

872702

9



Universidad Don Vasco A.C.

---- INCORPORACIÓN No. 8727-02 ----

a la Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

*Análisis del proceso de reclutamiento,
selección, contratación e inducción
para operadores de turismo en la
empresa Grupo Hernández*

298262

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

Juan José Hernández Cuevas



Uruapan, Michoacán, Junio del 2001.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS

- ☞ *A DIOS: Por hacer en mi el milagro de la vida y conducirme por el camino del bien.*
- ☞ *A MIS PADRES: Por brindarme su amor, comprensión paciencia y apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida; por asistirme con sus consejos cuando así lo requiera y sobre todo por darme la vida y por inculcarme principios y valores para actuar íntegramente y con respeto social.*
- ☞ *A LA MUJER QUE COMPARTE MI CORAZÓN: Por dedicarme su tiempo y su amor incondicional, por mitigar mis momentos de desesperación, por estar a mi lado en los momentos importantes de mi vida, por comprender y corresponder mis sentimientos y sobre todo por impulsar mis deseos de superación.*
- ☞ *A MI HERMANA: Por sus palabras de aliento durante toda mi carrera, por compartir a mi lado un hogar y una formación familiar, por su gran disposición para colaborar en mis actividades y aún más, por todo el cariño y amor que me ha dado.*
- ☞ *A MIS ASESORES: Porque gracias a su colaboración, disposición, guía y paciencia es que pude realizar el presente trabajo.*
- ☞ *A MI DIRECTOR: Por estar siempre al pendiente del buen desarrollo de mi carrera, por darnos todas las facilidades y apoyos para superarnos y por atender y solucionar de la mejor manera los pequeños conflictos que surgieron en mi grupo.*
- ☞ *A MIS PROFESORES: Porque gracias a sus cátedras he llegado a esta etapa de mi vida, por sus momentos de asesoría y convivencia, por sus consejos y por su amistad dentro y fuera de los salones de clase.*
- ☞ *A MIS COMPAÑEROS: Por sus infinitas horas de convivencia dentro y fuera de la escuela, por compartir conmigo la etapa más importante de mi vida hasta ahora, por contribuir a mi desarrollo profesional, por apoyarme en mis trabajos y problemas, y sobre todo por brindarme su infinita amistad.*

¡A todos ustedes... mil gracias!

ÍNDICE

Introducción	4
CAPÍTULO I "LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL"	7
1.1 Concepto	7
1.2 Importancia	7
1.3 Origen y desarrollo	8
1.4 Objetivos	10
1.5 Actividades de la administración de personal	11
CAPÍTULO II "EL RECLUTAMIENTO"	15
2.1 Concepto	15
2.2 Proceso de reclutamiento	15
2.3 Fuentes de candidatos	16
2.4 Principales medios de reclutamiento	19
2.5 Análisis de puestos	23
2.5.1 Concepto	23
2.5.2 Actividades para desarrollar un análisis de puestos	23
2.5.3 Actividades para recopilación de datos	25
2.5.4 Funciones del análisis de puestos	27
2.5.5 Beneficios del análisis de puestos	28
2.5.6 Elementos del análisis de puestos	30
2.5.7 Ejemplo de un cuestionario para la descripción del puesto	34
2.5.8 Ejemplo de un análisis de puestos	46
2.6 Reclutamiento de personal eventual	49
2.7 La solicitud de empleo	49
2.7.1 Principales partes que integran una solicitud de empleo	50
CAPÍTULO III "SELECCIÓN"	52
3.1 Concepto	52
3.2 Importancia	52
3.3 Las pruebas e investigaciones a realizar	53
3.4 Principales tipos de pruebas e investigaciones realizadas en la etapa de selección	54
3.5 La entrevista	56
3.5.1 Tipos de entrevistas	57
3.5.2 Pasos en la entrevista	58
3.5.3 Principales áreas sobre las que se desarrolla la entrevista	60
3.5.4 Estilos básicos para manejar con éxito la entrevista	62
3.5.5 Normas generales para las preguntas de una entrevista	63
3.5.6 Guía modelo para una entrevista estructurada	64
3.5.7 Otras preguntas para la entrevista estructurada	69
3.6 El examen médico	73
3.7 Evaluación de los candidatos	74

3.8	La elección final ¿quién debe escoger?	75
3.9	Notificación a los candidatos	76
CAPÍTULO IV “CONTRATACIÓN”		80
4.1	Concepto	80
4.2	Tipos de contratación	80
4.3	El expediente del trabajador	84
CAPÍTULO V “INDUCCIÓN”		85
5.1	Concepto	85
5.2	Importancia de una adecuada inducción	85
5.3	Objetivos de la inducción	86
5.4	El proceso de inducción	87
5.5	¿Cómo llevar a cabo la inducción materialmente?	87
5.6	Modelo general de inducción	88
5.7	Conclusión general del marco teórico	91
CAPÍTULO VI “CASO PRÁCTICO”		94
6.1	Objetivos de la investigación	95
6.2	Giro de la empresa	95
6.3	Antecedentes históricos	95
6.4	Misión de la empresa	97
6.5	Objetivo general de la empresa	97
6.6	Estructura de la empresa	98
	6.6.1 Organigrama general de la empresa	98
	6.6.2 Estructura funcional de la empresa	99
6.7	Análisis de la información	119
	6.7.1 Resultado de las encuestas aplicadas al nivel operativo en la etapa de reclutamiento	119
	6.7.2 Resultado de las encuestas aplicadas al nivel operativo en la etapa de selección	122
	6.7.3 Resultado de las encuestas aplicadas al nivel operativo en la etapa de contratación	124
	6.7.4 Resultado de las encuestas aplicadas al nivel operativo en la etapa de inducción	126
	6.7.5 Resultado de la encuesta aplicada al nivel directivo en la etapa de reclutamiento	128
	6.7.6 Resultado de la encuesta aplicada al nivel directivo en la etapa de selección	132
	6.7.7 Resultado de la encuesta aplicada al nivel directivo en la etapa de contratación	135
	6.7.8 Resultado de la encuesta aplicada al nivel directivo en la etapa de inducción	136

CONCLUSIONES AL CASO PRÁCTICO	139
PROPUESTAS	144
BIBLIOGRAFÍA	149
ANEXOS	151

INTRODUCCIÓN

En la actualidad nuestro país está pasando por una serie de cambios, que si bien aún no son suficientes, han venido a dar impulso a las empresas Mexicanas; tales cambios son entre otros el que nuestro país haya comenzado a exportar de manera importante, que posea una clase directiva que está en vías de desarrollo, etc.

Estos constantes cambios han favorecido el establecimiento de gran variedad de empresas, principalmente micro, pequeñas y medianas; no obstante, muchas de éstas empresas han tenido que afrontar una serie de problemas que en muchas ocasiones las han llevado a cerrar sus puertas; problemas como la falta de aplicación de técnicas administrativas en la mayoría de ellas, la falta de experiencia en el ramo, la misma incompetencia de su personal, el fraude que se presenta en ellas, etc.

Por otra parte, nuestro país se está viendo inmerso en una economía global, la cual día con día se vuelve más exigente en cuanto a requerimientos para todo tipo de empresas, ya que a raíz de dicha globalización se exige mayor competitividad a las empresas Mexicanas debido a la mayor participación en el mercado de nuestro país de empresas extranjeras. De tal forma, las empresas Mexicanas deben centrar su atención no sólo en el bien o producto tangible que ofrezcan, sino que en la actualidad deben poner especial cuidado en los servicios que ofrecen a sus clientes y en la contratación del personal apropiado para ofrecer estos servicios. En el presente trabajo se incluyen aspectos tanto teóricos como prácticos encaminados a incrementar esa competitividad y productividad en una empresa de la localidad denominada “Grupo Hernández” en su división viajes especiales por medio de la contratación del personal que

cumpla de mejor manera los requerimientos de la empresa para ocupar el puesto de operador de turismo, a través de un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. Así pues, el presente trabajo contiene información acerca de algunas generalidades de la administración de personal tratadas en el capítulo primero, para conocer de donde emanan los antes citados procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

En lo que a reclutamiento se refiere, en el capítulo segundo se incluyen aspectos que permiten identificar la forma de llevar a cabo un proceso de reclutamiento, así como la manera de elaborar un análisis de puestos, incluyendo un ejemplo del mismo; además se habla de la solicitud de empleo como la herramienta con la cual termina el proceso de reclutamiento y se da inicio al proceso de selección.

En el capítulo tercero se tratan aspectos del proceso de selección, aspectos tales como los principales tipos de pruebas e investigaciones que se pueden aplicar a un candidato, también se habla acerca de la entrevista como una herramienta importante del proceso de selección, inclusive se incluye una guía modelo para elaborar una entrevista, así como una serie de preguntas de aplicación general para la misma. En éste tercer capítulo se habla además acerca del examen médico y de la evaluación y elección final de los candidatos.

El capítulo cuarto que trata del proceso de contratación contiene básicamente aspectos legales de los diferentes tipos de contratación, es decir su definición y los datos que como mínimo deben contener; así mismo, en éste capítulo cuarto se hace referencia a los diferentes

modelos de contratos de trabajo que se presentan en los anexos. Por último en éste capítulo se habla acerca de la elaboración de un expediente por cada trabajador contratado.

En el último capítulo teórico, es decir en el capítulo quinto se habla acerca del proceso de inducción, en el cual se incluyen generalidades del mismo: se describe propiamente el proceso que debe seguirse para llevar a cabo la inducción, además, se muestra un modelo general de inducción, así mismo en éste capítulo quinto se incluyen las conclusiones generales al marco teórico.

El capítulo sexto contiene el caso práctico aplicado a la empresa objeto de estudio, en el que se presentan los objetivos, metodología e hipótesis de la investigación, así como los antecedentes históricos de la empresa y la estructura organizacional y funcional propuesta para la misma. Así mismo éste capítulo seis contiene el análisis e interpretación de la información obtenida con la investigación realizada acerca del actual proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de operadores de turismo en la empresa “Grupo Hernández” división viajes especiales.

Por último y una vez analizada la información en el caso práctico, se presentan las conclusiones y propuestas pertinentes, elaboradas éstas últimas con la finalidad de mejorar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción en la empresa objeto de estudio para contar con personal más eficiente en el puesto de operador de turismo que incremente la productividad de la empresa y ello a su vez contribuya al pleno desarrollo de la misma.

CAPÍTULO I

LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Hoy en día las organizaciones han evolucionado y junto con ellas varias ciencias, técnicas, etc. como lo es la administración de personal a la cual no se le había dado en tiempos atrás la importancia necesaria que en nuestros días posee para mejorar la eficiencia de las personas dentro de organismos sociales, por lo cual se considera importante hablar de ella en este primer capítulo, en el que se abordan los temas en un forma general del concepto de la administración de personal así como de su importancia, historia y desarrollo y por supuesto de sus objetivos.

1.1 CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La administración de personal consiste en la aplicación del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) a las etapas de reclutamiento, selección, contratación, inducción, remuneración, capacitación y evaluación del desempeño del personal, para satisfacer de una mejor manera los intereses y necesidades tanto del personal como de quienes reciben los servicios de éste.

1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Toda empresa ya sea lucrativa o no; requiere de personas para lograr sus objetivos, por lo tanto, independientemente de su giro, tamaño o ubicación necesita de la aplicación de la administración de personal puesto que sus funciones son desarrolladas a través de personas.

La eficiencia de una organización depende en gran medida de la forma en que su personal sea administrado, ya que se pueden lograr mejores resultados a través de las personas y observando ciertos cuidados que nos ayudan a lograr que dichos resultados sean eficaces, como por ejemplo, el evitar contratar personal equivocado que no cumpla con los requisitos mínimos y que por ende no sea productivo; eliminar la rotación de personal causada por tener al personal inadecuado en el puesto incorrecto; evitar perder tiempo con entrevistas inútiles que no estén bien estructuradas y por lo tanto no arrojen la información deseada, entre otras.

Por todo lo anterior la administración de personal es importante para que los empleados sean eficientes en su trabajo, teniendo al personal adecuado en el puesto correspondiente y que a su vez los empleados estén preparados para afrontar el cambio y comprometerse con la empresa, lo cual se puede lograr para beneficio de la organización con la adecuada y sistemática aplicación de la administración de personal.

1.3 ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

A lo largo de la historia del hombre, las relaciones humanas han tenido un papel importante en el desarrollo de éste, no obstante, la administración de personal no se había considerado como una ciencia tal para mejorar estas relaciones humanas.

Desde el comienzo de la actividad humana toda organización ha necesitado de personas y por lo tanto de la selección, utilización y desarrollo de las mismas, no obstante en épocas pasadas la administración de personal se ejercía de una manera rudimentaria y en la mayoría de las ocasiones inconsciente, debido a que desde la aparición del hombre en la tierra unas personas guiaban a otras, les indicaban un comportamiento idóneo, realizaban la división del

trabajo (unos cazaban, otros hacían herramientas, etc.) se establecían premios o castigos por el cumplimiento o ausencia del mismo en determinadas actividades, etc.

La administración de personal se comenzó a realizar de mejor forma desde la aparición de la cultura Griega en el mundo (año 462 a.C.) en la cual se estableció una compensación para ciertos servidores públicos, posteriormente surge la cultura China (alrededor del año 202 a.C.) con la elaboración de exámenes para la selección de funcionarios; así pues, la administración de personal fue evolucionando inconscientemente a lo largo de los años hasta llegar a la revolución industrial en el siglo XVIII, con la cual se hizo necesaria más fuerza de trabajo en las nacientes industrias de esa época. A raíz de la gran ocupación de personal que se dio, surgen sindicatos, uniones obreras y el adiestramiento de aprendices entre otros aspectos del personal: no obstante, a fines de 1880 se implementan leyes para regular las horas de trabajo de las mujeres y niños, además, se reglamentan las actividades laborales que perjudican la salud y la seguridad de los trabajadores.

Posteriormente y con la gran producción en masa que se dio a causa de los avances tecnológicos de la industria, se requería de formas aún más eficientes de utilizar la maquinaria y de emplear la fuerza de trabajo, lo cual se logró en gran medida con el surgimiento de la administración científica de manos de Frederick W. Taylor conocido como el padre de la administración científica.

La administración científica de Taylor proporcionaba a los obreros la oportunidad de mejorar su productividad, dando a éstos los medios para lograrlo; además puntualizó que no todas las personas poseen las mismas habilidades por lo tanto fallan al no desempeñar un trabajo acorde a ellas y esto a su vez recae en detrimento para el propio trabajador y para la organización. Con base en lo anterior surge el establecimiento de normas de trabajo

(estándares) para evaluar las habilidades y eficiencia del trabajador y colocarlos en el puesto adecuado e incluso poder otorgarles incentivos.

En el periodo comprendido entre 1900 y 1913 se comienzan a aplicar estudios psicológicos para analizar las capacidades del trabajador y con base en ellas colocarlo en el puesto adecuado, no obstante no es sino desde el año de 1930 hasta nuestros días en donde se considera que se dio el verdadero avance de la administración de personal ya que en este lapso de tiempo surgen varios autores que hablan de las relaciones humanas como tales y aportan nuevas técnicas para administrar el personal. (Ver figura 1)

1.4 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La administración de personal de acuerdo con Werther y Rodríguez posee varios objetivos dentro de una organización, entre los cuales destacan los siguientes:

1. Evitar prácticas discriminatorias que estén basadas en religión, sexo, raza, nacionalidad o pertenencia a algún grupo social específico.
2. Lograr a través de ella las metas fundamentales de la organización.
3. Permitir a cada persona el lograr sus objetivos personales en la medida que éstos sean compatibles con los de la organización.
4. Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
5. Lograr que el personal al servicio de la organización trabaje para alcanzar los objetivos organizacionales.
6. Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.

7. Elevar la productividad del personal para promover la eficacia y eficiencia de la dirección.
8. Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
9. Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
10. Elevar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como del patrón.
11. 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.

1.5 ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

Las actividades de la administración de personal “son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización, ejercidas por el departamento de personal” (WERTHER, 1996: 12).

De acuerdo con Werther, dentro de las actividades de la administración de personal a manera general se encuentran las siguientes:

1. **PLANEACIÓN:** Es una técnica empleada para prever las necesidades futuras de una organización en cuanto a su personal; esta técnica contempla las etapas de reclutamiento, selección y contratación de personal, las cuales serán tratadas en capítulos posteriores.
2. **DESARROLLO:** Es el pleno desenvolvimiento del empleado dentro de la organización, a través de la inducción y el adiestramiento al puesto, ya que con frecuencia el nuevo empleado desconoce aspectos y funciones esenciales tanto de su puesto como de toda la organización.

3. **EVALUACIÓN:** Es una actividad encaminada a verificar el desempeño del trabajador, así como lo confiable de las demás actividades de la administración de personal y además, de las relaciones entre el personal.
4. **COMPENSACIÓN:** Actividad encaminada a retribuir a través de sueldos y salarios, así como de prestaciones legales y extras la aportación o el trabajo que el empleado proporciona a la organización.
5. **CONTROL:** Consiste en la evaluación de las actividades de la administración de personal para verificar su efectividad, y de no existir ésta evaluación, aplicar controles y así garantizar el éxito.

Así pues, en el presente capítulo pudimos apreciar que la administración de personal es importante por el simple hecho de que cualquier organización trabaja con personas y por la necesidad que se tiene en la misma organización de administrar adecuadamente a su personal; así mismo, nos ha sido útil la conceptualización de Joaquín Rodríguez Valencia sobre el origen y desarrollo de la administración de personal para entender su evolución a lo largo del tiempo.

En el siguiente capítulo se hablará de una forma más amplia del reclutamiento como una de las técnicas a realizar dentro de las actividades de la administración de personal, con la finalidad de conocer de una manera más amplia ésta técnica.

Figura 1 "Origen y desarrollo de la administración de personal"

AÑO APROXIMADO	INDIVIDUO O GRUPO ÉTNICO	CONTRIBUCIONES
1550-1556 A.N.E.	EGIPTO	Establece un régimen "PERFECCIONADO" de servicio civil, a pesar de haber sido concebido como un sistema de castas.
462-430 A.N.E.	GRECIA (PERICLES)	Estableció una compensación para ciertos servidores públicos, en busca de la estabilidad y continuidad de los servicios estatales.
202-219 A.N.E.	CHINA (CONFUCIO)	Perfeccionamiento de exámenes para la selección de funcionarios honrados, desinteresados y capaces.
1525	NICOLAS MAQUIAVELO	Enuncia las cualidades del jefe.
1776	FRANCIA R. HUBERTY	Se aplica el método de reclutamiento por concurso para los cargos de médico y éste se generalizó para otros nombramientos.
1810	ROBERT OWEN	Necesidad de prácticas (RELACIONES) de personal reconocidas y aplicadas, se asume la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores; construcción de conjuntos de casa para los trabajadores.
1853	INGLATERRA	Desarrolla un avanzado sistema de administración de personal estatal, el cual concebía el reclutamiento, el ingreso al servicio público a través de adecuados criterios selectivos del personal.
1883	NORTEAMÉRICA	Reglamenta el servicio civil. Su finalidad principal era erradicar la influencia política, en el nombramiento de personal público, previo adecuados procesos de reclutamiento y selección de personal.
1891	FREDERICK HALSEY	Establece un plan de premios sobre los salarios pagados.
1910-1915	NORTEAMÉRICA	Se instituye el primer departamento de personal en su concepción moderna. Posteriormente se inicia un programa de entrenamiento a nivel Universitario para gerentes y empleados.
1913	HUGO MUNSTERBERG	Describe técnicas para seleccionar personal apto, obtención de productividad, influir en la gente, publica su libro <i>Psicología y Eficiencia industrial</i> .

Figura 1 (Continuación)

AÑO APROXIMADO	INDIVIDUO O GRUPO ÉTNICO	CONTRIBUCIONES
1915	W. DILL SCOTT	Realiza trabajo sobre selección del personal de ventas y por su libro <i>Administración de Personal</i> .
1917	E. D. WOODS	Desarrolló el concepto de la validez estadística relativa al uso de las pruebas.
1917	MEYER BLOOMFIELD	Se le considera como fundador del movimiento de la administración de personal.
1921	J. MC. KEEN C.	Famoso por sus actividades de desarrollo de pruebas y por sus esfuerzos para establecer la psicología de la corporación.
1922	W. VAN DIKE B.	Ganó prestigio sobre la manera de entrevistar y hacer pruebas de aptitud, fomentó las pruebas alfa y beta en el ejército.
1924	MERRILL R. LOTT	Desarrolla un programa de clasificación y evaluación de puestos.
1927	E. MAYO ROETHLISBER- GER DICKSON	Iniciaron los estudios de Hawthorne a fin de determinar el efecto que podían tener la fatiga, las horas de trabajo y los periodos de descanso en la productividad del trabajador.
1930	VARIOS AUTORES	Se considera el verdadero avance de la administración de personal, cuando surge la moderna concepción de relaciones humanas y el desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de administración de personal.

Fuente (RODRÍGUEZ, 1993:10,11)

CAPÍTULO II

EL RECLUTAMIENTO

En el presente capítulo se hablará específicamente de una de las etapas de la administración de personal la cual fue mencionada en el capítulo anterior. El reclutamiento en sí nos ayudará a proveer a la organización del elemento humano que ésta requiere para realizar sus actividades y poder operar. El proceso de reclutamiento inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de los mismos, de esta manera se obtiene un conjunto de solicitantes de los cuales saldrán los nuevos empleados que ocuparán los puestos vacantes.

2.1 CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es un proceso que se encarga de suministrar recursos humanos a una organización en el momento oportuno, interesando a candidatos que sean capaces de llenar las vacantes.

2.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Como se menciona en el concepto el reclutamiento es un proceso que de acuerdo con Werther y Davis debe seguir las siguientes etapas:

- a) Identificar vacantes: La identificación de vacantes se lleva a cabo a través de la planeación de recursos humanos que indica las vacantes actuales y las que se esperan a futuro; o bien a través de la solicitud específica de personal de algún departamento.

- b) Especificar cuáles son las necesidades del puesto y las características que debe poseer la persona que lo vaya a desempeñar.
- c) Identificar y utilizar las fuentes de candidatos.
- d) Reclutar un grupo satisfactorio de candidatos.

2.3 FUENTES DE CANDIDATOS

Las fuentes de candidatos son las formas o los medios a través de los cuales nos vamos a allegar de candidatos para ocupar las vacantes; a su vez, pueden existir dos tipos de fuentes de candidatos en una organización, las cuales son:

1) FUENTES INTERNAS

Las fuentes internas son las que proveen candidatos sin necesidad de contactar a lugares o personas fuera de la organización, por lo general este tipo de fuentes proporciona al personal necesario en el tiempo oportuno, y entre ellas se pueden citar las siguientes:

- **SINDICATOS:** En este tipo de fuente se obtiene personal por medio de sindicatos a los cuales pertenezcan los trabajadores, en donde por la reglamentación del contrato de trabajo se estipula que el sindicato será la primera fuente de candidatos a considerar; claro está que ésta fuente sólo funciona cuando la vacante o vacantes entren en el dominio de las actividades del sindicato.
- **ARCHIVOS DE PERSONAL:** Los archivos de personal están formados por las solicitudes de algunas personas que se presentaron en otros periodos anteriores de reclutamiento, las cuales fueron archivadas sin que éstas hayan sido utilizadas debido a que el puesto vacante fue cubierto con otra persona; no obstante algunas de estas

solicitudes archivadas poseen las características requeridas para ocupar la vacante en cuestión.

- **PROMOCIÓN INTERNA DE PERSONAL:** Consiste en llenar el puesto vacante por medio de la promoción (ascender en forma vertical) o transferencia (en forma horizontal) de personal que ya esté laborando dentro de la organización, siempre y cuando éste cumpla con los conocimientos y características requeridas para ocupar el puesto vacante; además, cabe mencionar que a este personal se le da el mismo trato que a los candidatos de afuera, es decir, deben presentar su solicitud, pasar por un proceso de selección, etc.
- **INFORMACIÓN VERBAL:** Es una de las fuentes más rápidas, ya que tan pronto como se sabe que va a existir una vacante se corre la voz entre nuestros propios trabajadores, con la finalidad de tener contacto con familiares, amigos o conocidos que reúnan las características y puedan ocupar el puesto vacante.

2) FUENTES EXTERNAS

Este tipo de fuentes son a las que podemos recurrir para allegarnos de candidatos y son totalmente ajenas a la empresa, de entre las cuales destacan:

- **AGENCIAS DE EMPLEO Y FIRMAS INVESTIGADORAS:** Las firmas investigadoras se encargan de proporcionar personal para ocupar vacantes en el campo profesional básicamente, en cambio las agencias de empleo proporcionan empleados para todos los demás tipos de trabajo no profesionales. Las firmas investigadoras tienen acceso a una gran parte del mercado de trabajo, por lo que a éstas se les facilita buscar los candidatos idóneos logrando que se ocupe la vacante de una manera rápida.

- **RECLUTAMIENTO DE UNIVERSITARIOS:** Consiste en obtener personal recién graduado de las mejores instituciones educativas, ya que estos recién graduados son altamente deseables por la posibilidad que presentan para ser preparados y desarrollados conforme a las necesidades de la organización solicitante.
- **FERIAS DE EMPLEOS:** Aquí, representantes de las compañías solicitantes se reúnen para entrevistar a un gran número de solicitantes durante uno o dos días. Para llevarlas a cabo se publican anuncios previos por lo regular en periódicos, donde se publica el día, lugar y hora en que se realizará la feria, así mismo se invita a los interesados a llamar por teléfono a la organización solicitante para obtener mayor información. Estas ferias de selección se realizan por lo regular en fines de semana y en un lugar adecuado como por ejemplo en un centro de convenciones, en un hotel, etc.
- **CASA ABIERTA PARA TODOS:** Es otro tipo de esfuerzo para reclutar personal, que consiste en que las organizaciones interesadas en empleados publican avisos comúnmente en periódicos en distintas zonas geográficas, para enterar al público en general de que van a realizar una campaña de reclutamiento en esas zonas en determinada fecha. Por lo regular en el mismo anuncio que se publica en el periódico se habla acerca del producto y de la reputación de la compañía; así mismo se incluyen datos de los sueldos, prestaciones y puestos vacantes. El día pactado se reúnen los representantes de la compañía para recibir, entrevistar y seleccionar a todos los interesados.
- **AGENCIAS OFICIALES DE EMPLEOS:** Son agencias que poseen archivos de una gran cantidad de personal desempleado que puede iniciar a laborar inmediatamente. Estas agencias prestan sus servicios de manera gratuita, además, envía varios candidatos para ocupar un puesto aunque no todos ellos pueden estar capacitados para ocuparlo.

- **RECLUTAMIENTO POR CORREO DIRECTO:** Es una fuente de reclutamiento de personal que consiste en enviar cartas a través de correo ordinario a varios individuos específicos de parte de una compañía, con la finalidad de que estos puedan ocupar los puestos vacantes; claro está que como primer paso se deben conseguir nombres y direcciones de los empleados potenciales los cuales se pueden obtener en las asociaciones profesionales, directorios comerciales, grupos de negocios, e incluso en las listas de suscriptores de revistas, entre otros.

2.4 PRINCIPALES MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Los medios de reclutamiento son aquellas formas de difusión que el reclutador utilizará para dar a conocer un puesto vacante en una organización. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, ya que penetran en distintos ambientes para llegar a personas de distintas clases sociales, de distintos niveles académicos, en fin, a distintos estratos sociales. Los principales medios son:

- a) **PRENSA:** Es la búsqueda de candidatos a través de anuncios en periódicos, que por lo regular para el caso de personal ejecutivo se utilizan anuncios en primera plana, en cambio para personal operacional los anuncios se colocan en el interior del periódico. También se utilizan los anuncios en revistas especializadas cuando se busca personal calificado en la profesión a la cual se dirige la revista.
- b) **RADIO Y TELEVISIÓN:** Son otros medios de reclutamiento que no son usados tan frecuentemente por su alto costo, no obstante llegan a una gran audiencia en un tiempo muy corto. Como nota cabe mencionar que se puede utilizar la radio cuando se quiera realizar un reclutamiento en provincia.

- c) **SISTEMAS COMPUTARIZADOS:** Consiste en allegarse de candidatos basándose en una computadora, en donde ya sea a través de programas especiales o de internet se ponen en contacto directo los candidatos con las organizaciones que ofrecen empleo, por lo cual éste es un medio que emplea poco tiempo para establecer el contacto.
- d) **PUNTO DE COMPRA:** Consiste en colocar material promocional para reclutar empleados en los propios centros de reclutamiento, que por lo regular son en las organizaciones mismas.

Figura 2 “Ventajas y desventajas de las principales fuentes de reclutamiento”

FUENTE DE RECLUTAMIENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<i>Sindicatos</i>	Proporciona candidatos en poco tiempo se recurre a personal que ya está relacionado con la empresa.	La vacante no siempre entra en las actividades del dominio del sindicato. Existen preferencias dentro del sindicato.
Fuente (Investigación personal)		
<i>Archivos de personal</i>	No tienen costo. Buenas relaciones públicas.	Con sistema manual se puede gastar mucho tiempo. Anotaciones deficientes del primer entrevistador pueden distorsionar la idoneidad de un aspirante.
<i>Promoción interna</i>	Crea vacantes a niveles inferiores, más fáciles de llenar. Economiza tiempo y dinero. Levanta la moral de los empleados. Revela talentos escondidos.	Los gerentes sienten que ya no pueden escoger a los que quieren y se resisten con los empleados que buscan puesto fuera de su departamento. Se puede perder tiempo esperando el reemplazo.

Figura 2 (Continuación)

FUENTE DE RECLUTAMIENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<i>Información verbal</i>	Es económica y rápida. Las bonificaciones relacionadas levantan la moral de los empleados.	Se presta a acusaciones de discriminación si no se usa junto con otras fuentes.
<i>Agencias de empleo y Firmas investigadoras</i>	Acceso a grandes fondos comunes del mercado de trabajo.	Pueden resultar demasiado caras. Pueden mandar aspirantes mal calificados.
<i>Reclutamiento de Universitarios</i>	Oportunidad de estructurar y desarrollar una futura administración de la compañía. Oportunidad de escoger a los estudiantes más brillantes.	Costosa y fatigante. Hay que evaluar el potencial más bien que una experiencia de trabajo.
<i>Ferias de empleos</i>	Se pueden llenar muchas vacantes en corto tiempo. Oportunidad de relacionarse con otros entrevistadores.	Costosas. Generalmente hay que trabajar un fin de semana. Fatigantes.
<i>Casa abierta para todos</i>	Buenas relaciones públicas. Se pueden llenar varias posiciones a un mismo tiempo.	Costosa. Consume mucho tiempo.
<i>Agencias oficiales de empleos</i>	No cuestan nada. Pueden mandar muchos solicitantes. Pueden ayudar a llenar rápidamente las vacantes.	Pueden enviar aspirantes no idóneos. Pueden objetar las razones de un rechazo.
<i>Reclutamiento por correo directo</i>	Forma personalizada de alistamiento. Selectiva.	Consume mucho tiempo. Es costosa.

Fuente (DIANE, 1992: 45 a 47)

Figura 3 "Ventajas y desventajas de los principales tipos de medios"

TIPO DE MEDIO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<i>Periódicos</i>	Plazos breves. Flexibilidad en el tamaño del anuncio. Circulación concentrada en áreas geográficas específicas. Secciones clasificadas bien organizadas para un fácil acceso de quienes buscan trabajo activamente.	Fácil de ignorar por parte de los prospectos. Considerable confusión competitiva. Circulación no especializada; es necesario pagar por un gran número de lectores no deseados. Baja calidad de impresión.
<i>Revistas</i>	Las revistas especializadas llegan a las categorías de ocupación específicas. Flexibilidad en el tamaño del anuncio. Gran calidad de impresión. Medio editorial prestigiado. Larga vida, los prospectos guardan la revista.	Amplia circulación geográfica; por lo general no se pueden utilizar para limitar el reclutamiento a un área específica. Un gran tiempo de anticipación para la colocación del anuncio.
<i>Radio y televisión</i>	Difíciles de ignorar. Pueden llegar a los prospectos que no estén buscando empleo activamente más que en los periódicos y revistas. Puede limitarse a áreas geográficas específicas. Creativamente flexible. Puede dramatizar los antecedentes de empleo con más eficiencia que los anuncios impresos. Poca confusión competitiva de reclutamiento.	Sólo es posible difundir mensajes breves y poco complicados. Falta de permanencia; el prospecto no puede regresar al anuncio. Repeticiones necesarias para causar una impresión. La creación y producción de comerciales (especialmente de televisión) puede ser costosa y tardada. Falta de selectividad de intereses especiales; se paga por comerciales no atendidos.
<i>Punto de compra</i>	Llama la atención a la descripción del empleo en momentos que los prospectos pueden actuar de inmediato. Flexibilidad creativa.	Utilidad limitada; los prospectos deben visitar el centro de reclutamiento antes de que pueda ser eficaz.
Fuente (DESSLER, 1996: 123 y 124)		
<i>Sistemas computarizados</i>	Rapidez para llenar vacantes. Extensa base de datos.	Se necesitan equipos y programas especiales. Pueden ser costosos.

Fuente (DIANE, 1992: 47)

2.5 ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos proporciona información referente al puesto y a los requerimientos que deben cumplir las personas para desempeñar las actividades de un puesto. Esta descripción del puesto y la información referente a la especificación del mismo otorgan las bases al reclutamiento para decidir que tipo de personas contratar.

2.5.1 CONCEPTO

El análisis de puestos “es un procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se deben contratar” (DESSLER, 1996: 77)

2.5.2 ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR UN ANÁLISIS DE PUESTOS

De acuerdo con Jaime A. Grados Espinosa las actividades para desarrollar un análisis de puestos son:

- 1) **APROBACIÓN DE LA GERENCIA:** Consiste en que la gerencia de la organización dé su aprobación para llevar a cabo el proceso, y para lograrlo es necesario presentar el análisis de puestos como una inversión y no como un gasto, elaborar un presupuesto y una justificación, además se deben mencionar los beneficios que se obtendrán con este análisis.
- 2) **ESTABLECER OBJETIVOS:** La fijación de objetivos es un aspecto indispensable con la finalidad de conocer lo que nos va a servir y para qué nos va a servir.
- 3) **ESTABLECER UN PROGRAMA DE ACCIÓN:** Este programa tendrá la finalidad de indicar la secuencia en la que se irá dando el análisis, para calcular el tiempo que

tardaremos en elaborarlo y para comprobar que estemos cumpliendo con los objetivos previamente planeados.

- 4) SELECCIONAR AL PERSONAL QUE LLEVARÁ A CABO EL ANÁLISIS: Consiste en decidir si el personal que realizará el análisis será personal propio o ajeno a la organización, así mismo, el analista debe poseer algunas características mínimas, como el tener una mentalidad analítica, capacidad de observación, y la facilidad para expresarse clara y objetivamente.
- 5) CAPACITAR A LOS ANALISTAS: Es necesario que el analista haga un recorrido por la organización con la finalidad de que aprecie a manera detallada los elementos de cada puesto, además debe ser entrenado para manejar técnicas, métodos, algunas situaciones, etc.
- 6) DEFINIR LOS MÉTODOS DE TRABAJO Y DISEÑAR LOS INSTRUMENTOS PARA RECOPIRAR DATOS: Al hablar de métodos de trabajo se habla de métodos para extraer la información, dentro de los cuales los más comunes son la entrevista, los cuestionarios y la observación directa. El diseño de los instrumentos para recopilar datos se refiere a elaborar instrumentos que sean apropiados en cuanto al nivel de aplicación, secuencia y orden, ya que se debe seleccionar el tipo de lenguaje a utilizar dependiendo del empleado del cual se vaya a obtener información; cabe mencionar que estos instrumentos para recopilar información se diseñan, se prueban y están sujetos a correcciones.
- 7) CAMPAÑA PARA INFORMAR Y MOTIVAR A LOS TRABAJADORES: Es requisito indispensable para realizar un análisis de puestos el contar con la colaboración de los trabajadores, por tal motivo se debe informar a estos lo que vamos a hacer. Esta campaña de información debe llegar en forma directa al personal afectado para evitar distorsiones.

8) SELECCIONAR LOS TITULARES DEL PUESTO DE QUIENES SE OBTENDRÁ LA INFORMACIÓN: El trabajador adecuado se debe seleccionar con base en las siguientes características:

- Que posea experiencia en el puesto.
- Que proporcione un rendimiento adecuado.
- Que permita facilidad para comunicarse.
- Que sea responsable.
- Que mantenga buenas relaciones con otros trabajadores.

2.5.3 ACTIVIDADES PARA RECOPIACIÓN DE DATOS:

Para recabar información existen tres medios principales, los cuales de acuerdo con Grados son la entrevista, el cuestionario y la observación directa.

a) ENTREVISTA: La entrevista consiste en obtener información a través de conversaciones con aquellas personas que de alguna u otra forma están relacionadas con lo que se desea investigar. Entre muchas otras una entrevista puede contener preguntas como las siguientes:

- ¿Qué es lo que hace?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Con qué fin lo hace?
- ¿Cuándo lo hace?
- ¿Dónde lo hace?
- ¿Para quién lo hace?, etc.

Cabe mencionar que en una entrevista es importante en primera instancia crear un ambiente de confianza al entrevistado, para que éste conteste de una manera más amplia y libre de presión; de inicio esto se puede lograr informando al entrevistado la importancia que posee la entrevista y los usos que se darán a la información.

b) **LOS CUESTIONARIOS:** Este medio consiste en obtener información a través de una serie de preguntas escritas previamente formuladas. Existen cuatro tipos de cuestionarios, los cuales son:

- ***Cuestionarios con respuesta abierta:*** Este tipo de cuestionarios consiste en dar libertad al ser interrogado para expresar ampliamente sus apreciaciones con base en la pregunta formulada.
- ***Cuestionarios con respuesta cerrada:*** Consiste en que el interrogado está limitado a contestar a la pregunta afirmativa o negativamente.
- ***Cuestionarios con respuesta selectiva:*** Son los que dan al interrogado varias alternativas a escoger para responder a una pregunta.
- ***Cuestionarios mixtos:*** Son los que combinan dos o más de los anteriores.

Para que un cuestionario sea útil es necesario establecer claramente cuál es la información que se desea obtener con él.

Los cuestionarios por lo general pueden llegar a presentar dos problemas principales:

1. **SU ELABORACIÓN:** Debe ser redactado en forma tal que sea comprensible y que a la vez proporcione la información deseada.
2. **SU REDACCIÓN:** Ya que por lo regular la comunicación escrita se dificulta un poco más que la verbal.

c) **OBSERVACIÓN DIRECTA:** La observación directa consiste en observar la forma como se desarrollan físicamente las operaciones o situaciones en el lugar mismo donde se lleva a cabo el trabajo, a fin de hacer las apreciaciones convenientes, proporcionando de inmediato una idea genérica de la parte que se observa. en donde es conveniente recopilar lo observado por escrito.

Para poder realizar observación directa se requiere que el empleado no se sienta incómodo con la presencia del analista; así mismo es necesario observar todas las actividades que realiza el empleado, elaborando un registro en el que se anote el antecedente y el consecuente de cada actividad. No obstante no resulta conveniente aplicar la observación directa por sí sola, ya que no es suficiente, puesto que el empleado puede realizar actividades periódicas o eventuales que no lleve a cabo en el momento de la observación. De tal forma, lo más recomendable para obtener una información confiable y válida es utilizar las tres técnicas para recopilar información aquí mencionadas.

2.5.4 FUNCIONES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Un análisis de puestos puede ser aplicado por distintas razones, de acuerdo con Grados destacan las siguientes:

1. **PARA SELECCIONAR PERSONAL:** La especificación del puesto contenida en el análisis de puestos nos ayuda a determinar los requisitos que debe cubrir un candidato para ocupar un puesto, lo cual orienta el proceso de selección; además el análisis de puestos no sólo nos sirve para conocer los elementos de un puesto, sino que también para que la persona encargada de seleccionar al personal pueda saber quién es el candidato idóneo para cubrir un puesto.

2. **PARA VALUAR PUESTOS:** El análisis de puestos da las bases para valorar un puesto, al proporcionar factores que se toman como base para la valuación, tales como el esfuerzo, la habilidad, responsabilidad y condiciones de trabajo que implican un puesto determinado.
3. **FIJAR ADECUADOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO:** El entrenamiento está enfocado a capacitar al trabajador de acuerdo a la habilidad requerida por el puesto que ocupe, de ahí la importancia del análisis de puestos para indicar la habilidad requerida en el puesto.
4. **SEGURIDAD INDUSTRIAL:** El análisis de puestos en su apartado de especificación del puesto nos señala las posibles anomalías en materias de riesgos a los que está expuesto el trabajador al realizar sus labores.
5. **PARA ELABORAR UN ESTUDIO DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS:** Éste estudio está en función de los atributos del empleado como trabajador y no se refiere a la valoración del individuo como persona, de ahí que los méritos se califiquen en cuanto a la realización de un trabajo; por ende es necesario conocer la naturaleza y los detalles del trabajo a cargo del ocupante mismo, para lo cual nos apoyamos del análisis de puestos con la finalidad de tener mejores elementos de juicio para que la calificación sea acertada.

2.5.5 BENEFICIOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos brinda una serie de beneficios a la empresa, supervisores, trabajadores y al departamento de personal, dentro de los más importantes están los que se mencionan en la figura 4.

Figura 4

“Beneficios del análisis de puestos”

PARA QUIÉN	BENEFICIOS
PARA LA EMPRESA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de puestos y funciones. 2. Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo. 3. Sirve de base para la promoción y ascenso. 4. Se pueden fijar responsabilidades en la ejecución de las labores. 5. En general ayuda a la coordinación y organización de las actividades de la empresa de una forma más eficiente.
PARA LOS SUPERVISORES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les ayuda a conocer amplia y objetivamente las operaciones encomendadas a su vigilancia, lo que les permite planear y distribuir el trabajo. 2. Pueden exigir a cada trabajador, con mayor conocimiento de causa, lo que debe hacer y cómo debe hacerlo. 3. Les facilita buscar al trabajador más apto para alguna labor accidental y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc. 4. Evita problemas de interferencia en las líneas de mando y en la realización del trabajo.
PARA EL TRABAJADOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le ayuda a conocer con precisión lo que debe de hacer. 2. Le señala sus responsabilidades con claridad. 3. Le ayuda a saber si trabaja adecuadamente. 4. Le señala sus errores y aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración.
PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es base fundamental para la mayor parte de las técnicas que éste departamento debe aplicar. 2. Lo orienta en la selección de personal. 3. Permite colocar al trabajador en el puesto más adecuado conforme a sus aptitudes. 4. Lo ayuda a establecer adecuados programas de adiestramiento. 5. Le informa para la valuación de puestos. 6. Le orienta para efectuar estudios de calificación de méritos.

Fuente (GRADOS, 1998:132 y 133)

2.5.6 ELEMENTOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Un análisis de puestos está compuesto esencialmente por dos elementos, los cuales de acuerdo con Grados son la descripción del puesto y la especificación del puesto.

a) DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: La descripción del puesto es un informe escrito acerca del contenido del puesto, el cual se basa en las especificaciones del mismo. A su vez la descripción del puesto se divide en:

1. *Descripción de encabezado*: Son los datos que nos permiten identificar el puesto, los cuales son:

- El título del puesto: Nombre que se da al puesto de manera cotidiana y oficialmente
- La clave: Número de archivo en que se encuentra el puesto.
- Su categoría: Rango o nivel jerárquico que posea el puesto dentro de la organización.
- El horario: Comprende la hora de inicio y término regular de las labores.
- El sueldo: Se estipula lo que gana el ocupante del puesto y los ascensos que éste ha tenido para saber sus posibilidades de aumentos y promociones en la compañía.
- La ubicación del puesto: Es la localización del puesto en la organización, la cual se puede determinar por medio de un organigrama, o por una descripción por escrito, estableciendo el departamento sección o área en la que se desarrolla el trabajo.
- Su jerarquía y contactos: Se anota el puesto de su jefe inmediato y del personal a su cargo, además sus relaciones internas con personal de la empresa y externas con gente ajena a ésta.

- El número de personas que desempeñan el puesto: Incluyendo únicamente número, ya que no es necesario anotar los nombres de las personas.

Por último, en ésta parte de descripción del encabezado se debe anotar el nombre y firma del analista, así como la del supervisor inmediato del titular del puesto en cuestión, además se deberá anotar la fecha del análisis.

2. *Descripción genérica:* la descripción genérica de un puesto consiste en dar una explicación del total de las actividades del puesto como un conjunto y en forma muy breve. La función básica de ésta descripción es mencionar el objetivo fundamental del puesto.
3. *Descripción específica:* Consiste en describir detalladamente las actividades que se realizan en un puesto. Estas actividades se deben describir de la siguiente forma:

- Actividades diarias o cotidianas.
- Actividades periódicas.
- Actividades eventuales.
- Identificar los accesorios del puesto: Consiste en definir los elementos físicos que de alguna forma van a permitir el desarrollo de las actividades del puesto, lo cual incluye el equipo cotidiano, recursos técnicos, maquinaria, herramientas, papelería utilizada, etc.

b) **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:** La especificación del puesto consiste en elaborar un reporte en forma escrita acerca de la habilidad, responsabilidad y esfuerzo, así como de las condiciones a las que se expone el ocupante de un puesto. A continuación se describen de una manera más detallada estos aspectos:

1. *Habilidad*: es la capacidad que se requiere para poder desempeñar un puesto. ésta a su vez se divide en:
 - Habilidades físicas: se determinan por medio del entrenamiento, agilidad, destreza y rapidez.
 - Habilidades mentales: Estas habilidades incluyen la escolaridad, criterio, iniciativa, ingenio, capacidad de expresión, conocimientos y experiencia.
2. *Responsabilidad*: Entendiendo por responsabilidad a la obligación de responder de los actos que se han asignado a una persona: ahora bien, la responsabilidad se puede dar por:
 - Por el trabajo de otros: Esta responsabilidad de basa en los riesgos a los que se exponen los subordinados y terceras personas, los cuales pudieran ser originados por el ocupante propio del puesto.
 - Por valores: Para determinar el grado de responsabilidad de éste punto es necesario determinar el monto aproximado de valores tales como dinero, equipo e información confidencial.
 - Por procesos o procedimientos y trámites: Aquí la responsabilidad recae en el ocupante del puesto cuando éste deba realizar algún tramite o bien, cuando el trabajo se lleve en estratos y uno de estos corresponda al trabajo del ocupante del puesto analizado.
3. *Esfuerzo*: El esfuerzo que lleva a cabo un trabajador puede ser físico y/o mental:
 - Esfuerzo físico: Se refiere a la fuerza física requerida, al cansancio físico, la postura y la tensión muscular.

- Esfuerzo mental: Considera aspectos tales como la atención visual y auditiva, la concentración, la fatiga mental, el volumen y ritmo de trabajo y la tensión nerviosa.

4. *Condiciones físicas*: Se refiere a las condiciones físicas del lugar donde se lleva a cabo el trabajo, así como los riesgos que corre el ocupante del puesto. Dentro de las condiciones físicas del medio a considerar están:

- La iluminación.
- La temperatura.
- El espacio.
- La ventilación.
- La humedad.
- El ruido.
- Los olores.
- La limpieza, etc.

Así mismo, los riesgos que se pueden presentar son riesgos a contraer enfermedades y riesgos a sufrir accidentes. Dentro de las condiciones físicas se debe especificar también y en términos fisiológicos la postura o posición que debe adoptar el trabajador para desarrollar su trabajo.

Por último, dentro de la especificación del puesto se deben considerar otros requisitos adicionales referidos a condiciones de tipo físico que necesite la persona para ocupar el puesto, por ejemplo:

- La edad (tanto mínima como máxima).
- Estatura.

- Peso.
- Sexo.
- Estado civil.
- Disponibilidad para viajar.
- Nacionalidad.
- Rasgos de presentación.

2.5.7 EJEMPLO DE UN CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. Puesto:

¿Cuál es el nombre del puesto que ocupa actualmente?

¿Cuánto tiempo lleva en él? _____

¿Cuál es el número de empleados en el puesto? _____

¿Cuánto tiempo lleva usted en la empresa? _____

¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes al suyo? _____

¿Cuáles son esos puestos?

¿Cuál es la diferencia?

_____	_____
_____	_____
_____	_____

2. Ubicación:

¿En qué departamento, sección o taller está ubicado su puesto? _____

¿Cuál es el puesto inmediato superior al suyo? _____

¿Cuál es el puesto inmediato inferior al suyo? _____

¿Cuáles son los puestos bajo su mando? _____

¿Qué número de trabajadores tiene bajo su mando? _____

¿Cuál es su jornada normal de trabajo? _____

3. Reporta:

¿A quién reporta diariamente su trabajo?

Jefe inmediato _____ para _____

Jefe superior _____ para _____

Reporta además a: _____

Para _____

4. Relaciones internas:

¿Cuáles son las relaciones internas permanentes de su puesto?

Ascendentes _____
Puestos sobre su nivel _____

Descendientes Puestos bajo su nivel

Horizontales Puestos de su mismo nivel

5. Relaciones externas:

¿Cuáles son las relaciones externas de su puesto?

¿Con quién?	¿Para qué?	¿Con qué frecuencia? (%)
.....
.....
.....

6. Descripción genérica:

Describa brevemente en qué consiste su trabajo, qué función cubre y qué finalidad tiene.

.....

.....

.....

7. Descripción específica:

¿Qué actividades diarias y constantes realiza en su puesto?

(Qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué)	Horas aproximadas
.....
.....
.....
.....

¿Qué actividades periódicas realiza en su puesto?

(repetidas a intervalos regulares)	Horas	Frecuencia
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

¿Qué actividades eventuales realiza en su puesto?

	Frecuencia
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades? _____

¿Cuáles son? _____

8. Especificación del puesto:

¿Qué conocimientos requiere para desempeñar su puesto?

ACTIVIDAD	¿Qué?	¿Para qué?	25%	50%	75%	100%
Leer y escribir						
Taquigrafía						
Mecanografía						
Contabilidad						
Manejo de máquinas						
Dibujo						
Idiomas						
Operaciones aritméticas						
Otros						

9. Escolaridad

¿Qué grado escolar mínimo se requiere en el puesto?

Primaria	1	2	3	4	5	6	¿Cuál?
Secundaria	1	2	3				
Preparatoria o equivalente	1	2	3				
Carrera corta	1	2	3				
Carrera profesional	1	2	3	4	5		
Carrera técnica	1	2	3	4			
Oficio (número de años)							

10. Experiencia:

¿Cuál es la experiencia previa que usted ha tenido?

¿En qué puestos?

¿Cuánto tiempo?

Fuera de la empresa

_____	_____
_____	_____
_____	_____

Dentro de la empresa

_____	_____
_____	_____
_____	_____

¿De qué puesto pasó al actual? _____

¿Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual considera usted que un nuevo empleado desempeñará eficientemente sus labores? (días, semanas, meses, años)

11. Criterio:

¿Exige el criterio requerido para realizar su trabajo?

¿Interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina establecida? ____.

Explique _____

¿Que usted mismo lo organice diariamente en forma distinta? _____. Explique

¿Que organice o prepare diariamente el trabajo de otros? _____. Explique

¿Que tome decisiones y/o resuelva problemas? Señale cuáles

Toma de decisiones y/o resolución de problemas:

	Rutinarios	Importantes	Dificiles	Trascenden - tales
Eventualmente	()	()	()	()
Con poca frecuencia	()	()	()	()
Frecuentemente	()	()	()	()
Constantemente	()	()	()	()

12. Iniciativa:

El puesto exige iniciativa:

- A. Normal a todo trabajo ()
- B. Eventualmente sugerir métodos, mejoras para su trabajo ()
- C. Aportar mejoras y procedimientos para otros puestos ()
- D. Aportación parcial en la creación de nuevos sistemas, métodos y procedimientos ()
- E. Dedicarse total y esencialmente a labores de creación y nuevas ideas ()
- F. En caso de que se le presente un problema ¿quién lo resuelve?

Usted mismo _____

Su supervisor _____

El jefe de departamento _____

Otra persona _____ ¿Quién? _____

13. Requisitos para el puesto:

Exige el puesto algún requisito acerca de

¿sexo? _____ ¿edad? _____ ¿estado civil? _____

¿Qué características físicas o psíquicas exige el puesto?

	°o		%
Resistencia física	_____	Habilidad manual	_____
Percepción	_____	Habilidad mecánica	_____
Memoria	_____	Razonamiento	_____
Creatividad	_____	Expresión oral	_____
Expresión escrita	_____	Don de mando	_____

¿Qué aptitudes y características especiales exige el puesto?

¿Cuáles? _____

¿Exige el puesto

atención concentrada intermitente? () _____ °o

atención concentrada constante? () _____

atención dispersa? () _____

intermitente? constante?

Esfuerzo visual _____

Esfuerzo auditivo _____

14. Responsabilidad:

a) Bienes:

¿Qué o cuáles?

Papelería _____

Archivo _____

Mobiliario _____

Despacho _____

Maquinaria y/o
aparatos _____

Herramientas _____

Dinero _____

Cantidad \$ _____

Documentos _____

Cantidad \$ _____

• al portador _____

¿Cuáles? _____

• nominativos _____

¿Cuáles? _____

Posibilidad de
pérdida

Remota _____

Fácil _____

Señale cuáles _____

b) **Trámites:** Para considerar este punto, debe tomar en cuenta los posibles actos o circunstancias que, en el ejercicio normal de su trabajo y debido a algún error involuntario, perjudique a su trabajo, su departamento, otro departamento o la empresa, hasta que dicho error sea descubierto.

Monto económico aproximado \$ _____

Tipo de trámite _____

Causa del daño _____

Probabilidad de que ocurra _____

Actividad involuntaria que lo causa _____

c) Supervisión

¿Realiza usted en su puesto alguna supervisión? _____

	Señale de qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata	_____	_____	_____
Indirecta	_____	_____	_____
Esporádica	_____	_____	_____

¿Qué trabajos supervisa? _____

d) Discreción: ¿Tiene usted, en el desempeño de su puesto acceso a datos confidenciales? _____. Señale cuales.

		25%	50%	75%	100%
Métodos y procesos de fabricación	()	_____	_____	_____	_____
Proyectos nuevos	()	_____	_____	_____	_____
Cambio de materiales	()	_____	_____	_____	_____
Planos y diseños	()	_____	_____	_____	_____
Políticas generales de la empresa	()	_____	_____	_____	_____
Políticas de ventas	()	_____	_____	_____	_____

¿Qué clase de daño podría causar su indiscreción? _____

e) **Contactos con el público:** ¿En el desempeño de su puesto tiene usted contactos con el público? _____.

¿Con quiénes?

Frecuencia

¿Qué daños puede ocasionar el dar un trato inadecuado a estas personas? _____

15. Clima de trabajo:

¿Cómo considera usted el medio en el que se desarrollan sus labores?

	% aproximado
Bien ventilado _____	_____
Frio _____ Caliente _____ templado _____	
Extremoso _____	_____
Iluminado _____	_____
Ruidoso _____	_____

¿En qué posición se desarrollan sus labores?

De pie _____ sentado _____ caminando _____ agachado _____ otra _____

¿Cómo considera usted su trabajo?

Muy monótono _____ Normal _____

Rutinario _____ Variado e interesante _____

16. Riesgos y enfermedades:

En el desempeño de sus labores ¿a qué riesgos o accidentes considera usted que se expone? Enumérelos.

Tipo de lesión: _____

Causas: _____

% Frecuencia

Número de días de gravedad

ANALIZÓ _____

REVISÓ _____

FECHA _____

Fuente (GRADOS, 1998: 144 a 150)

2.5.8 EJEMPLO DE UN ANÁLISIS DE PUESTOS

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NOMBRE DEL PUESTO: Secretaria

CLAVE: CV-81

UBICACIÓN: Departamento de personal

REPORTA A: Jefe de personal

PERSONAL A SU CARGO: Auxiliar de oficina

PUESTOS CONEXOS: Inferior: Taquigrafa de oficina

Superior: Secretaria de gerencia

FECHA DE ANÁLISIS: 15 de enero de 1988

TITULAR DEL PUESTO:

REVISÓ:

ANALIZÓ:

Descripción genérica

Toma taquigráficamente lo que le dicta el contralor; hace transcripciones mecanográficas; lleva el archivo del personal; recibe recados e interviene en los trámites necesarios para el personal, así como en la formulación de concentraciones y estadísticas.

Descripción específica

Actividades continuas

- a) Toma taquigráficamente los dictados de su jefe y hace la transcripción mecanográfica de los mismos.
- b) Contesta la correspondencia que se le encomienda y copia los artículos o estudios que se le señalen.

- c) Despacha oportunamente la correspondencia después de revisar las direcciones y el franqueo postal.
- d) Archiva la correspondencia del departamento, para lo cual lleva minutorio y registro del mismo.
- e) Atiende las llamadas telefónicas cuando su jefe no puede contestarlas, tomando nota de los recados. Comunica a su jefe con las personas que éste la indica; para esto, mantiene al día el directorio de contactos del departamento.
- f) Cuida de anotar en la agenda de negocios pendientes del departamento los que así resulten de sus gestiones y recuerda oportunamente a su jefe cuándo los debe tratar.
- g) Cuida que se haga la limpieza de la oficina, así como de la presentación y orden de ésta.
- h) Concentra y anota los retrasos de los trabajadores.
- i) Concentra los datos de los trabajadores que hayan faltado a sus labores, con aviso o sin él, e informa diariamente a su jefe.

Actividades periódicas

- a) Abre expedientes a cada uno de los trabajadores y concentra oportunamente en ellos todos los documentos señalados.
- b) Proporciona, de acuerdo con las instrucciones de su jefe, los expedientes de archivo que puedan requerir otros departamentos, anotando los documentos que se extraigan de él en formas especiales de control.
- c) Atiende a las personas que se presenten en el departamento y les pregunta nombre, asunto a tratar, etc. antes de pasarlos con el jefe, o toma sus recados en formas especiales, en los casos en que éste no pueda recibirlos o esté ausente.

- d) Recibe los reportes de los trabajadores enfermos, los notifica al médico para que compruebe esta circunstancia y recoge el dictamen del mismo.
- e) Cuida de registrar oportunamente los cambios de salario, puesto, domicilio, etc.

Especificación del puesto

Habilidad

- a) *Instrucción:* Primaria, secundaria y dos años de estudios comerciales que comprenden, por lo menos, gramática, taquigrafía, mecanografía, archivo, correspondencia y documentación.
- b) *Experiencia:* Un año (como mínimo) que le permita tener precisión, limpieza y rapidez (80 palabras por minuto en taquigrafía y 40 en mecanografía).
- c) *Criterio:* El necesario para resolver problemas sencillos y para la selección y catalogación en el archivo.

Esfuerzo

- a) *Físico:* El necesario para la pulsación mecanográfica realizada durante casi toda la jornada.
- b) *Mental:* Atención concentrada durante los dictados y en las transcripciones, para evitar errores . Buena memoria.

Responsabilidad

Se necesita discreción, debido a que tiene acceso a problemas delicados e importantes.

Condiciones de trabajo

- a) *Posición:* Varía, pero predomina la de estar sentada.
- b) *Cansancio:* El producido por el esfuerzo de transcripción mecanográfica.

Relaciones del puesto

- a) *Internas*: Mantiene relaciones interpersonales con el contralor, el auxiliar de oficina, los trabajadores y con la gente de los demás departamentos.
- b) *Externas*: Mantiene contactos interpersonales con los clientes y con la gente que acude a la oficina a pedir informes, así como con el médico de la empresa.

Aprobaciones:

TITULAR

JEFE INMEDIATO

Fuente (GRADOS, 1998: 141 a 143)

2.6 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EVENTUAL

Cuando una organización debido a la naturaleza del trabajo requiere de trabajadores eventuales, puede recurrir a través del reclutador, a organizaciones que se especializan en prestar éste tipo de servicio, es decir, en proporcionar trabajadores eventuales. Este tipo de organizaciones se hacen responsables de todos los trabajadores que envían. Tiene diferentes sistemas de cobro, incluso por horas y por lo regular pueden enviar cualquier tipo de personal.

Éste tipo de contratación eventual lo realiza una organización generalmente cuando se le presentan problemas de incapacidad por maternidad, excesos de trabajo, accidentes, etc.

2.7 LA SOLICITUD DE EMPLEO

La solicitud de empleo es un formato que debe llenar el candidato, el cual contiene una serie de datos que son de interés para la organización reclutadora, además, sirve como medio

útil para almacenar información para posteriores referencias. Su objetivo es conocer los datos generales del candidato y establecer si reúne los requisitos mínimos para pasar a las siguientes fases. (Ver anexo 1)

2.7.1 PRINCIPALES PARTES QUE INTEGRAN UNA SOLICITUD DE EMPLEO

Las formas de solicitud varían de una organización a otra, no obstante su contenido es muy similar, de ahí que se pueda determinar que sus principales partes son:

- 1) **DATOS PERSONALES:** Son datos propios del reclutado como su nombre, dirección, teléfono, edad, lugar de nacimiento, religión, etc. ya que estos datos son personales, el reclutador deberá mantener en privado la información recibida.
- 2) **PREPARACIÓN ACADÉMICA:** En esta parte se incluye el historial académico del reclutado, con la finalidad de que el reclutador procure identificar candidatos con una formación académica que se relacione con el puesto vacante.
- 3) **ANTECEDENTES LABORALES:** Aquí, los candidatos deben proporcionar una relación de sus empleos anteriores, con el propósito de conocer si el solicitante es una persona estable en sus trabajos, tener antecedentes sobre su desempeño laboral y obtener datos acerca de la experiencia del trabajador.
- 4) **PERTENENCIA A INSTITUCIONES Y PASATIEMPOS:** Éste punto es considerado con mayor frecuencia cuando se recluta para llenar vacantes de nivel ejecutivo, el cual consiste en determinar si un candidato pertenece a un club, asociación profesional o club deportivo, así como el conocer los pasatiempos favoritos del mismo, con la finalidad de determinar facetas importantes de su personalidad.

- 5) REFERENCIAS: En éste apartado el candidato deberá anotar el nombre, domicilio, ocupación y teléfono de personas que puedan emitir una opinión de él como empleado y como persona.
- 6) AUTENTICIDAD: En ésta parte se pide al candidato que firme la solicitud con su puño y letra en señal de que la información proporcionada por él en dicha solicitud es verídica y que de lo contrario su posible contratación quedará sin efectos.

En éste segundo capítulo se analizaron aspectos fundamentales del reclutamiento, tales como el proceso que se debe seguir para llevarlo a cabo, las fuentes de candidatos y medios para reclutar, los cuales (ambos) debemos tener presentes en el momento de requerir personal para ocupar un puesto, ya que ellos nos dan la orientación de dónde y a través de que medio (considerando sus ventajas y desventajas) se pueden obtener candidatos. Así mismo en el presente capítulo se analizó el análisis de puestos, el cual es una herramienta útil para determinar las tareas de un puesto y por ende los requisitos que debe cumplir una persona para ocuparlo. En el siguiente capítulo se hablará de la selección de personal como herramienta fundamental para elegir al candidato idóneo para ocupar un puesto.

CAPÍTULO III

SELECCIÓN

Una vez que en la organización se dispone de un grupo idóneo en cuanto a número de solicitantes obtenidos a través del reclutamiento, se da inicio con el proceso de selección.

El proceso de selección consiste básicamente en la aplicación de una serie de pruebas empleadas para decidir qué candidatos deben ser contratados. Dentro de dichas pruebas a realizar a un candidato, se incluye entre otras la entrevista, la cual es en la mayoría de las veces el instrumento más usado y en ocasiones el único para seleccionar a un candidato.

En el presente capítulo hablaremos de algunas de las pruebas más usadas en la etapa de selección, entre ellas la entrevista; además de otros aspectos que se deben contemplar en dicha etapa.

3.1 CONCEPTO

La selección es la etapa de la administración de personal que consiste en aplicar una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para ocupar un puesto vacante.

3.2 IMPORTANCIA

La selección de personal de acuerdo con Dessler es importante por varias razones, de entre las que se encuentran, primero, que el desempeño de un gerente ya sea bueno o malo depende en parte del propio desempeño de los subordinados; de ésta forma los empleados que no reúnan las características fundamentales para desempeñar un puesto no se desenvolverán en

el con eficiencia y, por lo tanto, el trabajo del gerente se verá afectado, por ello a través de la selección se debe rechazar a las personas inadecuadas antes de que éstas ingresen a la organización.

En segundo lugar, en el proceso de selección es importante el costo que tiene el reclutar y contratar empleados, divididos entre los costos de búsqueda, tiempo de entrevistas, verificación de referencias, gastos de viajes y traslados, etc., es decir, el costo del proceso de selección es elevado por lo que se debe procurar que ésta sea eficiente y mantenga los costos al mínimo.

En tercer lugar el realizar una buena selección es importante por las implicaciones legales que tiene el llevarla a cabo de manera negligente, es decir, se deben respetar las normas respecto a la igualdad en el empleo, por ejemplo; además los empleadores deben ser responsables de los perjuicios ocasionados por selección negligente de empleados con antecedentes penales.

3.3 LAS PRUEBAS E INVESTIGACIONES A REALIZAR

Dentro del proceso de selección se pueden aplicar varias pruebas que no son sino un examen o un conjunto de ellos con la finalidad de conocer entre otras las reacciones mentales, perceptivas y sensoriales de un individuo, para medir aspectos tales como inteligencia, conocimientos, personalidad y aptitudes, con la finalidad de poder decidir el aceptar o rechazar en una organización a una persona que solicita ocupar un puesto vacante en ésta.

De acuerdo con Lourdes Munch Galindo, las pruebas deben cumplir ciertas características para que la medición realizada por ellas y/o por las investigaciones sea satisfactoria, las cuales son las siguientes:

- 1) ESTANDARIZACIÓN: Deben ser aplicadas por igual al número de aspirantes para un puesto determinado.
- 2) VALIDEZ: Deben medir lo que se quiera medir, es decir, cumplir el objetivo para el que fueron creadas, cuantificando con precisión.
- 3) OBJETIVIDAD: Que se pueda evaluar sin la influencia de opiniones subjetivas del entrevistador.
- 4) UNIFORMIDAD: Se refiere que la manera de interpretar los datos no varíe de un candidato a otro.
- 5) INTERÉS: Deben lograr atraer la atención del candidato a examinar.
- 6) GRADUABILIDAD: Se refiere a que los resultados sean expresados en cifras.
- 7) INÉDITAS: Que no sean conocidas por el examinado.
- 8) DEBEN EXCLUIR EL AZAR.
- 9) RAPIDEZ: Que no implique mucho tiempo su aplicación y realización.
- 10) ESTANDARIZACIÓN DE LAS CONDICIONES DE APLICACIÓN DE LA PRUEBA:
Esta característica es importante, puesto que las condiciones en las que se realizan las pruebas afectan de manera considerable los resultados de éstas.

3.4 PRINCIPALES TIPOS DE PRUEBAS E INVESTIGACIONES REALIZADAS EN LA ETAPA DE SELECCIÓN

De acuerdo con Grados, estas pruebas e investigaciones son:

- 1) ENTREVISTA INICIAL: En ella se corroboran los datos del candidato obtenidos en la solicitud de empleo, así mismo, dentro de sus finalidades se encuentra el mantener un contacto visual con el candidato para observar las conductas que éste manifieste. En el

desarrollo de ésta entrevista inicial se proporcionan al candidato datos con respecto a la vacante, como condiciones de trabajo, el sueldo, etc. Esta entrevista constituye el primer filtro evaluativo de los candidatos en el proceso de selección.

- 2) **EVALUACIÓN TÉCNICA:** Esta evaluación consiste en evaluar las habilidades, pericia o conocimientos necesarios para poder desempeñar un puesto determinado. Este tipo de pruebas por lo regular son elaboradas de acuerdo a las necesidades de cada organización, con base en el puesto de que se trate y en el análisis del propio puesto. En este tipo de pruebas se evalúa por ejemplo, la eficiencia en mecanografía y ortografía en el campo de oficina, la eficiencia y el conocimiento en el manejo de herramientas y equipos en el área obrera, etc. La evaluación técnica es de la mayor importancia, ya que del buen dominio y conocimientos que posean los empleados, depende en gran parte su eficiencia; incluso la evaluación técnica debe llevarse a cabo antes que la evaluación psicológica; de hecho, no tendría caso continuar con la etapa de selección si un candidato no cumple con los requisitos técnicos pedidos por la organización.
- 3) **EVALUACIÓN PSICOLÓGICA:** la evaluación o prueba psicológica es otra etapa importante en la selección, dentro de la cual se evalúan los siguientes aspectos:
 - a) *Inteligencia:* Entendiendo por inteligencia a la capacidad intelectual para aprender y resolver problemas. Las pruebas de inteligencia tienen como finalidad medir más bien la capacidad de una persona que el saber, esto, a través de la evaluación del factor general de inteligencia y de factores específicos de inteligencia como la capacidad de análisis, síntesis, etc.
 - b) *Habilidad:* Consiste en la medición de las aptitudes de un trabajador de acuerdo con las características del puesto.

- c) *Personalidad*: En cuanto a la personalidad, ésta se refiere a la medición de aspectos internos del sujeto y la relación que guardan éstos con el ambiente; dichos aspectos son la estabilidad emocional, motivación, juicio social, pensamientos, anhelos, deseos y necesidades del sujeto. Este tipo de evaluación debe ser aplicada por un especialista, que para este caso es un psicólogo.
- 4) **ENCUESTA SOCIOECONÓMICA**: Esta encuesta permite comprobar en forma objetiva y directa las condiciones socioeconómicas de un candidato, en ella se pueden comprobar datos proporcionados por el solicitante en la solicitud de empleo y en la entrevista inicial. En esta evaluación se conocen aspectos como el nivel económico del solicitante, sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo. A su vez, la encuesta socioeconómica incluye:
- a) *Entrevista domiciliaria con el candidato*: La finalidad de ésta entrevista es observar en qué condiciones y dónde habita el candidato.
- b) *Investigación de referencias*: Aquí se investiga si el candidato laboró realmente en las empresas donde él asegura haberlo hecho, en el puesto y con el sueldo declarado en la solicitud de empleo. De igual manera, se investiga su puntualidad, honestidad, responsabilidad, su capacidad para supervisar o recibir órdenes, etc.

3.5 LA ENTREVISTA

La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones. (GRADOS, 1998:186)

3.5.1 TIPOS DE ENTREVISTAS

Existen varios tipos de entrevistas, los cuales de acuerdo con Dessler son:

- 1) NO DIRIGIDA: En éste tipo de entrevista se formulan las preguntas conforme vienen a la mente, es decir, no hay un formato previamente estructurado para llevarla a cabo, por lo que la conversación se desarrolla en varias direcciones. En ésta entrevista es posible que se formulen o no las mismas preguntas a cada candidato; es decir, permite dar seguimiento a puntos de interés conforme éstos se vayan presentando.
- 2) ENTREVISTA DIRIGIDA: A diferencia de la anterior, en ésta entrevista sí existe una secuencia establecida de preguntas, por lo tanto con ella sí se realizan las mismas preguntas a todos los candidatos.
- 3) ENTREVISTA DE SITUACIÓN: Este tipo de entrevista consiste en una serie de preguntas relacionadas con el trabajo, con respuestas “preferidas” predeterminadas que se elaboran a todos los candidatos para un puesto en particular, es decir, un grupo de supervisores elige las respuestas aceptables o “preferidas” para luego calificar las respuestas de cada candidato entrevistado.
- 4) ENTREVISTA EN SERIE O SECUENCIAL: Es la entrevista en la que el candidato es interrogado de manera secuencial por varios supervisores, en donde cada uno de ellos lo califica en una forma personal para posteriormente confrontar todas las calificaciones de los distintos supervisores y tomar una decisión.
- 5) ENTREVISTAS DE PANEL: Consiste en que un grupo o panel de entrevistadores entrevistan a un candidato. En estas entrevistas todos los entrevistadores aprovechan las preguntas elaboradas por sus compañeros; no obstante, éste tipo de entrevista puede cohibir al candidato por el número de entrevistadores y a consecuencia inhibir sus

respuestas. La entrevista de panel posee una variante llamada "entrevista masiva", en la que un grupo de entrevistadores entrevista a varios candidatos a la vez; sólo que en esta entrevista el problema es que el panel de entrevistadores no puede determinar con certeza cuál de los candidatos toma el liderazgo al formular las respuestas.

- 6) ENTREVISTA DE TENSION: Consiste en incomodar al candidato con la formulación de una serie de preguntas hostiles y poco agradables con la finalidad de determinar la forma en que un aspirante reaccionará a la tensión del trabajo. Para poder utilizar éste tipo de entrevista se requiere estar seguros de que el puesto en cuestión posee cierto grado de tensión entre sus características.

3.5.2 PASOS EN LA ENTREVISTA

Una entrevista básicamente posee los siguientes pasos, basados en Dessler y Grados:

- 1) PLANIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA: Como primer paso, la entrevista se debe planificar, específicamente hay que revisar la solicitud y en su caso el curriculum del candidato para detectar las áreas confusas, o bien, que pudieran indicar fuerzas o debilidades para elaborar preguntas al respecto. Por otro lado, se debe revisar la especificación del puesto contenida en el análisis de puestos para llegar a la entrevista con una visión clara de los rasgos que debe poseer el candidato para ocupar un puesto. En ésta primera etapa también se debe planificar el lugar en el cual se desarrollará la entrevista, el cual deberá ser una sala privada, con el mínimo posible de interrupciones.
- 2) APERTURA: Consiste en la recepción de manera formal del candidato, es la etapa en la que se obtiene la primera impresión como resultado del mutuo conocimiento.

- 3) **CREAR UN AMBIENTE DE CONFIANZA:** Consiste en realizar lo necesario para tranquilizar al candidato y ganarnos su confianza; se puede iniciar la entrevista con preguntas poco controvertidas, quizá sobre el clima y las condiciones de tráfico del día, etc. unos minutos con preguntas de este tipo pueden ayudar a disminuir la tensión en el candidato, lo que permitirá que éste conteste a las preguntas de manera más consciente y completa.
- 4) **FORMULACIÓN DE PREGUNTAS:** Es la parte central de la entrevista en la que se procede con la formulación de las preguntas al entrevistado. En ésta etapa existen varias consideraciones que valen la pena contemplar, como son:
- Haga preguntas elaboradas, es decir, evite las preguntas que pueden ser respondidas sólo con si o no.
 - No ponga palabras en la boca del candidato, como por ejemplo al decir “ha llamado usted a bolsas de trabajo ¿verdad?”.
 - No telegráfie la respuesta deseada, como por ejemplo asentir con la cabeza o sonreír cuando se obtiene la respuesta deseada.
 - No interrogue al candidato en forma enérgica como si éste fuese un prisionero.
 - Por último, no monopolice la entrevista hablando sin parar ni permita que el entrevistado tome el control.
- 5) **CIERRE DE LA ENTREVISTA:** Consiste en dar un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista está a punto de terminar, dejando tiempo para algo más que deseé agregar el entrevistado, o bien, para aclarar alguna duda que éste tenga. Es importante hacer notar al entrevistado que la entrevista valió la pena, además, informarle si existe interés en sus

antecedentes y no se puede tomar la decisión en ese momento, a través de que medio se le informará; o si por el contrario no existe interés en él, hacérselo saber en forma cortés.

- 6) **REVISE LA ENTREVISTA:** Esta etapa se realiza una vez que el entrevistado se ha retirado, y consiste en revisar las notas de la entrevista y llenar la forma pertinente si esto no se realizó durante la plática, es decir, revisar lo sucedido mientras está todavía fresco en su mente.

3.5.3 PRINCIPALES ÁREAS SOBRE LAS QUE SE DESARROLLA LA ENTREVISTA

Una entrevista según el autor Grados busca obtener datos específicos de un candidato, principalmente de las siguientes áreas:

- 1) **GENERAL:** Son datos generales del candidato, como nombre, domicilio, estado civil, edad, etc.
- 2) **ESCOLAR:** Es detectar el potencial de desarrollo del entrevistado y conocer si éste cuenta con los conocimientos técnicos requeridos para ocupar el puesto vacante. Por otro lado, al investigar acerca de sus calificaciones nos podemos enterar del grado de exigencia al que está acostumbrado y de su nivel de eficiencia, así mismo es útil conocer los cursos que ha tomado y dónde los tomó.
- 3) **OCUPACIONAL:** Esta área permite determinar los niveles de logro, su desempeño y la experiencia adquirida por el candidato, algunos de estos datos se pueden encontrar en la solicitud de empleo, no obstante dependerá de los objetivos que se tengan para indagar más sobre ésta área en la entrevista.

- 4) **CONCEPTO DE SÍ MISMO:** Con esta área se nos permite detectar la imagen que de sí mismo tiene el entrevistado, conocer si se sobrevalora o se auto devalúa, para confrontar la coherencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos obtenidos y registrados en la entrevista.
- 5) **METAS:** Es conocer cómo intenta proyectarse a futuro el candidato, tanto a corto como a mediano y largo plazo, además se indaga acerca de lo que está haciendo para lograr sus metas y si éstas son acordes a sus capacidades.
- 6) **FAMILIAR:** se investiga su familia de origen ya que es su primera etapa de educación, la cual determina sus valores, así mismo, se investiga a sus familiares en cuanto a su edad, nivel de estudios, ocupación, etc. además, es importante conocer el grado de integración de la familia, los valores, nivel social y cultural que predominan en ella.
- 7) **PASATIEMPOS:** En ésta área se investiga en qué utiliza su tiempo libre el entrevistado y si sus actividades son individualistas o de grupo, con la finalidad de conocer más de su personalidad y la coherencia entre sus pasatiempos y las metas que persigue.
- 8) **SALUD:** Se indaga acerca de las enfermedades que ha padecido el candidato, si son típicas (sarampión, viruela, etc.) o son enfermedades que pudieron haber dejado alguna consecuencia en el candidato. Posteriormente se investiga el estado de salud de la familia (enfermedades hereditarias, causas de muerte, etc.). Ésta área es importante, ya que el candidato podrá ocupar el puesto vacante hasta que demuestre que cumple con los requisitos de salud de la organización.

3.5.4 ESTILOS BÁSICOS PARA MANEJAR CON ÉXITO LA ENTREVISTA

Dentro de la entrevista, el entrevistador se enfrentará a diferentes tipos de actitudes y de carácter en el momento de llevarla a cabo. Es bien conocido que no existe ninguna persona igual a otra en su personalidad, sin embargo, cada persona cuenta con rasgos de personalidad comunes, mismos que permiten clasificarlas en cuatro grandes grupos de personalidad que basados en Rubio y Hernández son: Tímido, embustero, manipulador y agresivo.

Durante los diez primeros minutos de la entrevista, o sea en la etapa de creación de un ambiente de confianza, el entrevistador determinará con qué tipo de personalidad genérica cuenta el entrevistado para determinar el estilo de entrevista a utilizar, dentro de los cuales están:

- 1) ESTILO PARA ENTREVISTAR A UNA PERSONA TÍMIDA: A éste tipo de personalidad los inhibe su propia inseguridad e incertidumbre hacia lo desconocido. Aquí la recomendación consiste en apoyar al entrevistado con una serie de preguntas sencillas, con el propósito de crear un ambiente de confianza y seguridad hasta que el candidato se acostumbre al entrevistador. Las personas con éste tipo de personalidad requieren además mucho afecto y sonrisas; así como cuidar el tono de voz que se use y los gestos faciales.
- 2) ESTILO PARA ENTREVISTAR A UNA PERSONA EMBUSTERA: La personalidad embustera consiste en inflar los hechos, es decir, hablar más de lo que es real. La técnica para entrevistar personas con éste tipo de personalidad consiste en la confrontación; en donde por ejemplo, si un candidato nos manifiesta que habla inglés, hay que confrontarlo y pedirle que lo hable, si se adjudica algún otro conocimiento que lo demuestre, etc. En general, éste estilo consiste en comprobar toda información que el entrevistador sospeche que el candidato está exagerando.

- 3) ESTILO PARA ENTREVISTAR AL MANIPULADOR: Las personas que poseen éste tipo de personalidad son buenas concededoras de que todas las personas por naturaleza son vanidosas y por ende su arma es el halago. Este tipo de personas tienen gran capacidad para explotar los encantos de la gente y si no los tienen se los crean, tratan de desviar la entrevista ya que casi no permiten que se les pregunte, su principal finalidad es desorientar al entrevistador. Para éste tipo de personas es recomendable que el entrevistador controle su necesidad de ser halagado y no pierda su misión.
- 4) ESTILO PARA ENTREVISTAR A UNA PERSONA AGRESIVA: Las personas que tienen éste tipo de personalidad buscan demostrar que son autosuficientes y capaces de concluir en forma efectiva cualquier situación que se les presente, de tal manera, hay que dejar que satisfagan dicha necesidad, dejándoles que inicien su exposición y sólo se requerirá orientarle y conducirlo en forma sutil hacia los puntos principales de la entrevista.

3.5.5 NORMAS GENERALES PARA LAS PREGUNTAS DE UNA ENTREVISTA

Como se mencionó con anterioridad, una entrevista consta de una serie de preguntas, las cuales por lo regular deben observar las siguientes normas:

- 1) Su construcción no debe ser gramaticalmente pobre, es decir, la pregunta debe estar redactada claramente para evitar confusiones.
- 2) No deben ser preguntas rebuscadas, o con palabras exóticas que originen confusión.
- 3) Se debe cuidar que en su redacción no aparezcan palabras que no tengan ninguna relación con la pregunta, ya que ello sólo conduce a confusiones.

- 4) Evitar preguntas capciosas, redactadas para inducir al candidato a que conteste mal, ya que esto provoca desinterés y frecuentes errores en el solicitante.
- 5) No utilizar preguntas con respuesta inducida en la propia pregunta.
- 6) En el caso de preguntas con varias alternativas de respuesta, evitar que existan alternativas sinónimas.
- 7) Las preguntas deben ser breves claras y objetivas.

3.5.6 GUÍA MODELO PARA UNA ENTREVISTA ESTRUCTURADA

A continuación se presenta una guía estructurada de entrevista para aplicarla a un candidato, la cual es general y por lo tanto pudiera ser que no todas sus preguntas aplicaran a todos los casos. Ignore aquellos que no le son aplicables y agregue preguntas adecuadas a sus necesidades.

Interés en el trabajo

Nombre _____ Posición solicitada _____

¿Qué piensa que implica el puesto? _____

¿Por qué quiere el puesto? _____

¿Por qué está usted calificado para el puesto? _____

¿Cuáles son sus requerimientos de salario? _____

¿Qué información tiene acerca de nuestra compañía? _____

¿Por qué quiere trabajar con nosotros? _____

Situación de trabajo actual

¿Está empleado actualmente? ___ si ___ no. Si la respuesta es no, ¿cuánto tiempo ha estado desempleado? _____

¿Por qué está desempleado? _____

Si está trabajando ¿por qué solicita esta posición? _____

¿Cuándo podría empezar a trabajar con nosotros? _____

Experiencia laboral

(Inicie con la posición actual o última del aspirante y siga con los trabajos anteriores.)

Empleo actual o último

Empleador _____ Dirección _____

Fecha de empleo: desde _____ hasta _____

Título del puesto actual o último _____

¿Cuáles fueron sus responsabilidades? _____

¿Ha realizado el mismo trabajo durante su empleo en esa compañía? ___ si ___ no. Si la respuesta es no, describa los diferentes puestos que ha tenido con ese empleador, cuánto tiempo permaneció en cada uno y las principales responsabilidades de cada uno _____

¿Cuál fue su salario inicial? ___ ¿Cuáles son sus percepciones actuales? _____

Comentarios _____

Nombre de su último o actual supervisor _____

¿Qué le gusta más de ese trabajo? _____

¿Qué le gusta menos de ese trabajo? _____

¿Por qué está pensando en salir de la empresa? _____

¿Por qué deja la empresa ahora? _____

Comentarios u observaciones del entrevistador _____

¿Qué hizo antes de tomar el último empleo? _____

¿Dónde estuvo empleado? _____

Ubicación _____ Título del puesto _____

Responsabilidades _____

¿Tuvo el mismo puesto durante su empleo con esa compañía? ___ si ___ no. Si la respuesta es no, describa los puestos que tuvo, las fechas y sus responsabilidades. _____

¿Cuál fue su salario inicial? _____ ¿Cuál fue su salario final? _____

Nombre de su último supervisor _____

¿Podríamos comunicarnos con esta compañía? ___ si ___ no.

¿Qué le gustó más de ese empleo? _____

¿Qué le gustó menos de ese empleo? _____

¿Por qué dejó ese trabajo? _____

¿Consideraría laborar nuevamente en esa empresa? _____

Entrevistador: Si hay lapsos de tiempo entre diferentes periodos de empleo, pregunte al aspirante sobre ellos _____

Comentarios u observaciones del entrevistador _____

¿Qué hizo antes del empleo con esa compañía? _____

¿Qué otros puestos o experiencia ha tenido? Describalos brevemente y explique las responsabilidades generales en cada uno. _____

¿Ha estado desempleado en algún momento en los últimos cinco años? sí no. ¿Qué esfuerzos hizo para encontrar trabajo? _____

¿Cuenta con otra experiencia o capacitación que le ayude a calificar para el puesto que solicita? Explique cómo y dónde obtuvo esa experiencia o capacitación _____

Antecedentes académicos

¿Qué escolaridad o capacitación tiene que le podrían ayudar en el puesto solicitado? _____

Describa la educación formal que ha tenido _____

Actividades fuera del trabajo

¿Qué hace en sus horas libres? Trabajo de tiempo parcial Atletismo Clubes Espectador deportivo Otros. Por favor explique _____

Preguntas específicas del entrevistador

Entrevistador: Agregue cualquier pregunta para el puesto específico para el cual se está haciendo la entrevista. Deje espacio para respuestas breves. _____

Personal

¿Puede cambiar su lugar de residencia? sí no.

¿Podría viajar? sí no.

¿De cuánto tiempo como máximo dispondría usted para viajar? _____

¿Puede trabajar horas extras? _____

¿Puede trabajar los fines de semana? _____

Auto evaluación

¿Cuáles cree que sean sus puntos fuertes? _____

¿Cuáles cree que sean sus puntos débiles? _____

Entrevistador: Compare las respuestas del aspirante con la información proporcionada en la solicitud de empleo. Aclare cualquier discrepancia. _____

Antes de dar por terminada la entrevista el entrevistador debe proporcionar información básica sobre la organización y la vacante del puesto, si no lo ha hecho, además debe dar información acerca del sitio de trabajo, las horas de trabajo, el sueldo o salario, el tipo de remuneración (sueldo o salario más bonos, etc.) y otros factores que podrían afectar el interés del aspirante en el puesto.

Impresiones del entrevistador

Clasifique cada característica de uno a cuatro, con el 1 como la clasificación más alta y 4 como la clasificación más baja.

Características personales

Apariencia personal

Actitud

Conversación

Cooperación con el entrevistador

1	2	3	4	Comentarios

Características relacionadas con el puesto

1	2	3	4	Comentarios

Experiencia para éste puesto

Conocimiento del puesto

Relaciones interpersonales

Eficiencia

Calificación global para el puesto

___ Superior ___ Arriba del promedio ___ Promedio ___ Marginal ___ No satisfactorio
(bien calificado) (calificado) (escasamente calificado)

Comentarios u observaciones _____

Entrevistador _____ Fecha _____

(DESSLER, 1996: 202 a 204)

3.5.7 OTRAS PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Existen diversas preguntas que se pueden aplicar a un candidato dentro de una entrevista, no obstante, éstas dependerán de las necesidades de la organización solicitante. A manera general a continuación se lista una serie de preguntas que pueden servir para enriquecer la guía anterior con el fin de llevar a cabo una entrevista estructurada.

Experiencia en el trabajo

1. ¿Cómo consiguió usted originalmente su trabajo con la compañía “x”?

2. ¿Quiere usted describir sus responsabilidades y deberes actuales?
3. ¿Quizá podría usted describir cómo pasa usted un día típico?
4. ¿Cuáles son algunas de las cosas que usted disfrutaba más, cuando estaba trabajando en la compañía "X"?
5. ¿Qué era lo que menos le agradaba?
6. ¿Cuáles considera como sus principales logros en la compañía "X"?
7. ¿Cuáles fueron algunos de los reveses y contrariedades que experimentó, o algunas de las cosas que no resultaron tan bien como esperaba? Dígame algo acerca de ello.
8. Dígame algo acerca del progreso personal que tuvo durante su asociación con la compañía "X"?
9. En retrospectión, ¿qué considera usted que ha ganado de su asociación con la compañía "X"?
10. ¿De qué manera ha cambiado su trabajo desde que usted entró en la compañía?
11. ¿Cuáles fueron sus razones para dejar la compañía "X"?
12. ¿Cómo describiría usted a su actual (o pasado) jefe? ¿Cuáles considera usted que fueron sus principales fuerzas y limitaciones?
13. En el pasado, ¿por qué cosas le felicitaron a usted sus superiores? ¿Por cuáles le censuraron?
14. ¿Cómo cree usted que su actual (o pasado) jefe le describiría a usted?
15. ¿Cuáles fueron algunas de las cosas relacionadas con su trabajo, que usted encontró más difíciles de realizar?
16. ¿Cuáles fueron algunos de los problemas que usted encontró en su trabajo, y cómo resolvió estos problemas?
17. ¿Cuáles fueron algunas cosas acerca de las que usted y su jefe discreparon?

18. ¿De qué manera le ha preparado a usted su presente trabajo para mayores responsabilidades?
19. ¿Cuál es la impresión que tiene usted de su actual (o anterior) lugar de trabajo?
20. Dígame algo acerca de su experiencia en el ejército.
21. ¿Durante cuánto tiempo ha estado usted buscando otro puesto? ¿Qué tipo de puesto busca?
22. En su opinión, ¿cuáles serían algunas ventajas de entrar en nuestra compañía?
23. ¿De qué manera satisface el trabajo que le ofrecemos, las metas y los objetivos de su carrera?
24. Si usted entrara en nuestra organización, ¿dónde piensa usted que podría hacer una mejor contribución? ¿Por qué?
25. En el futuro, ¿Qué cambios y desarrollos cree usted que habrá en su campo particular?
26. Si usted entrara en nuestra compañía, ¿Qué mejoras cree usted que necesitaría a fin de hacer una mejor contribución?

Educación

1. ¿Por qué eligió usted la universidad (secundaria, preparatoria, etc.) en que hizo sus estudios?
2. ¿Qué determinó la elección de su especialidad?
3. ¿Cómo describiría usted sus logros académicos?
4. ¿En qué tipos de actividades fuera del plan de estudios participó usted?
5. ¿Cómo pasaba usted sus veranos mientras estaba en la universidad (secundaria, preparatoria, etc.).
6. ¿Ocupó usted algunos cargos especiales en la clase o en algún club? ¿Cuáles?
7. ¿Cuáles eran sus planes vacacionales al tiempo de graduarse de la universidad (secundaria, preparatoria, etc.)?

8. ¿Ha tenido usted algún adiestramiento adicional desde que se graduó de la universidad (secundaria, preparatoria, etc.)?
9. ¿Cómo cree usted que su educación escolar contribuyó a su desarrollo personal?

Factores personales

1. En general, ¿Cómo se describiría a usted mismo?
2. ¿Cuáles considera usted que son sus cualidades sobresalientes?
3. ¿Cuáles considera usted que son algunas de sus deficiencias o cualidades que necesitan ser desarrolladas?
4. ¿En qué áreas considera usted que le gustaría desarrollarse?
5. ¿Qué rasgos o cualidades admira usted más en su superior inmediato?
6. ¿Qué ha contribuido al éxito de su carrera hasta el momento?
7. ¿Qué decepciones, reveses, o fracasos ha tenido usted en su vida?
8. ¿Cómo podría usted favorecer su propia carrera en el campo de los negocios?
9. ¿Cuáles son sus metas y objetivos a largo plazo?
10. ¿Qué clases de situaciones le hacen sentirse alterado o nervioso?
11. ¿Cómo describiría usted su salud?
12. ¿Ha tenido usted accidentes, enfermedades u operaciones graves? Dígame algo acerca de ellos?
13. ¿Si tuviera usted que volver a vivir, ¿Qué cambios haría usted en su vida y su carrera?
14. Al considerar entrar en una compañía, ¿Cuáles son algunos de los factores que usted tiene en cuenta?
15. ¿Cuáles son algunas de las cosas que para usted son importantes en un trabajo?
16. ¿Qué espera usted de su siguiente trabajo que no ha obtenido hasta ahora?

17. ¿Qué clase de puesto le gustaría a usted ocupar dentro de cinco años? ¿Dentro de diez años?
18. ¿Cuáles son sus necesidades de salario actualmente? ¿Por qué?
19. ¿Cuáles son sus intereses actuales en cuestiones recreacionales y de tiempo libre?
20. ¿Pertenece usted ahora a clubes u organizaciones sociales, cívicos o profesionales?
¿Cuáles? ¿Por qué ingresó a ellos?
21. ¿Ocupa usted cargos en alguno de ellos? ¿Qué cargos?
22. ¿Cómo pasa usted sus vacaciones?
23. Si usted tuviera más tiempo, ¿Hay actividades en las cuales le gustaría a usted participar?
¿Cuáles? ¿Por qué?

Por último, asegúrese de hacer ésta pregunta: ¿Hay algunos aspectos adicionales de sus capacidades que no se han examinado y que serían pertinentes al puesto que se considera?

(STANTON, 1989: 179 a 182)

3.6 EL EXAMEN MÉDICO

El examen médico se utiliza con la finalidad de conocer si un candidato posee la capacidad física para llevar a cabo el trabajo del puesto en cuestión, sin consecuencias negativas para él como para quienes lo rodean. Por su costo, se realiza como la última etapa del proceso de selección. Es importante avisar al médico que practicará el examen el tipo de trabajo y los requerimientos físicos que implican el puesto que el candidato aspira, para que el médico en forma objetiva determine si los puede o no cubrir.

Los patrones deben mandar practicar exámenes médicos de admisión y periódicos a sus trabajadores, así mismo, están obligados a llevar un registro médico legalizado por la

autoridad competente; a su vez, los candidatos y trabajadores están obligados a someterse a dichos exámenes médicos y a proporcionar verazmente la información que el médico les solicite.

En caso de encontrar irregularidades en el examen médico, se comunica al candidato para que las corrija, o bien, para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves. Con frecuencia los exámenes médicos condicionan el ingreso de un candidato a la organización solicitante.

3.7 EVALUACIÓN DE LOS CANDIDATOS

Una vez recopilados todos los datos obtenidos por medio de la entrevista estructurada, las verificaciones de las referencias, las aspiraciones salariales de los candidatos, etc. se debe proceder a analizar completamente dichos datos. En ésta etapa de evaluación vale la pena volver a leer la descripción y las especificaciones del puesto para tenerlas bien presentes.

Para llegar a una evaluación final y objetiva es recomendable utilizar una forma de clasificación previamente elaborada, como la que se muestra en la figura 5 la cual es de aplicación general por lo que no todas las capacidades a evaluar se aplican para todos los puestos, y en ocasiones éstas deberán ser sustituidas por otras, dependiendo de las necesidades del puesto vacante y de la organización.

Al evaluar, según Stanton se deben tener presentes también las siguientes consideraciones:

- 1) CLASIFICAR EXACTAMENTE: El entrevistador deberá evaluar al candidato en forma objetiva y basada en los datos obtenidos, proporcionando evidencias que justifiquen su

decisión. Además, el entrevistador no deberá aceptar a un candidato mediocre con la esperanza de que con el tiempo y adiestramiento llegue a desempeñar bien su trabajo.

- 2) EVITAR TANTO A LAS PERSONAS SUBCAPACITADAS COMO A LAS SOBRE CAPACITADAS: Es peligroso elegir a un candidato que no cumple con los requerimientos del puesto, pero igualmente impropio es elegir a una persona sobre calificada, ya que tal individuo puede tomar el puesto como sólo un trabajo temporal mientras encuentra otro más conveniente y acorde a sus capacidades. Así pues, tanto el elegir candidatos subcapacitados como sobre capacitados contribuye a una constante rotación de personal.
- 3) NO CEDER EN CUANTO A NIVELES ESTABLECIDOS: Se presenta con bastante frecuencia el hecho de que el entrevistador se encuentra en un dilema y tiene algunas dudas acerca de contratar o no a un candidato, ante ésta situación, se aconseja que rechace al candidato si existe duda, ya que no es recomendable correr el riesgo de que una vez ocupando el puesto va a resultar mejor de lo que se esperaba.

3.8 LA ELECCIÓN FINAL ¿QUIÉN DEBE ESCOGER?

Por lo general la evaluación de los candidatos y todo el proceso de selección está a cargo de un miembro del departamento de recursos humanos y un representante del área donde existe la vacante. Éstas dos personas deben reunirse para compartir sus opiniones acerca de los candidatos que se estén considerando. En la gran mayoría de los casos la evaluación de los datos señala a un sólo candidato como el más idóneo para ocupar el puesto y tanto el representante del área de la vacante y el miembro del departamento de recursos humanos están de acuerdo en quien es el mejor candidato; no obstante en algunos casos no es así y cada

representante prefiere a un candidato distinto. Si al escuchar las razones de un representante y del otro continúa la discrepancia en cuanto al mejor candidato para ocupar el puesto, será el representante del área de la vacante el que tome la decisión, pues al fin será el que tendrá que trabajar diariamente con el futuro empleado. No obstante, se presentarán ocasiones en las que una organización sea tan pequeña que no posea departamento de recursos humanos, incluso que no esté dividida en áreas; en estos casos, el administrador y/o el dueño de la empresa serán los que tendrán a su cargo la decisión de contratar a tal o cual candidato, y más aún, de llevar a cabo todo el proceso de selección.

3.9 NOTIFICACIÓN A LOS CANDIDATOS

Todos los candidatos deben ser notificados, tanto de su aceptación o rechazo para ocupar un puesto vacante, sin embargo a quienes han sido rechazados se les debe notificar hasta que el candidato elegido haya aceptado la oferta de empleo. La notificación para los rechazados nunca debe contener la razón de su rechazo, ya que en muchas ocasiones es penoso y algunos candidatos pueden reaccionar de forma violenta y hostil, por lo tanto nunca se le rechaza a un candidato, simplemente se le hace saber que no se le encontró deficiente, sino que otro candidato se aproximó más a las necesidades del puesto, de hecho cabe la posibilidad de que en el futuro se le pueda considerar para ocupar otro puesto.

Por otro lado, al candidato elegido se le debe informar acerca de su fecha y hora de ingreso, la ubicación física de su puesto, la persona con quien debe entrevistarse, a quién debe dirigirse si tiene alguna duda, etc.

Tanto la notificación de aceptación como la de rechazo se pueden elaborar en forma escrita por medio de una carta, a través de una llamada telefónica o personalmente.

Figura 5

“Forma de clasificación para el entrevistador”

Nombre del aspirante _____ Fecha _____

Puesto _____ Departamento _____

Capacidades

(Verificar y calificar sólo aquellas que tengan que ver con el puesto)

Habilidades básicas

	Sobre-saliente	Muy Bueno	Bueno	Regu-lar	Defi-ciente	Comentarios
Inteligencia y viveza mental						
Conocimiento del trabajo y destrezas						
Educación						
Experiencia						
Destrezas de organización						
Destrezas de comunicación						
Nivel de energía						

Características personales

	Sobre-saliente	Muy Bueno	Bueno	Regu-lar	Defi-ciente	Comentarios
Destrezas interpersonales						
Maneras y actitud						
Capacidad de imponerse						
Iniciativa, empuje e ingenio						
Madurez						
Motivación y ambición						

Figura 5 (Continuación)

Rasgos de carácter

	Sobresaliente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Comentarios
Estabilidad						
Esfuerzo						
Perseverancia						
Habilidad de llevarse bien con otros						
Confianza y autosuficiencia						
Liderazgo						

Apuntar las fuerzas del candidato a este puesto _____

Apuntar las debilidades y limitaciones del candidato a este puesto _____

Clasificación general

Para este puesto

1
Sobresaliente

2
Muy bueno

3
Bueno

4
Regular

5
Deficiente

Potencial para progreso

1
Sobresaliente

2
Muy bueno

3
Bueno

4
Regular

5
Deficiente

Recomendado para el empleo Si No Clasificado por _____

Una vez concluido el proceso de selección se obtiene el nuevo personal para una organización. Si esta etapa se lleva a cabo en forma adecuada y de manera acorde con el análisis de puestos y las necesidades de la organización, lo más probable es que el candidato selecto sea idóneo para desempeñar las actividades de su puesto.

Al término de la etapa de selección y una vez que el candidato seleccionado aceptó cubrir un puesto, se lleva a cabo la siguiente etapa que es la contratación, de la cual se hablará más a fondo en el capítulo número cuatro.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

CAPÍTULO IV

CONTRATACIÓN

La contratación es la etapa en la que se da la aceptación final de un candidato una vez que éste ha pasado con éxito o con mayor apego a las etapas del proceso de selección.

La contratación es importante ya que la propia Ley federal del Trabajo estipula la obligación que tienen los patrones de celebrar contratos de trabajo con sus trabajadores.

El presente capítulo nos muestra una visión general de los tipos de contratación que contempla la ley, los diferentes tipos de contratos y los requisitos de los mismos.

4.1 CONCEPTO

Es una formalización de la relación de trabajo que se inicia desde el momento en que el trabajador y el patrón convienen establecer un acuerdo de voluntades ejercido a través de la prestación de un servicio personal subordinado a cambio de una remuneración y lo cual consta por escrito en un contrato de trabajo. (APUNTES CÁTEDRA DE PERSONAL I, 1998)

4.2 TIPOS DE CONTRATACIÓN

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

- 1) **CONTRATACIÓN INDIVIDUAL:** la contratación individual como su nombre lo indica, consiste en celebrar un contrato con una sola persona, entendiéndose por contrato individual lo establecido en la propia Ley Federal del Trabajo en su artículo 20 "el contrato

individual de trabajo es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.” A su vez el contrato individual de trabajo se puede celebrar por tiempo indeterminado (ver anexo 2), por obra determinada cuando así lo exija la naturaleza del trabajo (ver anexo 3) o por tiempo determinado cuando el trabajo tenga por objeto sustituir de manera temporal a otro trabajador, o bien, cuando así lo exija la naturaleza del trabajo (ver anexo 4). Ahora bien, los requisitos que debe contener como mínimo el contrato individual de trabajo son:

- Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
- Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado.
- El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.
- El lugar o lugares donde deba prestarse el servicio.
- La duración de la jornada.
- La forma y el monto del salario.
- El día y el lugar de pago del salario.
- 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, conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo.
- Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y el patrón. (LEY FEDERAL DEL TRABAJO, 2000: Art. 25)

2) **CONTRATACIÓN COLECTIVA:** la propia ley federal del Trabajo describe 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, el cual tendrá

la finalidad de establecer las condiciones bajo las cuales debe prestarse un trabajo en una o más empresas o establecimientos (ver anexo 5). El contrato colectivo de trabajo por ley debe contener como mínimo lo siguiente:

- 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 en la empresa o establecimientos que comprenda.
- Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar en la empresa o establecimiento.
- Las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deben integrarse de acuerdo con la Ley federal del Trabajo.
- Las demás estipulaciones que convengan las partes. (Ibid: Art. 391)

Además, tanto el contrato individual de trabajo cualquiera que sea su modalidad, como el contrato colectivo de trabajo deberán elaborarse por triplicado, entregando un ejemplar a cada una de las partes contratantes 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”. (RODRÍGUEZ, 1993: 105)

Así mismo, no producirán efecto legal las cláusulas que según el artículo 5º de la Ley Federal del Trabajo establezcan:

- Trabajos para niños menores de catorce años.
- Una jornada mayor que la permitida por la ley.
- Una jornada inhumana por lo notoriamente excesiva, dada la índole del trabajo, a juicio de la Junta de Conciliación y Arbitraje.
- Horas extraordinarias de trabajo para los menores de dieciséis años.
- Un salario inferior al mínimo.
- Un salario que no sea remunerador, a juicio de la Junta de Conciliación y Arbitraje.
- Un plazo mayor de una semana para el pago de los salarios a los obreros.
- Un lugar de recreo, fonda, cantina, café, taberna o tienda para efectuar el pago de los salarios, siempre que no se trate de trabajadores de esos establecimientos.
- La obligación directa o indirecta para obtener artículos de consumo en tienda o lugar determinado.
- La facultad del patrón de retener el salario por concepto de multa.
- Un salario menor que el que se pague a otro trabajador en la misma empresa o establecimiento por trabajo de igual eficiencia, en la misma clase de trabajo o en igual jornada, por consideración de edad, sexo o nacionalidad.
- Trabajo nocturno industrial, o el trabajo después de las veintidós horas, para menores de dieciséis años.
- Renuncia por parte del trabajador de cualquiera de los derechos o prerrogativas consignados en las normas de trabajo. En todos estos casos se entenderá que rigen la ley y las normas en lugar de las cláusulas nulas.

4.3 EL EXPEDIENTE DEL TRABAJADOR

Por último, dentro de la etapa de contratación se considera también el elaborar un expediente de cada trabajador, que de acuerdo con Rodríguez deberá contener los documentos del trabajador que se han acumulado durante el proceso de selección y demás que hayan surgido como complemento. Dentro de éstos documentos están:

- La solicitud de empleo.
- Comprobantes de las entrevistas y pruebas.
- Resultados del examen médico.
- Otros documentos como acta de matrimonio, nacimiento, certificados de estudios realizados, carta de no antecedentes penales, etc.

Todos estos testimonios documentales los debe tener el departamento de personal con la finalidad de ampararse contra cualquier situación futura imputable al trabajador.

Como pudimos apreciar en el presente capítulo, la celebración de un contrato de trabajo cualquiera que sea su modalidad, es una obligación imputable al patrón según la Ley Federal del Trabajo; no obstante, la inexistencia del mismo no priva al trabajador de los derechos que le confiere la misma ley.

Con ésta etapa de contratación se cierra el proceso de abastecimiento de personal a la organización, para dar paso a otra serie de actividades comprendidas dentro de la administración de personal, como lo es la inducción del nuevo empleado a la organización, punto que se tratará en el capítulo quinto de la presente tesis.

CAPÍTULO V

INDUCCIÓN

Al inicio de una relación de trabajo, los empleados acuden al lugar donde prestarán sus servicios por primera vez con cierto grado de incertidumbre y ansiedad.

El contar con un adecuado proceso de inducción de personal en una organización colabora en gran medida a disminuir dicha incertidumbre y ansiedad, y aún más, a propiciar que el empleado cometa un menor número de errores en su trabajo y conozca lo que la organización espera de él.

Así pues, las primeras experiencias que vive un empleado en la organización determinan en gran medida su rendimiento y su adaptación, de ahí la importancia de hablar acerca del proceso de inducción en el presente capítulo.

5.1 CONCEPTO

La inducción de personal es una “etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.” (GRADOS, 1998: 258)

5.2 IMPORTANCIA DE UNA ADECUADA INDUCCIÓN

El llevar a cabo una adecuada inducción de un empleado en una organización es importante de acuerdo con Cadwell y Werther porque con ella se reduce considerablemente el

nivel de ansiedad del nuevo empleado, lo cual, propicia que desempeñe mejor sus nuevas responsabilidades. La existencia de una inducción mal planeada, o bien, la inexistencia total de la misma puede convertir con rapidez a un empleado que fue cuidadosamente reclutado y seleccionado en una estadística de rotación.

Por otra parte, una adecuada inducción dará como resultado menos errores y una mejor comprensión en el empleado de lo que se espera de él; esto a su vez debe conducir al mejoramiento del servicio al cliente, de las relaciones entre los empleados y de la productividad, y de esta manera todos ganan, el empleado, la organización y más que nadie el cliente.

5.3 OBJETIVOS DE LA INDUCCIÓN

El proceso de inducción tiene varios objetivos, dentro de los cuales de acuerdo con Cadwell y Rodríguez se encuentran los siguientes:

- 1) Ayudar a los empleados ya existentes en la organización a conocer y auxiliar al nuevo empleado, para que éste tenga un comienzo productivo.
- 2) Establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- 3) Ayudar a los nuevos empleados a poseer un sentimiento de pertenencia y aceptación, con la finalidad de generar en el empleado entusiasmo y una alta moral.
- 4) Dar una sincera bienvenida al nuevo empleado.
- 5) Causar en el empleado una impresión positiva de la empresa.
- 6) Confirmar la decisión del empleado de unirse a la empresa.
- 7) Enseñar los elementos fundamentales que debe saber todo nuevo empleado.

- 8) Hacer sentir cómodo al empleado.

5.4 EL PROCESO DE INDUCCIÓN

A manera general, el proceso de inducción considera la inducción del empleado en tres niveles: Organizacional, departamental y al puesto.

- 1) **INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL:** Es dar a conocer al empleado en todos sus aspectos la nueva organización en la que desempeñará sus actividades, dando inicio por el aspecto físico (sitios generales como el lugar de cobro, comedor, sanitarios, estacionamiento, etc.), el nombre de la empresa, dirección, teléfono, filosofía, misión, objetivos generales, historia, normas y políticas organizacionales, reglamentos, etc.
- 2) **INDUCCIÓN DEPARTAMENTAL:** Consiste en transmitir lo relacionado al departamento al que el nuevo empleado va a pertenecer, darle a conocer como se compone de manera específica el departamento, es decir su estructura (jefe inmediato, compañeros de departamento, lugar físico de trabajo, maquinaria y equipo, herramientas de trabajo, costumbres del departamento, normas específicas del departamento, etc.).
- 3) **INDUCCIÓN AL PUESTO:** Consiste en dar a conocer de manera concreta al nuevo empleado las actividades que va a realizar en su puesto y para ello nos podemos auxiliar del análisis del puesto. (APUNTES DE LA CÁTEDRA DE PERSONAL I, 1998)

5.5 ¿CÓMO LLEVAR A CABO LA INDUCCIÓN MATERIALMENTE?

Para llevar a cabo el proceso de inducción nos debemos apoyar de algún medio para transmitir las ideas al empleado, los cuales pueden ser videos, trípticos, folletos que

contengan las normas, historia, fotos, dibujos, etc. u otros métodos didácticos; con la finalidad de que sea más práctico y accesible para el nuevo trabajador el asimilar el proceso de inducción.

5.6 MODELO GENERAL DE INDUCCIÓN

De manera general, el proceso de inducción incluye varios aspectos, los cuales pueden ser complementarios o no, a continuación se presenta el modelo general de inducción.

- 1) *Conferencia o plática:* Consiste en dar información de una manera general acerca de lo que es la empresa. Entre otros puntos están: una breve historia de la empresa, giro de ésta, filiales (si existen), productos o servicios que proporciona, número de personas que ahí laboran, proporcionar organigramas, etc. Generalmente esta información la da una persona del departamento de personal o de relaciones industriales, aunque en ocasiones puede ser dada por el supervisor directo del nuevo empleado, bajo la asesoría del departamento de personal.
- 2) *Películas, proyectores de transparencias o videocasete:* Aquí se detalla un poco más, pero en forma audiovisual lo que se expresó en la plática.
- 3) *Vista a la empresa, planta e instalaciones:* En ésta etapa se indica al nuevo empleado la ubicación de puntos clave que, entre otros, pueden ser: reloj checador, sanitarios, equipo de seguridad, botiquines, salidas de emergencia, etc.
- 4) *Presentar al nuevo empleado en forma personal, amistosa y cordial a su jefe inmediato y a sus futuros compañeros.*
- 5) *Nombrar un auxiliar temporal para que le brinde ayuda en cuanto a resolución de dudas y preguntas.*

- 6) *Descripción del puesto a desempeñar en forma escrita:* para que el trabajador vea hasta dónde llegan los límites de sus funciones y responsabilidades y de esta manera conozca qué es lo que la empresa espera de él.
- 7) *Proporcionar al empleado un manual de bienvenida:* que consiste en un folleto gráfico que debe contener información detallada de la empresa, incluyendo en éste los siguientes puntos:
- Bienvenida cordial.
 - Historia de la compañía: cuando fue fundada, por quién y para qué.
 - Descripción detallada de los productos o servicios que proporciona y a qué tipos de consumidores va dirigido.
 - Organización de la empresa, nombrando los departamentos y divisiones de la compañía. De ser posible se anotan los nombres de los principales ejecutivos.
 - El número de personas que laboran en la actualidad en la empresa. De ser posible se anexa un organigrama.
 - Informar si existe un departamento de seguridad industrial.
 - Reglas de seguridad.
 - Políticas de la empresa; por ejemplo:
 - ✓ Remuneración de la que goza el personal, días y procedimiento de pago, forma en la que se efectúa la administración de sueldos y salarios.
 - ✓ Préstamos.
 - ✓ Promociones y ascensos.
 - ✓ Asistencia, faltas y retardos.
 - ✓ Existencia de permisos especiales y bajo que condiciones se otorgan.

- ✓ Horario de trabajo y de comida, si existe servicio de comedor interno.
- ✓ Localización de sanitarios, lavabos, etc.
- ✓ Localización de tableros y boletines.
- ✓ Normas internas de trabajo.
- ✓ Adiestramiento, capacitación y desarrollo a los que tiene derecho.
- Prestaciones; por ejemplo:
 - ✓ Seguro de vida.
 - ✓ Servicio médico.
 - ✓ Caja de ahorros.
 - ✓ Plan de jubilación.
 - ✓ Vacaciones.
 - ✓ Aguinaldo.
 - ✓ Becas de estudio.
 - ✓ Ayuda para matrimonio, nacimiento de hijos, defunción de parientes.
 - ✓ Compras y precios especiales de los productos que elabora la empresa.
- Plan de sugerencias.
- Especificar días festivos en los que no se labora.
- Actividades socioculturales. (GRADOS, 1998: 258 a 260)

Por último cabe mencionar que como se podrá apreciar en el presente capítulo, la inducción no implica un gran costo, más sin embargo si proporciona un beneficio al empleado y por ende a la empresa.

Es importante pues la utilización de un proceso de inducción en toda organización sin importar el tamaño de ella, claro está, que dicho proceso deberá ser adecuado para cada

organización en específico, ya que no todas cuentan con las mismas características y necesidades.

Además, se podrán diseñar programas de inducción para personal eventual, los cuales podrán ser resumidos o iguales a los del personal permanente, a consideración de la propia organización de que se trate.

5.7 CONCLUSIÓN GENERAL DEL MARCO TEÓRICO

Hasta aquí se ha venido analizando de manera teórica los aspectos fundamentales a considerar para poder proponer algunos cambios a los actuales procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción para operadores en la empresa objeto de estudio, lo cual representa el principal objetivo del presente trabajo de investigación.

Es necesario llevar a cabo la práctica formal de la administración de personal en cualquier organización, puesto que con ella se procura mediante la aplicación del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) al recurso humano la satisfacción de los intereses y necesidades tanto del personal como de quienes reciben los servicios del mismo; en cuanto al personal, en el aspecto de ser éste tratado como persona, al propiciar dentro de su trato, relaciones y prestaciones, un bienestar moral, social y económico, con la finalidad de que trabaje de manera comprometida con la organización; por otra parte, quienes reciben los servicios de dicho personal resultan beneficiados con la administración de personal al contratar al personal idóneo para el puesto adecuado, además, al contar con personal comprometido con la organización se propicia la adecuada consecución de los objetivos organizacionales y por ende el desarrollo de la propia organización en su conjunto.

La administración de personal como proceso conlleva a la consecución de una serie de etapas, de las cuales la primera es el reclutamiento, en donde se realizan una serie de actividades encaminadas a convocar y obtener personas capaces para ocupar un puesto vacante. Toda organización debe poseer un análisis de puestos previamente desarrollado al proceso de reclutamiento, ya que de dicho análisis se obtendrán los requisitos que debe cubrir un candidato para ocupar un puesto. Por otra parte las organizaciones y específicamente en el departamento de recursos humanos se deben conocer los medios y las fuentes de reclutamiento, con la finalidad de contar con un mayor número de opciones para obtener candidatos de forma rápida y efectiva y con ello dar paso a la etapa de selección.

La etapa de selección dentro de la administración de personal posee un alto grado de importancia, ya que de ella depende el contratar al personal más calificado para ocupar un puesto, incluso es importante para el desempeño del gerente general de una organización, debido a que el grado en que se desempeñe de manera adecuada el personal y por ende la organización, determinará en muchas ocasiones la eficiencia con que se desempeñe el propio gerente. La etapa de selección debe dar comienzo con una entrevista inicial, con la finalidad de evitar gastos posteriores en la aplicación de exámenes a un candidato, es decir, con la entrevista inicial y considerando el perfil de puestos requerido, se puede determinar si un candidato cuenta con las características mínimas requeridas para dar paso a la siguiente fase de la selección, o de lo contrario es rechazado por no contar con dichas características mínimas.

En el presente trabajo de investigación se contempla en el capítulo cuarto un modelo para una entrevista estructurada, así como una serie de preguntas complementarias para la misma; dicho modelo es de aplicación general y su uso es de gran utilidad adecuándolo a cada organización en particular.

Una vez seleccionado el candidato idóneo para ocupar un puesto se procede a la etapa de contratación del mismo, con la finalidad de formalizar las relaciones de trabajo y establecer las normas y lineamientos que regirán dicha relación laboral por medio de un contrato de trabajo elaborado conforme a la ley. Con esta etapa de contratación se da fin al proceso de abastecimiento de personal.

Por último, en el marco teórico del presente trabajo se habla en el capítulo quinto acerca de la etapa de inducción, la cual tiene como principal objetivo el adaptar y dar a conocer lo más pronto posible al empleado el puesto que ocupará, así como la organización en general. El contar con un adecuado proceso de inducción conlleva a minimizar la tasa de rotación de personal, así como a incrementar la productividad del nuevo empleado desde el corto plazo; de tal forma, se sugiere de la utilización del modelo general de inducción contenido en el propio capítulo quinto del presente trabajo.

CAPÍTULO VI

CASO PRÁCTICO

En éste último capítulo se analizará la situación actual de la empresa objeto de estudio en cuanto a reclutamiento, selección contratación e inducción se refiere, con la finalidad de que a través de la contratación del personal apropiado para cubrir el puesto de operador de turismo, se incremente la productividad de la empresa. Para llevar a cabo la investigación requerida se utilizarán una serie de cuestionarios con la finalidad de conocer la situación actual de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, tanto en los operadores como en el nivel directivo, los cuales se muestran en los anexos. En lo que respecta a los operadores que conducen las unidades de transporte de la división de turismo, se tomará el universo de los mismos, puesto que su número es pequeño, ya que en la actualidad ascienden a ocho en total; así mismo se recabará información de los directivos, específicamente del jefe de la división de viajes especiales de la empresa objeto de estudio, por ser éste quien tiene autoridad directa sobre los operadores de turismo. Además, se utilizará la entrevista para recabar información adicional a la obtenida por medio de los cuestionarios, y aunada a éstas dos técnicas, se utilizará también la observación directa participativa. A manera de hipótesis, considero que en la empresa objeto de estudio no se cuenta con un proceso definido y de aplicación estandarizada para reclutar, seleccionar, contratar y dar inducción a operadores que deseen ocupar el puesto de operador de turismo dentro de la empresa y que el contar con dichos procesos, ayudará a la empresa a tener personal más capaz para que éste se desempeñe mejor dentro de la misma, lo cual a su vez se debe reflejar en una mayor productividad.

6.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- a) Obtener información suficiente para emitir un juicio acerca del actual proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de operadores de autobuses para turismo en la empresa “Grupo Hernández”.
- b) Proporcionar una serie de propuestas para mejorar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de operadores en la empresa objeto de estudio y proporcionar una opción viable a empresas de giro similar.
- c) Aplicar los conocimientos que han sido adquiridos a lo largo de la carrera en la solución de un problema real.

6.2 GIRO DE LA EMPRESA

La actividad preponderante de la empresa objeto de estudio es la prestación de servicio de transportación pública federal de pasajeros en asociación con Autotransportes Galeana S.A. de C.V. y particularmente para viajes especiales. Así mismo, la empresa presta el servicio de reparaciones en general, exclusivamente para las unidades de transporte de la empresa a través de su taller particular.

6.3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

De acuerdo a las circunstancias prevalecientes en nuestro país, en la década de los 80's, con respecto a la economía, muchas empresas se vieron obligadas a minimizar sus costos para mantener sus utilidades en un porcentaje aceptable, por lo tanto surge la necesidad de crear un

taller que reuniera todos los servicios requeridos para mantener y reparar las unidades de transporte propiedad de la familia Hernández Domínguez. En dicho taller deberían quedar incluidas las áreas de mecánica, hojalatería, pintura, lavado, engrasado, eléctrica, etc.

Este proyecto se inició a finales de 1983 y principios de 1984, año en el cual se comenzó la construcción de lo que fue el taller mecánico “FEPACA”, que tenía como propietarios al Sr. Manuel Hernández Cano y al Sr. Manuel Hernández Domínguez; pero que por motivos familiares y de negocios el taller “FEPACA” quedó sólo con el Sr. Manuel Hernández Domínguez como propietario, el cual decidió dar de baja el taller en el año de 1998, para en su momento rentar las instalaciones que ocupaban dicho taller. En el mismo año y antes de que el taller “FEPACA” dejase de funcionar como tal se llevó a cabo la formación de una sociedad constituida por 14 socios de la familia Hernández Domínguez, quedando constituida como sociedad por el mutuo consentimiento de sus integrantes manifestado en una acta notarial; dicha sociedad adquirió el nombre de “Grupo Hernández”.

A raíz de la desaparición del taller mecánico “FEPACA”, el Sr. Manuel Hernández Cano e hijos vieron la necesidad de crear un nuevo taller para satisfacer las necesidades de las unidades de transporte; y fue así como el 20 de Mayo de 1999 en la calle Leo esquina con Tauro s/n de la colonia Ampliación San Rafael de esta ciudad, se inauguró lo que hasta la fecha se conoce como el taller mecánico “Grupo Hernández”, el cual actualmente funciona como taller particular y cuenta además con la oficina central de operaciones del “Grupo Hernández”.

En el mes de Agosto de 1999 el “Grupo Hernández” crea su división de viajes especiales, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la gente en general de realizar viajes especiales de negocios o de placer.

Actualmente el “Grupo Hernández” cuenta con ocho autobuses destinados para viajes especiales, 17 autobuses dentro de Autotransportes Galeana S.A. de C.V. y las instalaciones físicas de su taller y oficinas centrales. (Fuente: Investigación propia)

6.4 MISIÓN DE LA EMPRESA

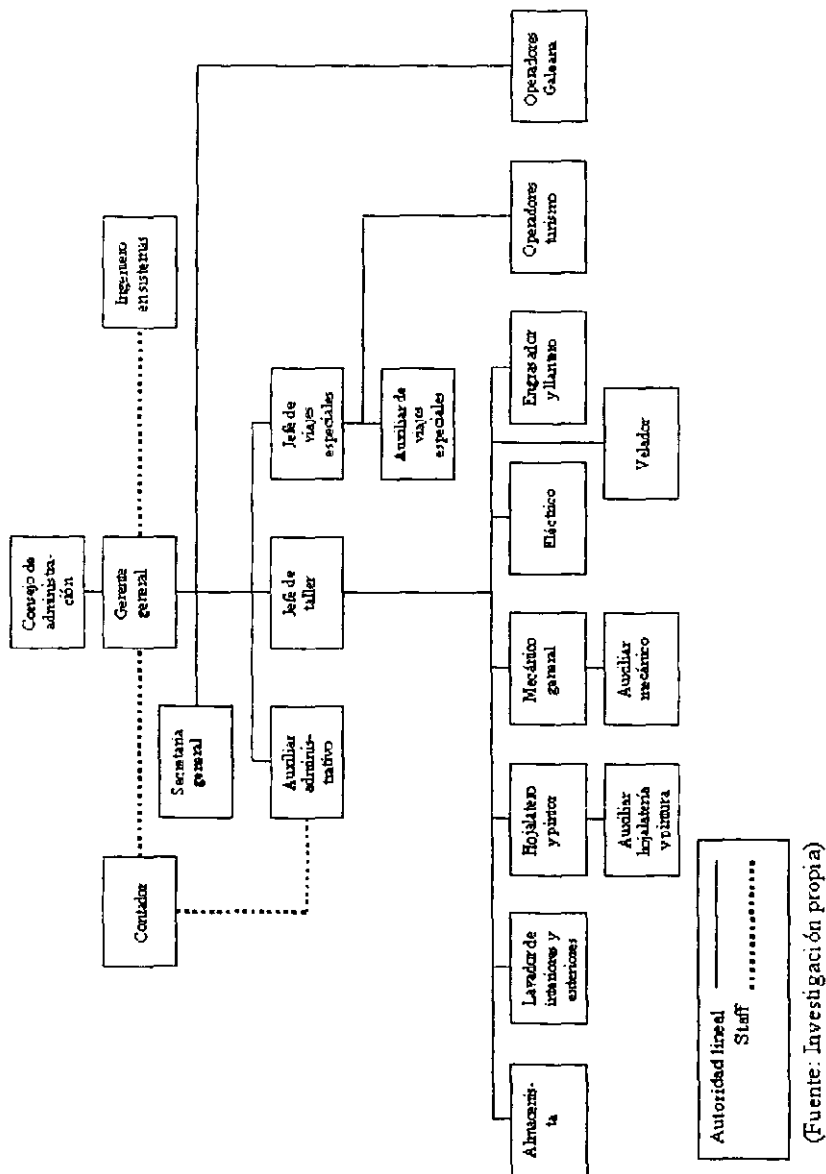
“Proporcionar el servicio de transporte de pasajeros dentro y fuera de la República a toda persona que lo solicite, utilizando equipos modernos que proporcionen seguridad y comodidad al usuario, a través de un trato amable y personalizado de manos de personal capacitado e impregnado de un conjunto de valores éticos y morales que aseguren la satisfacción total de nuestros usuarios.” (Fuente: Ibid)

6.5 OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA

Brindar un confortable y eficiente servicio al público usuario, manteniendo en excelentes condiciones las unidades de transporte y el sentido humano de las personas que laboran en la empresa. (Fuente: Ibid)

6.6 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

6.6.1 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA



6.6.2 ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA EMPRESA

Puesto: Consejo de administración.

NIVEL:	Primero
DEPENDENCIA:	Autoridad superior

OBJETIVOS:

- ✓ Mantener armonía y concordia entre el personal de la empresa, solucionando tempranamente conflictos internos y estableciendo una seguridad moral y económica a todos los trabajadores de la empresa, así como a sus familias.
- ✓ Vigilar que los servicios ofrecidos dentro de la empresa sean siempre de calidad.
- ✓ Buscar la máxima satisfacción de la clientela y preocuparse por el crecimiento empresarial.

FUNCIONES:

1. Apoyar la toma de decisiones.
2. Discutir planes.
3. Aprobar acuerdos.
4. Vigilar siempre el buen funcionamiento de la empresa.
5. Decidir la compra de equipo de transporte.
6. Decidir y autorizar operaciones mayores de \$60,000.

Puesto: Gerente general.

<i>NIVEL:</i>	Segundo
<i>DEPENDENCIA:</i>	Consejo de administración

OBJETIVO:

- ✓ Coordinar y distribuir todos los recursos para lograr eficiencia y eficacia en la utilización de los mismos.

FUNCIONES:

1. Coordinar y distribuir óptimamente los diferentes recursos, mediante una acertada toma de decisiones para hacer eficiente a la empresa.
2. Tomar decisiones financieras.
3. Vigilar el buen funcionamiento de la empresa.
4. Intervenir en la discusión de los planes.
5. Reclutar, seleccionar y desarrollar al personal ajeno a la división viajes especiales.
6. Autorizar pagos a proveedores.
7. Empezar acciones de mercadotecnia.
8. Autorizar pedidos de compra.
9. Implementar medidas de control.
10. Fungir como representante legal.
11. Implementar programas de capacitación.

Puesto: Contador general.

<i>NIVEL:</i>	Segundo
<i>DEPENDENCIA:</i>	Staff

OBJETIVO:

- ✓ Apoyar con el registro y control de las transacciones financieras, para proporcionar informes financieros a tiempo y confiables que apoyen la toma de decisiones.

FUNCIONES:

1. Registrar y controlar todas las transacciones financieras que surjan de las operaciones de la empresa.
2. Colaborar con información relevante, veraz y oportuna para la toma de decisiones.
3. Cumplir con los aspectos fiscales de la empresa.
4. Estar al corriente en el pago de impuestos.
5. Asesorar en cuanto a la captura de datos y manejo de programas contables.

Puesto: Ingeniero en sistemas.

<i>NIVEL:</i>	Segundo
<i>DEPENDENCIA:</i>	Staff

OBJETIVO:

- ✓ Brindar asesoría en cuanto al uso de programas y equipos de cómputo.

FUNCIONES:

1. Reparar equipos de cómputo.
2. Asesorar en el manejo de programas y equipo.
3. Elaborar programas específicos para la empresa.
4. Sugerir el uso de nuevos programas y equipos.

Puesto: Secretaria general.

NIVEL:	Tercero
DEPENDENCIA:	Gerente general

OBJETIVOS:

- ✓ Coadyuvar en la correcta organización de documentos.
- ✓ Elaborar registros contables para mantener una contabilidad al día y confiable.

FUNCIONES:

1. Llevar los libros de diario de cada unidad y del taller en el equipo de cómputo.
2. Manejo del fondo fijo de caja.
3. Elaborar requisición de papelería y consumibles de su área.
4. Archivar notas, facturas y otros documentos de importancia para la empresa.
5. Cuidar el aseo y el orden de su área de trabajo.
6. Mecnografiar documentos.
7. Enviar cartas por distintos medios a solicitud de sus superiores.
8. Mantener organizada y actualizada la agenda telefónica.
9. Establecer contactos telefónicos a petición de sus superiores.
10. Recibir llamadas y canalizarlas a la persona solicitada.
11. Elaborar cheques y sus respectivas pólizas para efectuar pagos en general.
12. Llevar el archivo de personal.
13. Llevar el archivo de clientes.
14. Elaborar las liquidaciones de los operadores de Galeana por cada viaje realizado.

Puesto: Jefe de taller.

NIVEL:	Cuarto
DEPENDENCIA:	Gerente general

OBJETIVOS:

- ✓ Coordinar y supervisar el uso óptimo de los recursos materiales y humanos.
- ✓ Mantener en buenas condiciones generales las unidades de transporte.

FUNCIONES:

1. Supervisar a los empleados a su cargo y sus trabajos.
2. Elaborar y enterar al responsable de los reportes de reparación a realizar a cada unidad.
3. Asesorar procedimientos de reparaciones.
4. Informar al gerente general del desempeño del área de taller.
5. Decidir el lugar donde se realizarán las reparaciones a las unidades que no puedan ser realizadas en el propio taller.
6. Revisar los pedidos de compra de materiales y refacciones.
7. Realizar inventarios de almacén periódicos junto con el almacenista.
8. Verificar la limpieza del área del taller.
9. Solicitar autorización al gerente general para realizar reparaciones mayores de \$2,000.
10. Revisar periódicamente el estado físico en que se encuentran las unidades de transporte.
11. Realizar e informar al gerente general las reparaciones que se tengan que hacer a las instalaciones y maquinaria del área de taller.
12. Autorizar las requisiciones de herramientas, materiales y refacciones elaboradas por los operarios de mantenimiento.

Puesto: Jefe de viajes especiales.

NIVEL: Cuarto

DEPENDENCIA: Gerente general

OBJETIVOS:

- ✓ Realizar tratos con personas externas a la empresa e incluso a la ciudad, para que se solicite la renta de autobuses a toda la república y el extranjero.
- ✓ Dar a conocer los servicios de transporte que presta la empresa.

FUNCIONES:

1. Realizar contratos por cuestión de prestación de servicios de transportación turística.
2. Fijar los precios de los viajes.
3. Llevar una bitácora de control de fechas de los compromisos de cada unidad.
4. Informar a tiempo a los operadores de las unidades de cualquier viaje a realizar.
5. Publicitar la renta de los servicios de transporte que brinda la empresa.
6. Contactar clientes en el interior y exterior de la República.
7. Atender y resolver las dudas del cliente.
8. Verificar la limpieza y presentación de las unidades antes de cada viaje.
9. Autorizar las requisiciones de refrigerios y consumibles.
10. Revisar la requisición de refrigerios y consumibles elaboradas por el almacenista.
11. Evaluar quejas y sugerencias de los buzones de a bordo de las unidades.
12. Aplicar la administración de personal con el personal a su cargo.

Puesto: Auxiliar de viajes especiales.

NIVEL:	Quinto
DEPENDENCIA:	Jefe de viajes especiales

OBJETIVO:

- ✓ Colaborar con su jefe inmediato en la realización de actividades necesarias para eficientizar e incrementar la prestación del servicio.

FUNCIONES:

1. Entregar relación de ingresos y egresos por cada viaje y por unidad a la secretaria general.
2. Contactar clientes en toda la República Mexicana.
3. Conseguir mapas carreteros actualizados de todo el país y el extranjero cuando éstos últimos se requieran.
4. Colaborar con el diseño de las campañas publicitarias.
5. Colaborar en todo lo que le indique su jefe inmediato.

Puesto: Auxiliar administrativo.

NIVEL:	Cuarto
DEPENDENCIA:	Gerente general

OBJETIVO:

- ✓ Colaborar en las actividades administrativas requeridas para el buen funcionamiento de la empresa.

FUNCIONES:

1. Realizar pagos y trámites con dependencias de gobierno.
2. Pagar nómina.
3. Revisar documentos fiscales antes de pasarlos al contador.
4. Realizar conciliación bancaria previa al contador.
5. Realizar operaciones con instituciones financieras.
6. Auxiliar a la secretaria general con la captura de las operaciones contables.
7. Colaborar con el gerente general en todo lo que le solicite.

Puesto: Almacenista.

NIVEL:	Sexto
DEPENDENCIA:	Jefe de taller

OBJETIVO:

- ✓ Abastecer las refacciones, materiales, etc. que requiere la empresa para su operación.

FUNCIONES:

1. Proveer de materiales las distintas áreas de la empresa.
2. Organizar y contabilizar el almacén.
3. Realizar inventario periódicos.
4. Recepción y revisión de cantidades y calidades de mercancías.
5. Elaboración de contra recibos.
6. Dar salida y entrada a artículos en el almacén.
7. Contactar proveedores y solicitar cotizaciones.
8. Elaborar pedidos.
9. Llevar el archivo de proveedores.
10. Mantener limpia y ordenada su área de trabajo.
11. Elaborar máximos y mínimos de las mercancías de mayor rotación y precio.
12. Realizar deducciones con proveedores.

Puesto: Lavador de interiores y exteriores.

NIVEL:	Sexto
DEPENDENCIA:	Jefe de taller

OBJETIVO:

- ✓ Mantener en excelentes condiciones de limpieza las unidades de transporte.

FUNCIONES:

1. Lavar y aspirar los interiores de los autobuses.
2. Lavar los exteriores de los autobuses.
3. Lavar cajuclas y máquina de las unidades.
4. Reportar sus actividades al jefe de taller.
5. Solicitar sus enseres al almacén.
6. Mantener limpia y ordenada su área de trabajo.

Puesto: Hojalatero y pintor.

NIVEL: Sexto

DEPENDENCIA: Jefe de taller

OBJETIVOS:

- ✓ Hojalatear unidades con la finalidad de que sean seguras, tengan buena presentación y duren largo tiempo en buenas condiciones.
- ✓ Mantener en excelente apariencia en cuanto a pintura las unidades de transporte para evitar su corrosión.

FUNCIONES:

1. Realizar todo tipo de reparaciones de hojalatería en general (arreglar láminas, asientos, cambiar pisos, y reparar estructuras de todo el camión).
2. Remachar y atornillar todas las partes que así lo requieran.
3. Pintar las carrocerías en general, dañadas o por remodelación de las mismas, al igual que los interiores.
4. Fabricar soportes, molduras y bases que se requieran tanto en las unidades como en las instalaciones físicas del taller.
5. Mantener limpia y ordenada su área de trabajo.
6. Reportar sus actividades al jefe de taller.
7. Resguardar sus herramientas y equipos.
8. Solicitar materiales y refacciones al almacén.

Puesto: Auxiliar de hojalatería y pintura.

NIVEL:	Séptimo
DEPENDENCIA:	Hojalatero y pintor

OBJETIVO:

- ✓ Colaborar en cuanto a hojalatería y pintura para agilizar dichos trabajos.

FUNCIONES:

1. Ayudar a su supervisor en lo que éste lo requiera.
2. Realizar trabajos menores de hojalatería.
3. Lijar y empapelar las unidades a pintar.
4. Colaborar con las labores de limpieza y orden de su área.

Puesto: Mecánico general.

NIVEL:	Sexto
DEPENDENCIA:	Jefe de taller

OBJETIVO:

- ✓ Mantener en excelentes condiciones mecánicas las unidades de transporte lo cual permita la seguridad y buen funcionamiento de las mismas.

FUNCIONES:

1. Reparar y dar mantenimiento a cajas de velocidades y transmisiones.
2. Reparar y dar mantenimiento a diferenciales y sistemas de tracción.
3. Reparar y dar mantenimiento a válvulas de pie y frenos.
4. Reparar y dar mantenimiento al sistema de dirección.
5. Reportar sus actividades al jefe de taller.
6. Solicitar materiales y refacciones al almacén.
7. Mantener limpia y ordenada su área de trabajo.
8. Resguardar sus herramientas y equipos.

Puesto: Auxiliar de mecánica.

<i>NIVEL:</i>	Séptimo
<i>DEPENDENCIA:</i>	Mecánico general

OBJETIVO:

- ✓ Colaborar en las labores de mecánica para agilizar dichos trabajos.

FUNCIONES:

1. Ayudar a su supervisor en lo que este requiera.
2. Realizar trabajos menores de mecánica.
3. Lavar todas las partes mecánicas que así lo requieran.
4. Colaborar con las labores de limpieza y orden de su área.

Puesto: Eléctrico.

NIVEL:	Sexto
DEPENDENCIA:	Jefe de taller

OBJETIVOS:

- ✓ Mantener en buenas condiciones los sistemas eléctricos de las unidades de transporte.
- ✓ Procurar la transformación de los sistemas sensoriales manuales por sistemas electrónicos.

FUNCIONES:

1. Reparar fallas eléctricas en general.
2. Instalar y dar mantenimiento a los sistemas de audio y video de las unidades.
3. Reportar sus actividades al jefe de taller.
4. Instalar y dar mantenimiento a los sistemas electrónicos de los aires acondicionados de las unidades de transporte.
5. Solicitar materiales y refacciones al almacén.
6. Mantener limpia y ordenada su área de trabajo.
7. Resguardar sus herramientas y equipos.

Puesto: Engrasador y llanero.

NIVEL:	Sexto
DEPENDENCIA:	Jefe de taller

OBJETIVOS:

- ✓ Lubricar las unidades de transporte con la finalidad de eficientizar su operación.
- ✓ Proporcionar seguridad al uso de las unidades, manteniendo en óptimas condiciones sus neumáticos.

FUNCIONES:

1. Cambiar y reparar llantas.
2. Reportar sus actividades al jefe de taller.
3. Solicitar refacciones y materiales al almacén.
4. Mantener limpia y ordenada su área de trabajo.
5. Resguardar sus herramientas y equipos.
6. Realizar cambios de aceite y filtros.
7. Realizar engrasado general a las unidades.
8. Cambiar birlos.
9. Revisar y restablecer el nivel del aceite de las transmisiones.
10. Instalar los ten-top de aceite.

Puesto: Operadores Turismo

NIVEL: Sexto

DEPENDENCIA: Jefe de viajes especiales

OBJETIVOS:

- ✓ Trasladar a las personas que requieran del servicio, con amabilidad y responsabilidad.
- ✓ Procurar el buen uso de las unidades de transporte.

FUNCIONES:

1. Transportar al usuario en las rutas previamente establecidas.
2. Respetar los horarios establecidos por los usuarios.
3. Reportar cualquier falla o desperfecto en general en las unidades de transporte al jefe de taller.
4. Mantener limpias y ordenadas las unidades durante su viaje.
5. Informar oportunamente al auxiliar de viajes especiales de cualquier cambio en el itinerario contratado.
6. Reportarse con el auxiliar de viajes especiales al iniciar su viaje de regreso.
2. Entregar notas y remanente de su viaje a la secretaria de general.
3. Resguardar los equipos, herramientas y materiales que se encuentren a bordo de las unidades de transporte.

Puesto: Operadores Galeana

NIVEL:	Sexto
DEPENDENCIA:	Gerente general

OBJETIVOS:

- ✓ Trasladar a las personas que requieran del servicio, con amabilidad y responsabilidad.
- ✓ Procurar el buen uso de las unidades de transporte.

FUNCIONES:

4. Transportar al usuario en las rutas previamente establecidas.
5. Respetar los horarios establecidos.
6. Reportar cualquier falla o desperfecto en general en las unidades de transporte al jefe de taller.
7. Mantener limpias y ordenadas las unidades durante su viaje.
8. Entregar notas y remanente de su viaje a la secretaria general.
9. Resguardar los equipos, herramientas y materiales que se encuentren a bordo de las unidades de transporte.

Puesto: Velador.

NIVEL:	Séptimo
DEPENDENCIA:	Jefe de taller

OBJETIVO:

- ✓ Resguardar la seguridad del taller junto con todas sus herramientas y equipo.

FUNCIONES:

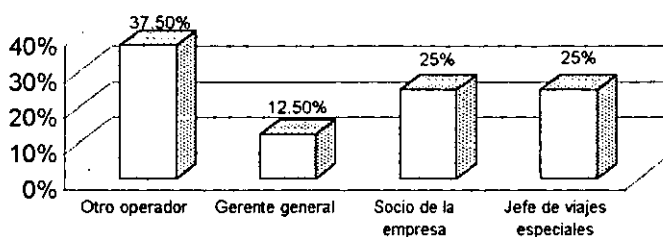
1. Velar y resguardar la seguridad del taller, sus herramientas y equipos.
2. Cerrar el taller al finalizar las labores diarias.
3. Realizar rondas por las instalaciones del taller durante su vela.
4. Abrir el taller a los operadores para que guarden las unidades de transporte a la hora que lleguen, estando esta dentro del horario de su vigilancia.
5. Reportar al jefe de taller las unidades que hayan ingresado o salido del taller durante su vela.
6. Abrir el taller por las mañanas para iniciar las labores.
7. Soltar, encerrar y alimentar a los perros guardianes.
8. Mantener limpia y ordenada su caseta de vigilancia.

(Fuente: Investigación propia)

6.7 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

6.7.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL NIVEL OPERATIVO EN LA ETAPA DE RECLUTAMIENTO

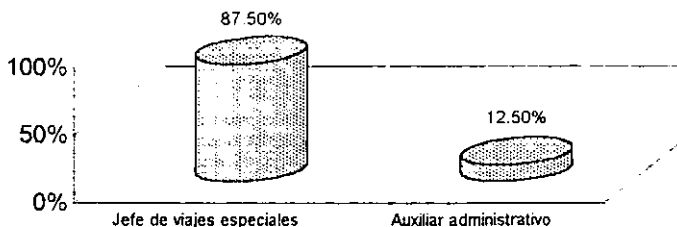
¿Por qué medio se enteró de la vacante del puesto que actualmente ocupa?



Fuente: (Encuesta aplicada, 2001)

En la anterior gráfica el 37.5% de los operadores encuestados respondieron que se enteraron de la vacante a través de otro operador de la misma empresa, el 25% por el jefe de viajes especiales, el 25% a través de un socio de la empresa y el 12.5% restante por medio del gerente general; por lo que se detecta la ausencia de un procedimiento estandarizado para allegarse de personal que ocupe el puesto de operador de turismo.

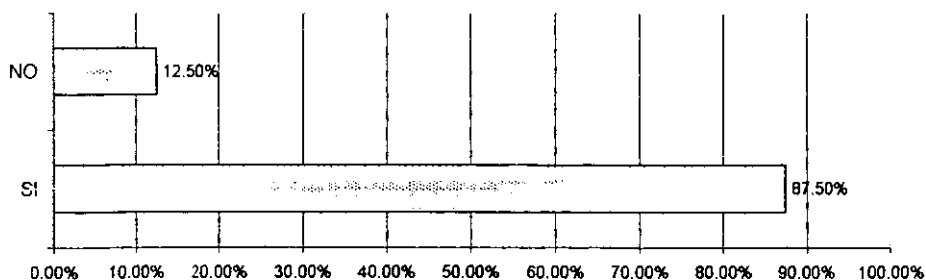
Persona con quién se contacto inicialmente en la empresa antes de ocupar su puesto



Fuente: (Encuesta aplicada, 2001)

De la anterior gráfica se deduce que el 87.5% de los operadores de turismo se contactaron por primera vez en la empresa con el jefe de viajes especiales y sólo el 12.5% lo hizo con el auxiliar administrativo, lo cual demuestra que no existen en la empresa políticas de reclutamiento que rijan y estandaricen dicho proceso.

¿Fue usted la única persona reclutada para ocupar el puesto vacante?



Fuente: (Encuesta aplicada, 2001)

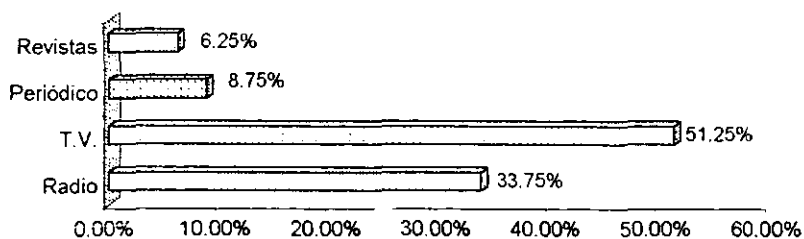
El 87,5% de los encuestados manifestaron ser la única persona reclutada para ocupar un puesto vacante de operador de turismo, mientras que sólo en el 12,5% de los casos se recluta a

más de una persona para ocupar dicho puesto; esta pregunta pudo ser contestada por los operadores debido a que el jefe de viajes especiales informa a todos los candidatos reclutados si son los únicos para ocupar el puesto o si existe otra persona reclutada. Con los resultados de la presente gráfica se observa que la empresa en la mayoría de los casos sólo recluta a una sola persona, lo que no le permite dar paso a un adecuado proceso de selección.

¿ Se le solicitaron a usted algunos requisitos mínimos para ingresar al puesto?

A la anterior pregunta el 100% de los encuestados respondió que únicamente se les solicita como requisito para ingresar a la empresa su licencia federal de manejo vigente, lo cual denota la falta de un análisis de puestos en la empresa que determine los requisitos mínimos a solicitar a un operador antes de ingresar a la empresa.

¿Qué medio de comunicación acostumbra utilizar o ver con mayor frecuencia?



Fuente: (Encuesta aplicada, 2001)

Del total de encuestados, los medios más utilizados por éstos son la TV. en un 51.25%, la radio en un 33.75%, el periódico en un 8.75% y revistas en un 6.25%, los datos anteriores se

pueden considerar para publicar la solicitud de operadores en alguno de los anteriores medios en el proceso de reclutamiento.

6.7.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL NIVEL OPERATIVO EN LA ETAPA DE SELECCIÓN

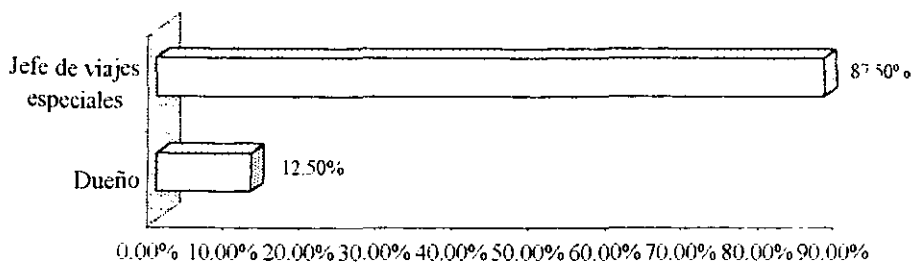
¿Fue sometido a un proceso previo de selección antes de ocupar su puesto?

El 100% de los operadores encuestados respondieron que no fueron sometidos a un proceso previo de selección antes de ocupar su puesto, lo cual demuestra que la empresa no aplica un proceso de selección antes de contratar a un operador para ocupar el puesto de operador de turismo.

¿A qué tipo de pruebas fue sometido?

El 100% de los encuestados manifestó haberse sometido sólo a una entrevista inicial no estructurada como único proceso de selección, la cual no excedió de veinte minutos; por lo tanto se refuerza la afirmación de la respuesta a la pregunta anterior de que la empresa no aplica un proceso de selección bien estructurado.

¿Quién fue la persona encargada de aplicarle el proceso de selección?



Fuente: (Encuesta aplicada, 2001)

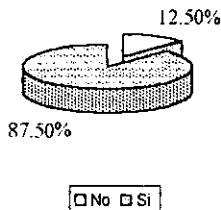
Al 87.5% de los encuestados les aplicó la entrevista inicial el jefe de viajes especiales, mientras que al 12.5% le fue aplicada de manos de uno de los socios de la empresa, por lo que no existe una división clara y bien estructurada de funciones dentro de la empresa.

¿A través de qué medio se le notificó su aceptación a la empresa?

Al 100% de los operadores encuestados se les notificó su aceptación a la empresa en forma personal, lo que demuestra que ésta actividad aunque no por escrito ni como política, está estandarizada.

6.7.3 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL NIVEL OPERATIVO EN LA ETAPA DE CONTRATACIÓN

¿Considera usted necesaria la existencia de un contrato de trabajo por escrito?



Fuente: (Encuesta aplicada, 2001)

El 87.5% de los operadores encuestados consideran necesaria la existencia de un contrato de trabajo por escrito, para que la empresa los respalde como trabajadores de la misma en caso de un accidente, para poder hacer valer sus prestaciones y además porque es un requisito de ley. No obstante el 12.5% no considera necesaria la existencia de un contrato de trabajo escrito, pues argumentan que la empresa aún es chica para ello.

¿Cuentan con un contrato de trabajo acorde a la ley?

El 100% de los operadores encuestados no cuentan con un contrato de trabajo acorde a la ley, sino que su contratación es respaldada únicamente a la palabra; lo que denota que la empresa no cuenta con contratos de trabajo acorde a la ley.

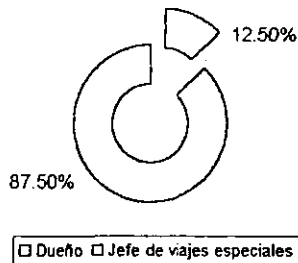
¿Qué tipo de contratación tiene usted?

El 100% de encuestados respondió que su contratación es individual, es decir, la empresa no realiza contratación colectiva.

¿Está usted afiliado a algún sindicato?

El 100% de encuestados no está afiliado a ningún sindicato que pudiera regular su contratación de manera formal.

¿Quién fue la persona que llevó a cabo su contratación?

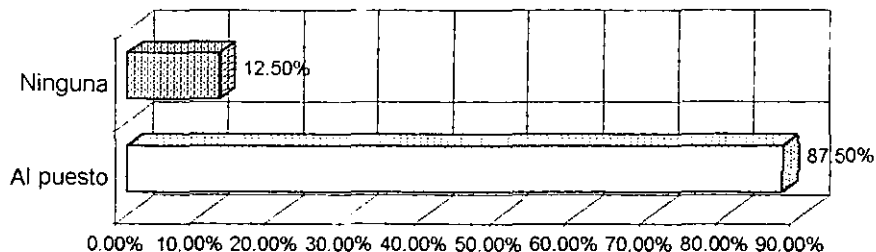


Fuente: (Encuesta aplicada, 2001)

La contratación aunque de manera verbal se lleva a cabo en el 87.5% de los casos por el jefe de viajes especiales y sólo en el 12.5% restante por uno de los dueños de la empresa. Las respuestas anteriores muestran la falta de división de funciones bien estructurada en la empresa.

6.7.4 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL NIVEL OPERATIVO EN LA ETAPA DE INDUCCIÓN

¿Qué tipo de inducción recibió al ingresar a la empresa?



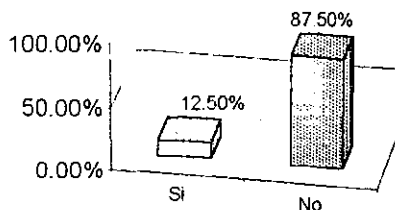
Fuente: (Encuesta aplicada, 2001)

Al 87.5% de los operadores encuestados se les proporcionó una inducción al puesto únicamente, mientras que al 12.5% no se le dio ningún tipo de inducción, lo que demuestra la falta de un programa completo de inducción en la empresa.

¿Le entregaron o presentaron algún método didáctico para facilitar la inducción?

Al cuestionar a los operadores si se les entregó o presentó algún método didáctico para facilitar la inducción, el 100% de los encuestados respondió que ninguno, deduciéndose entonces que la empresa no utiliza ningún material didáctico de apoyo para éste fin.

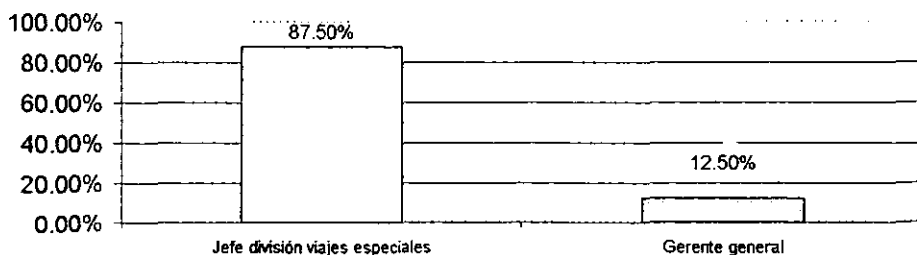
¿Se le dieron a conocer las prestaciones con que cuenta usted como operador en la empresa?



Fuente: (Encuesta aplicada, 2001)

En la anterior gráfica se puede apreciar que al 87.5% de los encuestados no se les dio a conocer las prestaciones con las que cuentan dentro de la empresa, mientras que al 12.5% si, por lo que a la gran mayoría del personal no se le indican cuáles son sus prestaciones que les otorga la empresa.

¿Quién fue la persona que le aplicó el proceso de inducción?



Fuente: (Encuesta aplicada, 2001)

En cuanto a ¿quién fue la persona que le aplicó el proceso de inducción?, el 87.5% respondió que el jefe de la división de viajes especiales y el 12.5% que el gerente general, las

respuestas anteriores muestran la falta de estandarización en la aplicación del limitado proceso de inducción y la falta de una clara división de funciones.

¿Se te entregó un manual de bienvenida?

El 100% de los encuestados contestó que no recibieron ningún manual de bienvenida, por lo que se deduce que la empresa no cuenta con un manual de bienvenida predeterminado.

¿Consideras necesario un proceso de inducción bien estructurado?

El 100% de los encuestados contestó que si consideran necesaria la existencia de un proceso de inducción bien estructurado para conocer en una forma más amplia la empresa, su giro y su misión, para poder contribuir al logro de la misma.

6.7.5 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL NIVEL DIRECTIVO EN LA ETAPA DE RECLUTAMIENTO

ENCUESTADOR: J.J.H.C.	No. Encuesta: 1
ENCUESTADO: Alejandro Hernández Domínguez	PUESTO: Jefe div. Viajes especiales

1. ¿Describe su proceso actual de reclutamiento?

Por lo regular el propio operador viene a ofrecer sus servicios y actualmente no contamos con un proceso de reclutamiento determinado como tal.

2. ¿Qué medio se utiliza para reclutar candidatos para el puesto de operador?

a) Radio b) Prensa c) TV. d) Otro Llegan por recomendación

3. ¿Quién es el encargado de llevar a cabo el proceso de reclutamiento?

a) Gerente general b) Dueño de la empresa c) Gerente de recursos humanos

d) Jefe división viajes especiales e) Otro _____

4. ¿Se tienen establecidos los requisitos mínimos que debe cumplir una persona para ocupar el puesto de operador antes de pasar al proceso de selección?

Si No

5. ¿Se recluta como mínimo a dos personas al existir una vacante en el puesto de operador?

a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca (Si la respuesta es

nunca especifique el porqué) _____

6. ¿Existen políticas establecidas de reclutamiento?

Si No (Enúncielas) _____

7. ¿Con qué anticipación debe avisar o avisa un operador de que va a abandonar su puesto por un periodo o en forma definitiva?

a) 7 días antes b) 15 días antes c) 30 días antes d) Otro Cuatro días

8. ¿Con qué anticipación se lleva a cabo el proceso de reclutamiento ante el conocimiento de una vacante?

a) Al presentarse la vacante b) 7 días antes c) 15 días antes d) 30 días antes

9. ¿Se cuenta con un análisis de puestos previamente elaborado para el puesto de operador?

Si No

10. ¿Al reclutar se consideran inicialmente fuentes internas o externas?

a) Internas b) Externas ¿Cuáles? Operadores que ya han trabajado en la empresa, o que son recomendados por una persona conocida a la empresa.

11. ¿Requieren de la contratación de personal eventual para el puesto de operador?

a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca

12. ¿Con qué frecuencia promedio requieren de la contratación de personal eventual para el puesto de operador?

a) Cada semana b) Cada mes c) Cada año d) Otro Nunca

13. ¿El proceso para reclutar personal eventual para el puesto de operador es diferente al proceso que se lleva para reclutar al personal de planta para el mismo puesto?

Si No ¿En qué difiere? No se aplica

14. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan en el proceso de reclutamiento?

Falta de personal capacitado para el tipo de unidades de la empresa y falta de un proceso definido de reclutamiento.

Del anterior cuestionario se deduce que no se cuenta en la empresa con un proceso de reclutamiento bien estructurado, ya que por lo regular son los propios operadores quienes llegan a la empresa a solicitar empleo a través de la recomendación de otra persona.

Según el propio jefe de la división viajes especiales, él es el encargado de llevar a cabo el proceso de reclutamiento, además, manifestó que si se tienen establecidos los requisitos mínimos que debe cumplir un operador para ingresar a la empresa, aunque los mismos no se encuentran por escrito.

La propia encuesta arrojó que sólo algunas veces en la empresa se procura reclutar como mínimo a dos personas para tener una base de comparación para elegir a una o a otra persona, además, no se tienen definidas políticas de reclutamiento ni un análisis de puestos para el puesto de operador de turismo.

Por otro lado, el proceso de reclutamiento inicia al momento de presentarse una vacante y no es planeado con anticipación, así mismo, la empresa no requiere de la contratación de personal eventual para el puesto de operador, y el principal problema con que se enfrenta la misma en el proceso de reclutamiento es la falta de personal con los conocimientos necesarios para manejar el tipo de unidades en particular con que cuenta la empresa, así como la falta de un proceso de reclutamiento bien estructurado.

6.7.6 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL NIVEL DIRECTIVO EN LA ETAPA DE SELECCIÓN

ENCUESTADOR: J.J.H.C.	No. Encuesta: 2
ENCUESTADO: Alejandro Hernández Domínguez	PUESTO: Jefe div. Viajes especiales

1. ¿Poseen un proceso de selección bien definido?

Si No

2. ¿Qué etapas contempla su proceso actual de selección?

a) Entrevista inicial b) Evaluación técnica c) Evaluación psicológica

d) Encuesta socioeconómica e) Examen médico f) Otra Las respuestas "a" y "b"

3. ¿En qué medida considera eficiente su actual proceso de selección?

a) 100% b) 75% c) 50% d) 25% e) menos del 25%

4. ¿Requieren de la aplicación de pruebas especiales?

a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca ¿Cuáles? Mecánica,

conocimiento de la utilización del tipo de unidades con que cuenta la empresa, disposición a proporcionar un buen trato a los clientes.

5. ¿Se corroboran los datos de la solicitud de empleo en la etapa de selección?

a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca

6. ¿Quién es el encargado de llevar a cabo el proceso de selección?

- a) Gerente general b) Personal externo c) Gerente de recursos humanos
e) Dueño f) Jefe división viajes especiales g) Otro _____

7. ¿Cuenten con un modelo predeterminado de entrevista?

Si No

8. ¿Qué tipo de entrevista se aplica?

- a) No dirigida b) Dirigida c) De situación d) En serie o secuencial
e) De panel f) De tensión g) Otra _____ h) Ninguna

9. ¿Cuentan con una forma predefinida de clasificación para evaluar a los candidatos?

Si No

10. ¿Quién elige finalmente el candidato que se acerque más a los requisitos del puesto?

- a) Gerente general b) Gerente de recursos humanos c) Dueño
d) Jefe división viajes especiales e) Otro _____

11. ¿A través de qué medio se comunica a los candidatos su aceptación o su rechazo para ocupar el puesto?

- a) Teléfono b) Por escrito c) Personalmente d) Otra _____
e) Ninguna

12. ¿Cuál es el principal problema con que se enfrentan al momento de seleccionar?

Falta de pruebas predeterminadas en la empresa para aplicarlas a los candidatos.

Con el anterior cuestionario se puede concluir que la empresa no cuenta con un procedimiento de selección estructurado, sino que dicho procedimiento se basa exclusivamente en una entrevista inicial no dirigida ni estructurada y en una evaluación técnica mínima; no obstante la empresa requiere la aplicación de pruebas para conocer como mínimo el grado en que un candidato cuenta con conocimientos acerca de mecánica general, manejo y utilización de la marca de unidades que utiliza la empresa para prestar sus servicios y de la forma en que se debe tratar a las personas que utilizan los servicios de la empresa.

Por otra parte, la función para seleccionar operadores para la división viajes especiales es asignada al jefe de dicha división, siendo él mismo quien debe seleccionar al candidato que según su criterio y sin ninguna forma predeterminada de clasificación se acerque más a las características requeridas por el puesto.

Además, el principal problema que se tiene en la empresa en éste procedimiento de selección es la falta de pruebas bien estructuradas para poder evaluar a los prospectos para ocupar el puesto de operadores de turismo.

6.7.7 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL NIVEL DIRECTIVO EN
LA ETAPA DE CONTRATACIÓN

ENCUESTADOR: J.J.H.C.	No. Encuesta: 3
ENCUESTADO: Alejandro Hernández Domínguez	PUESTO: Jefe div. Viajes especiales

1. ¿Los operadores cuentan con contratos de trabajo acorde a la ley?

- a) Todos b) Algunos c) Ninguno ¿Por qué? *Por evitar responsabilidades*

2. ¿Poseen un modelo de contrato de trabajo preestablecido para operadores?

- Si No

3. ¿Qué tipo de contratación llevan a cabo con los operadores?

- a) Individual b) Colectiva

4. ¿De tener contratos de trabajo, éstos han sido depositados en copia a la Junta Local de Conciliación y Arbitraje? a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca

5. ¿Elaboran un expediente por cada operador que se contrata?

- a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca

6. ¿Quién es el encargado de contratar a los operadores?

- a) Gerente general b) Gerente de recursos humanos c) Dueño
d) Jefe división viajes especiales e) Otro _____

7. ¿Cuentan con políticas establecidas de contratación?

Si No (Enúncielas) _____

8. ¿Cuál es su principal problema en la etapa de contratación?

Falta de contratos formales por escrito.

Del anterior cuestionario se obtiene la información de que no se cuenta en la empresa con contratos de trabajo por escrito acordes a la ley, sino que la contratación se lleva a cabo de manera informal con cada uno de los operadores de turismo, es decir, a la palabra.

El jefe de la división turismo es el encargado de contratar al personal que ha de ocupar el puesto de operador de turismo; por otro lado, en la empresa no se elabora ningún tipo de expediente por cada operador de turismo contratado, de igual manera, la empresa no cuenta con políticas definidas de contratación, además el jefe de la división viajes especiales reconoce la falta de contrataos de trabajo predeterminados en la empresa para formalizar la relación de trabajo.

6.7.8 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL NIVEL DIRECTIVO EN
LA ETAPA DE INDUCCIÓN

ENCUESTADOR: J.J.H.C.	No. Encuesta: 4
ENCUESTADO: Alejandro Hernández Domínguez	PUESTO: Jefe div. Viajes especiales

1. ¿Qué tipo de inducción se da en la empresa a los operadores?

- a) Organizacional b) Departamental c) Al puesto d) Todas e) Ninguna

2. ¿Cuentan con un programa de inducción para operadores?

Si No

3. ¿Utilizan alguno o algunos de los siguientes métodos didácticos para facilitar la inducción?

- a) Trípticos o folletos b) Fotos y/o dibujos c) Videos
d) Otros _____ e) Ninguno

4. ¿Se dan a conocer a los operadores las prestaciones con que estos cuentan en la empresa?

- a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca

5. ¿La inducción para el personal eventual de existir éste, es igual a la inducción del personal permanente? Si No ¿Por qué? No hay personal eventual para el puesto de operador de turismo.

6. ¿Poseen un manual de bienvenida para los operadores?

Si No

7. ¿Quién es la persona encargada de llevar a cabo el proceso de inducción?

- a) Gerente general b) Gerente de recursos humanos c) Dueño
d) Jefe división viajes especiales e) Otro Jefe de taller

8. ¿Requieren de algún tipo de inducción especial?

Sí No ¿Cuál? Dar a conocer a los operadores el tipo de unidades con que trabaja la empresa (Marca SULTANA)

9. ¿Cuál es el principal problema que se presenta en el proceso de inducción?

No se cuenta en la empresa con un proceso estandarizado ni definido para dar inducción a los operadores de turismo.

La información anterior denota que la empresa no cuenta con un proceso de inducción para operadores de turismo completo y bien estructurado, no obstante aplica una inducción mínima al puesto a cada operador de manos del jefe de taller en la cual no se utiliza ningún material didáctico que apoye ésta inducción.

En la empresa nunca se contrata personal eventual para el puesto de operador de turismo, por lo tanto no es necesario un proceso de inducción especializado para personal eventual.

La principal necesidad de la empresa en cuanto a inducción especial se refiere, es dar a conocer a los operadores el tipo de unidades con que presta sus servicios la empresa (Marca SULTANA).

CONCLUSIONES AL CASO PRÁCTICO

En el presente trabajo de investigación se plasmaron conocimientos adquiridos acerca de la administración de personal y fundamentalmente de sus etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción, por ser éstas el tema central del presente documento.

Al término del capítulo quinto se pueden consultar las conclusiones elaboradas con referencia al marco teórico, por lo cual en éste apartado se tratarán básicamente conclusiones derivadas del caso práctico expuesto en el capítulo seis.

Al analizar el caso práctico desde sus inicios se puede detectar que la empresa “Grupo Hernández” en su división viajes especiales cuenta con una mínima antigüedad, es decir, con sólo dos años a la fecha de la realización del presente trabajo, lo cual denota una falta de planeación formal plasmada por escrito ya que con la investigación realizada se obtuvo información suficiente para afirmar que la empresa objeto de estudio no cuenta con la práctica de la administración de personal como tal, de hecho la poca antigüedad de la empresa no justifica la ausencia de dicha función.

Con las encuestas aplicadas, entrevistas y la observación directa, se obtuvo información suficiente para concluir que en la empresa objeto de estudio (“Grupo Hernández” división viajes especiales) no existe un procedimiento para allegarse de personal para ocupar el puesto de operador de turismo bien definido, ya que no cuenta con ningún tipo de anuncio elaborado para difundir la requisición de personal a través de algún medio escrito ni con algún spot para el mismo propósito a través de la radio, sino que los operadores reclutados se enteraron de la

vacante del puesto que actualmente ocupan por medio de otro operador de la propia empresa en el 37.5% de los casos, por medio de un socio de la empresa en el 25% de los casos, otro 25% a través del jefe de viajes especiales y el 12.5% restante por medio del gerente general. lo cual además de mostrar la inexistencia de un procedimiento de reclutamiento, denota la inexistencia de políticas aplicables en la etapa de reclutamiento y de una división clara de funciones entre el personal de la empresa.

Por otra parte, en la empresa no se tiene como práctica el reclutar a dos candidatos como mínimo, ya que sólo en el 12.5% de los casos se hizo, lo cual aunado a que el proceso de reclutamiento no se inicia con anticipación a una vacante, sino al momento de presentarse ésta, limita en gran medida el poderse allegar de personal con las características mínimas requeridas para ocupar el puesto de operador de turismo, y esto a su vez orilla a que en la empresa se contrate al primer operador que así lo solicite para evitar tener pérdidas por cuestión de contar con una unidad de transporte parada por falta de un operador, no obstante la empresa puede perder más por no conocer algunas actitudes, aptitudes y antecedentes de un operador, ya que aunque el jefe de la división de viajes especiales manifestó que si se requieren a los candidatos algunos requisitos mínimos para poder ocupar el puesto, las encuestas aplicadas al nivel operativo demuestran que en el 100% de los casos únicamente se les solicitó la licencia federal vigente para conducir como requisito para ocupar un puesto de operador de turismo.

En cuanto al proceso de selección se detectó que al igual que en el reclutamiento, no se cuenta en la empresa con un procedimiento predeterminado de selección para operadores de turismo, ya que el 100% de los operadores encuestados respondió que no fueron sometidos a ningún proceso previo de selección antes de ocupar su actual puesto, excepto a una entrevista

inicial no estructurada que duró en promedio 20 minutos, en la cual sólo se les cuestionó acerca de su experiencia en el manejo del tipo de unidades que tiene la empresa y los servicios con que cuentan éstas a bordo. A pesar de aplicar únicamente la entrevista antes mencionada en el proceso de selección, ésta actividad no ha sido asignada claramente a una sola persona, puesto que el 87.5% de los operadores encuestados respondió que dicha entrevista le fue aplicada de manos del jefe de viajes especiales, mientras que al 12.5% se la aplicó uno de los socios de la propia empresa; lo anterior refuerza la afirmación de que en ésta empresa no existe una estructura funcional claramente definida. Ahora bien, la falta de un procedimiento y de una serie de pruebas bien definidas para llevar a cabo una selección de candidatos conlleva a contratar personal no calificado para desempeñar el puesto de operador de turismo y por ende a que la empresa no obtenga los resultados deseados en cuanto al trato que se debe dar al cliente y al manejo y cuidado de las unidades de transporte.

En lo que a la etapa de contratación se refiere se detectó que en la empresa objeto de estudio no se cuenta con un contrato de trabajo por escrito de acuerdo a la ley que formalice la relación de trabajo entre los operadores de turismo y la empresa, de hecho el 12.5% de los operadores encuestados no tiene conciencia de la importancia de un contrato de trabajo acorde a la ley, inclusive el propio jefe de la división de viajes especiales argumentó que en la empresa no se cuenta con dichos contratos por evitar responsabilidades para la empresa, no obstante la responsabilidad de contar con contratos de trabajo por escrito es imputable al patrón, pues así lo establece el artículo 26° de la Ley Federal del Trabajo, además la propia ley establece que la falta de un contrato de trabajo no priva al trabajador de todos sus derechos.

Por otra parte y al igual que la función de reclutamiento y selección, en la empresa la función de contratación no ha sido asignada claramente a una sola persona, ya que de la totalidad de los operadores encuestados, el 87.5% fue contratado por el jefe de viajes especiales y el 12.5% restante por uno de los socios de la empresa.

Así pues, aunque se deseen evitar responsabilidades omitiendo la existencia de un contrato de trabajo por escrito, como lo podemos constatar en el antes citado artículo 26° de la Ley Federal del Trabajo, la responsabilidad existe con o sin contrato, no obstante se está más apegado a la ley si se cuenta con dicho contrato.

Así mismo, en la empresa no se cuenta con un programa de inducción bien definido, ya que al 87.5% de los operadores de turismo encuestados se les impartió una inducción al puesto, la cual consistió en indicarles únicamente los lugares en los que están situados los diferentes sistemas a bordo de las unidades de transporte y la manera de ponerlos en funcionamiento, lo cual, no es un programa completo de inducción; mientras que al 12.5% de los operadores encuestados no se les impartió ningún tipo de inducción.

Por otra parte, el jefe de viajes especiales manifestó que la función de inducción está claramente delegada al jefe de taller, no obstante al aplicar las encuestas al nivel operativo se obtuvo información de que la función de inducción al igual que la de reclutamiento, selección y contratación en la empresa no está claramente asignada, ya que el 87.5% de los operadores encuestados dijo haber recibido la inducción del propio jefe de viajes especiales, mientras que el 12.5% restante manifestó haberla recibido de manos del gerente general y no del jefe de

taller como se argumentaba estar asignada, lo que demuestra la falta de la asignación de la función de inducción claramente en una sola persona.

Por último cabe mencionar que la inexistencia de un programa de inducción bien estructurado puede generar en el empleado cierto grado de ansiedad, e inclusive lo puede convertir en una estadística de rotación en la empresa, lo cual resulta improductivo para la misma.

Con lo anterior concluido se reafirma la hipótesis planteada en la introducción del caso práctico de que en la empresa “Grupo Hernández” división viajes especiales no se cuenta con un proceso definido y de aplicación estandarizada para reclutar, seleccionar, contratar y dar inducción a operadores de turismo.

PROPUESTAS

Una vez analizada la problemática de la empresa objeto de estudio por medio de la información recabada, se procede a plantear algunas sugerencias que no tienen otro fin que el de propiciar una mejora en el funcionamiento de ésta empresa: dichas sugerencias se mencionan a continuación a manera de puntos.

- ✓ En la empresa “Grupo Hernández” división viajes especiales inicialmente se debe elaborar un manual de organización completo, que indique claramente la estructura orgánica y funcional que rijan las actividades de la empresa, con la finalidad de eliminar la duplicidad de funciones existente, la desorganización y la falta de estandarización en la aplicación de los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para ocupar el puesto de operador de turismo; además, se propone que este manual esté apoyado en la estructura orgánica y funcional propuesta en el presente trabajo.

- ✓ Elaborar un procedimiento de reclutamiento estandarizado para operadores de turismo, el cual incluya un análisis de puestos con la finalidad de allegar a la empresa candidatos que cubran el perfil requerido para el puesto de operador de turismo. Dicho proceso de reclutamiento deberá contemplar también los requisitos mínimos que debe reunir un operador al presentarse a solicitar empleo, los cuales pueden ser además de la ya solicitada licencia federal para conducir vigente:
 - ⇒ Solicitud de empleo elaborada.

- ⇒ Conocimientos de mecánica en general.
- ⇒ Dos años de experiencia como mínimo en la conducción de unidades de transporte público federal de pasaje.
- ⇒ Disponibilidad de tiempo.
- ⇒ Conocimiento en el manejo del tipo de unidades con que cuenta la empresa.
- ⇒ Copia de acta de nacimiento.
- ⇒ Carta de no antecedentes penales.

Así mismo, en la etapa de reclutamiento la empresa se puede auxiliar de los medios y fuentes de candidatos mencionados en el presente trabajo, no obstante por la investigación realizada se sugiere que para el reclutamiento local que utiliza la empresa se emplee la radio como apoyo para reclutar candidatos, así como el reclutamiento de viva voz de manos de los propios operadores que ya laboran en la empresa.

- ✓ En cuanto a la etapa de selección se refiere, se propone que se elabore un procedimiento de selección debidamente estructurado para seleccionar a operadores para ocupar el puesto de operador de turismo, el cual incluya una entrevista dirigida, para la cual el presente trabajo de investigación en su capítulo segundo explica lo que es una entrevista dirigida, e incluso aporta una serie de preguntas modelo de aplicación general para formular en una entrevista, las cuales se recomienda consultar. Por otra parte, la empresa de acuerdo con los resultados obtenidos por medio de las encuestas aplicadas, requiere de la formulación y aplicación de pruebas especiales para ser

Así pues, se considera que con la aplicación de las anteriores propuestas, la empresa podrá contar con operadores de turismo más capaces y concientes de su trabajo, lo cual como consecuencia incrementará la productividad de la empresa en su división viajes especiales, al tener estos operadores un amable y respetuoso trato hacia el cliente y al cuidar al máximo el funcionamiento y rendimiento de las unidades de transporte.

BIBLIOGRAFÍA

ARTHUR, Diane. "*Selección efectiva de personal*", Grupo Editorial Norma, 1ª edición en español, Colombia, 1992.

CADWELL, Charles M., "*Inducción del nuevo empleado*", Trillas, 1ª edición, México, 1991.

CHRUDEN, Herbert J., "*Administración de personal*", CECSA, 15ª reimpresión de la 1ª edición, México, 1991.

DESSLER, Gary, "*Administración de personal*", Prentice may, 6ª edición, México, 1996.

FRENCH, Wendell L., "*Administración de personal*", LIMUSA, 6ª reimpresión de la 1ª edición, México, 1998.

GIL, Mendoza José L., "*Administración de personal y recursos humanos*", McGraw-Hill. 1ª edición en español. México, 1986.

GRADOS, Espinosa Jaime A., "*Inducción, reclutamiento y selección*", El manual moderno, 6ª reimpresión de la 1ª edición, México, 1998.

MC. FARLAND, Dalton E., "*Administración de personal teoría y práctica*", Fondo de cultura económica, 1ª reimpresión de la 1ª edición, México, 1979.

MURIEL, Valenzuela Maricela. "*Apuntes de la cátedra de personal I*", 1998.

RODRÍGUEZ, Valencia J., "*Administración moderna de personal tomo 1*". ECASA. 2ª edición. México, 1993.

RUBIO, Ragazzoni Victor M., y HERNÁNDEZ, Fuentes Jorge, "*Guía práctica de auditoría administrativa*"; PAC, 3ª edición, México, 1999.

SOLANA, Rivero Manuel, "*Manual de contratos y documentos laborales*"; SICCO, 1ª edición, México, 1995.

STANTON, Erwin S., "*Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal*", LIMUSA NORIEGA, 1ª reimpresión de la 1ª edición, México, 1989.

WERTHER, William B., "*Administración de personal y recursos humanos*"; McGraw-Hill. 4ª edición, México, 1996.

"*Ley federal del trabajo*"; Ediciones Delma. 16ª edición, México, 2000.

ANEXOS

SEXTA.- "EL TRABAJADOR" percibirá por la prestación de sus servicios como salario diario la cantidad de \$ _____ (_____ PESOS 00/100 M.N.) los cuales serán cubiertos en efectivo y en moneda nacional del cuño corriente.

Del salario anterior "LA EMPRESA" hará por cuenta de "EL TRABAJADOR" las deducciones legales correspondientes, particularmente las que se refieren a impuesto Sobre la Renta, Seguro Social, cuotas sindicales, etc. Asimismo, se harán las aportaciones y altas al IMSS, Infonavit, SAR y Hacienda en los términos de las legislaciones respectivas.

"EL TRABAJADOR" deberá cada vez que le sea pagado su salario extender a favor de "LA EMPRESA" el recibo correspondiente en los documentos que la misma le presente para tales fines.

SÉPTIMA.- "EL TRABAJADOR" recibirá el pago de su salario en el domicilio del lugar de la prestación de sus servicios cuando la distancia que haya entre su lugar de asignación y el de las oficinas de "LA EMPRESA" exceda de cinco kilómetros.

"LA EMPRESA" pagará su salario a "EL TRABAJADOR" los días _____ de cada semana cuando "EL TRABAJADOR" contratado sea manual y cada quince días, precisamente los días _____ de cada mes cuando corresponda a "EL TRABAJADOR DE OFICINA". Asimismo, se harán las aportaciones y altas al IMSS, Infonavit, SAR y Hacienda en los términos de las legislaciones respectivas.

OCTAVA.- "EL TRABAJADOR" tendrá derecho por cada seis días de labores a descansar uno con el pago de salario correspondiente.

Queda establecido preferentemente como un día de descanso semanal el día _____ De cada semana, pudiendo ser cambiado el mismo.

NOVENA.- Cuando "EL TRABAJADOR" por razones administrativas tenga que laborar el día domingo "LA EMPRESA" le pagará además de su salario ordinario, 25% (veinticinco por ciento) como prima dominical sobre el salario ordinario devengado. Independientemente del día de descanso semanal al que tendrá derecho.

DÉCIMA.- Quedan establecidos como días de descanso obligatorio los señalados en el artículo 74 de "LA LEY".

DÉCIMA PRIMERA.- "EL TRABAJADOR" tendrá derecho a disfrutar de un periodo anual de vacaciones según lo establecido en el artículo 76 de "LA LEY" tomando en consideración la antigüedad en el trabajo, así como a disfrutar del salario que le corresponda. De igual modo percibirá la Prima Vacacional respectiva, equivalente al 25% del importe pagado por vacaciones.

DÉCIMA SEGUNDA.- "EL TRABAJADOR" tendrá derecho a recibir por parte de "EL PATRÓN", antes del día 20 de diciembre de cada año, el importe correspondiente a 15 días de salario como pago de aguinaldo a que se refiere el artículo 87 de "LA LEY", o su parte proporcional por fracción de año.

DÉCIMA TERCERA.- "EL TRABAJADOR" acepta someterse a los exámenes médicos que periódicamente establezca "EL PATRÓN" en los términos del artículo 134 fracción X de "LA LEY", a fin de mantener en forma óptima sus facultades físicas e intelectuales, para el mejor desempeño de sus funciones. El médico que practique los reconocimientos será designado y retribuido por "LA EMPRESA".

DÉCIMA CUARTA.- "EL TRABAJADOR" deberá integrarse a los planes, programas y comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento así como a los de seguridad e higiene en el trabajo que tiene constituidos "LA EMPRESA", tomando parte activa dentro de los mismos según los cursos establecidos y medidas preventivas de riesgos de trabajo.

DÉCIMA QUINTA.- "EL TRABAJADOR" deberá observar y cumplir todo lo contenido en el Reglamento Interior de Trabajo con que cuenta "LA EMPRESA" y que tiene fijado en las áreas de mayor visibilidad.

DÉCIMA SEXTA.- "EL TRABAJADOR" acepta y por ende queda establecido que cuando por razones convenientes para "LA EMPRESA" ésta modifique el horario de trabajo, podrá desempeñar su jornada en el que quede establecido ya que sus actividades al servicio de "LA EMPRESA" son prioritarias y no se contraponen a otras que pudiera llegar a desarrollar.

DÉCIMA SÉPTIMA.- "EL TRABAJADOR" deberá dar fiel cumplimiento a las disposiciones contenidas en el artículo 134 de "LA LEY" y que corresponden a las obligaciones de los trabajadores en el desempeño de sus labores al servicio de "LA EMPRESA".

DÉCIMA OCTAVA.- "EL TRABAJADOR" deberá presentarse puntualmente a sus labores en el horario de trabajo establecido y firmar las listas de asistencia acostumbradas o checar su tarjeta de asistencia en el reloj checador diariamente. En caso de retraso o falta de asistencia injustificada, podrá "LA EMPRESA" imponerle cualquier corrección disciplinaria de las que contempla el Reglamento Interior de Trabajo, o "LA LEY".

DÉCIMA NOVENA.- Para todo lo no previsto en "EL CONTRATO" se estará a lo contenido en el Contrato Colectivo de Trabajo con que cuenta "LA EMPRESA" o bien, lo prescrito por "LA LEY" o el Contrato Ley respectivo en su caso, así como el Reglamento Interior de Trabajo.

VIGÉSIMA.- "LAS PARTES" reconocen como fecha de antigüedad o de iniciación de prestación de servicios de "EL TRABAJADOR" a partir del día _____

LEÍDO QUE FUE EL PRESENTE CONTRATO POR QUIENES EN ÉL INTERVIENEN
LO RATIFICAN E IMPUESTOS DE SU CONTENIDO LO SUSCRIBEN POR
TRIPLICADO QUEDANDO EL ORIGINAL EN DEPÓSITO ANTE LA JUNTA DE
CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE Y LAS COPIAS UNA VEZ REGISTRADAS EN PODER
DE CADA PARTE. EN LA CIUDAD DE _____ A LOS _____ DÍAS DEL
MES DE _____ DE _____.

"EL TRABAJADOR"

"LA EMPRESA"

TESTIGO

TESTIGO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR OBRA DETERMINADA

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR OBRA DETERMINADA QUE
CELEBRAN POR UNA PARTE _____
REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR _____
Y POR LA OTRA _____
AL TENOR DE LOS SIGUIENTES ANTECEDENTES Y CLÁUSULAS:

ANTECEDENTES

1. LA EMPRESA _____
es una sociedad legalmente constituida según las Leyes Mexicanas y protocolizada ante la Fe
del Notario Público número _____ de los del Distrito Judicial de _____
según obra en el volumen _____ instrumento _____ de fecha _____
_____ con domicilio _____
y legalmente representada por _____

2. EL TRABAJADOR _____
manifiesta bajo protesta de decir verdad ser de nacionalidad _____
de _____ años de edad, estado civil _____ con domicilio en _____
_____ nombre de la esposa _____
_____ y de los hijos _____

3. EL PATRÓN _____
tiene como objeto social: _____

4. EL TRABAJADOR _____
manifiesta que tiene la capacidad y aptitudes para desarrollar el objeto de la sociedad referido
en antecedentes.

5. EL PATRÓN _____
requiere de los servicios de personal apto para el desarrollo de sus actividades, y de modo
especial para el puesto o funciones de _____

6. EL TRABAJADOR _____
es conforme en desempeñar los requerimientos de la empresa y en plasmar las condiciones
generales de trabajo sobre las cuales prestará sus servicios personales.

CLÁUSULAS

PRIMERA.- Para efectos de mayor brevedad se denominará en lo sucesivo a _____
_____ como "EL PATRÓN", a
_____ como "EL TRABAJADOR"; a la Ley Federal del Trabajo como "LA LEY", al referirse al
presente documento como "EL CONTRATO", y a los que suscriben como "LAS PARTES".

DÉCIMA.- La duración de la jornada de trabajo será de _____ horas semanales, quedando distribuida de acuerdo al siguiente horario de labores:

De las _____ a las _____ horas y
De las _____ a las _____ horas.

Los días _____ y los días _____ de las _____
a las _____ horas.

En términos del artículo 59 de "LA LEY", para que "EL TRABAJADOR" disfrute de un descanso semanal mayor al comúnmente establecido, puede ampliarse el horario diario de labores y quedará como sigue:

De las _____ a las _____ horas y
De las _____ a las _____ horas.

Los días _____ y los días _____ de las _____
a las _____ horas.

Cuando el horario de labores sea continuo "EL TRABAJADOR" tendrá derecho a media hora de descanso para tomar alimentos y le será computado dicho periodo dentro de su jornada de trabajo; quedando en su caso comprendido el mismo de las _____ horas a las _____ Horas.

DÉCIMA PRIMERA.- dada la naturaleza del trabajo que se contrata no podrá haber HORAS EXTRAS en él, ya que es por OBRA DETERMINADA por tanto si "EL TRABAJADOR" desea realizar la obra en un término menor al acordado, tal circunstancia dependerá de él, por lo que "EL PATRÓN" en ningún caso responderá de tiempo extraordinario, más aún si la obra se realiza sin la supervisión directa y continua de "EL PATRÓN". Las partes manifiestan que salvo esta forma queda prohibido en el centro de trabajo laborar horas extras. Lo anterior con apoyo en la tesis de jurisprudencia 16/94 de la Cuarta Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

DÉCIMA SEGUNDA.- Quedan establecidos como días de descanso obligatorios los señalados en el artículo 74 de "LA LEY".

DÉCIMA TERCERA.- "EL TRABAJADOR", disfrutará en forma proporcional de los periodos de vacaciones que establece el artículo 76 de "LA LEY", así como del aguinaldo correspondiente según el artículo 87 de la misma ley.

DÉCIMA CUARTA.- "EL TRABAJADOR" acepta someterse a los exámenes médicos que periódicamente establezca "EL PATRÓN" en los términos del artículo 134 fracción X de "LA LEY", a fin de mantener en forma óptima sus facultades físicas e intelectuales, para el mejor desempeño de sus funciones. El médico que practique los reconocimientos será designado y retribuido por "EL PATRÓN".

DÉCIMA QUINTA.- "EL TRABAJADOR" deberá integrarse a los planes, programas y comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento así como a los de seguridad e higiene en el trabajo que tiene constituido "EL PATRÓN", tomando parte activa dentro de los mismos según los cursos establecidos y medidas preventivas de riesgos de trabajo.

DÉCIMA SEXTA.- "EL TRABAJADOR" deberá observar y cumplir todo lo contenido en el reglamento interior de trabajo con que cuenta "EL PATRÓN" y que tiene fijado en las áreas de mayor visibilidad.

DÉCIMA SÉPTIMA.- "EL TRABAJADOR" acepta y por ende queda establecido que cuando por razones convenientes para "EL PATRÓN", éste modifique el horario de trabajo, podrá desempeñar su jornada en el que quede establecido ya que sus actividades al servicio de "EL PATRÓN" son prioritarias y no se contraponen a otras que pudiere llegar a desarrollar.

DÉCIMA OCTAVA.- "EL TRABAJADOR" deberá dar fiel cumplimiento a las disposiciones contenidas en el artículo 134 de "LA LEY" y que corresponden a las obligaciones de los trabajadores en el desempeño de sus labores al servicio de "EL PATRÓN".

DÉCIMA NOVENA.- "EL TRABAJADOR" deberá presentarse puntualmente a sus labores en el horario de trabajo establecido y firmar las listas de asistencia acostumbradas o checar su tarjeta de asistencia en el reloj checador diariamente. En caso de retraso o falta de asistencia injustificada podrá "EL PATRÓN" imponerle cualquier corrección disciplinaria de las que contempla el reglamento interior de trabajo, o "LA LEY".

VIGÉSIMA.- Para todo lo no previsto en el presente contrato se estará a lo contenido en el Contrato Colectivo de Trabajo con que cuenta "EL PATRÓN" o bien lo prescrito por "LA LEY" , o el Contrato Ley respectivo en su caso.

VIGÉSIMA PRIMERA.- "LAS PARTES" reconocen como fecha de antigüedad o de iniciación de prestación de servicios de "EL TRABAJADOR" a partir del día _____

LEÍDO QUE FUE EL PRESENTE CONTRATO POR QUIENES EN ÉL INTERVIENEN
LO RATIFICAN E IMPUESTOS DE SU CONTENIDO LO SUSCRIBEN POR
TRIPLICADO QUEDANDO EL ORIGINAL EN DEPÓSITO ANTE LA JUNTA DE
CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE Y LAS COPIAS UNA VEZ REGISTRADAS EN PODER
DE CADA PARTE. EN LA CIUDAD DE _____ A LOS _____
DÍAS DEL MES DE _____ DEL AÑO _____ .

"EL TRABAJADOR"

"LA EMPRESA"

TESTIGO

TESTIGO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO FIJO O DETERMINADO Y DE CARÁCTER EVENTUAL QUE CELEBRAN POR UNA PARTE

_____ A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARÁ "EL TRABAJADOR" Y POR LA OTRA

_____ A LA QUE EN LO SUCESIVO SE DENOMINARÁ "EL PATRÓN" O "LA EMPRESA" AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAÚSULAS.

DECLARACIONES

I.- "EL PATRÓN", declara:

a) Ser una sociedad o persona física constituida conforme a las leyes del país.

b) Tener su domicilio en _____

c) Estar representada en este Contrato por _____

II.- Por su parte "EL TRABAJADOR" declara:

a) Llamarse como queda escrito.

b) Ser de nacionalidad _____

c) Tener _____ años de edad.

d) Ser su estado civil _____

e) Nombre de la esposa e hijos _____

f) ser de sexo _____

g) Tener su domicilio particular en _____

h) Estar enterado de que "LA EMPRESA", necesita de sus servicios por tiempo fijo y con carácter de eventual a partir del día _____ del mes de _____ del año de _____ al día _____ del mes de _____ del año de _____.

CLAÚSULAS

PRIMERA.- "EL PATRÓN" contrata a "EL TRABAJADOR" por tiempo determinado y eventualmente por el periodo comprendido entre el día _____ del mes de _____ del año de _____ y el día _____ del mes de _____ del año de _____ para prestar sus servicios y labores con el puesto de _____. Las mencionadas labores son estrictamente de carácter eventual toda vez que las partes consideran que el término de duración de este Contrato pueden llevarse a cabo en forma total.

SEGUNDA.- El presente Contrato obliga a lo expresamente pactado conforme a las disposiciones contenidas en el artículo 31 de la Ley Federal del Trabajo y la duración del mismo será la que se señala en la cláusula anterior por lo que al concluir su término las partes contratantes lo darán por terminado con apoyo en el artículo antes mencionado e igualmente en los artículos 35,37 fracción I, 53 fracción III y demás relativos de la citada Ley Federal del Trabajo, sin responsabilidad de ninguna naturaleza para "EL PATRÓN".

TERCERA.- "EL TRABAJADOR" se obliga participar en todos los Planes de Capacitación y Adiestramiento que "LA EMPRESA" le imparta para el mejor desarrollo de sus aptitudes y conocimiento, planes que podrán implantarse dentro de los programas de producción y durante las labores de "EL TRABAJADOR". De igual modo deberá observar las medidas preventivas de riesgos de trabajo.

CUARTA.- "EL TRABAJADOR" prestará sus servicios en el domicilio de "LA EMPRESA" o en el lugar que esta le indique en la ciudad de _____

QUINTA.- El horario de labores de "EL TRABAJADOR" será _____
"EL TRABAJADOR" conviene con "LA EMPRESA" en que en cualquier momento su horario de trabajo puede ser modificado de acuerdo con las necesidades de la misma, por lo que "LA EMPRESA" podrá establecer dicho horario con cualquiera de las modalidades que señala el artículo 59 de la Ley federal del Trabajo, ya sea para implantar una labor semanal de lunes a viernes y obtener el reposo del sábado en la tarde, del sábado completo o de cualquier otra modalidad equivalente.

SEXTA.- "EL TRABAJADOR" disfrutará un salario diario de \$ _____
(_____) el cual le será cubierto los días _____ de cada _____ en el cual se encuentra incluida la proporción correspondiente a los séptimos días y días de descanso obligatorio, y le será pagado en el domicilio de "LA EMPRESA".

Del salario anterior, "LA EMPRESA" hará por cuenta de "EL TRABAJADOR" las deducciones legales correspondientes, particularmente las que se refieran a Impuesto Sobre la Renta, Seguro Social, cuota sindical, etc. Asimismo se harán las aportaciones y altas al IMSS, Infonavit, SAR y Hacienda en los términos de las legislaciones respectivas.

SÉPTIMA.- Por cada seis días de trabajo, "EL TRABAJADOR" disfrutará de un día de descanso con goce de salario íntegro que será preferentemente _____
De cada semana. "LA EMPRESA" queda facultada para variar el descanso semanal conforme a las necesidades de la misma.

OCTAVA.- "EL TRABAJADOR" se obliga en los términos de la fracción X del artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo a someterse a todos los reconocimientos y exámenes médicos que "LA EMPRESA INDIQUE".

NOVENA.- "EL TRABAJADOR" se obliga a observar y respetar las disposiciones del Contrato Colectivo y del Reglamento Interior de Trabajo que exista en "LA EMPRESA".

DÉCIMA.- "EL TRABAJADOR" no podrá trabajar tiempo extraordinario sin autorización que previamente le otorgue por escrito "LA EMPRESA", por conducto de sus representantes. Las partes manifiestan que salvo esta forma queda prohibido en el centro de trabajo laborar horas extras. Lo anterior con apoyo en la tesis de jurisprudencia 16/94 de la Cuarta Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

DÉCIMA PRIMERA.- Si "EL TRABAJADOR" se presenta con retardo a sus labores será potestativo para "LA EMPRESA" admitirlo, y si lo hace, cubrirá únicamente el tiempo efectivo de trabajo de desarrollo.

DÉCIMA SEGUNDA.- "EL TRABAJADOR" disfrutará de los días de descanso obligatorio y vacaciones que señale el Contrato Colectivo respectivo, o en su defecto la Ley federal del Trabajo. Así como del aguinaldo promocional respectivo que la Ley Federal del Trabajo establece. De igual modo recibirá la Prima Vacacional respectiva, equivalente al 25% del importe pagado por concepto de vacaciones.

DÉCIMA TERCERA.- Lo no previsto por este contrato se regirá por las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo o del Contrato Colectivo de Trabajo existente, así como el Reglamento Interior de Trabajo.

DÉCIMA CUARTA.- Las partes contratantes manifiestan expresamente que la temporalidad del presente contrato se debe a que la naturaleza del trabajo así lo exige y se hace consistir en:

1. Sustitución temporalmente de otro u otros trabajadores. (especifique a quién) _____

2. Por tratarse de trabajo de temporada (especifique el caso)

- () Feria
- () Exposiciones
- () Seminario
- () Edecanes
- () Cosecha
- () Explotación de materia prima extraordinaria
- () Realizar una fabricación extraordinaria
- () Surtir un pedido extraordinario
- () Inversión de capital determinado
- () Otros (especifique) _____

DÉCIMA QUINTA.- las partes contratantes manifiestan en términos del artículo 39 de la Ley Federal del Trabajo que si vencido el término fijado en la cláusula primera subsiste la materia de trabajo, la relación laboral se prorrogará única y exclusivamente por el tiempo que produce dicha circunstancia y consecuentemente terminada ésta, terminará también el contrato y/o relación laboral existente entre las partes contratantes.

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA
 EMPRESA DENOMINADA _____
 REPRESENTADA POR _____
 CON DOMICILIO EN _____
 Y POR LA OTRA PARTE EL SINDICATO _____
 REPRESENTADO POR EL SECRETARIO GENERAL _____
 _____, Y POR EL SECRETARIO DE TRABAJO
 Y CONFLICTOS _____
 AMBOS CON DOMICILIO EN _____
 AL TENOR DE LAS SIGUIENTES:

CLÁUSULAS

CAPÍTULO I. GENERALIDADES

PRIMERA.- *PERSONALIDAD SINDICAL.*- "EL SINDICATO" _____
 Está representado de acuerdo a sus estatutos por el Secretario General _____
 _____ quien suscribe este Contrato conjuntamente
 con el Secretario de Trabajo y Conflictos _____
 y declaran que dicha agrupación está legalmente constituida y registrada ante la Junta de
 Conciliación y Arbitraje de: _____
 con el número de registro _____.

SEGUNDA.- *PERSONALIDAD PATRONAL.*- El Sr. _____
 Quien acredita su personalidad como apoderado general de la empresa denominada _____
 _____ para suscribir este documento con el
 Instrumento0 Notarial Num. _____, Volumen _____ pasado ante la Fe del
 Notario Público Núm. _____ de _____ con fecha _____
 _____, y declara que su representada es una sociedad Mexicana dedicada a _____
 _____.

TERCERA.- *ABREVIATURAS.*- Ambas partes se reconocen mutuamente la personalidad y
 capacidad para celebrar este Contrato, en términos de lo que establece el Capítulo II del Título
 XIV de la Ley Federal del Trabajo, siendo conformes de que en lo sucesivo del contenido de
 este Contrato, al referirse a "LA EMPRESA" denominada _____
 _____ únicamente sea con la frase "LA
 EMPRESA", y se mencionará a "EL SINDICATO"
 con las palabras "EL SINDICATO", así mismo, para hacer alusión a la Ley Federal del
 Trabajo, se empleará únicamente el término "LA LEY; a los firmantes como "LAS PARTES"
 y al presente documento como "EL CONTRATO".

CUARTA.- *DELEGADO SINDICAL.*- "LA EMPRESA" reconoce que "EL SINDICATO"
 mencionado representa el interés profesional de los trabajadores al servicio de la misma,
 comprometiéndose a tratar con el mismo las cuestiones relacionadas con esa representación y
 para tal efecto "EL SINDICATO" nombrará un delegado que será trabajador de "LA

definitivas, con excepción de los puestos de confianza, deberán solicitarse a "EL SINDICATO" para que él mismo los proporcione.

DÉCIMA SEGUNDA.- *CONTRATACIÓN DIRECTA*.- Cuando al recibir la solicitud por escrito de "LA EMPRESA", "EL SINDICATO" no pueda proporcionar al personal en un término de ocho días, "LA EMPRESA" podrá contratar libremente al personal, con la condición de que el mismo deberá afiliarse a "EL SINDICATO" dentro del término de tres días siguientes a la fecha de su ingreso.

DÉCIMA TERCERA.- *REQUISITOS DE INGRESO*.- Para ingresar un trabajador al servicio de "LA EMPRESA" se requiere:

- a) Ser miembro de "EL SINDICATO".
- b) Someterse al reconocimiento previsto en términos de la fracción X del artículo 134 de "LA LEY", en la inteligencia de que el médico que los practique, será designado y retribuido por "LA EMPRESA".
- c) Suscribir la formas de filiación que contendrá sus generales, nombre y apellidos, edad, lugar de nacimiento, nacionalidad, domicilio, estado civil, personas que dependen económicamente del trabajador, puesto, categoría y clase de servicios, así como la fecha en que principió a prestar sus servicios en "LA EMPRESA" para efectos de cómputo de su antigüedad; dicha forma se hará por triplicado y se distribuirá un tanto para el trabajador. La forma de filiación referida deberá ser firmada por el representante de "EL SINDICATO".
- d) Los demás requisitos que "LA EMPRESA" requiera, según el puesto del que se trate.

DÉCIMA CUARTA.- *TRABAJADORES TEMPORALES*.- "LA EMPRESA" podrá contratar trabajadores por obra determinada o tiempo determinado en casos justificados conforme a los artículos 36 y 37 y demás relativos de "LA LEY", de los cuales terminarán automáticamente al concluir su objeto. Para la contratación de dichos trabajadores se observará lo dispuesto en las cláusulas décima primera y décima segunda, en la inteligencia de que la concurrencia de los mismos no podrá disminuir el trabajo o los salarios ordinarios que se proporcionen a los trabajadores permanentes al servicio de "LA EMPRESA" ni el número de puestos, planta o base que existan dentro de "LA EMPRESA".

DÉCIMA QUINTA.- *TRABAJADORES EVENTUALES*.- Cuando se trate de trabajadores eventuales de naturaleza a los desempeñados normalmente en "LA EMPRESA", que no forman parte de las actividades y objeto social de la misma, tales como obras de albañilería, de instalaciones eléctricas, etcétera, "LA EMPRESA" se obliga a observar el contenido de las cláusulas décima primera y décima segunda de "EL CONTRATO" en lo que sea aplicable y por el contenido de sus contratos individuales de trabajo respectivos.

CAPÍTULO III. DEL TRABAJO, JORNADA, PERMISO, SALARIO Y DESCANSOS

DÉCIMA SEXTA.- *FORMA Y RESPONSABILIDAD DEL TRABAJO*.- El personal que preste sus servicios en "LA EMPRESA", será distribuido por ésta en arreglo a las necesidades de la misma, de acuerdo con las condiciones de trabajo contratadas, subordinado jurídicamente a "LA EMPRESA", y deberá desempeñar sus labores con la intensidad y cuidado, esmero y eficiencia apropiados.

El personal deberá acatar en el desempeño de su trabajo las disposiciones de "EL CONTRATO", de "LA LEY", del Reglamento Interior de Trabajo que será elaborado por la comisión mixta, integrada por representantes de "LAS PARTES", así como las instrucciones de su jefe inmediato y la de los demás representantes de "LA EMPRESA"; de igual manera deberá conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se le hayan entregado para la realización de su trabajo.

DÉCIMA SÉPTIMA.- *MATERIALES Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO*.- "LA EMPRESA" se obliga a poner a disposición de los trabajadores durante todo el tiempo de la prestación de sus servicios, los materiales, las herramientas y útiles necesarios para su trabajo, en buen estado y buena calidad. A su vez los trabajadores se obligan a cuidar y usar de los materiales y herramientas ocupándolos adecuadamente, respondiendo por el mal uso de los mismos.

DÉCIMA OCTAVA.- *DURACIÓN DE LAS JORNADAS*.- la duración de la jornada de trabajo será de CUARENTA Y OCHO HORAS semanales la jornada diurna, de CUARENTA Y CINCO HORAS semanales la jornada mixta y de CUARENTA Y DOS HORAS semanales la jornada nocturna.

Queda entendido que "LA EMPRESA" podrá distribuir dentro de las horas de la jornada cualquier modalidad equivalente con el objeto de proporcionar mayor beneficio a los trabajadores, siendo éste por convenio que de común acuerdo celebre con "EL SINDICATO".

DÉCIMA NOVENA.- *HORAS EXTRAS*.- Cuando por circunstancias especiales de trabajo se requiera aumentar la jornada, los servicios prestados durante el tiempo excedente, se considerará como extraordinario, y se pagará con un ciento por ciento más del salario asignado para el trabajo normal. Tales servicios no podrán exceder de tres horas diarias ni de tres veces a la semana, si alguno de los trabajadores no pudiere desempeñar el trabajo extraordinario que se le asigne, podrá negarse a ello haciendo saber a sus representantes sindicales las causas en que se base, quienes lo comunicarán de inmediato a "LA EMPRESA".

"LOS TRABAJADORES" únicamente podrán laborar tiempo extraordinario cuando "LA EMPRESA" se lo indique y medie orden por escrito, la que señalará el día o los días y el horario en el cual desempeñará la misma. Para el caso de computar el tiempo extraordinario laborado deberán "LOS TRABAJADORES" recabar y conservar la orden referida a fin de que en su momento quede debidamente pagado el tiempo extra laborado; la falta de presentación de esa orden sólo es imputable a "LOS TRABAJADORES". Las partes manifiestan que salvo esta forma queda prohibido en el centro de trabajo laborar horas extras. Lo anterior con apoyo en la tesis de jurisprudencia 16/94 de la Cuarta Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

VIGÉSIMA.- *PERMISOS Y AVISOS DE FALTAS*.- "LA EMPRESA" deberá otorgar permisos para faltar a sus labores por asuntos particulares a los trabajadores a través del delegado sindical, justificándose el motivo que lo requiera con 24 horas de anticipación cuando menos, a fin de que "LA EMPRESA" pueda tomar las medidas necesarias para cubrir esa urgencia, deduciéndose los salarios correspondientes, y sin interferir con las líneas de producción o las necesidades del mercado.

Los trabajadores deberán dar aviso inmediato a "LA EMPRESA" salvo caso fortuito o de fuerza mayor, cuando por enfermedad o cualquier otra causa justificada, se encuentren impedidos para acudir a su trabajo, comunicando el motivo de la falta, y en todo caso, deberán entregar a "LA EMPRESA", el día en que se presenten a reanudar sus labores, los comprobantes justificados, pues de otro modo, serán faltas injustificadas.

VIGÉSIMA PRIMERA.- DÍAS DE DESCANSO.- Los trabajadores, por cada seis días de trabajo, tendrán un descanso semanal de un día con pago de salario íntegro, dicho descanso lo disfrutará el día domingo de cada semana preferentemente.

También disfrutará de descanso con pago de salario íntegro los días 1º de enero, 5 de febrero, 21 de marzo, 1º de mayo, 16 de septiembre, 20 de noviembre, 25 de diciembre y 1º de diciembre de cada seis años cuando corresponda la transición del Poder Ejecutivo Federal, en términos del artículo 74 de "LA LEY".

VIGÉSIMA SEGUNDA.- SALARIOS Y DÍAS DE PAGO.- los trabajadores percibirán su salario con arreglo al tabulador anexo a "EL CONTRATO", como parte integrante del mismo, y se cubrirá los días sábado de cada semana laborada vencida, en moneda de curso legal, en las oficinas de "LA EMPRESA" y dentro de su jornada de trabajo, o inmediatamente al término de ésta, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 108 y 109 de "LA LEY".

Cuando el día de pago corresponda a un día inhábil o de descanso, los salarios o percepciones serán cubiertos el día hábil inmediato anterior, y en todo caso los trabajadores están obligados a firmar las constancias respectivas.

VIGÉSIMA TERCERA.- VACACIONES Y PRIMA VACACIONAL.- Los trabajadores disfrutarán de un periodo anual de vacaciones, que será de seis días laborables para los que tengan una año de antigüedad, aumentada en dos días por cada año subsecuente de servicios, y después del cuarto año el periodo de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco años de servicio.

"LA EMPRESA" entregará anualmente a los trabajadores, una constancia que contenga su antigüedad y de acuerdo con ella el periodo de vacaciones que le corresponda y la fecha en que deberán disfrutarlas, que será dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento de cada año de servicio, conforme a lo dispuesto en el artículo 81 de "LA LEY".

En caso de que las vacaciones anuales a que tenga derecho el trabajador se dividan en dos periodos dentro del año, deberán disfrutar cuando menos de seis días de vacaciones en forma continua, conforme a lo establecido en el artículo 78 de "LA LEY". Las vacaciones serán pagadas con una prima del 25% sobre el salario que corresponda a las mismas.

VIGÉSIMA CUARTA.- FALTAS INJUSTIFICADAS.- En caso de faltas injustificadas de asistencia al trabajo, se podrán deducir dichas faltas del periodo de prestación de servicios computables para fijar las vacaciones, reduciéndose éstas proporcionalmente. Lo anterior independientemente de su cómputo para los efectos de la rescisión actual, en su caso.

VIGÉSIMA QUINTA.- *DISFRUTE DE VACACIONES.*- las vacaciones no podrán compensarse con remuneración alguna. Si la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de servicios, los trabajadores tendrán derecho al pago proporcional por concepto de vacaciones al tiempo de servicios prestados. "LA EMPRESA" elaborará anualmente el calendario escalonado para disfrutar vacaciones, de modo de no alterar las líneas de producción ni las necesidades del mercado.

VIGÉSIMA SEXTA.- *AGUINALDO.*- Los trabajadores percibirán un aguinaldo anual equivalente a 15 días de salario sin descuento alguno, que deberá pagarse antes del día 20 de diciembre de cada año.

Los que no hayan cumplido un año de servicios tendrán derecho al pago proporcional del aguinaldo, conforme al tiempo laborado.

CAPÍTULO IV. ANTIGÜEDAD Y FORMA DE CUBRIR VACANTES

VIGÉSIMA SÉPTIMA.- *CUADRO DE ANTIGÜEDADES.*- la antigüedad de los trabajadores es propiedad de los mismos y se computará a partir de la fecha en que hayan ingresado a prestar sus servicios a "LA EMPRESA".

Una comisión integrada con representación de "EL SINDICATO" y "LA EMPRESA", formulará el "Cuadro General de Antigüedades", distribuido por categorías de cada profesión y oficio, al cual deberá dársele publicidad de acuerdo con lo establecido por el artículo 158 de "LA LEY".

VIGÉSIMA OCTAVA.- *VACANTES Y ASCENSOS.*- Las vacantes definitivas o con duración mayor de 30 días, o cuando se cree un puesto nuevo, serán cubiertas por el trabajador más antiguo de la categoría inmediata inferior de la respectiva profesión u oficio. Si concurren dos o más trabajadores con la misma antigüedad, tendrá prioridad el más capaz y en igualdad de circunstancias el que tenga a su cargo una familia.

El ascenso de un trabajador a la categoría superior está sujeto a un periodo de eficiencia de un mes. Si el resultado de dicho lapso no favorece al trabajador, será llamado el que lo sigue en antigüedad. Cuando no exista dentro de "LA EMPRESA" ningún trabajador con conocimientos y aptitudes necesarias para desempeñar el puesto vacante, "LA EMPRESA" lo solicitará a "EL SINDICATO", aplicándose las normas para el personal de nuevo ingreso.

VIGÉSIMA NOVENA.- *VACANTES TRANSITORIAS.*- Cuando se trate de vacantes menores de 30 días, se regirá por lo dispuesto en el párrafo primero de la cláusula anterior. En estos casos los trabajadores ocuparán transitoriamente los puestos de superior categoría dentro de su tipo de trabajo, asignándoles el salario correspondiente al puesto que va a desempeñar y regresarán a su antiguo puesto y al salario al terminar el periodo transitorio.

TRIGÉSIMA.- *PUBLICACIÓN DE VACANTES.*- Cuando exista una vacante objeto de ascenso, una comisión integrada por representantes de "LA EMPRESA", lo hará del conocimiento de los trabajadores, a través de boletines que se fijarán en lugares visibles por un término de cinco días.

Los boletines expresarán puestos, categorías, salarios y señalarán un plazo de tres días hábiles para presentar por los trabajadores las solicitudes de quienes se consideren con derecho al puesto. Terminando ese plazo de tres días hábiles, en vista de las solicitudes presentadas, la comisión dirá quién ocupa las vacantes.

CAPÍTULO V. DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

TRIGÉSIMA PRIMERA.- *PLAN DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.*- “LA EMPRESA” y “EL SINDICATO” deberán formar una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento para los efectos consignados dentro del título IV capítulo III bis, artículos del 153-A al 153-X de “LA LEY”, en un periodo no mayor de 15 días a partir del depósito de “EL CONTRATO”, conforme a lo establecido por el artículo 153-N de “LA LEY”. A consecuencia de lo anterior, todos los trabajadores deberán ser adiestrados y capacitados en términos de los planes y programas existentes para dicho fin.

CAPÍTULO VI. DE LA SEGURIDAD Y RIESGOS DE TRABAJO

TRIGÉSIMA SEGUNDA.- *COMISIÓN MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE.*- “LAS PARTES” se comprometen a formar una Comisión Mixta de Seguridad e Higiene compuesta por igual número de representantes, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlos y vigilar se cumplan conforme al artículo 509 de “LA LEY”. “LA EMPRESA” por su parte se obliga a observar las medidas adecuadas para prevenir accidentes y cumplir las indicaciones que le haga dicha comisión.

TRIGÉSIMA TERCERA.- *BOTIQUÍN MÉDICO.*- “LA EMPRESA” se obliga a adoptar las medidas adecuadas para prevenir riesgos de trabajo en el uso de la maquinaria, instrumentos y material de trabajo, e instalará un botiquín con los medicamentos y material indispensable para prestar primeros auxilios, y adiestrará al personal necesario para que los preste.

TRIGÉSIMA CUARTA.- *MEDIDAS PREVENTIVAS.*- Los trabajadores deberán observar las medidas preventivas e higiénicas que acuerden las autoridades y la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, así como las que se indiquen por los representantes de “LA EMPRESA” para seguridad y protección del personal conforme a lo dispuesto por el artículo 134 fracción II de “LA LEY”.

TRIGÉSIMA QUINTA.- *EXÁMENES MÉDICOS.*- Los trabajadores deberán someterse a los exámenes médicos previos a su ingreso y periódicos que determine “LA EMPRESA”, quien a su vez deberá designar a los médicos que lo practiquen, conforme a lo dispuesto en el artículo 505 de “LA LEY”, así mismo, deberán cumplir las medidas profilácticas que les dicten las autoridades competentes para prevenir o contrarrestar epidemias.

TRIGÉSIMA SEXTA.- *AFILIACIÓN AL IMSS.*- “LA EMPRESA” se obliga a cumplir con las disposiciones de la Ley del Seguro Social, en cuyo instituto deberá inscribir a todos los trabajadores que le presten servicios en términos de la ley de la materia; las cuotas correspondientes se cubrirán por “LA EMPRESA” y los trabajadores conforme a la propia Ley del Seguro Social.

CAPÍTULO VII. DE OTRAS PRESTACIONES, CUOTAS Y SANCIONES SINDICALES

TRIGÉSIMA SÉPTIMA.- *BONOS DE PRODUCTIVIDAD*.- “LAS PARTES” designarán la comisión respectiva, al efecto de elaborar la tabla de bonos de productividad que regirá en la empresa, estableciendo los casos y condiciones en las que los trabajadores podrán ganar el bono respectivo, con mayor y mejor productividad en condiciones ordinarias de trabajo.

TRIGÉSIMA OCTAVA.- *PRESTACIONES SOCIALES*.- “LA EMPRESA” se obliga además a afiliar a los trabajadores sindicalizados al IMSS al Infonavit y al SAR, en los términos y condiciones establecidos por las leyes respectivas.

TRIGÉSIMA NOVENA.- *CUOTAS SINDICALES*.- “LA EMPRESA” se obliga a descontar de los salarios de sus trabajadores las cuotas sindicales que le solicite “EL SINDICATO” de acuerdo con sus estatutos, teniendo en cuenta lo dispuesto en los artículos 110 fracción VI y 132 fracción XXII de “LA LEY”.

CUADRAGÉSIMA.- *CLÁUSULA DE EXCLUSIÓN*.- “LA EMPRESA” se obliga a separar del trabajo a los trabajadores que renuncien a pertenecer a “EL SINDICATO” o que sean expulsados del mismo, a requerimiento por escrito de “EL SINDICATO”. Las separaciones que se lleven a cabo a petición de “EL SINDICATO” serán sin ninguna responsabilidad para “LA EMPRESA” y ésta efectuará la separación inmediatamente que reciba la notificación respectiva de “EL SINDICATO”.

CLÁUSULAS TRANSITORIAS

PRIMERA.- Todo lo que no esté expresamente pactado en “EL CONTRATO”, se regirá por las disposiciones de “LA LEY”, el Reglamento de Trabajo, contratos individuales de trabajo, la equidad y las buenas costumbres.

SEGUNDA.- “LAS PARTES” se comprometen a integrar una Comisión Mixta de representantes de las mismas que formulará el Reglamento Interior de Trabajo, en un término de 30 días, el cual será depositado ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, de acuerdo con lo dispuesto por los artículos 424 y 425 de “LA LEY”.

TERCERA.- “EL CONTRATO” se firma por triplicado, a efecto de que previo registro, quede en poder de cada una de “LAS PARTES” una copia y otro tanto en la Junta de Conciliación y Arbitraje respectiva, conforme a lo dispuesto por el artículo 390 de “LA LEY”, y surtirá sus efectos a partir de la fecha de presentación, la cual se computará también para efectos de su revisión. De conformidad con los artículos 399 y 399 bis de “LA LEY”, “EL CONTRATO” se revisará cada año por lo que se refiere a salarios en efectivo por cuota diaria, y que constan en el tabulador anexo; y cada dos años por el resto del clausulado.

TABULADOR SALARIAL

TABULADOR DE SALARIOS que forma parte del Contrato Colectivo de Trabajo que regirá en la empresa denominada _____
Ubicada en _____
Celebrado con el sindicato _____

CATEGORÍAS

PUESTOS

SALARIOS

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

“LAS PARTES” contratantes convienen en que cuando haya puestos de nueva creación y el salario no se encuentre especificado en el presente tabulador, dicho salario se discutirá y aprobará previamente con la intervención de los trabajadores que sean requeridos para desempeñar esos puestos.

En la ciudad de _____ a _____ de _____
Del año _____.

POR LA EMPRESA

REPRESENTANTE LEGAL

POR EL SINDICATO

SECRETARIO GENERAL

SECRETARIO DE TRABAJO
Y CONFLICTOS

CUESTIONARIO PARA RECLUTAMIENTO EN EL NIVEL DIRECTIVO

ENCUESTADOR:	No. Encuesta:
ENCUESTADO:	PUESTO:

1. ¿Describe su proceso actual de reclutamiento?

2. ¿Qué medio se utiliza para reclutar candidatos para el puesto de operador?

- a) Radio b) Prensa c) T.V. d) Otro _____

3. ¿Quién es el encargado de llevar a cabo el proceso de reclutamiento?

- a) Gerente general b) Dueño de la empresa c) Gerente de recursos humanos
d) Jefe división viajes especiales e) Otro _____

4. ¿Se tienen establecidos los requisitos mínimos que debe cumplir una persona para ocupar el puesto de operador antes de pasar al proceso de selección?

- Si No

5. ¿Se recluta como mínimo a dos personas al existir una vacante en el puesto de operador?

- a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca (Si la respuesta es nunca especifique el porqué). _____
-

12. ¿Con qué frecuencia promedio requieren de la contratación de personal eventual para el puesto de operador?

- a) Cada semana b) Cada mes c) Cada año d) Otro _____

13. ¿El proceso para reclutar personal eventual para el puesto de operador es diferente al proceso que se lleva para reclutar al personal de planta para el mismo puesto?

Si No ¿En qué difiere? _____

14. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan en el proceso de reclutamiento?

CUESTIONARIO PARA EL NIVEL OPERATIVO EN LA ETAPA DE RECLUTAMIENTO

ENCUESTADOR: _____	No. Encuesta: _____
ENCUESTADO: _____	PUESTO: _____

1. ¿Por qué medio se enteró de la vacante del puesto que actualmente ocupa?

a) Radio b) Prensa c) T.V. d) Otro _____

2. ¿Quién fue la persona con quien se entrevistó en la empresa antes de ocupar su puesto?

a) Gerente general b) Dueño de la empresa c) Gerente de recursos humanos

d) Jefe división viajes especiales e) Otro _____

3. ¿Fue usted la única persona reclutada para ocupar el puesto vacante?

Si No

4. ¿Se le solicitaron a usted algunos requisitos mínimos para ingresar al puesto?

Si No ¿Cuáles? _____

5. ¿Qué medio acostumbra utilizar o ver con mayor frecuencia?

a) Radio _____ % b) T.V. _____ % c) Periódico _____ %

d) Revistas _____ % e) Otros _____ %

CUESTIONARIO PARA EL NIVEL OPERATIVO EN LA ETAPA DE SELECCIÓN

ENCUESTADOR: _____	No. Encuesta: _____
ENCUESTADO: _____	PUESTO: _____

1. ¿Fue sometido a un proceso previo de selección antes de ocupar su puesto?

Si No

2. ¿A qué tipo de pruebas fue sometido?

- a) Entrevista inicial b) Evaluación técnica c) Evaluación psicológica
 d) Encuesta socioeconómica e) Examen médico f) Otra _____

3. ¿Quién fue la persona encargada de aplicarle el proceso de selección?

- a) Gerente general b) Personal externo c) Gerente de recursos humanos
 c) Dueño f) Jefe división viajes especiales g) Otro _____

4. ¿Qué tipo de entrevista le fue aplicada?

- a) No dirigida b) Dirigida c) De situación d) En serie o secuencial
 e) De panel f) De tensión g) Otra _____ h) Ninguna

5. ¿A través de qué medio se le notificó su aceptación a la empresa?

- a) Teléfono b) Por escrito c) Personalmente d) Otra _____
 e) Ninguna

CUESTIONARIO PARA EL NIVEL DIRECTIVO EN LA ETAPA DE CONTRATACIÓN

ENCUESTADOR:	No. Encuesta:
ENCUESTADO:	PUESTO:

1. ¿Los operadores cuentan con contratos de trabajo acorde a la ley?

a) Todos b) Algunos c) Ninguno ¿Por qué? _____

2. ¿Poseen un modelo de contrato de trabajo preestablecido para operadores?

Si No

3. ¿Qué tipo de contratación llevan a cabo con los operadores?

a) Individual b) Colectiva

4. ¿De tener contratos de trabajo, éstos han sido depositados en copia a la Junta Local de Conciliación y Arbitraje? a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca

5. ¿Elaboran un expediente por cada operador que se contrata?

a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca

6. ¿Quién es el encargado de contratar a los operadores?

a) Gerente general b) Gerente de recursos humanos c) Dueño
d) Jefe división viajes especiales e) Otro _____

7. ¿Cuentan con políticas establecidas de contratación?

Si No (Enúncielas) _____

8. ¿Cuál es su principal problema en la etapa de contratación?

CUESTIONARIO PARA EL NIVEL DIRECTIVO EN LA ETAPA DE INDUCCIÓN

ENCUESTADOR:	No. Encuesta:
ENCUESTADO:	PUESTO:

1. ¿Qué tipo de inducción se da en la empresa a los operadores?

- a) Organizacional b) Departamental c) Al puesto d) Todas e) Ninguna

2. ¿Cuentan con un programa de inducción para operadores?

- Si No

3. ¿Utilizan alguno o algunos de los siguientes métodos didácticos para facilitar la inducción?

- a) Trípticos o folletos b) Fotos y/o dibujos c) Videos
d) Otros _____ e) Ninguno

4. ¿Se dan a conocer a los operadores las prestaciones con que estos cuentan en la empresa?

- a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca

5. ¿La inducción para el personal eventual de existir éste, es igual a la inducción del personal

permanente? Si No ¿Por qué? _____

6. ¿Poseen un manual de bienvenida para los operadores?

- Si No

7. ¿Quién es la persona encargada de llevar a cabo el proceso de inducción?

a) Gerente general b) Gerente de recursos humanos c) Dueño

d) Jefe división viajes especiales e) Otro _____

8. ¿Requieren de algún tipo de inducción especial?

Si No ¿Cuál? _____

9. ¿Cuál es el principal problema que se presenta en el proceso de inducción?

CUESTIONARIO PARA EL NIVEL OPERATIVO EN LA ETAPA DE INDUCCIÓN

ENCUESTADOR:	No. Encuesta:
ENCUESTADO:	PUESTO:

1. ¿Qué tipo de inducción recibió al ingresar a la empresa?

- a) Organizacional b) Departamental c) Al puesto d) Todas e) Ninguna

2. ¿Le entregaron o presentaron alguno de los siguientes métodos didácticos para facilitar la

inducción? a) Trípticos o folletos b) Fotos y/o dibujos c) Videos

d) Otros _____ e) Ninguno

3. ¿Se le dieron a conocer las prestaciones con que cuenta usted como operador en la empresa?

Si No

4. ¿Quién fue la persona que le aplicó el proceso de inducción?

a) Gerente general b) Gerente de recursos humanos c) Dueño

d) Jefe división viajes especiales e) Otro _____

5. ¿Se te entregó un manual de bienvenida?

Si No

6. ¿Consideras necesario un proceso de inducción bien estructurado?

Si No Si la respuesta es "no" manifiesta el por qué. _____