FECHA: _____ DEPTO. DE COMPENSACIONES NOMBRE: FIRMA: _____ FECHA: _____
--	---

SOLICITUD DE EMPLEO

LUGAR Y FECHA DE ENTREVISTA

DATOS PERSONALES

NOMBRE COMPLETO		EDAD	ESTATURA	PESO
DOMICILIO ACTUAL		COLONIA	TEL DOMICILIO	TEL OFICINA
POBLACION		ESTADO	NACIONALIDAD	
DOMICILIO PERMANENTE		COLONIA	TEL DOMICILIO	
POBLACION ESTADO		LUGAR DE NACIMIENTO	FECHA DE NACIMIENTO D M A	
REG FED CAUS SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Nº SEC SOCIAL SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SABL MANJARI SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	TIENE LICENCIA SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	CHOFER <input type="checkbox"/>
CARTILLA MILITAR SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		AUTOMOVILISTA <input type="checkbox"/> EXENTO <input type="checkbox"/>		
ESTA CUMPLIENDO <input type="checkbox"/>		REMISO <input type="checkbox"/>	INCAPACITADO <input type="checkbox"/>	
SOLTERO <input type="checkbox"/>		CASADO CIVIL <input type="checkbox"/>	VIUDO <input type="checkbox"/>	SEPARADO <input type="checkbox"/>
		CASADO IGLESIA <input type="checkbox"/>	UNION LIBRE <input type="checkbox"/>	DIVORCIADO <input type="checkbox"/>
TRABAJOS PARA LOS QUE SE CONSIDERA MAS APTO O AREAS DE INTERES				

ESTUDIOS

PRIMARIA 1 2 3 4 5 6	SECUNDARIA 1 2 3	PREPARATORIA 1 2	COMERCIAL 1 2 3	TECNICO 1 2 3 4	PROFESIONAL 1 2 3 4 5	OBSERVACIONES
TITULO O CERTIFICADO DE		NOMBRE DEL PLANTEL		LUGAR		
IDIOMAS		DONDE LOS APRENDIO		EN CASO DE ESTUDIAR ACTUALMENTE (HORARIO DE CLASES) DE A		
DISPONIBILIDAD PARA CAMBIAR DE RESIDENCIA SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		DISPONIBILIDAD PARA TRABAJAR EN TURNOS SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		

EXPERIENCIA DE TRABAJO

1 COMPANIA O PATRON 2 ULTIMO PUESTO	(INICIE CON EMPLEO ACTUAL O ULTIMO)	FECHA MES Y AÑO	SUELDO	
1		DESDE	INICIAL	\$
2		HASTA	FINAL	\$
3		DESDE	INICIAL	\$
4		HASTA	FINAL	\$
5		DESDE	INICIAL	\$
6		HASTA	FINAL	\$

SINDICALIZADO SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	NOMBRE DE LOS SINDICATOS	HA TRABAJADO EN ESTAS EMPRESAS SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	TIENE SOLICITUD ANTERIOR SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
RECOMENDANTES	PARLINESCO	EMPRESA	DPTO
			TEL

PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR Y FIRMA

CONTROL INTERNO DE VACANTES

FECHA DE ELABORACION.

TIPO DE MOVIMIENTO

PUESTO NUEVO DEFINITIVO 1	REPLAZO DEFINITIVO 3
PUESTO NUEVO TEMPORAL POR <u> </u> MESES 2	REPLAZO TEMPORAL POR <u> </u> MESES 4

UNIDAD ORGANIZACIONAL 	DIRECCION GENERAL
DIRECCION DE AREA 	DEPARTAMENTO

TITULO DEL PUESTO 		
NIVEL ORGANIZACIONAL 	EN SUSTITUCION DE:	FECHA QUE ESTARA VACANTE EL PUESTO

REGISTRO DE CANDIDATOS EXTERNOS

NOMBRE DE LOS CANDIDATOS	ENTREVISTA			EXAMEN PSICOLO- GICO	VERIFIC SOCIO- LABORAL	EXAMEN MEDICO	COIRA- TACION	OBSERVACIONES
	PREVIA	JEFE 1	JEFE 2					

REGISTRO DE CANDIDATOS INTERNOS

NOMBRE DE LOS CANDIDATOS	ACEPTA JEFE	ENTREVISTA		EXAMEN PSICOLO- GICO	ACEPTA CANDI- DATO	OBSERVACIONES
		JEFE	CANDIDATO			

CONCLUSION

CANDIDATO SELECCIONADO (NUMERO Y NOMBRE) 	FECHA DE INGRESO
FUENTE DE RECLUTAMIENTO INTERNA <input type="checkbox"/> EXTERNA <input type="checkbox"/>	CONDICIONES

LLENARSE SOLO SI LA FUENTE DE RECLUTAMIENTO ES INTERNA

TIPO DE MOVIMIENTO:	PROMOCION <input type="checkbox"/>	TRASFERENCIA <input type="checkbox"/>
---------------------	------------------------------------	---------------------------------------

PROCEDENCIA

UNIDAD ORGANIZACIONAL 	DIRECCION GENERAL
DIRECCION DE AREA 	DEPARTAMENTO
TITULO DEL PUESTO 	
NIVEL ORGANIZACIONAL 	

SOLICITUD DE EMPLEO

TODOS LOS DATOS SON NECESARIOS PARA EL TRAMITE DE SU SOLICITUD,
POR FAVOR NO OMITA NINGUNO

4 FOTOGRAFIAS
RECIENTES
TAMAÑO INFANTIL
LA FALTA DE
FOTOGRAFIA
IMPIDE EL TRAMITE

FECHA	LUGAR	CODIGO
-------	-------	--------

DATOS GENERALES

NOMBRE COMPLETO _____

CALLE	NUMERO	COLONIA	CIUDAD	TELEFONO
-------	--------	---------	--------	----------

LUGAR DE NACIMIENTO	FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	NACIONALIDAD	SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> VIUDO <input type="checkbox"/> U LIBRE <input type="checkbox"/>	PESO _____ KGS
NUMERO DE IMSS	No DE CEDULA PROFESIONAL	NUMERO DE R. F. C.	NUM DE CARTILLA MILITAR		ESTATURA _____ MTS

TIENE CASA PROPIA SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	TIENE INGRESOS EXTRAS A SU SUELDO ? SI <input type="checkbox"/> MONTO _____ NO <input type="checkbox"/> CONCEPTO _____	TIENE AUTO-MOVI- L PROPIO SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SUELDO INICIAL QUE ACEPTARIA \$ _____
--	--	---	--

AREAS DE INTERES 1 _____ 3 _____ 2 _____ 4 _____	PUESTO ESPECIFICO QUE DESEA _____
--	--------------------------------------

MAQUINAS Y EQUIPO QUE SABE OPERAR 1 _____ 3 _____ 2 _____ 4 _____	PUESTO EN EL QUE TIENE MAS EXPERIENCIA _____
---	---

Disponibilidad	A VIAJAR SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	A CAMBIAR DE RESIDENCIA SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	A TRABAJAR EN TURNOS SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
----------------	---	--	---

ASOCIACIONES CLUBES O SINDI- CATOS A LOS QUE PERTENECE O HA PERTENECIDO _____ _____	DEPORTES O ACTIVIDADES CULTURALES QUE PRACTICA _____ _____
---	--

1

NOMBRE DE LA EMPRESA _____ TELEFONO _____

DOMICILIO _____ TIPO DE EMPRESA _____

CIUDAD _____ NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____

FECHA				PUESTOS DESEMPEÑADOS	FUNCION PRINCIPAL	SUELDO	
DE		A				INICIAL	FINAL
MES	AÑO	MES	AÑO				
						\$	\$
						\$	\$
						\$	\$

RAZON PARA DEJAR EL EMPLEO: _____

2

NOMBRE DE LA EMPRESA _____ TELEFONO _____

DOMICILIO _____ TIPO DE EMPRESA _____

CIUDAD _____ NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____

FECHA				PUESTOS DESEMPEÑADOS	FUNCION PRINCIPAL	SUELDO	
DE		A				INICIAL	FINAL
MES	AÑO	MES	AÑO				
						\$	\$
						\$	\$
						\$	\$

RAZON PARA DEJAR EL EMPLEO _____

3

NOMBRE DE LA EMPRESA _____ TELEFONO: _____

DOMICILIO _____ TIPO DE EMPRESA _____

CIUDAD _____ NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____

FECHA				PUESTO DESEMPEÑADO	FUNCION PRINCIPAL	SUELDO	
DE		A				INICIAL	FINAL
MES	AÑO	MES	AÑO				
						\$	\$
						\$	\$
						\$	\$

RAZON PARA DEJAR EL EMPLEO _____

4

NOMBRE DE LA EMPRESA _____ TELEFONO: _____

DOMICILIO _____ TIPO DE EMPRESA _____

CIUDAD _____ NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____

FECHA				PUESTO DESEMPEÑADO	FUNCION PRINCIPAL	SUELDO	
DE		A				INICIAL	FINAL
MES	AÑO	MES	AÑO				
						\$	\$
						\$	\$
						\$	\$

RAZON PARA DEJAR EL EMPLEO: _____

FAMILIARES

EMPIECE CON LOS QUE VIVEN CON UD. DEJE UN ESPACIO Y SIGA CON LOS QUE NO VIVEN CON UD

NOMBRE COMPLETO	EDAD	OCUPACION	TRABAJA ACTUALMENTE		EMPRESA O INSTITUCION, DIRECCION Y TEL.	
			SI	NO		
1 -					EMPRESA	
PARENTESCO					DIRECCION	
					CD.	TEL.
	2 -				EMPRESA	
PARENTESCO					DIRECCION	
					CD.	TEL
	3 -				EMPRESA:	
PARENTESCO					DIRECCION:	
					CD.	TEL.
	4 -				EMPRESA	
PARENTESCO					DIRECCION.	
					CD.	TEL
	5 -				EMPRESA:	
PARENTESCO					DIRECCION	
					CD.	TEL
	6 -				EMPRESA	
PARENTESCO					DIRECCION.	
					CD.	TEL
	7 -				EMPRESA	
PARENTESCO					DIRECCION:	
					CD.	TEL.
	8 -				EMPRESA	
PARENTESCO					DIRECCION:	
					CD.	TEL
	9 -				EMPRESA	
PARENTESCO					DIRECCION:	
					CD.	TEL
	10 -				EMPRESA:	
PARENTESCO					DIRECCION	
					CD.	TEL
	11 -				EMPRESA:	
PARENTESCO					DIRECCION:	
					CD.	TEL
	12 -				EMPRESA:	
PARENTESCO					DIRECCION.	
					CD	TEL
	13 -				EMPRESA	
PARENTESCO					DIRECCION:	
					CD.	TEL
	14 -				EMPRESA	
PARENTESCO					DIRECCION	
					CD.	TEL
	15 -				EMPRESA.	
PARENTESCO					DIRECCION.	
					CD.	TEL
	16 -				EMPRESA.	
PARENTESCO.					DIRECCION:	
					CD.	TEL.

AÑOS	TIPO DE ESTUDIO	FECHAS		NOMBRE DE LA INSTITUCION	LUGAR	CERT
		DE	A			
	PRIMARIA					
	SECUNDARIA					
	COMERCIAL					
	SECRETARIA ESPAÑOL					
	SECRETARIA BILINGUE					
	PREPARATORIA					
	TECNICA ESPECIALIDAD					
	PROFESIONAL QUE CARRERA?					
	POST GRADO					
	MAESTRIA					
	OTROS CURSOS					

¿ESTUDIA ACTUALMENTE? SI NO

¿QUE ESTUDIA Y DONDE? _____ GRADO ESCOLAR _____ ¿QUE HORARIO TIENE? _____

IDIOMAS QUE DOMINA

INGLES	<input type="checkbox"/>	BIEN	<input type="checkbox"/>	REGULAR	<input type="checkbox"/>
FRANCES	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
OTROS CUAL?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

REFERENCIAS PERSONALES

CITE TRES PERSONAS A QUIEN PODAMOS SOLICITAR REFERENCIAS SUYAS QUE LO CONOZCAN BIEN YA SEA PERSONALMENTE O EN NEGOCIOS (NO INCLUYA PARIENTES O JEFES ANTERIORES)

NOMBRE COMPLETO	OCUPACION	EMPRESA Y DIRECCION	POBLACION	TELEFONO

TRABAJA CON NOSOTROS ALGUN PARIENTE SUYO? _____ TIPO DE PARENTESCO _____

AUTORIZA A LA EMPRESA A CERTIFICAR LA VERACIDAD DE LOS DATOS ANTERIORMENTE ANOTADOS

PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA

FIRMA DEL SOLICITANTE

COMENTARIOS _____

	EP	ESJ	ESN	EPS	EM	IND	CONT
FECHA							
RESULTADO							
AUTORIZO							

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR _____

FIRMA _____

FECHA _____

REQUISITOS INDISPENSABLES QUE DEBERA PRESESENTAR EL SOLICITANTE PARA DAR TRÁMITE A LA SOLICITUD DE TRABAJO

1. Solicitud de trabajo con todos los datos cubiertos y firmas
2. 4 fotografías tamaño credencial o infantil
3. 2 cartas de recomendación, de preferencia último empleo
4. Copia de inscripción del Registro Federal de Contribuyentes
5. Copia de afiliación al I.M.S.S.
6. Copia de constancia de estudios
7. Copia del Acta de Nacimiento
8. Copia del Acta de Matrimonio (si es casado)
9. Copia de la Licencia de Manejar
10. Copia de la Cartilla de Servicio Militar Nacional

REPORTE PSICOLOGICO

NOMBRE			FECHA		
EDAD	SEXO.	F <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	ESCOLARIDAD.	
EXPERENCIA			CANDIDATO AL PUESTO DE:		
CLASIFICACION		APTO <input type="checkbox"/>	APTO CON RESERVAS <input type="checkbox"/>	NO APTO <input type="checkbox"/>	

AREA INTELLECTUAL

CONCEPTO	INFERIOR	INFERIOR AL TERMINO MEDIO	TERMINO MEDIO	SUPERIOR AL TERMINO MEDIO	SUPERIOR
CAPACIDAD INTELLECTUAL					
INFORMACION					
JUICIO					
VOCABULARIO					
SINTESIS					
CONCENTRACION					
ANALISIS					
ABSTRACCION					
PLANEACION					
ORGANIZACION					
ATENCION					

AREA DE PERSONALIDAD

CONCEPTO	INFERIOR	INFERIOR AL TERMINO MEDIO	TERMINO MEDIO	SUPERIOR AL TERMINO MEDIO	SUPERIOR
ASCENDENCIA					
RESPONSABILIDAD					
ESTABILIDAD EMOCIONAL					
SOCIABILIDAD					
CAUTELA					
ORIGINALIDAD					
RELACIONES PERSONALES					
VIGOR					

AREA DE CONDUCTA

	0%	20%	40%	60%	80%	100%
COMPATIBILIDAD PERSONA PUESTO						

CONTRATO DE TRABAJO

EN LA CIUDAD DE _____ A
LOS _____ DIAS DEL MES DE _____ DE
MIL NOVECIENTOS OCHENTA Y _____, LOS QUE SUSCRIBIMOS, POR UNA PARTE
CORPORATIVO GAMESA S.A. DE C.V., REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR EL SEÑOR
, A QUIEN SE LE LLAMARA EN ESTE CONTRATO "LA EMPRESA", Y POR LA
OTRA, _____
NACIONALIDAD _____, DE _____ AÑOS
DE EDAD, SEXO _____, DE ESTADO CIVIL _____, Y CON
DOMICILIO EN _____
A QUIEN SE DENOMINARA " _____ EMPLEAD _____ " HACIENDO CONSTAR QUE HAN
CONVENIDO CELEBRAR UN CONTRATO DE TRABAJO AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DE-
CLARACIONES Y CLAUSULAS:

DECLARACIONES

1.- Declara _____ EMPLEAD _____ que tiene completa capacidad y los conocimientos necesarios para desempeñar el trabajo de _____

2.- Declara LA EMPRESA que acepta ocuparl_ para el desempeño de las labores mencionadas y actividades conexas, quedando entendidas las partes que si dentro del término de _____ EMPLEAD _____ no demuestra la capacidad y aptitudes que se refiere, LA EMPRESA podrá prescindir de _____ sin responsabilidad alguna. _____ EMPLEAD _____ estará obligada a prestar sus servicios en trabajos complementarios que le encomiende LA EMPRESA cuando no haya la actividad específica acostumbrada.

CLAUSULAS

PRIMERA.- _____ EMPLEAD _____ se obliga a prestar bajo la dirección, subordinación y dependencia de LA EMPRESA, sus servicios personales consistentes en _____ que desempeñará en el lugar que le asigne LA EMPRESA.

SEGUNDA.- la jornada de trabajo será fijada conforme a las necesidades de LA EMPRESA y de acuerdo a lo perceptuado por la Ley Federal del Trabajo, debiendo el trabajador sujetarse al horario establecido por LA EMPRESA en cualesquiera de las dependencias que se le asigne, y LA EMPRESA queda facultada para modificar los horarios de trabajo en cualesquier tiempo, de acuerdo con sus necesidades y por su parte el trabajador se obliga a acatar los que le sean señalados.

TERCERA.- LA EMPRESA pagará por concepto de retribución o sueldo a _____ EMPLEAD _____ el siguiente salario \$ _____ (_____), dicha percepción será objeto de los descuentos que obliga la Ley por concepto de Impuestos Sobre Producto de Trabajo, y las demás deducciones a cargo de _____ EMPLEAD _____, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes en el País.

CUARTA.- Por cada seis días laborados el trabajador disfrutará de un día de descanso, con goce de salario íntegro, el cual será fijado libremente por LA EMPRESA, quien queda facultada para cambiar en cualquier tiempo el día de descanso semanal del trabajador, y éste por su parte se obliga a acatar la disposición. Si trabaja menos de los seis días de la semana, el pago del día de descanso se hará proporcionalmente de acuerdo con la reglamentación respectiva.

QUINTA.- _____ EMPLEAD _____ está obligado _____ a someterse a un reconocimiento médico, para comprobar que no tiene alguna incapacidad o padece alguna enfermedad contagiosa e incurable, bien al tiempo de su ingreso, o durante su trabajo, al ser requerido por LA EMPRESA. En el momento de que el resultado de sus exámenes médicos no sean completamente satisfactorios, LA EMPRESA tiene la facultad de rechazar definitivamente _____ EMPLEAD _____, sin ninguna responsabilidad.

Las partes comparecientes manifiestan que en el presente Contrato no existen vicios de consentimiento, tales como error, lesión, dolo o mala fé, y en consecuencia, lo ratifican en todas y cada una de sus Declaraciones y Cláusulas, para constancia de lo anterior y con fé en lo dicho, suscribiendolo ante la presencia de los testigos que firman al calce.

"LA EMPRESA"

CORPORATIVO

TESTIGO

TESTIGO

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES QUE CELEBRAN POR UNA PARTE _____ EN ADELANTE DENOMINADA "LA EMPRESA" Y POR LA OTRA _____ EN ADELANTE DENOMINADO "EL PROFESIONISTA" CONFORME A LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS.

DECLARACIONES

1.- Manifiesta "LA EMPRESA" por conducto de su representante que está legalmente constituida y existente conforme a las leyes mexicanas con oficinas principales

2.- Continúa declarando LA EMPRESA que por virtud de sus operaciones proyectadas requiere de la realizacion de: _____

3.- Manifiesta "EL PROFESIONISTA" que es ciudadano mexicano con domicilio en _____ y que tiene los conocimientos y experiencia necesarios para realizar los trabajos antes mencionados.

4.- Con estas bases las partes libremente celebran este contrato, sujetándose a las siguientes:

CLAUSULAS

PRIMERA.- "EL PROFESIONISTA" se obliga a prestar a "LA EMPRESA" y esta recibirá los siguientes servicios profesionales: _____

SEGUNDA.- "EL PROFESIONISTA" deberá iniciar la prestación de sus servicios en la fecha de este contrato y concluirá el _____ mediante la entrega a "LA EMPRESA" de uno o varios reportes formales por escrito, en que consten los resultados de los estudios realizados, las opiniones del profesionista y los datos y argumentos en que unos y otros se apoyen

TERCERA.- Como remuneración por los servicios aquí prestados "LA EMPRESA" se obliga a pagar a "EL PROFESIONISTA" la cantidad de \$ _____ misma que podrá ser en una o varias exhibiciones y en su caso, éstas se considerarán anticipos a cuenta de los honorarios totales.

CUARTA.- "EL PROFESIONISTA" deberá entregar por cada pago de honorarios que se le hagan, los recibos correspondientes que contengan los requisitos necesarios que exigen las Leyes Fiscales

QUINTA.- Si "EL PROFESIONISTA" en cualquier momento dentro del período de prestación de sus servicios encontrare que algún estudio o investigación suplementarios, no comprendidos dentro del objeto de este contrato podrían ser de utilidad para "LA EMPRESA" y si ésta decidiere llevar adelante el estudio o investigación, las partes de común acuerdo fijarán los honorarios adicionales que por ellos recibirá "EL PROFESIONISTA".

SEXTA.- Queda entendido que "EL PROFESIONISTA" celebra este contrato como profesionista independiente y que en ninguna forma podrá considerarse representante, agente o empleado de "LA EMPRESA". Por lo mismo, "EL PROFESIONISTA" se obliga a mantener a "LA EMPRESA" libre y salvo de cualquier reclamación de toda índole, que pudiera ser hecha por terceros, particulares o autoridades, con motivo de la prestación de los servicios contratados.

SEPTIMA.- La duración del servicio cubierto por este contrato, podrá ser terminado prematuramente por cualquiera de las partes con un aviso escrito de _____ días de anticipación a la nueva fecha de terminación quedando solo obligada "LA EMPRESA" a pagar a "EL PROFESIONISTA" una cantidad proporcional al tiempo total de la duración del servicio.

OCTAVA.- Ambas partes están de acuerdo en que siendo este Contrato de Prestación de Servicios Profesionales, no es registrable en la Dirección del Registro Nacional de Transferencia de Tecnología de México, según criterios que se conocen en dicha Dirección.

Por otra parte, convienen en someter este instrumento a las leyes vigentes en el Estado de Nuevo León, México. Asimismo, están de acuerdo en que lo que pase a derivarse de este contrato, se somete a la jurisdicción de los Tribunales del Estado de Nuevo León, México.

Para constancia de todo lo anterior se redacta y firma el presente contrato en la ciudad de _____ a los _____ días del mes de _____ de _____.

"LA EMPRESA"

"EL PROFESIONISTA"

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

UNIDAD ORG.	N° DE EMPLEADO	DIR. GENERAL	DIR. DE AREA
-------------	----------------	--------------	--------------



NOMBRE:	FECHA INGRESO	LUGAR NAC.	FECHA NAC.	LUGAR NAC.	FECHA NAC.
NOMBRE CONYUGE:		LUGAR NAC.		LUGAR NAC.	FECHA MAT.
CALLE	COL	C.P.	TELEFONO		
NOMBRE HIJOS	FECHA NAC.	NOMBRE HIJOS	FECHA NAC.		

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR: SI NO DISPONIBILIDAD PARA CAMBIAR DE RESIDENCIA: SI NO

PREPARACION ACADEMICA

CARRERA TECNICA O PROFESIONAL	ANOS CURSADOS	FECHA DE TERMINACION	TITULO	ESCUELA O UNIVERSIDAD
()			()	
()			()	
()			()	
()			()	
()			()	

POST-GRADOS O MAESTRIAS

SEMINARIOS Y/O CURSOS ESPECIALES

TEMA O AREA ESPECIFICA	FECHA	ORGANIZADOR	ASOCIACIONES A LAS QUE HA PERTENECIDO
			NOMBRE
			CARGO

IDIOMAS

IDIOMA (\$)	LEE %	HABLA %	ESCRIBE %	PROM. %	FORMA DE ADQUIRIRLO

AREAS DE INTERES Y EXPERIENCIA

AREAS DE INTERES	AREAS EN QUE SE CONSIDERA EXPERTO
	(VER FORMA ADJUNTA)

OTRAS ACTIVIDADES

ARTISTICAS, CULTURALES, Y DEPORTIVAS DE INTERES

EXPERIENCIAS PROFESIONALES EN LOS ULTIMOS DIEZ AÑOS, EMPEZANDO POR LA ACTUAL

EN LAS AREAS EN BLANCO HAGA UNA BREVE DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES

EMPRESA:	_____
LUGAR:	_____
GIRO DE LA EMPRESA:	_____
PUESTO DESEMPEÑADO:	_____
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:	_____
FECHA INICIO	FECHA TERMINACION

EMPRESA:	_____
LUGAR:	_____
GIRO DE LA EMPRESA:	_____
PUESTO DESEMPEÑADO:	_____
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:	_____
FECHA INICIO	FECHA TERMINACION

EMPRESA:	_____
LUGAR:	_____
GIRO DE LA EMPRESA:	_____
PUESTO DESEMPEÑADO:	_____
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:	_____
FECHA INICIO	FECHA TERMINACION

EMPRESA:	_____
LUGAR:	_____
GIRO DE LA EMPRESA:	_____
PUESTO DESEMPEÑADO:	_____
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:	_____
FECHA INICIO	FECHA TERMINACION

EMPRESA:	_____
LUGAR:	_____
GIRO DE LA EMPRESA:	_____
PUESTO DESEMPEÑADO:	_____
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:	_____
FECHA INICIO	FECHA TERMINACION

EMPRESA:	_____
LUGAR:	_____
GIRO DE LA EMPRESA:	_____
PUESTO DESEMPEÑADO:	_____
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:	_____
FECHA INICIO	FECHA TERMINACION

MOVIMIENTO DE PERSONAL

FECHA DE ELABORACION:

FECHA DEL MOVIMIENTO:

MOVIMIENTO

ALTA **A** BAJA **B** PROMOCION **P** MOTIVO _____
 REINGRESO **R** CAMBIO DE SUELDO **C** TRANSFERENCIA **T**

INFORMACION GENERAL

NUMERO		APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE(S)				TELEFONO
DOMICILIO PARTICULAR			CIUDAD	ESTADO	C.P.	
SEXO MASCULINO <input type="checkbox"/> FEMENINO <input type="checkbox"/>	ESTADO CIVIL SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> VIUDO <input type="checkbox"/> DIVORCIADO <input type="checkbox"/>	R.F.C.	LUGAR DE NACIMIENTO			
TIPO DE SANGRE		Nº IMSS	NACIONALIDAD	LOCALIZACION		
Nº DE CEDULA PROFESIONAL	Nº C. MILITAR	Nº DEPENDIENTES	FECHA ING. AL GRUPO	Nº NOMINA ANT.		

INFORMACION ORGANIZACIONAL

UNIDAD ORGANIZACIONAL ACTUAL	UNIDAD ORGANIZACIONAL NUEVA
DEPARTAMENTO ACTUAL	DEPARTAMENTO NUEVO
PUESTO ACTUAL	PUESTO NUEVO

INFORMACION DEL SUELDO

TIPO DE SUELDO		FECHA	%	\$	FIJO	VARIABLE
FIJO <input type="checkbox"/>	ACTUAL					
VARIABLE <input type="checkbox"/>						
MIXTO <input type="checkbox"/>	NUEVO					

FORMA DE PAGO		SI ES DEPOSITO		
EFFECTIVO <input type="checkbox"/>	CHEQUE <input type="checkbox"/>	DEPOSITO <input type="checkbox"/>	BANCO	SUCURSAL
		CUENTA		

OBSERVACIONES

AUTORIZACIONES

PUESTO NOMBRE FIRMA	PUESTO NOMBRE FIRMA	PUESTO NOMBRE FIRMA
PUESTO NOMBRE FIRMA	PUESTO NOMBRE FIRMA	PUESTO NOMBRE FIRMA

PATRON

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

FORMA No 2-A

DEPARTAMENTO DE AFILIACION

AVISO DE INSCRIPCION DEL TRABAJADOR

1 - NUMERO DE REGISTRO PATRONAL

2 - NUMERO DE AFILIACION DEL TRABAJADOR

3 - NOMBRE COMPLETO DEL TRABAJADOR

APPELLIDO PATERNO

APPELLIDO MATERNO

NOMBRE(S)

4 - NOMBRE DEL PATRON O FAZON SOCIAL

9 - SALARIO BASE DE COTIZACION

CUOTA DIARIA \$ _____

SALARIO DIARIO INTEGRADO \$ _____
(En los terminos Art. 32 de la Ley)

GRUPO DE COTIZACION: _____

NOTA: En los terminos del Articulo 32 de la Ley, el salario base de cotizacion se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, y las participaciones, excepcion de alimentos, habiacion, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestacion que se entregue al trabajador por sus servicios, no se toman en cuenta, dada su naturaleza, los siguientes conceptos: a) Los instrumentos de trabajo, tales como herramientas, ropa y otros similares. b) El ahorro cuando se incluye por un deposito de cantidad semanal o mensual, igual del trabajador y de la empresa, y las cantidades otorgadas por el patron para fines sociales o sindicales. c) Las aportaciones al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores y las participaciones en las utilidades de las empresas. d) La alimentacion y la habitacion cuando no se proporcionan gratuitamente al trabajador, asi como las despesas. e) Los premios por asistencia. f) Los pagos por tiempo extraordinario, salvo cuando este tipo de servicios este pagado en forma de sueldo.

5 - UBICACION DEL CENTRO DE TRABAJO

CALLE No. COLONIA Z.P.

MUNICIPIO ENTIDAD

6 - OCUPACION ESPECIFICA DEL TRABAJADOR

7 - FECHA DE INGRESO AL TRABAJO

DA MES AÑO

8 - FIRMA DEL PATRON O DE SU REPRESENTANTE

10 - FIRMA DEL TRABAJADOR

11 - FECHA Y HORA DE RECEPCION DE ESTE AVISO EN EL INSTITUTO.

12 - SEXO

MASCULINO

FEMENINO

13 - FECHA DE NACIMIENTO

DIA

MES

AÑO

14 - LUGAR DE NACIMIENTO

MUNICIPIO

ENTIDAD O PAIS

15 - ESTADO CIVIL

SOLTERO

UNION LIBRE

CASADO POR DECISION CIVIL

DIVORCIADO

VIUDO

INDICAR TIPO DE CASAMIENTO POR DECISION CIVIL

17 - DOMICILIO

CALLE Y NUMERO

COLONIA

Z.P.

MUNICIPIO Y ENTIDAD

18 - CLINICA DE ADSCRIPCION

19 - NOMBRE DE LOS PADRES (AUN VIVOS)

PATERNO

MATERNO

16 - BENEFICIARIOS

ESPOSA O CONVIVINA E HIJOS MENORES DE 16 AÑOS

APPELLIDOS PATERNO MATERNO Y NOMBRE

SEXO

PARENTESCO

Fecha nacimiento

AÑO

MES

NOTA: PARA RECIBIR LAS PRESTACIONES QUE OTORGA LA LEY, DEBERAN ACREDITAR SU RELACION DE PARENTESCO CON EL ASEGURADO ANTE EL INSTITUTO

MOVIMIENTO DE PERSONAL

EJECUTIVO EMPLEADO

FECHA DE ELABORACION: dd / mm / aa

FECHA DEL MOVIMIENTO: dd / mm / aa

TIPO DE MOVIMIENTO

MOTIVO

A ALTA C CAMBIO DE SUELDO T TRANSFERENCIA
 B BAJA P PROMOCION

INFORMACION GENERAL

No. NOMINA		APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE(S)		TELEFONO
DOMICILIO PARTICULAR		CIUDAD	ESTADO	C. P.
SEXO M - MASC F - FEM	ESTADO CIVIL S - SOLTERO C - CASADO V - VIUDO D - DIVORCIADO	R.F.C. No IMSS	LUGAR DE NACIMIENTO	
TIPO DE SANGRE			NACIONALIDAD	LOCALIZACION DE PAGO
No. Cedula Profesional	No. C. Militar	No. Dependientes	FECHA INGRESO AL GRUPO	No. NOMINA ANT.

INFORMACION ORGANIZACIONAL

UNIDAD ORGANIZACIONAL ACTUAL	UNIDAD ORGANIZACIONAL NUEVA (P) ó (T)
DEPARTAMENTO ACTUAL	DEPARTAMENTO NUEVO
PUESTO ACTUAL	PUESTO NUEVO

INFORMACION DEL SUELDO

TIPO DE SUELDO F - FIJO V - VARIABLE M - MIXTO	ACTUAL	FECHA	%	\$	FIJO	VARIABLE
		dd / mm / aa				
	NUEVO					

FORMA DE PAGO	SI ES DEPOSITO		
D - PAGO DIRECTO B - DEPOSITO BANCARIO	BANCO	SUCURSAL	CUENTA

OBSERVACIONES

AUTORIZACIONES

PUESTO NOMBRE FIRMA	PUESTO NOMBRE FIRMA	PUESTO NOMBRE FIRMA
PUESTO NOMBRE FIRMA	PUESTO NOMBRE FIRMA	PUESTO NOMBRE FIRMA

CONCLUSIONES

Al concluir este trabajo nos podemos dar cuenta que es de vital importancia para una organización el tener un modelo de reclutamiento, selección y contratación de personal, ya que para el buen funcionamiento de la misma, es necesario conocer a nuestros posibles empleados, desde el momento en que entran a la organización.

Por lo tanto el modelo de reclutamiento, selección y contratación de personal tiene como responsabilidad *identificar a los candidatos que mayor se adecuen a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización* dejando la decisión final a el jefe inmediato que requiere dicho personal.

Con este modelo al hacer un buen reclutamiento, selección y contratación de personal se evitará que poner en peligro la estabilidad de la organización como: *excesiva rotación de personal, aumento en los costos de adiestramiento, baja eficiencia en el trabajo y duplicidad de funciones*. Y por lo contrario dará a la organización *un personal con eficiencia y efectividad al desempeñar su trabajo y por lo tanto su servicio de la organización será de mejor calidad*.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México, Trillas, 1995.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica. México, Limusa, 1994.
- De la Parra Paz, Eric. Calidad en el Servicio. México, Isef, 1997.
- Cheavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México, Mc Graw-Hill, 1994.
- W. Sherman, Arthur, W. Bohlander. Administración de Recursos Humanos. México, Iberoamericana, 1994.
- L. Byars, Lloyd; W. Rue, Leslie. Administración de Recursos Humanos. México, Interamericana, 1994.
- R. Terry, George. Principios de Administración. México, Continental, 1994.
- Hernández Samperí, Roberto. Metodología de la Investigación. México, Mc Graw-Hill. 1996.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración Moderna de Personal. México, Ecafsa. 1998.
- William B., Westher, Kert DAVIS, Jr. Administración de Personal y de Recursos Humanos. México. Mc Graw-Hill. 1995.
- Orozco, Jorge. Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal. México. Fondo Editorial. 1995.