



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA

**“ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN,
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN REALIZADAS
EN UNA EMPRESA GASTRONÓMICA”**

INFORME ACADÉMICO POR
ACTIVIDAD PROFESIONAL
PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA

MARÍA PATRICIA GIL MONTES DE OCA



ASESORA:
LIC. MARÍA DEL CARMEN SALDAÑA ROCHA

MÉXICO D.F. AGOSTO 2007.



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 estar presente en todo momento, por haberme dado la fuerza y capacidad necesarias para salir adelante en todas las situaciones que se han presentado y sobre todo por mostrarme el camino correcto a seguir.

A mis papás Carmen y Elías por darme la oportunidad de seguir preparándome para ser mejor, porque son el ejemplo más bonito que tengo de esfuerzo, dedicación y perseverancia; este logro también es de ustedes, los quiero mucho.

A Gaby por estar ahí siempre que se le necesita; por ser una luz que en todo momento se encuentra encendida para escuchar y dar lo mejor de sí.

A mi asesora Carmen por su valioso apoyo, tiempo y paciencia brindados.

A los miembros del jurado Ruth García, Patricia Zurita, Benjamín Heredia y Graciela Díaz por la atención y el tiempo que le dedicaron a la revisión de este trabajo; así como por sus valiosos comentarios.

Y finalmente a todas aquellas personas que creyeron y me motivaron para llegar a este momento, gracias.

ÍNDICE

| | Pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| CAPÍTULO 1. CONTEXTO DE LA EMPRESA | 5 |
| 1.1. Historia | 5 |
| 1.2. Cultura Organizacional | 6 |
| 1.3. Estructura Organizacional | 7 |
| 1.4. Perfil del Instructor de Capacitación | 8 |
| 1.5. Perfil del Coordinador de Reclutamiento y Selección | 8 |
| CAPÍTULO 2. ACTIVIDADES PROFESIONALES DESEMPEÑADAS | 9 |
| 2.1. Capacitación | 9 |
| 2.1.1. Conceptualización de la Capacitación | 10 |
| 2.1.2. Actividades de Capacitación | 12 |
| 2.1.3. Características de los educandos adultos | 13 |
| 2.1.4. Técnicas didácticas | 16 |
| 2.1.5. Elaboración de material didáctico | 19 |
| 2.1.6. Elaboración de instrumentos de evaluación | 21 |
| 2.1.7. Impartición de cursos | 25 |
| 2.1.8. Actualización de trámites ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social | 32 |
| 2.2. Reclutamiento | 33 |
| 2.2.1. Definición de Reclutamiento | 33 |
| 2.2.2. Fuentes de Reclutamiento | 35 |
| 2.2.3. Medios de Reclutamiento | 37 |
| 2.2.4. Actividades de Reclutamiento | 39 |
| 2.2.5. Evaluación del Reclutamiento | 42 |
| 2.3. Selección | 43 |
| 2.3.1. Definición de Selección | 43 |
| 2.3.2. Actividades de Selección | 44 |
| 2.3.3. Solicitud de Empleo | 47 |
| 2.3.4. Entrevista | 48 |
| 2.3.5. Evaluación | 58 |
| 2.3.6. Investigación de referencias | 61 |
| 2.3.7. Contratación | 62 |

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO 3. VALORACIÓN CRÍTICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL | 66 |
| 3.1. Propuestas | 69 |
| CONCLUSIONES | 71 |
| BIBLIOGRAFÍA | 73 |
| ANEXOS | 75 |

INTRODUCCIÓN

El interés principal de este trabajo es mostrar el papel que desempeña el Pedagogo dentro de una organización dedicada a la preparación y venta de alimentos.

Por lo mencionado anteriormente el presente trabajo es una descripción detallada de la experiencia obtenida, en Restaurantes TOKS, que a lo largo del trabajo se denominará Empresa Gastronómica, laborando en el área de Recursos Humanos, desempeñando de inicio el puesto de Instructora de Capacitación y posteriormente el de Coordinadora de Reclutamiento y Selección.

En este sentido se espera incrementar la información que se tiene al respecto sobre los procesos que se abordaran (capacitación, reclutamiento y selección), así como proporcionar una visión real sobre el desempeño del Pedagogo en el área de Recursos Humanos.

El informe se encuentra dividido en tres capítulos:

En el primer capítulo denominado “Contexto de la Empresa” se incluyen los antecedentes históricos y el marco institucional de la organización. Cabe mencionar que es una Empresa que actualmente se encuentra en crecimiento lo que la ubica como una fuente importante de empleo.

El segundo capítulo nombrado “Actividades profesionales desempeñadas” contiene una descripción de las actividades realizadas en Capacitación, Reclutamiento y Selección; así como los fundamentos teóricos para la realización de cada uno de estos procesos.

Finalmente en el tercer y último capítulo “Valoración crítica de la actividad profesional” se analizan los alcances obtenidos y los obstáculos enfrentados durante la actividad profesional, se incluyen algunas propuestas para mejorar los procesos en los que se participó y se destaca la importancia de haber laborado en una Empresa Gastronómica.

CAPÍTULO 1. CONTEXTO DE LA EMPRESA

1.1. Historia

A continuación se describirá como surge Restaurantes TOKS.

En el año de 1923 llega procedente del norte de España al puerto de Veracruz Angel Losada Gómez teniendo el objetivo de incursionar en la actividad del comercio. Así en el estado de Hidalgo establece una tienda llamada “La comercial de Apan” (posteriormente cambiaría de nombre a “La Moderna”) en la cual se tenían a la venta abarrotes.

En 1956, Don Angel, se traslada a la Ciudad de México en donde al cabo de seis años nace Gigante Mixcoac, que en su momento fue la tienda más grande de Latinoamérica; en donde se encontraban una gran variedad de productos a la venta como: abarrotes, ropa, animales, automóviles, entre otros.

Restaurantes TOKS nace en el año de 1971, siendo su fundador Angel Losada Gómez. La idea de incursionar en el ámbito gastronómico tuvo el propósito de ofrecer al público un lugar agradable, en donde fuera posible consumir alimentos de buena calidad, preparados con higiene, en un ambiente familiar y a precios accesibles.

El nombre de la Empresa se deriva de las iniciales de la frase en inglés “TODAY’S OK SERVICE” cuya traducción al español significa “EL BUEN SERVICIO TODOS LOS DÍAS”, y junto con su logotipo, representado por un trébol de cuatro hojas, símbolo de unión, armonía y buena suerte, se identifica en el ramo gastronómico.

TOKS además, cuenta con restaurantes especializados que ofrecen platillos de alta cocina, los cuales son: El Campanario (comida mexicana), Tutto Bene (comida italiana) y Casa Rodrigo (comida española).

Aún cuando es una Empresa independiente forma parte del Grupo Gigante que se conforma por las Tiendas Gigante, Bodegas Gigante, Super Gigante, Super Precio dedicadas a la venta de abarrotes y artículos varios, Radio Shack tiendas de aparatos electrónicos y Office Depot establecimientos abocados a la venta de artículos de papelería y oficina.

Actualmente la cadena se encuentra integrada por 58 restaurantes ubicados en el interior de la República Mexicana (Distrito Federal, Toluca, Guadalajara, Monterrey, Cancún, Puebla, Morelos, Guerrero, Campeche, León, Tabasco y Querétaro) y 5 restaurantes especializados ubicados en el Distrito Federal.

1.2. Cultura Organizacional

Restaurantes TOKS tiene los siguientes valores en los que cree y se interesa porque sean difundidos y vividos por los miembros que conforman la Empresa.

| | |
|-----------------------------|----------------------|
| Prudencia | Autocontrol |
| Honestidad | Disfrutar el trabajo |
| Determinación | Reconocimiento |
| Humildad | Justicia |
| Deseo de aprender | Coherencia |
| Tolerancia a la frustración | Escuchar |
| Respeto | Autocrítica |
| Tenacidad | Compromiso |
| Actitud de servicio | Sentido de urgencia |
| Compartir el poder | Lealtad |
| Trabajar en equipo | Esfuerzo |

Misión

“Popularizar la experiencia de comer en un Restaurante Especializado”.

Estrategia de negocio

“Pasión por servir siempre en la mesa alimentos y bebidas frescos hechos al momento, con sazón. En un ambiente con energía, joven y casual con un servicio cálido donde siempre hay algo para todos”.

Pasión por servir siempre en la mesa... Realizar todas las labores con gusto y bien hechas a la primera, atención a todos los detalles.

Alimentos y bebidas frescos hechos al momento con sazón... Emplear únicamente materias primas frescas que cumplan con nuestros estándares de calidad, apego a las recetas e higiene en la elaboración.

En un ambiente con energía, joven y casual con un servicio cálido... Diseño vanguardista. Actitud positiva, sonriente, activo, pendiente de las necesidades del cliente, con sentido de urgencia, respetando las políticas de música autorizada, cero tolerancia a los defectos de presentación del restaurante, respetando la temperatura establecida (22-24 °C).

Donde siempre hay algo para todos... Diseñar la carta desde la óptica de nuestros principales grupos objetivos: Familias, Señores, Ejecutivos.

Asegurarnos de que siempre haya todos los platillos... Los clientes son los dueños del negocio.

Visión

“Ser la Empresa restaurantera más rentable de México”.

1.3. Estructura Organizacional

Cada uno de los Restaurantes TOKS, llamados también unidades, se conforman por tres áreas para su funcionamiento: Operaciones (Piso de ventas), Producción (Cocina) y el área Administrativa.

Piso de ventas es el área en donde se da atención a los clientes. Se integra por los siguientes puestos (anexo 1):

- Gerente
- Subgerente
- Jefes de Piso
- Cajeros
- Vendedoras
- Auxiliares de Piso (Garrotero, Fuentesero y Auxiliar de Piso)

Cocina es el área en la que la materia prima se trabaja para elaborar platillos, bebidas y postres. La integran los puestos siguientes (anexo 2):

- Chef
- Subchef
- Cubre Turnos
- Cocineros (Mesa fría, Mesa caliente, Producción y Tablajero)
- Ayudantes de Cocina (Mesa fría, Mesa caliente y Producción)
- Auxiliares de Cocina (Cochambre, Lava loza, Bodeguero y Mozo)

Administración en cada unidad labora un Auxiliar Administrativo que cumple con los procedimientos correspondientes a esta área.

La Empresa se encuentra conformada por las siguientes direcciones:

Dirección de Operaciones
Dirección de Producción
Dirección de Desarrollo y Bienes raíces
Dirección de Recursos Humanos
Dirección Comercial
Dirección de Contraloría

Los departamentos de Capacitación, Reclutamiento y Selección que fueron en los que se desarrolló la actividad profesional forman parte de la Subdirección de Recursos Humanos (anexo 3).

1.4. Perfil del Instructor de Capacitación

Al ingresar a la Empresa el puesto que se desempeñó fue el de Instructor de Capacitación durante dos años.

El perfil para este puesto es el siguiente:

- a) Denominación del puesto: Instructor de Capacitación.
- b) Edad: 22 a 30 años.
- c) Sexo: Indistinto.
- d) Estado civil: Indistinto.
- e) Escolaridad: Licenciatura en Psicología ó Pedagogía.

Objetivo: Desarrollar e impartir cursos y talleres al personal, empleando materiales didácticos y técnicas de grupo convenientes, evaluando la participación, asimilación y aprovechamiento de cada uno de los asistentes, para garantizar el desempeño eficaz de las funciones asignadas.

Se requiere tenga conocimientos teóricos en programas de adiestramiento, diseño de material didáctico, con facilidad de palabra, relaciones humanas, con iniciativa para proponer adecuaciones a los programas de capacitación, toma de decisiones y confidencialidad para el manejo de información y procedimientos de la Empresa.

1.5. Perfil del Coordinador de Reclutamiento y Selección

Posteriormente se desempeñó el puesto de Coordinadora de Reclutamiento y Selección. Cubriendo el siguiente perfil:

- a) Denominación del puesto: Coordinador de Reclutamiento y Selección.
- b) Edad: 22 a 30 años.
- c) Sexo: Indistinto.
- d) Estado civil: Indistinto.
- e) Escolaridad: Licenciatura en Administración, Psicología o a fin.

Objetivo: Seleccionar a los recursos humanos que, de acuerdo a su experiencia y capacidad, puedan cubrir satisfactoriamente las vacantes que existan dentro de la organización, acordes a los perfiles y necesidades de cada área.

Se requiere tenga conocimientos sobre la aplicación en interpretación de pruebas psicométricas, entrevista, fuentes de reclutamiento, reclutamiento masivo, manejo de PC., habilidad para trabajar bajo presión, trabajo en equipo y que muestre honestidad y actitud de servicio.

CAPÍTULO 2. ACTIVIDADES PROFESIONALES DESEMPEÑADAS

En el presente capítulo se describe la experiencia obtenida a lo largo de cuatro años de estar laborando en el área de Recursos Humanos y específicamente en los departamentos de Capacitación, Reclutamiento y Selección, en los cuales se realizaron varias actividades que se mencionarán a continuación. También se incluyen aspectos metodológicos y técnicos fundamentando así las etapas de cada uno de los procesos realizados.

2.1. Capacitación

A continuación se mencionan los antecedentes históricos e importancia de la Capacitación.

“En el contexto socioeconómico, previo a la Revolución Industrial, la capacitación constituyó más que un hecho educativo, una fórmula para controlar los “secretos” de los diferentes oficios con el propósito básico de proteger intereses económicos y de estatus social de artesanos y comerciantes”. Como resultado surgieron los gremios, de acuerdo con Jaime Grados. (1)

Los gremios constituyen la primera forma del concepto de empresa y fueron creados para proteger los intereses de los trabajadores; en la actualidad los conocemos como sindicatos; dentro de ellos surgieron reglamentaciones como la limitación en el número de aprendices y la cantidad y calidad de trabajo que se debía realizar de acuerdo con el sistema básico de remuneración. La necesidad de los trabajadores de instalar sus propios talleres dio como resultado la creación de gremios de trabajadores especializados.

“Al tener lugar la Revolución Industrial, la capacitación se transformó con la incorporación de objetivos y métodos; por lo que ahora se pedía la participación de las personas para que pudieran trabajar en una sola actividad; así lo único que se hacía era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades. Esto fue lo que provocó la Revolución Industrial, junto con los problemas de índole obrero-patronal y la explotación de los trabajadores”. (2)

A partir de la Primera Guerra Mundial (1914 -1918) surge la necesidad de entrenar a las personas en distintos tipos de actividades y sobre todo en las actividades bélicas.

Es importante mencionar que en Estados Unidos de América se desarrolló la fórmula de los cuatro pasos (explicar, demostrar, ejecutar y verificar); la cual modificó

(1) Grados, Jaime. Capacitación y desarrollo del personal. pág. 211.

(2) Idem.

sustancialmente la eficiencia y el costo de la Capacitación. Con el crecimiento de la industria, la Capacitación adquirió importancia, pues pasó de la etapa en que solamente compartía un secreto dentro de un proceso, a la etapa de una sistematización de la enseñanza.

2.1.1. Conceptualización de la Capacitación

Resulta necesario abordar el concepto de Capacitación y existen varias definiciones al respecto como las que se mencionan a continuación:

Según Mitchell Garry Capacitación es: “el medio para provocar un cambio”. (3) Definitivamente mediante la capacitación se origina un cambio y conviene agregar que este cambio tiene un propósito como se menciona en la siguiente definición.

Jaime Grados menciona que Capacitación es la: “acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal. Es la enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación” (4). Por lo tanto la Capacitación además de tener un propósito definido requiere de planeación como establece Roberto Pinto, quien menciona que: “la capacitación es un proceso en el cual debe seguirse un orden para alcanzar resultados concretos, no se debe considerar como sinónimo de cursos, permite el desarrollo del factor humano, es una herramienta de gestión y superación y contribuye a la instrumentación de procesos dirigidos al cambio organizacional”. (5)

George Bohlander menciona que: "el término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia las cuestiones de desempeño de corto plazo" (6). Así la Capacitación tiene gran importancia en las empresas ya que al generar un cambio en el personal, este debe tener como objetivo principal el alcanzar las metas establecidas en las mismas, como lo menciona Alfonso Siliceo "la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores" (7). Por lo tanto además de cubrir las necesidades de la empresa, la Capacitación proporciona a las personas conocimientos y desarrolla habilidades que les serán de utilidad no solo en su desempeño laboral sino también en la interacción con sus semejantes, ya que también fomenta el crecimiento personal.

(3) Garry, Mitchel. Manual del capacitador. pág. 7.

(4) Grados, Jaime. Op. cit. pág. 228.

(5) Pinto, Roberto. Planeación estratégica de capacitación. pág. 12.

(6) Bohlander, George. Administración de Recursos Humanos. pág. 22.

(7) Siliceo, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. pág. 25.

Es importante destacar que para que los centros de trabajo cuenten con personal preparado para cubrir sus funciones, es indispensable capacitarlos en forma continua sobre los cambios que se presentan en la práctica diaria, en los procesos. Por lo tanto la Capacitación es un proceso, no son cursos aislados e independientes.

En este sentido la Capacitación es entendida como:

El proceso de formación continua e integral mediante el cual se adquieren, actualizan y desarrollan: conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para su mejor desempeño laboral y personal.

Por lo tanto sus objetivos son:

- Promover el desarrollo integral de la persona y como consecuencia el desarrollo y crecimiento de la organización.
- Enseñar, desarrollar y colocar en competencia a cualquier persona.
- Fortalecer el conocimiento técnico para el mejor desempeño de las funciones.
- Mejorar procesos.

Así la Capacitación ayuda a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden colaborar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Hugo Calderón, “para fines prácticos distingue tres tipos de Capacitación: Capacitación para el trabajo, Capacitación en el trabajo y Desarrollo” (8), los cuales se abordan a continuación.

1. Capacitación para el trabajo: va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función y a su vez se divide en:
 - a) Capacitación de preingreso: se hace generalmente con fines de Selección. Se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarle las habilidades necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.
 - b) Inducción: es el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas para acelerar su integración al puesto.
 - c) Capacitación promocional: acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel.
2. Capacitación en el trabajo: serie de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan, ésta capacitación se encuentra integrada por:

(8) Calderón, Hugo. Manual para la Administración del proceso de capacitación de personal. pág. 22.

- a) Adiestramiento: se refiere al hecho de proporcionar al personal destrezas en labores de carácter muscular ó motriz y a mejorar el desempeño en el puesto que se ocupa actualmente.
 - b) Capacitación específica y humana: brinda al personal conocimientos, principalmente de tipo técnico, administrativo, científico y humano, así como lo prepara para ocupar un puesto diferente al que desempeña.
3. Desarrollo: comprende la formación integral del individuo y las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación:
- a) Educación formal para adultos: acciones para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.
 - b) Integración de la personalidad: la forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.
 - c) Actividades recreativas y culturales: acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.

2.1.2. Actividades de Capacitación

El desempeño como Instructor de Capacitación en la Empresa del mes de mayo de 2001 al mes de agosto de 2003, se enfocó a la impartición de cursos y talleres, actualización de manuales, elaboración de material didáctico y actualización de trámites ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Para desempeñar el puesto se cubrió una fase de entrenamiento para conocer de manera detallada las funciones del personal operativo.

Para iniciar se recibió una explicación general sobre la historia, estructura, cultura organizacional de la Empresa y aspectos generales del área de Recursos Humanos, posteriormente se tomó el curso de Inducción, se revisaron manuales de procedimientos y políticas y finalmente se observó directamente la operación en las unidades (restaurantes). Así la participación fue activa laborando en cocina (producción) y piso de ventas (operaciones).

Debido a que durante el desempeño en el área de Capacitación se impartieron Cursos y Talleres se mencionará en que consiste cada uno de acuerdo con Alfonso Siliceo.

“Curso significa carrera. Es un recorrido por un conjunto de conocimientos sistematizados a lo largo del tiempo. Todo curso enseña fundamentalmente nuevos conocimientos y habilidades.

Taller significa lugar de trabajo. Es un proceso de aprendizaje en el aquí y ahora, haciendo más que revisando. Se enfoca principalmente al presente”. (9)

(9) Siliceo, Alfonso. Op. cit. pág. 177.

A continuación se detallarán las actividades realizadas y se retomarán los aspectos relevantes en cuanto a la teoría existente relacionada con cada una de ellas.

2.1.3. Características de los educandos adultos

Debido a que el desempeño de las actividades realizadas fue directamente con adultos, resultó de gran importancia considerar los siguientes principios mencionados por Garry Mitchell para la educación de los mismos:

“Las personas:

1. Sólo aprenden lo que están dispuestas a asimilar.
 2. Aprenden mejor lo que ejecutan en realidad.
 3. Se ilustran con sus errores.
 4. Aplican con mayor facilidad lo que les resulta familiar.
 5. Prefieren diferentes sentidos para el aprendizaje.
 6. Aprenden en forma metódica y sistemáticamente.
 7. No asimilan lo que no comprenden.
 8. Se instruyen con la práctica.
 9. Se forman mejor cuando pueden ver su propio progreso.
 10. Responden mejor cuando lo que van a ver se les presenta en forma individual.
- Todos somos diferentes”. (10)

Pilar Del Pozo considera que los adultos:

- “Tienen dificultades para el aprendizaje y miedo a no poder aprender nada y a hacer el ridículo delante de sus compañeros” (11). Tratando de prever esto, se debe hacer un esfuerzo por evitarles tomar apuntes y facilitarles el aprendizaje, introduciendo paulatinamente los conceptos más difíciles, utilizando imágenes y otras estrategias que venzan posibles deficiencias en la comprensión verbal.

Complementando la información anterior, resulta importante considerar también las siguientes características sobre el aprendizaje de los adultos:

* Algunos adultos con el paso del tiempo van quedando menos motivados para aprender, hasta el punto de que su necesidad de aprender se vuelve menos crítica, encuentran difícil abandonar prácticas que les han funcionado hasta el momento. Pueden manifestar una total falta de interés, apatía y hostilidad. Esto ocurre cuando el programa no cumple sus expectativas, cuando han sido obligados a asistir o cuando están tratando de disimular su incapacidad para enfrentar algún problema con la instrucción; por supuesto pueden existir otras razones.

* A menudo, los adultos tienden a permanecer silenciosos, cuando no alcanzan a comprender algún concepto, en lugar de manifestar sus dudas, especialmente cuando los otros miembros del grupo no experimentan dificultades.

(10) Garry, Mitchel. Op. cit. pág. 23.

(11) Del Pozo, Pilar. Formación de formadores. pág. 18.

* El adulto necesita urgentemente saber si está aprendiendo en forma correcta, si ha comprendido la idea básica antes de poder seguir adelante.

Algunas investigaciones han señalado que los motivos principales que tienen los adultos para aprender son los siguientes:

- Obtener información sobre el trabajo
- Ocupar agradable y provechosamente el tiempo libre
- Encontrarse con gente nueva e interesante
- Ser más capaz en el desempeño de su trabajo
- Salir de la rutina
- Mejorar sus aptitudes y habilidades
- Desarrollar su personalidad y sus relaciones interpersonales
- Analizar sus conocimientos
- Aumentar sus ingresos
- Lograr promociones
- Aumentar sus conocimientos generales

Por lo tanto resulta importante considerar al planear un curso y durante la impartición del mismo, los siguientes puntos:

Aprendemos haciendo por lo que es conveniente que los participantes expliquen lo que han aprendido. Ya que la mejor forma de dominar una habilidad es enseñarla.

El aprendizaje ocurre sólo con la comprensión. Aprender por repetición, sin comprender, genera un desempeño inferior, en el mejor de los casos, una pérdida muy rápida de la memoria y las habilidades. Si los capacitados alcanzan a entender el por qué necesitan asimilar algo y cómo encaja ésta información en la imagen general, tendrá mucho más sentido y será mucho más fácil de aprender.

Entre más oportunidades tengan los participantes de practicar, mayor será su velocidad de retención. La experimentación debe ser lo más parecida posible a situaciones reales del trabajo y, al principio, debe realizarse inmediatamente después de la instrucción.

Se debe mostrar tolerancia con las diferencias individuales y encontrar formas de ayudar a quienes necesitan apoyo. Acumular confianza en lugar de resentimiento y mencionarles en qué les ayuda la información brindada; es decir promover los beneficios de la Capacitación.

Cabe mencionar que cuando los programas de Capacitación y Desarrollo se imponen a las personas y se interpretan como castigo por deficiencias, se tendrá como resultado poco entusiasmo y probablemente poco aprendizaje efectivo.

Finalmente resulta importante retomar los principios de aprendizaje (llamados también principios pedagógicos) manejados por William Wherter ya que como afirma

“constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Estos principios son: participación repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación”. (12)

Participación. Como resultado de la participación aprendemos de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido durante más tiempo.

Repetición: es posible que la repetición deje trazos regularmente permanentes en la memoria.

Relevancia: el aprendizaje recibe gran importancia cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la Capacitación.

Transferencia: a mayor concordancia del programa de Capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.

Retroalimentación: Proporciona a las personas que aprendan información sobre su progreso.

Así al capacitar al personal de la Empresa resultó favorable considerar los aspectos mencionados anteriormente, tanto en la planeación de los cursos, como en la impartición de los mismos.

El trabajar con adultos fue de inicio una tarea complicada ya que no era del agrado de la mayoría de los asistentes presentarse a curso después ó antes (dependiendo el turno) de su jornada laboral ó en determinado momento no presentarse a trabajar por estar citados a curso; sin embargo al finalizar las sesiones la mayoría de los asistentes mostraban otra actitud y al solicitarles su opinión, los comentarios resultaban positivos mencionando que los temas revisados les serían de utilidad para el mejor desempeño de sus actividades y también resultaba favorable la convivencia durante los cursos porque les permitía conocer mejor a los compañeros de su unidad y de otras unidades de la Empresa.

Al impartir los cursos y talleres con mayor frecuencia se logró un adecuado control de los diferentes grupos con los que se trabajó; así como un mejor desempeño en cuanto al manejo y aplicación de técnicas didácticas.

2.1.4. Técnicas Didácticas

Las técnicas didácticas forman parte importante del proceso de Capacitación y son maneras prefijadas de enseñar, que han sido comprobadas por la experiencia como eficientes para concluir un proceso de aprendizaje. “Son caminos de tipo intelectual que orientan al profesor ó instructor sobre “cómo enseñar” que le indican la ruta a seguir a

(12) Werther, William. Administración de personal y recursos humanos. pág. 154-155.

través de fases ó etapas y que proporcionan una rápida obtención de los objetivos educativos propuestos” de acuerdo con lo escrito por Eloisa Vargas en Los métodos para la enseñanza, quien es citada por Alejandro Mendoza. (13)

Las técnicas enseñan a pensar activamente y a escuchar comprensivamente, desarrollan el sentido de cooperación y fomentan el intercambio de experiencias, ideas y soluciones para los problemas, tratan de conseguir que las personas se desarrollen, establezcan nuevas formas de relaciones, estimulen y organicen el aprendizaje.

El instructor elige las técnicas que va a utilizar de acuerdo con varios elementos como los mencionados por Edith Chehaybar:

“Para seleccionar la técnica adecuada en cada caso, en primer lugar deben considerarse los objetivos que se persiguen. También hay que tener en cuenta las posibilidades reales respecto a local y tiempo, recursos, mobiliario, etc. La disposición de estos elementos también influye en la selección de las técnicas”. (14)

Las características de los participantes en el grupo son otro condicionante en la selección de las técnicas: la edad, el nivel de instrucción, los intereses, las expectativas, la predisposición y la experiencia, entre otros, influyen en el proceso.

Las técnicas propician el ejercicio de la reflexión, el espíritu crítico y la participación de todos los integrantes del grupo, además:

- Enseñan a escuchar, hablar y aprender.
- Proponen objetivos.
- Crean responsabilidades.
- Propician el progreso del grupo.

“Las técnicas se pueden clasificar en dos grupos: técnicas de enseñanza - aprendizaje de participación experta y técnicas de enseñanza - aprendizaje de participación grupal”, según Jaime Grados. (15)

- Técnicas de enseñanza - aprendizaje de participación experta.

1. Expositiva. En ésta los participantes del grupo reciben del instructor toda la información siendo muy escasa su participación, ésta técnica es útil para impartir y reforzar conocimientos.

2. Estudio de casos. El instructor señala los casos de estudio y propicia un ambiente adecuado para su discusión guiando el proceso de enseñanza – aprendizaje, para que los participantes descubran por sí mismos las ideas más significativas para ellos.

(13) Mendoza, Alejandro. Capacitación para la calidad y la productividad. pág. 161.

(14) Chehaybar y Kuri, Edith. Técnicas para el aprendizaje grupal. pág. 19-20.

(15) Grados, Jaime. Op. cit. pág. 79.

Favorece el libre intercambio de opiniones y permite reflejar situaciones de la vida real, además estimula la búsqueda de alternativas de solución.

3. Demostrativa. Aquí el instructor ejecuta una tarea y la explica de manera clara y detallada, utilizando los materiales e instrumentos adecuados, mientras los participantes observan; después cada participante repite y explica la operación hasta ejecutarla correctamente. Se recomienda para el aprendizaje de habilidades motoras, su estructura debe estar basada en la continuidad que existe entre la ejecución, observación, ejercitación y comprobación.

4. Seminario. El grupo con ayuda del instructor busca información, expone puntos de vista, reflexiona sobre los problemas y confronta criterios. Se recurre para ello a fuentes originales de información. Se lleva a cabo en un ambiente de ayuda recíproca con el fin de llegar a conclusiones sobre un tema.

5. Mesa redonda. Consiste en formar un grupo de diez personas, como máximo coordinados por un moderador en donde el grupo discute ante un auditorio que escucha la disertación. Permite la libre discusión ó intercambio de ideas. Para enriquecer esta técnica se cuida de no monopolizar la palabra, preparando y analizando previamente el tema.

6. Panel. Es el conjunto de exposiciones verbales presentados por un equipo de especialistas sobre diferentes facetas de un mismo tema. El tiempo y las presentaciones las coordina un moderador, el cual puede ser el instructor. Se recomienda asignar tiempo a los expertos para aclarar conceptos ó dudas, y abrir la participación con preguntas abiertas ó con una discusión tipo foro.

- Técnicas de enseñanza – aprendizaje de participación grupal.

1. Diálogo simultáneo (cuchicheo). Los participantes se dividen en parejas y discuten por espacio de cinco a diez minutos sobre un tema y al término del tiempo se exponen las conclusiones acordadas. Permite la participación informal de todo el grupo.

2. Discusión en pequeños grupos (corrillos). La actividad se centra en un grupo de entre 10 y 15 participantes. El grupo intercambia experiencias, ideas, opiniones y comentarios. La discusión se lleva a cabo con el propósito de resolver un problema, tomar una decisión en grupo o adquirir conocimiento mediante las aportaciones de los participantes. El instructor coordina y estimula la discusión en el grupo.

3. Phillips 6/6. Consiste en la división de un grupo grande en equipos de seis personas con objeto de que se expresen todos y cada uno sobre un tema “X” durante seis minutos. Asegura la participación de cada uno de los miembros de un grupo grande.

4. Lectura comentada. Consiste en dirigir la lectura grupal de un documento con la finalidad de obtener conclusiones sobre el mismo. Para iniciar, el instructor elige a un participante para comenzar la lectura, posteriormente solicita la participación de los otros asistentes.

5. Interrogativa. Se refiere a los cuestionamientos que el instructor hace al grupo, ya sea directa a una persona en especial ó abierta al grupo. Así estimula el razonamiento al incitar a la aplicación de los conocimientos y favorece las conclusiones claras y definidas.

6. Foro. Consiste en una discusión informal de un hecho o problema, realizada por todos los miembros de un grupo. Se utiliza, por lo general, después de una proyección de película ó conferencia. Puede dividirse en cuatro fases: preparación, indicaciones, discusión y conclusiones.

7. Rejilla. Al utilizar esta técnica se logra que el grupo obtenga mayor información en el menor tiempo posible y, al mismo tiempo que aprenda a analizar, sintetizar y compartir la información. El instructor expone el tema que se va a tratar. El grupo se divide en subgrupos, en los que se numerará a cada uno de los miembros. En el primer paso la numeración es vertical; en el segundo horizontal, de tal forma que cada elemento participa en dos equipos. Después en plenario uno de los equipos que se formaron en horizontal, da la visión general de la información obtenida. El instructor hace hincapié en los aspectos que considere importantes sobre el tema tratado y a partir de la información que ya tiene todo el grupo, procede el análisis de la misma, realizando una evaluación técnica para determinar si se alcanzaron los objetivos propuestos.

8. Debate dirigido. Consiste en la argumentación de determinados puntos de vista por parte de dos sectores del grupo, con la finalidad de llegar a conclusiones grupales. Se divide en tres fases: preparación, argumentación y conclusiones.

9. Acuario. Se forman tres triángulos; los integrantes del primer triángulo se llaman peces, los del segundo retroalimentadores y los del tercero sintetizadores. Además existe una síntesis de síntesis. Con ésta técnica se facilita el conocimiento profundo de un tema incluyendo retroalimentación y conclusiones sobre un tema. Se pueden formar círculos en lugar de triángulos. Incluye siete fases: preparación (el instructor determina el tema que se va a tratar, se fijan objetivos y los participantes se documentan sobre el tema), distribución del grupo (se divide al grupo en tres triángulos concéntricos), análisis del tema (los peces analizan y proporcionan la información que tengan sobre el tema), retroalimentación (cada retroalimentador complementa la información proporcionada por su pez), síntesis del tema (cada sintetizador resume lo dicho por el retroalimentador y pez que le corresponde, conclusiones (el instructor presenta las conclusiones y observaciones sobre la conducta del grupo en general) y recapitulación (se reúnen los grupos y se pueden hacer aclaraciones y mejorar explicaciones).

10. Tormenta de ideas. Los miembros del grupo exponen ideas y opiniones con la mayor libertad sobre un tema o problema con objeto de producir ideas originales o soluciones nuevas.

11. Role playing. Consiste en la representación que hacen dos ó más personas de una situación que sucede en la vida real. Se emplea cuando se desea que el grupo comprenda una conducta o situación y que se “ponga en el lugar” de quien la vive en

realidad. Incluye tres etapas: preparación, representación escénica, comentarios y discusión.

12. Dramatización. Esta técnica también recibe los nombres de sociodrama y de escenificación; consiste en la interpretación teatral de una situación hipotética real por dos ó más personas ante el grupo. Aumenta la participación y el interés, resulta fácil de planear y de ejecutar.

13. Charola de entrada. Cada uno de los participantes resuelve una serie de situaciones relativas a una actividad profesional o laboral, que es proporcionada en forma escrita (oficios, recortes de artículos, etc.) para demostrar posteriormente las diversas formas de analizar la situación.

En este sentido las técnicas didácticas son el medio para lograr los objetivos, por ello es importante que el instructor conozca las ventajas, limitaciones y procedimientos de éstas, así como, el momento más conveniente para su aplicación.

Ya que como menciona Maria José Aguilar “no es lícito tratar a la gente como conejillos de Indias, ello demuestra no sólo una falta de seriedad y de ética sino, lo que es peor, una falta de respeto al grupo y a sus integrantes”. (16)

Las técnicas resultan de mayor utilidad cuando se combinan unas con otras o, simplemente, se recrean sobre la base de cada circunstancia en concreto. Así una técnica que pudo haber sido buena en una sesión de trabajo, no tiene por que volver a serlo en otra diferente.

Es necesario que exista en el grupo una atmósfera cordial, que estimule la participación. Si ese clima no está presente en el grupo será necesario crearlo (mediante técnicas) porque de lo contrario los asistentes se sentirán forzados a trabajar en grupo, pero sin contar con las condiciones mínimas para lograr productividad y gratificación grupal.

Finalmente cabe mencionar que solo el empleo de una técnica no basta para obtener el éxito deseado en un curso ó taller, resulta también importante la adecuada elección y manejo de los materiales didácticos con los que se trabajará.

2.1.5. Elaboración de material didáctico

Los apoyos didácticos, también conocidos como recursos, medios o material didáctico, de acuerdo con Imedeo Nerici “son todos aquellos objetos que se utilizan para facilitar la comprensión y aplicación de lo que se enseña; es decir favorecen el proceso de enseñanza – aprendizaje, auxilian y complementan”. (17)

El material agrupa objetos concretos, tangibles y manejables, poseen un contenido

(16) Aguilar, María José. Técnicas de Animación Grupal. pág. 12.

(17) Nerici, Imedeo. Hacia una Didáctica General Dinámica. pág. 30.

propio que economiza el tiempo en las explicaciones, ejemplos de ellos son las láminas, acetatos, diapositivas, maquetas y las máquinas.

A través de los sentidos, especialmente la vista y el oído, es que el hombre puede adquirir conocimientos. Cuando los sentidos son estimulados por medio de los recursos didácticos se optimiza el proceso de enseñanza-aprendizaje y se facilita la elaboración de un programa de capacitación exitoso.

Por lo tanto los materiales didácticos:

- ❖ Aproximan al participante a la realidad que se quiere enseñar.
- ❖ Facilitan la percepción y comprensión de los hechos y conceptos.
- ❖ Concretan e ilustran lo que se expone verbalmente.
- ❖ Economizan esfuerzos para contribuir a la fijación del aprendizaje.

Existen varias clasificaciones de los recursos didácticos. Aquí se sugiere la que se encuentra basada en los sentidos utilizados para la percepción de la información:

- Audible: Grabaciones: (discos, cintas), grabadora y radio.
- Visual: No Proyectable: Pizarrón, carteles, mapas, maquetas, láminas, libros, rotafolio, franelógrafo, manuales, maquinaria, folletos y equipo.
Proyectable: Transparencias, acetatos, proyector de cuerpos opacos y cañón.
- Audiovisual: Películas en cine y video, televisión, transparencias unidas a un guión grabado, computadora y simuladores.

Los recursos didácticos más utilizados en Capacitación son el retroproyector y acetatos, rotafolio y láminas, pizarrón y diapositivas con sus variantes tecnológicas más avanzadas como el cañón, pizarrón electrónico; pero los fundamentos de utilización son los mismos.

Actualmente, ha cobrado auge el empleo de la multimedia, los videos y los simuladores. Los manuales dirigidos al participante y al instructor también son utilizados con frecuencia.

Es conveniente considerar los siguientes criterios para seleccionar los recursos didácticos:

- ⇒ Identificar las ventajas y limitaciones de cada uno de los recursos que se pretende elegir y optar por el que proporcione mayores ventajas.
- ⇒ Al elegir un recurso se debe pensar en mantener un equilibrio, con ello se evitará el abuso de uno solo, que puede provocar aburrimiento.
- ⇒ Considerar la actividad particular de instrucción, porque a pesar de que un recurso satisfaga los requerimientos para su utilización, puede no ser adecuado para un tema específico.

- ⇒ Identificar el dominio que tenga del tema y la habilidad como instructor para manejar los recursos.
- ⇒ Observar las instalaciones en donde se llevará a cabo la capacitación: la visibilidad, acústica, iluminación, ventilación, amplitud y recursos con que cuenta la empresa.

Una de las virtudes de los materiales es hacer evidente lo desconocido y convertir lo complicado en sencillo.

Fernando Arias realiza las siguientes advertencias sobre los materiales ó medios:

- “No hay un medio que funcione para todas las actividades educativas.
- El medio ó medios a utilizar deben ser congruentes con los objetivos educacionales.
- Los medios que se dirigen a varios sentidos (audiovisuales) tienden a despertar más el interés del estudiante y a propiciar el recuerdo más efectivo del material transmitido.
- Cualquier apoyo visual a la transmisión oral de la información, enriquecerá en cierta medida al proceso de comunicación educativa”. (18)

Por lo tanto los medios deben complementar al proceso de enseñanza en vez de sustituirlo.

Un material didáctico se conforma por tres elementos:

1. De información. Constituyen el contenido del material y proporcionan al participante la información necesaria sobre el tema que ilustran o desarrollan. Se debe considerar: imagen, texto y color.
2. De presentación. Son la base del material sobre la cual se desarrollará la idea y por lo tanto condicionan de manera determinante los elementos de información. Se toma en cuenta: material de elaboración, tamaño, formato.
3. De composición. Es la distribución armónica y equilibrada de los elementos que la constituyen y tiene como finalidad presentar una imagen clara y ordenada que contribuya a concretar los conceptos, así como dar un sentido estético que haga agradable su visualización. Los factores que intervienen en este apartado son: espacio, líneas, forma, proporción, destaque de elementos.

En general para todos los cursos y talleres impartidos se elaboró material didáctico, principalmente acetatos y láminas de rotafolio en los cuales se aplicaron los elementos de: información, presentación y composición mencionados anteriormente.

2.1.6. Elaboración de instrumentos de evaluación

Dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje la evaluación tiene un papel primordial ya que constituye un proceso continuo y permanente que permite juzgar y valorar los efectos de la instrucción en el aprendizaje de los participantes, el

(18) Arias, Fernando. Capacitación para la competitividad y la colaboración. pág. 262.

desempeño del instructor y la eficiencia del curso a través de la obtención de información, amplia, precisa y confiable.

Fernando Carreño considera a la evaluación como la “acción que permite juzgar o emitir juicios a partir de los datos desprendidos de la realidad evaluada, así como atribuir ó negar cantidad y cualidades al objeto evaluado” (19). De esta manera es posible evaluar varios aspectos de la Capacitación como lo que menciona Alfonso Siliceo, quien define evaluación como la “forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores”. (20)

La evaluación tiene un objetivo de acuerdo con Hugo Calderón quien considera que “el objetivo de la evaluación es lograr medios idóneos para establecer hasta qué punto los capacitandos alcanzan las metas educativas pre-fijadas, la evaluación de un curso se centra en la comparación entre un nivel de cumplimiento programado o de resultados esperados, antes de iniciarse la ejecución de las actividades, con el nivel de cumplimiento final. Desde el momento inicial, al definir los objetivos del Programa, es necesario fijar estándares de consecución medibles, con el fin de llevar a cabo la comparación con los resultados finales”. (21)

Así podemos considerar la definición que da Ángel Mestas sobre la evaluación como “el proceso sistemático y permanente que permite captar información sobre el objeto evaluado, resultando su principal objetivo, contrastarlo con un marco de referencia, y a partir de esta contrastación emitir juicios de valor y proponer alternativas para mejorar dicho objeto”. (22)

Así la evaluación permite ubicar los temas en los que, por alguna causa, no se hayan logrado los objetivos. Esto llevará a hacer una revisión de contenidos, técnicas didácticas, materiales de apoyo, coordinación del evento o del mismo instrumento de evaluación.

Se evalúa al participante, al instructor, al curso y la coordinación del evento.

Abraham Pain considera de utilidad introducir momentos de evaluación, de verificación durante el proceso de Capacitación. En este sentido “para determinar la oportunidad en que conviene evaluar el aprendizaje se consideran tres momentos básicos: evaluación diagnóstica, inicial o pretest, evaluación formativa o continua, y evaluación final o sumativa”. (23)

(19) Carreño, Fernando. Enfoques y principios teóricos de la evaluación. pág. 11.

(20) Siliceo, Alfonso. Op. cit. pág. 150.

(21) Calderón, Hugo. Op. cit. pág. 104.

(22) Mestas, Ángel. Manual de Evaluación. pág. 10.

(23) Pain, Abraham. Capacitación Laboral. pág. 100.

1. Evaluación diagnóstica, inicial o pretest: Se realiza al inicio, generalmente, antes de comenzar formalmente el evento. Determina la presencia ó ausencia de conocimientos y habilidades.
2. Evaluación formativa o continua. Se realiza durante el proceso y desarrollo de la instrucción. Su finalidad radica en perfeccionar el proceso instruccional en el momento oportuno, realizando los ajustes necesarios en cuanto a metodología, contenido y recursos a utilizar. Los resultados pueden obtenerse mediante la observación de los participantes o mediante la aplicación de instrumentos.
3. Evaluación final o sumativa. Se caracteriza por aplicarse al concluir el evento. En ella se comprueba el grado de desempeño y el dominio de los objetivos de curso. Este tipo de evaluación le permite al instructor: estimar la eficacia del curso e incorporar acciones de mejora.

Los instrumentos o pruebas constituyen los medios de que se vale la evaluación para la recolección de datos e información que servirá para el proceso valorativo propiamente dicho.

Hugo Cerda menciona que “el instrumento de evaluación es sólo un medio para alcanzar un fin o quizás una ayuda que se utiliza para la recolección de datos a fin de facilitar la medición ó evaluación de los mismos”. (24)

Así los instrumentos o pruebas de evaluación tienen gran importancia en el proceso instruccional de capacitación pues proporcionan una base para juzgar y valorar los avances del proceso, la adecuación de los contenidos y el desempeño del instructor y del participante.

Además las personas necesitan conocer su nivel de desempeño. Los exámenes son sólo una forma de retroalimentación.

Existen tres tipos de pruebas: orales, escritas y prácticas

- Orales se utilizan en casi todas las sesiones y son las preguntas que se hacen a los participantes.

- Escritas pueden consistir en un ensayo ó composición sobre temas específicos, o en preguntas abiertas y cerradas.

- Pruebas prácticas o de ejecución requieren otras actividades, por lo general manuales, por parte de los participantes. Es la manera directa de probar la habilidad de una persona.

Las pruebas se encuentran constituidas por reactivos. Entendemos por reactivo al

(24) Cerda, Hugo. La Evaluación como experiencia total. pág. 108.

planteamiento de una situación que requiere solución, que propone acciones que se traducen en respuestas, de cuyo grado de acierto sea posible hacer una evaluación sobre los alcances del aprendizaje.

Los reactivos pueden ser de acuerdo con Jaime Grados “abiertos o no estructurados, cerrados o estructurados, opción múltiple, completar las frases, relación de columnas, falso – verdadero, de actitud y de jerarquización” (25), los cuales se detallarán a continuación:

- Abiertos o no estructurados: Se ofrece la oportunidad de expresarse libremente acerca de los conocimientos que se solicitan.
- Cerrados o estructurados: Se espera una respuesta específica y generalmente corta.
- Opción múltiple: Se ofrecen varias opciones, para que el capacitando las analice e identifique la respuesta correcta.
- Completar las frases: Consiste en una oración inconclusa, en donde se debe colocar la palabra ó frase que complete la idea. Puede dejarse uno ó varios espacios para llenar.
- Relación de columnas: Consiste en dos columnas paralelas, una de las cuales contiene premisas y la otra posibles respuestas. La tarea del capacitando es identificar los incisos que tienen relación conceptual.
- Falso – verdadero: Son reactivos de respuesta corta, en donde el capacitando debe discriminar con certidumbre las aseveraciones.
- De actitud: Son respuestas que la persona da con base en su percepción sobre un evento.
- De jerarquización: La persona tiene que ordenar las frases. Puede tratarse de fechas, importancia, valor económico, etc. De acuerdo con las instrucciones se jerarquiza en forma ascendente ó descendente.

Sin embargo, es necesario resaltar que una prueba por sí sola no proporciona ninguna ayuda si no ha sido elaborada adecuadamente. Ante todo, las pruebas deben evidenciar de manera clara y precisa lo aprendido por los participantes para los cuales fueron diseñadas con el propósito de que proporcionen permanentemente información en los diferentes momentos de evaluación.

El uso adecuado que el instructor de a estos instrumentos determinará en gran medida el efecto inmediato y directo que puedan tener los participantes en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

(25) Grados, Jaime. Op. cit. pág. 308 - 309.

2.1.7. Impartición de cursos

Como Instructor de Capacitación en la Empresa se tiene la responsabilidad de desarrollar e impartir cursos y talleres, empleando materiales didácticos y técnicas adecuadas, evaluando así la participación y aprovechamiento de cada uno de los asistentes para garantizar el desempeño eficaz de las funciones correspondientes.

En general para los cursos y talleres se sigue un procedimiento básico para su desarrollo y la evaluación del desempeño de los asistentes (anexo 4).

Cabe mencionar que en todos los cursos y talleres impartidos un momento clave en el desarrollo de los mismos fue la presentación ya que dependiendo de cómo se llevaba a cabo influía en la creación del clima del grupo y funcionamiento del mismo.

Así se comprobó que la presentación:

- * Permite al grupo romper la tensión que existe al principio.
- * Facilita que las personas hablen de sí mismas y no sólo de sus opiniones.

Para que la presentación se desarrollara dentro de un clima no forzado ó tenso se consideraron los siguientes aspectos:

- Resulta necesaria una motivación inicial por parte del instructor, de tal manera que cada uno de los participantes se encuentre enterado de lo que se va a hacer y por qué, además que sienta interés y ganas de hacerlo.
- Si el grupo es muy numeroso es conveniente realizar una subdivisión en parejas, cuartetos, etc.
- Si se considera oportuno, el instructor puede hacer, al final, un balance de las aportaciones del grupo.

Curso de Inducción

Este curso se encuentra dirigido al personal de nuevo ingreso de la Empresa. Tiene una duración de 5 horas.

Contando con los siguientes objetivos:

- ♦ Incorporar al nuevo empleado a la Empresa, inculcándole la filosofía y principios básicos de la misma.
- ♦ Proporcionar información acerca de los derechos, prestaciones y obligaciones que se adquieren al laborar en la Empresa.
- ♦ Homologar la información que se transmite al personal de nuevo ingreso.

El Curso de Inducción se conforma por los temas de: Historia de la Empresa, Cultura Organizacional, Higiene en los Alimentos, Inducción en Seguridad, Derechos y Obligaciones y Reglamento Interior de Trabajo.

Para poder impartir este curso se revisó el Manual de Consulta de Inducción, se asistió a una sesión semanal como observador y en la siguiente sesión se impartió el curso en compañía del Encargado de Capacitación quien señaló los aspectos de la instrucción que se tendrían que mejorar (aumento de volumen de voz, mayor movimiento frente al grupo y continuar con el aprendizaje de la Empresa para despejar cualquier duda de los participantes). Se evaluó la impartición del curso en una siguiente sesión y se otorgó la responsabilidad total del mismo.

Además de impartir los cursos se tenía la responsabilidad de:

- Convocar al personal enviando un correo electrónico ó llamando vía telefónica a la unidad correspondiente.
- Confirmar la asistencia vía telefónica con el encargado de Unidad (Chef ó Gerente).
- Contar con la sala de capacitación en las fechas correspondientes.
- Elaborar las constancias de Habilidades Laborales con los datos del personal capacitado e integrarlas en el archivo de capacitación.

Así se impartieron 79 cursos de Inducción en un período de 24 meses, capacitando a 525 personas de nuevo ingreso de unidades locales, foráneas y oficinas, tratando siempre de inculcar el sentido de pertenencia a la Empresa y dar a conocer las prestaciones que les corresponden, para propiciar su permanencia y así disminuir la rotación de personal.

Desafortunadamente no todo el personal citado asistía al curso, en ocasiones debido a la falta de personal y por consiguiente aumento considerable en la carga de trabajo en unidades.

Para el desarrollo de este curso se utilizaron las siguientes técnicas:

Expositiva: ya que básicamente se dió información sobre la historia de la Empresa, prestaciones otorgadas y obligaciones contraídas a los participantes.

Diálogo Simultáneo (Cuchicheo): utilizada principalmente para la presentación por parejas de los asistentes.

Interrogativa: para verificar la comprensión de los temas abordados.

Mediante la aplicación de estas técnicas se obtuvo un mejor control del grupo, incorporando a participantes desinteresados, tímidos y retraídos.

Se actualizó la información que conforma el manual del instructor respecto al organigrama de la Empresa, se complementó la información sobre prestaciones de ley y superiores a la ley y se cambió la presentación del manual, manejando otro tipo de letra, insertando el logotipo de la Empresa, procurando así una imagen con mayor formalidad. También se elaboró material didáctico en acetatos y juegos (lotería y memorama) estos últimos con la finalidad de facilitar la adquisición de conocimientos y reforzar el tema sobre prestaciones, estos materiales tuvieron buena aceptación de

parte de los asistentes, ya que al mismo tiempo que se divertían jugando recordaban la información revisada con anterioridad.

La evaluación que se llevaba a cabo era la formativa ya que durante el desarrollo del curso se verificaba el aprendizaje mediante preguntas en forma oral y en caso necesario se realizaban los ajustes correspondientes para su mejor comprensión. Además se elaboró la evaluación final de conocimientos para el participante.

La evaluación mencionada fue de tipo escrita y contenía los siguientes elementos:

- Datos de identificación: nombre, unidad, puesto y fecha de elaboración.
- Instrucciones: en ellas se mencionaba en forma clara, precisa y directa las actividades a realizar por el participante y la forma en que tendría que anotar sus respuestas.
- Reactivos: en este caso la prueba se encontraba conformada por diez reactivos de opción múltiple por lo que se presentaba una pregunta con 3 opciones de respuesta, siendo correcta solo una de ellas. Mediante estos reactivos únicamente se evaluaba el tema de prestaciones.

De manera aleatoria se revisaban las evaluaciones y en caso de encontrar errores recurrentes en las mismas, se abordaba nuevamente el tema, con la finalidad de que existiera una mejor comprensión de parte de los asistentes al curso.

En la interacción con Jefes directos de los participantes y Supervisores se tomaron decisiones para mejorar el ambiente de trabajo y por consiguiente el desempeño y actitud del personal de nuevo ingreso, ya que era frecuente que los asistentes a este curso mencionaran los aspectos con los que no estaban de acuerdo o les incomodaban al realizar su trabajo, por lo que teniendo esta información se platicaba con Jefes para dar una solución lo antes posible y por consiguiente se le daba seguimiento a cada uno de los comentarios.

Taller de vendedoras

Una vez que se responsabilizó al instructor del curso de Inducción, inició su capacitación para impartir el Taller de vendedora. El proceso fue similar que para Inducción: se revisó el manual correspondiente, se impartieron los talleres de prueba y se logró la titularidad del mismo.

Este Taller se encuentra dirigido a las vendedoras de nuevo ingreso. Tiene una duración de 16 horas divididas en dos días, su objetivo es dar a conocer las responsabilidades de la vendedora de piso, basándose en las políticas y procedimientos establecidos en la Empresa y desarrollar las habilidades propias del puesto. Se conforma por los siguientes temas: Reglamento Interior de Trabajo, Presentación Personal, Funciones y Responsabilidades, Conocimiento de los Productos para la Venta, Área de Trabajo, Servicio Básico, Montaje y Charoleo, Elaboración de Comandas, Sistema Punto de Venta, Estándares de Calidad, Servicio Excelente y Seguridad en el Trabajo.

Se impartieron 18 talleres, capacitando un total de 173 vendedoras de unidades locales y foráneas.

Este es uno de los talleres que mayor relevancia tiene para la Empresa ya que es la vendedora quien se encarga de buscar la mayor satisfacción de los clientes a través de una buena atención con amabilidad, esmero, cortesía y rapidez, por ello se tenía la responsabilidad de verificar los resultados obtenidos en el desarrollo del mismo, así como aclarar las dudas que se presentaban al momento ya que solo de ésta manera se podía generar un favorable desempeño de las asistentes en las unidades.

Para la impartición de este Taller, se utilizaron las técnicas siguientes:

Expositiva: para poder transmitir los principios y conceptos generales básicos, brindando así a las vendedoras una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación.

Demostrativa: con el fin de que se proporcionara un modelo de parte del instructor que fuera posible imitar (sobre todo en los temas de montajes y charoleo) por las asistentes. Las demostraciones y las prácticas se repetían hasta que la vendedora dominaba la técnica.

Se comprobó de ésta manera como lo menciona William Werther “que las continuas demostraciones proporcionan la ventaja de la repetición y la retroalimentación”. (26)

Interrogativa: procurando fomentar de esta manera la participación de las asistentes.

Role Playing: se utilizaba al realizar la práctica de servicio, se solicitaba la participación de las asistentes para representar el papel de vendedora y clientes, de ésta manera se asumían los roles encomendados al desarrollar la situación. Al finalizar se proporcionaba retroalimentación a la persona que desempeñaba el papel de vendedora sobre su servicio.

Se realizó el siguiente material didáctico: acetatos, láminas de rotafolio, un tablero con tarjetas que contenían preguntas sobre los temas revisados, tipo maratón, este último se elaboró con hojas de papel de colores (buscando que fueran llamativos para las participantes) y con cartón procurando su durabilidad, teniendo por objetivo reforzar los conocimientos adquiridos durante el taller ya que se empleaba el segundo día del taller antes de la evaluación final y así se aprovechaba para aclarar las dudas que surgían en el momento.

Se llevó a cabo la actualización de la información contenida en el manual de instructor, sobre presentación personal (ya que se presentó cambio de uniforme y maquillaje), conocimiento de los productos para la venta (porque constantemente se tienen nuevos platillos y bebidas), la información sobre el sistema punto de venta que

(26) Werther, William. Op. cit. pág. 156.

es el medio a través del cuál las vendedoras envían las ordenes de platillos y bebidas solicitadas por los clientes a la cocina y la referente a los estándares de calidad: selectivas y shoppers, que son evaluaciones cuyo objetivo es brindar un servicio excelente, resaltando por consiguiente los aspectos a mejorar del mismo y se elaboró un cuaderno de trabajo que se entregaba a las participantes, utilizando un lenguaje sencillo y colocando imágenes para captar el interés de las participantes. Este material funcionaba como guía para orientarlas respecto a la secuencia del Taller, se reforzaba el aprendizaje mediante los ejercicios de repaso que contenía para cada tema y resultaba de utilidad para ser consultado durante el curso y posteriormente.

En el Taller de vendedoras estaban presentes los tres momentos de la evaluación.

Inicial: se llevaba a cabo el primer día del Taller antes de iniciar el mismo, mediante una prueba de tipo escrita con reactivos abiertos y cerrados, al terminar de contestar la evaluación, se daban las respuestas correctas con la explicación correspondiente, de esta manera se determinaba la presencia ó ausencia de conocimientos y habilidades.

Continua: se realizaba durante el desarrollo del Taller, principalmente mediante la observación de los participantes sobre todo al momento de realizar las prácticas de servicio y también de forma oral.

Final: se aplicaba al concluir el Taller. Para comprobar el grado de desempeño y el dominio de los objetivos del curso, a través de una prueba escrita conformada por reactivos cerrados, abiertos y de completar frases.

Así considerando tanto los resultados de las evaluaciones aplicadas como la información generada por las observaciones realizadas se elaboraba un reporte por cada vendedora y se enviaba al Jefe inmediato (Gerente) con la finalidad de que se diera seguimiento en la unidad a los aspectos que se recomendaba mejorar.

Al impartir este Taller y mediante la convivencia con las asistentes, se distinguió que las participantes en su mayoría se encontraban entusiasmadas e inseguras a la vez, al estar aprendiendo un nuevo puesto. Entusiasmadas porque se enfrentaban a un nuevo reto e inseguras porque todo mundo teme al fracaso; sin embargo al finalizar el Taller a través de sus comentarios se percibía mayor seguridad en sí mismas y compromiso por desempeñar adecuadamente sus actividades.

Programa para Reapertura de Unidades

Teniendo como objetivo atraer mayor clientela y tener una imagen actualizada, la Empresa se ha preocupado por la remodelación de las unidades de manera exterior e interior, conservando la esencia del buen servicio y haciendo notar al cliente los cambios.

Así se participó en el programa de remodelación para 5 unidades. Por lo cual se impartieron los siguientes cursos:

Relaciones Humanas, Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional, según David Goleman “es la capacidad de reconocer sentimientos en sí mismo y en otros. Las emociones son estados afectivos, de expresión súbita y de aparición breve, pueden crear un impacto positivo ó negativo sobre nuestra salud física, mental y espiritual. Los principales componentes de la inteligencia emocional son: autoconocimiento, autocontrol, automotivación, reconocimiento de emociones ajenas y relaciones interpersonales”. (27)

- Autoconocimiento emocional ó conciencia de uno mismo: se refiere al conocimiento de nuestras propias emociones y cómo nos afectan.
- Autocontrol emocional ó autorregulación: el autocontrol permite no dejarnos llevar por los sentimientos del momento. Es saber reconocer que es pasajero en una crisis y que no perdura.
- Automotivación: dirigir las emociones hacia un objetivo nos permite mantener la motivación y fijar nuestra atención en las metas en lugar de los obstáculos.
- Reconocimiento de emociones ajenas ó empatía: el reconocer las emociones ajenas, aquello que los demás sienten y que se puede manifestar por la expresión de la cara, por un gesto, por una mala contestación, nos puede ayudar a establecer lazos más reales y duraderos con las personas de nuestro entorno.
- Relaciones interpersonales ó habilidades sociales: cualquiera puede darse cuenta de que una buena relación con los demás es una de las cosas importantes para nuestras vidas y para nuestro trabajo.

Las emociones la mayoría de las veces marcan todas nuestras decisiones casi sin percatarnos. Hay personas con un dominio de su vida mucho mayor que otras.

Actualmente las empresas están invirtiendo recursos financieros para formar a sus trabajadores en inteligencia emocional porque consideran que la clave del éxito, está en el grado en el que los trabajadores de una empresa conozcan y controlen sus emociones y reconozcan los sentimientos de los clientes.

La capacidad de sintonizar y manejar adecuadamente los sentimientos resulta de una forma de pensar, y es por tanto algo que se puede aprender y cultivar.

Así en este curso se da una introducción sobre el tema Inteligencia Emocional con el objetivo de tener un mejor manejo y control de las emociones lo cual repercutirá positivamente en su vida personal y laboral. Tiene una duración de 6 horas. Se impartieron 5 cursos (4 para unidades locales y 1 para unidad foránea), capacitando a 155 participantes.

(27) Goleman, Daniel. La inteligencia emocional. pág. 64

Trabajo en Equipo

Este curso se imparte como evento final del programa de capacitación, el objetivo del curso es desarrollar técnicas que faciliten la cohesión e integración de los participantes de las dos áreas de trabajo para aplicarlo el día de la reinauguración de la unidad y subsecuentemente.

Se desarrollaron técnicas de juego con el objetivo de fomentar la integración del grupo a través del trabajo en equipo y así se pudo observar que la convivencia entre las dos áreas (piso y cocina) fue recíproca y sin distinciones, se obtuvo colaboración para realizar las dinámicas, así como interés por el tema, los participantes manifestaron problemáticas reales entre piso y cocina y se concluyó que quien resulta afectado cuando no existe trabajo en equipo es el cliente, la Empresa y finalmente ellos como empleados.

Se les dió a conocer el concepto de sinergia, enfatizando que probablemente es el resultado más significativo de formar equipos de trabajo. Sinergia por lo tanto significa que el resultado del trabajo en equipo, es mayor a la suma de los resultados individuales. Al trabajar en equipo, las tareas se dividen, se aprovecha la competencia de cada integrante y se alcanza una mayor productividad.

También se les proporcionaron sugerencias para mejorar el trabajo en equipo como las que se mencionan a continuación:

- Revisar periódicamente el desempeño
- Reconocer el éxito
- Solucionar problemas
- Planificar los pasos de la acción
- Compartir información
- Comunicar y coordinar

Para la realización de estos cursos se elaboró material didáctico (acetatos, rotafolio, folletos y tarjetas) y se eligió el material (películas) para lograr una mejor comprensión de los temas revisados.

Al impartir este curso se detectó que no todos los integrantes de un equipo son iguales y se encuentran en igual situación, por lo que lograr integrarlos a la cultura de la Empresa, en ocasiones puede ser una tarea larga y difícil.

Actualmente las empresas requieren de personas que sepan administrarse dentro de los equipos de trabajo, hecho que conlleva a que reconozcamos la necesidad de aprender a estar en contacto con otras personas de tal manera que la comunicación dinamice al grupo. Este aprendizaje le permite a las personas incrementar sus potencialidades al unir fuerzas y con ello sustituir las debilidades de unos con las fortalezas de otros.

Para ello se requiere aprender la disciplina de trabajar en equipo, cuestión que

conlleva a la necesidad de transformar los vínculos de competencia por vínculos de cooperación que intensifique en las personas valores tales como la solidaridad, el compañerismo, la reflexión, la disponibilidad y la amabilidad.

Se impartieron 5 cursos a 230 asistentes. Al finalizar el curso se les entregaba a los participantes un cuestionario, en este caso con el objetivo de evaluar el trabajo del instructor y mediante la información obtenida mejorar la instrucción en general. Los resultados obtenidos en estas evaluaciones fueron favorables ya que básicamente solicitaban se continuaran impartiendo este tipo de cursos y agradecían el prestarles atención escuchando y aclarando las dudas que se presentaron durante el desarrollo de los mismos.

Al impartir este tipo de cursos se aprendió a manejar grupos numerosos y sobre todo se logró una mayor interacción con el personal que labora en unidades, ya que mediante sus comentarios se enriqueció el conocimiento sobre las necesidades de los mismos.

2.1.8. Actualización de trámites ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Desde 1920 a la fecha la Capacitación ha sufrido una evolución continua, y en el ámbito laboral de las organizaciones se reconocen y aceptan los beneficios que de ésta se derivan. Así los gobiernos han establecido mecanismos legales y operativos que se encargan de este elemento tan importante para todo ser humano.

Para acreditar y avalar las acciones de Capacitación, deben expedirse constancias de habilidades laborales que se otorgan a los participantes una vez concluida su formación integral.

Las constancias de habilidades laborales, son el tercer elemento legal que toda organización debe presentar y registrar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, los artículos que al respecto las respaldan son:

Art. 153 T. “Los trabajadores que sean aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida constancias que, validadas ante la comisión mixta respectiva, se envíen a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través del Comité Nacional, o a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que los registre y considere al formular el padrón de trabajadores capacitados”. (28)

Art. 153 V. “La constancia de habilidades laborales es el documento mediante el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Las empresas enviarán a la dependencia normativa correspondiente para su registro y control las listas de constancias que se hayan expedido a sus trabajadores, las cuales servirán para los casos de ascenso dentro de la empresa”. (29)

(28) Ley Federal del Trabajo, pág. 42.

(29) Idem.

Así la expedición de las constancias se realiza en la forma DC-3, (anexo 5) bajo los siguientes lineamientos:

La constancia es requisitada por la persona o entidad instructora.

La constancia es autenticada por la comisión mixta.

La constancia se entrega al trabajador después de cada curso.

Las constancias se mantienen en registros internos durante 12 meses.

Se llevó a cabo la presentación de las listas de constancias de habilidades laborales durante los primeros 20 días hábiles de los años 2002 y 2003, utilizando el formato DC-4 (anexo 6) ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Se conservaron copias de las constancias relacionadas en la última lista presentada a la autoridad laboral.

2.2. Reclutamiento

A partir del mes de agosto del año 2003 se ocupa el puesto de Coordinadora de Reclutamiento y Selección.

Fernando Arias menciona que “es la Primera Guerra Mundial la que plantea la necesidad de reclutar y seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto de estudio al hombre” (30). En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de reclutamiento y selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos.

En este sentido el Reclutamiento de personal implica buscar y atraer a la mayor cantidad de gente que cubra el perfil como candidato a puestos de trabajo vacantes, es decir, que puedan ser elegibles.

Por lo tanto el Reclutamiento es necesario cuando la Empresa tiene la necesidad de cubrir puestos con alguna preparación específica o cuando existe rotación constante de personal provocada por causas externas ó internas.

2.2.1. Definición de Reclutamiento

En la actualidad se manejan varias definiciones de Reclutamiento como las que se mencionan a continuación:

Según Jaime Grados “reclutamiento es la técnica encaminada a proveer de recursos

(30) Arias, Fernando. Administración de recursos humanos para el alto desempeño. pág. 256.

humanos a la empresa u organización en el momento oportuno” (31). Es importante mencionar que este proceso es permanente y se debe procurar que su costo no sea elevado como lo expresa Alfredo Guth “reclutamiento es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concursen en la función de selección” (32). Estos solicitantes deben cubrir los perfiles establecidos en la empresa de acuerdo con Javier Llanos quien refiere que “reclutamiento es el proceso mediante el cual se captan candidatos potenciales aptos y acordes con los perfiles para ocupar las jerarquías o puestos vacantes. Es la técnica que permite suministrar a la empresa u organización los elementos humanos necesarios en el momento oportuno, de la calidad necesaria y la cantidad requerida para mantener la homeostasis interna de la entidad, siendo ésta la base de la productividad y sinergia producida por el movimiento interno del sistema”. (33)

En este sentido William Werther establece que “se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados”. (34)

Considerando las definiciones mencionadas anteriormente podemos decir que Reclutamiento de Personal es la técnica encaminada a proveer de candidatos que cumplan con ciertas características en general (escolaridad, género, edad, etc.) a la Empresa en el momento oportuno que participaran en el proceso de Selección para ocupar un puesto.

En este sentido los objetivos principales del Reclutamiento son:

- Establecer un procedimiento para proveer de personas a la función de Selección, en número suficiente, de forma oportuna y con la calidad adecuada para cubrir todas las vacantes y así coadyuvar al alcance de los objetivos de la Empresa.
- Vigilar el cumplimiento de las políticas establecidas en la Empresa en materia de Reclutamiento.
 - Implementar un control de vacantes adecuado a fin de conocer en todo momento las plazas existentes y quiénes las cubrirán.
 - Conformar y mantener una base de datos actualizada de candidatos y empresas.
 - Establecer y mantener actualizado un sistema de información relativo a la localización, costos y efectividad de fuentes de reclutamiento.
 - Dar seguimiento y retroalimentación de la función de Reclutamiento en la Empresa vigilando se lleve a cabo conforme a lo establecido y aportando medidas correctivas en caso de ser necesario.

(31) Grados, Jaime. Inducción, Reclutamiento y Selección. pág. 165.

(32) Guth, Alfredo. Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos. pág. 15.

(33) Llanos, Javier. Integración de Recursos Humanos. pág. 81.

(34) Werther, William. Op. cit. pág. 150.

Existen dos tipos de Reclutamiento: interno y externo.

El Reclutamiento interno se lleva a cabo en la propia Empresa, se produce cuando tiene lugar un ascenso o promoción de personal. El realizar este tipo de Reclutamiento motiva al personal de la Empresa y ocasiona que la integración de la persona promovida sea más fácil y rápida.

El Reclutamiento externo tiene lugar cuando se buscan candidatos fuera o ajenos a la Empresa, para ello se hace uso en gran medida de las fuentes y medios de reclutamiento. Este tipo de Reclutamiento fomenta posiciones de apertura al cambio y aprovecha las inversiones en formación efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Como se mencionó anteriormente las fuentes y medios ocupan un lugar importante en el proceso de Reclutamiento por lo que se describirán a continuación.

2.2.2. Fuentes de Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son los lugares de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

Entre las fuentes que se manejan actualmente de acuerdo con Jaime Grados “se encuentran fuentes internas y fuentes externas”. (35)

* Fuentes Internas: son aquéllas que tienen lugar dentro de de la empresa, por lo que le proporcionan el personal requerido en el momento oportuno, se pueden mencionar las siguientes:

- Cartera de personal: se integra con las solicitudes y currículum vitae de los candidatos (en algunas ocasiones espontáneos) que se presentaron en periodos de Reclutamiento anteriores y que fueron archivados sin utilizarse, por haber sido cubierta la vacante en cuestión, algunas de estas solicitudes tienen las características requeridas por el puesto vacante, y se acude a la revisión de ella cuando las circunstancias lo ameritan. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que no se les considere válidas (seis meses).

- Póster interno: se coloca en un espacio visible. Es importante que se diseñe con una presentación formal y proyecte seriedad, deben señalarse los datos que se requieren para que los interesados puedan participar en la vacante. Resulta de bajo costo, ahorra esfuerzo y es de rápido efecto.

- Familiares indirectos o recomendados: se utiliza esta fuente cuando se boletinan las vacantes entre los propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares ó conocidos que reúnan las características ó requisitos del puesto vacante, si es que la

(35) Grados, Jaime. Op. cit. pág. 166.

política de la Empresa lo permite. El empleo de esta fuente favorece el que los candidatos que llegan a la compañía tengan cierto conocimiento de la Empresa; además los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes y estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo que lo recomendó.

También es importante considerar que aumenta la probabilidad de que los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes conozcan a otras personas con similares conocimientos y al recomendarlos facilitan el proceso de Reclutamiento.

- Promoción ó transferencia interna del personal: esto sucede cuando se estudian las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe ó no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) ó transferido (en forma horizontal), según el caso, al puesto vacante, se consideran tanto aspectos de conocimientos como de aprendizaje y responsabilidad o, en su defecto, la capacidad para desempeñar el puesto. “Desafortunadamente el utilizar esta fuente de empleo puede llegar a provocar que la lucha por las promociones sea intensa y se perjudique la moral de los que no son promovidos”. (36)

Así cuando se registra una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, se hace lo posible por cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya están laborando en la Empresa y para quienes esto signifique un ascenso y desarrollo profesional.

* Fuentes Externas: son aquéllas a las que se puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, son totalmente ajenas a la Empresa. Se consideran fuentes externas las que se mencionan a continuación:

° Bolsas de Trabajo: proporcionan información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo y prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador.

° Instituciones Educativas: las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que por lo general realizan moderadas peticiones de salarios.

° Posteo y volanteo en la calle: el volanteo consiste en entregar a las personas que transitan por diferentes partes de la ciudad un volante con información acerca de las vacantes que la Empresa tiene disponibles y en el que se señalan los requisitos y el lugar donde deberá el interesado acudir a una entrevista. A los pequeños negocios se les solicita autorización para su posteo.

° Mantas: en ellas se informa los puestos solicitados, requisitos y prestaciones ofrecidas

(36) Grados, Jaime. Op. cit. pág. 167.

de manera breve. Es importante que su diseño sea llamativo para que pueda captar la atención de los transeúntes.

° Asociaciones de Empresarios: muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse actualizados en su campo.

° Agencias de Colocación: establecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante ó del candidato.

° Ferias de Empleo: son convocadas, organizadas y controladas por las delegaciones políticas o los municipios. Se realizan en hoteles, centros de conferencias ó en espacios abiertos como deportivos ó parques públicos. En ellas participan varias empresas que ponen a disposición del mercado de recursos humanos los puestos que necesitan cubrir.

Así las empresas ven la posibilidad de encontrar buenos candidatos sin incurrir en considerables costos, o bien para conformar bancos de datos para futuras necesidades de personal.

° Grupos de intercambio: se constituyen a través de los Encargados de Reclutamiento de personal de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones, esto representa la ventaja de conseguir recursos humanos en forma inmediata y sin costo.

Es importante mantener este tipo de intercambio e información de candidatos, proponiendo juntas periódicas con el objetivo de colaborar mutuamente para cubrir las necesidades de personal entre empresas.

2.2.3. Medios de Reclutamiento

Son aquellos medios de difusión que se utilizan para dar a conocer un puesto vacante, son de gran utilidad pues penetran en distintos ambientes, sociales, profesionales y educativos. Los principales son:

- Prensa: los anuncios en prensa resultan de utilidad, no solamente en el área donde se radica, sino pueden servir para todo el país, representan la seguridad de que la información emitida llegará con mayor rapidez y veracidad a un mayor número de personas.

Pueden ser anuncios inflexibles, por ejemplo: “experiencia mínima de seis meses en administración gastronómica” ó anuncio abierto incluye aspectos generales, como “con ó sin experiencia en el ramo”. Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo.

El costo de los anuncios depende de su tamaño y ubicación. Se recomienda colocarlos en las páginas nones de la parte superior derecha o como último recurso en el ángulo superior izquierdo.

Este medio presenta la desventaja de que puede producirse una exagerada recepción de solicitudes, ó por el contrario encontrar escasa respuesta.

En México existen periódicos especializados como Employer y Empleos de México, entre otros.

También se utilizan los anuncios en revistas especializadas cuando se requiere personal calificado en la profesión a la cual se dirige la revista (Amedirh, American Chambers).

- Radio y televisión: el alto costo de estos medios no permite que sean empleados frecuentemente. Se recomienda utilizar la radio cuando se quiere realizar el reclutamiento para una reapertura ó inauguración de unidades de trabajo, el costo varía según la cobertura de ésta. Los anuncios en televisión tienen un costo elevado, que depende de los horarios, minutos y canal en que se transmite la información.
- Internet: las bolsas de trabajo en este medio resultan accesibles y de fácil manejo. Las más avanzadas permiten a la Empresa consultar currículum de acuerdo con las características que solicita: formación, experiencia, edad, categoría profesional, etc.

Javier Llanos menciona que “las páginas de algunas empresas contienen un link especial denominado, en la mayoría de los casos, bolsa de trabajo, el interesado llena los campos de la solicitud de empleo, la empresa las recibe y conforma una base de datos, así en caso de surgir una vacante se acude a ella “ (37). Es importante actualizar frecuentemente las ofertas de empleo para que no pierdan vigencia y, por lo tanto, interés.

Este medio facilita el trabajo del reclutador ya que no tiene que atender un interminable número de llamadas telefónicas para proporcionar información, su deber es guardar la información que llega vía red y cuando lo requiera utilizarla adecuadamente para responder a una necesidad específica de personal.

Cabe mencionar que en un país como México, con grandes problemas de subempleo, es importante prestar atención a las fuentes y medios de reclutamiento, considerando prioridades, necesidades y recursos de la Empresa.

(37) Llanos, Javier. Op. cit. pág. 98.

2.2.4. Actividades de Reclutamiento

Las actividades de Reclutamiento que se realizan, básicamente consisten en lo siguiente:

- ❖ Elaboración de material para Reclutamiento (pósters y volantes).
- ❖ Establecimiento de plan semanal de actividades para el reclutador.
- ❖ Coordinación de fuentes de reclutamiento.
- ❖ Realización del Reclutamiento para siete restaurantes ubicados en el Distrito Federal y tres localizados en el Estado de México.

Para poder realizar adecuadamente las actividades mencionadas anteriormente, los días lunes por la mañana se llama a cada una de las unidades atendidas para verificar las vacantes existentes, así como las altas y bajas sucedidas la semana anterior. Esta información la proporciona el Auxiliar Administrativo de la unidad y con ella se elabora el reporte semanal de vacantes, el cual posteriormente se envía a la Subdirección de Recursos Humanos.

Las vacantes son el resultado de la diferencia de plantilla autorizada menos el personal vigente.

En la Empresa Gastronómica las incapacidades que se pueden cubrir son las de maternidad o cualquier otra que rebase los tres meses.

No se consideran como vacantes los excedentes de personal, los cambios de personal a unidades como apoyo (sin ser transferencia) y cuando el empleado llega a faltar menos de cuatro veces en el mes.

Al surgir una vacante en la Empresa, el Gerente, Chef ó Auxiliar Administrativo de la unidad le informan al Coordinador de Reclutamiento y Selección responsable de su unidad, entregándole para ello la Requisición de personal (formato en donde se especifican las características del puesto por cubrir, anexo 7), este documento resulta necesario, independientemente del reporte que se realiza los días lunes.

Con dicha información se identifican las unidades (restaurantes) con mayor número de vacantes y son a las que se da prioridad para cubrir lo antes posible, ya que se considera que las personas que se encuentran trabajando se verán afectadas por la necesidad de doblar turno y por la cancelación de su día de descanso, por lo que se corre el riesgo de perder al personal por carga de trabajo. Entonces se procede a buscar personas con características acordes a las establecidas en los perfiles para cada puesto.

Se procura mantener una constante comunicación con los encargados de unidad para tener conocimiento de las vacantes actuales y las que en determinado momento se generaran y así poder cubrir las lo antes posible.

Se cuenta con el apoyo de un reclutador, al cual se le informa sobre las vacantes existentes en la unidades y se le entrega el plan de trabajo semanal, el cual incluye las fuentes que se trabajaran, lógicamente en beneficio de las unidades con mayor número de vacantes.

En este sentido se tiene la responsabilidad de establecer para cada vacante las fuentes y medios idóneos para convocar a los mejores candidatos.

Las fuentes de reclutamiento que se han utilizado son:

* El póster interno: se coloca por lo general en la puerta de proveedores de la unidad. Esta fuente funciona principalmente para las unidades ubicadas en la zona norte, ya que un considerable número de personas solicitan información, sobre el empleo ofrecido.

* Familiares indirectos ó recomendados: el empleado que recomienda a personal para contratación, se hace merecedor al pago de un incentivo entregado después de tres meses de permanencia de la persona recomendada.

En esta situación se da seguimiento al pago del incentivo para el personal de manera que se lleve a cabo en tiempo y forma.

Mediante esta fuente no se atrae un gran número de candidatos; pero en la mayoría de los casos, las personas que son contratadas por recomendación muestran un desempeño favorable y permanencia en el trabajo.

* Promoción ó transferencia interna del personal: en la Empresa se pregunta al Gerente ó Chef si cuenta con alguna persona para cubrir la vacante (promoción) en caso afirmativo se le aplica una evaluación y posteriormente se envía el reporte con los resultados de la misma a la Subdirección de Recursos Humanos para la autorización del movimiento.

Esta fuente resulta de utilidad para cubrir las vacantes generadas en los puestos de: Cajero, Jefe de Piso, Subgerente, Gerente, Cubre Turnos, Subchef y Chef.

* Cartera de personal: se ha sugerido mantenerla ordenada en los tres centros de reclutamiento, utilizando un organifolder y colocando en él las solicitudes de los candidatos que por sus características e intereses pueden cubrir determinado puesto, así se agiliza la búsqueda al momento de recurrir a ésta fuente. Desafortunadamente en la mayoría de los casos, cuando se les llama a los candidatos ya se encuentran trabajando.

* Las bolsas de empleo: principalmente se visitan con frecuencia las ubicadas en las delegaciones Cuauhtémoc, Iztapalapa, Miguel Hidalgo y la que se encuentra en el palacio municipal de Naucalpan, por lo general se obtienen resultados favorables, por lo

que se procura mantener constante comunicación vía telefónica con los encargados de las bolsas de trabajo quienes apoyan con el envío oportuno de personal.

* Posteo y volanteo en la calle: esta actividad la realiza constantemente el reclutador, previamente se verifica en donde viven las personas que se encuentran trabajando en la unidad para la cual se realizará el volanteo y posteo, así se trabaja en las colonias identificadas.

En ocasiones se elaboran volantes, procurando que resulten atractivos para las personas a las que se les entregan especificando los puestos solicitados, requisitos y algunas de las prestaciones ofrecidas.

Esta fuente es de las más utilizadas en la Empresa por atraer a un número considerable de candidatos.

* Mantas: en la Empresa se coloca una manta solicitando personal en las unidades que así lo requieren, como es de suponer, se obtiene una mayor respuesta en las unidades ubicadas en avenidas y calles transitadas.

* Ferias de empleo: constantemente se reciben invitaciones para asistir a Ferias de Empleo las cuáles son aceptadas ya que por lo general se obtienen resultados satisfactorios y con las solicitudes recabadas se integra, en ocasiones, la cartera de personal.

* Grupos de intercambio: se asiste a dos grupos de intercambio, por lo general mediante esta fuente no se obtiene una respuesta del todo favorable.

En cuanto a los medios de reclutamiento se han empleado los siguientes:

- Anuncios en prensa: en la Empresa, en ocasiones se llega a hacer uso de este medio, principalmente para reaperturas de unidad, pero desafortunadamente el resultado no es positivo, generalmente porque a los candidatos no les convienen los horarios ofrecidos.

- Internet: se llega a hacer uso de este medio cuando se requiere cubrir vacantes generadas en Oficinas; es decir con una escolaridad de nivel superior, a través de la organización llamada OCCMundial.com, la cual promueve currícula de personas que buscan empleo en empresas interesadas en contratar personas con características determinadas.

Cabe mencionar que se informa a los Encargados y Auxiliar Administrativo de cada unidad sobre las fuentes y medios que se están utilizando para que en caso de que las personas se presenten directamente en la unidad a solicitar información, se registre la forma en la que se enteran y de ésta manera se valora la efectividad de las fuentes y medios utilizados; además de considerar los siguientes indicadores:

- Días transcurridos desde que se acudió a la fuente ó medio de reclutamiento hasta que llegan los candidatos.

- Número de candidatos que llegan por cada fuente ó medio.
- Número de candidatos idóneos al perfil del puesto vacante que llegan por cada fuente ó medio.

Javier Llanos recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos con el objetivo de cubrir en tiempo oportuno las vacantes generadas en la organización:

- * “Tendencias de crecimiento de la empresa.
- * Índices de rotación del personal.
- * Temporadas con tendencia hacia la alta en cuanto a vacantes.
- * Sueldos y prestaciones que se ofrecen comparados contra lo que ofrece el mercado.
- * Evaluar fuentes, medios y técnicas de reclutamiento”. (38)

Así se lleva un registro sobre la fecha de generación de la vacante y fecha en que es cubierta y las fuentes ó medios utilizados para llegar a tal fin.

Por lo tanto el proceso de Reclutamiento (anexo 8) tiene la tarea de atraer a todas aquellas personas que pueden ser posibles candidatos para ocupar una vacante dentro de la Empresa ya sea a través de medios y fuentes de reclutamiento internas ó externas.

2.2.5. Evaluación del Reclutamiento

El reclutamiento es una función que debe evaluarse, sobre todo, en términos de satisfacción, oportunidad y costos generados. De acuerdo con Alfredo Guth “se deben considerar los siguientes indicadores: costo-beneficios, efectividad de cartera, recepción de candidatos y suministro de candidatos”. (39)

- Costo-beneficios del reclutamiento. Es indispensable conocer la efectividad de las fuentes y estrategias en relación con el costo de las mismas, recordando que costo no solamente es dinero, sino también tiempo y recursos utilizados. Se puede verificar del número de solicitudes obtenidas por cada fuente y estrategia, para lo cual es importante incluir una pregunta dentro del formato de solicitud de empleo que indique cómo se enteró la persona de la plaza requerida. También es importante considerar el número de personas captadas, así como la calidad de las mismas.

- Efectividad de cartera de candidatos. Debe estar siempre actualizada, depurada y ser fácilmente consultable.

- Recepción de candidatos acordes ó similares con lo requerido. Esto permite evaluar si la información que se comunica es la adecuada para atraer candidatos potenciales.

(38) Llanos, Javier. Op. cit. pág. 80.

(39) Guth, Alfredo. Op. cit. pág. 33-34

- Suministro de candidatos solicitados por las áreas internas en el tiempo requerido, sin presentar retrasos en el trabajo o incremento de quejas hacia el departamento de Reclutamiento.

El Reclutamiento no representa un compromiso de contratar a las personas convocadas, se trata de un sistema de reconocimiento del mercado que puede existir en un momento determinado para ocupar una posición de trabajo en una organización, sin embargo, el Reclutamiento consiste también en una fase del empleo donde se dan a conocer las reglas de ingreso y normas que deberán acatarse como condición para poder ser merecedor de una posible contratación.

El reclutador utiliza el formato de solicitud de empleo como una herramienta básica de su trabajo, que concluye cuando presenta a las personas encargadas de Selección de personal de la Empresa un grupo aceptable de candidatos idóneos para los puestos disponibles.

Así el Reclutamiento es previo a la Selección por lo tanto la adecuada elección de los medios y fuentes permitirá que el proceso de Selección funcione a su vez de forma efectiva.

2.3. Selección

Al elegir una carrera, al escoger la ropa que nos pondremos determinado día estamos seleccionando; por lo tanto la Selección es un proceso natural de la vida.

En este sentido la Selección de personal comienza cuando se tienen a los candidatos posibles para ocupar una vacante y su importancia consiste en elegir al mejor de ellos para cubrir el puesto.

En Recursos Humanos no se puede realizar un adecuado proceso de Selección si antes no hubo un adecuado proceso de Reclutamiento de personal por lo que se recomienda desarrollar habilidades de Reclutamiento adecuadas con la finalidad de captar candidatos y así reducir el proceso de Selección y tiempos de respuesta.

Por lo tanto la Selección debe suministrar a la Empresa los recursos humanos adecuados en tiempo oportuno, asegurando su calidad, permanencia y desarrollo.

2.3.1. Definición de Selección

Entre las diferentes definiciones de Selección que se manejan en la actualidad, se encuentran las siguientes:

De acuerdo con Alfredo Guth “la selección de recursos humanos es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de los otros, a efecto de elegir entre ellos al mejor para

cubrir la plaza vacante en una organización” (40). Todo esto se realiza mediante técnicas como lo expresa Jaime Grados quien considera que “la selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado”. (41)

Así se pueden complementar las definiciones anteriores con la realizada por Javier Llanos ya que menciona que “la selección es el proceso por el cual se descubre (mediante una serie de técnicas y a un bajo costo) al candidato adecuado para ubicarlo en un puesto determinado que desarrolle, bajo presión, sus funciones, actividades y responsabilidades con resultados eficientes y eficaces, de forma tal que asegure su permanencia en la Empresa así como su desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía”. (42)

Por lo que podemos decir que Selección es un proceso con el objetivo de encontrar a la persona adecuada, de acuerdo a su experiencia y habilidades, mediante una serie de instrumentos y técnicas, para desempeñar el puesto que se tiene disponible en la organización, al menor costo posible y en tiempo oportuno.

Como se mencionó anteriormente mediante las fuentes y medios de Reclutamiento se atraen candidatos a la Empresa, así una vez que se ha difundido la vacante se recibe a los aspirantes interesados y mediante una entrevista breve se presupone si será un elemento conveniente para ser evaluado. De esta forma se le pide al candidato que llene una presolicitud ó solicitud para que posteriormente se lleve a cabo el proceso de Selección.

2.3.2. Actividades de Selección

En la Empresa Gastronómica la función del Coordinador de Reclutamiento y Selección consiste en identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la Empresa.

La Selección entonces se realiza con base en los perfiles ya establecidos, los cuales se encuentran elaborados considerando las características ideales del candidato para ser contratado; en caso de no ser así se requiere la firma de autorización del Supervisor de área.

El proceso de Selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. “El proceso comienza en el momento en que una persona solicita empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes”. (43)

(40) Guth, Alfredo. Op. cit. pág. 35.

(41) Grados, Jaime. Op. cit. pág. 179.

(42) Llanos, Javier. Op. cit. pág. 114.

(43) Werther, William. Op. cit. pág. 180.

A continuación se mencionará como se aplican “los principios del proceso de Reclutamiento y Selección; colocación, orientación, ética profesional, comparación y objetividad” mencionados por Javier Llanos (44) al llevar a cabo esta actividad:

Colocación: cuando un candidato no cuenta con las habilidades necesarias para cubrir una determinada vacante, pero se le considera buen prospecto por otras características personales, se mantienen sus datos en una base, ya que probablemente podrá cubrir otro puesto posteriormente. La base de datos se actualiza y depura periódicamente.

Orientación: cuando no se acepta a un candidato se le orienta, mencionándole otras fuentes de empleo, como por ejemplo ferias de empleo que se estén realizando, bolsas de trabajo entre otras. Esta acción es una retribución y constituye un agradecimiento como respuesta al interés que el candidato ha depositado en la Empresa al invertir, tiempo, esfuerzo y dinero.

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le diga que después se le llamará. La verdad es que se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo.

Ética profesional: el proceso de Selección implica una serie de decisiones, las cuales, pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades o para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental, la de su familia y afectar negativamente a la Empresa. Es imprescindible tener plena conciencia de que por la toma de decisiones erróneamente podemos afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas.

Por otra parte cabe mencionar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea, sino que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal.

Comparación: se compara un perfil ideal ó requerido con el perfil del candidato. Para ello se entrevista y evalúa al aspirante.

Objetividad: se refiere a que la persona encargada de seleccionar al personal jamás debe involucrar sus problemas personales o prejuicios con las personas interesadas en cubrir un puesto.

Resulta importante mencionar que el proceso de Selección de personal se basa en los siguientes elementos:

- La información que brinda el análisis del puesto.

(44) Llanos, Javier. Op. cit. pág. 116-117.

- Los planes de Recursos Humanos a corto y largo plazos.
- Candidatos, para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda elegir.
- Oferta limitada de empleo.
- Políticas de la Empresa.
- Aspectos éticos.

Si obtenemos información confiable sobre los elementos antes mencionados el proceso de Selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas.

Por lo tanto, una vez que se tiene la requisición de personal el siguiente paso consiste en localizar a las personas que, prestando actualmente sus servicios en la Empresa, reúnen los requisitos establecidos para cubrir la vacante generada. Y así se contribuye a que el personal que ya trabaja en la Empresa, tenga la oportunidad de ascender.

La Selección se inicia con una cita entre el candidato (ya sea interno ó externo) y la persona encargada de la Selección de personal, o con la petición de una solicitud de empleo.

“El primer contacto tiene como objetivo depurar la cantidad de candidatos que se presentan y hacen de la selección (desde este momento) un proceso eficaz”. (45)

Es importante que este primer encuentro se realice en un área limpia, agradable y recibir al candidato a la brevedad posible, porque al igual que las personas que nos encontramos trabajando en la organización nos formamos una imagen del solicitante, también éste conforma una imagen de la Empresa.

Así durante este primer acercamiento se examina expresión y fluidez verbal, aspecto físico, desenvolvimiento del candidato, lejanía ó cercanía con su domicilio para posteriormente poder retroalimentar la información con respecto al salario ofrecido, horario y funciones por realizar.

En la Empresa tanto el Gerente como el Chef participan en el proceso de Selección, en muchas ocasiones son los que tienen el primer contacto con las personas que solicitan empleo, por lo que les corresponde entrevistarlos y darles una explicación de los beneficios y obligaciones que contraen al ingresar a la Empresa. Cuando se trata de puestos administrativos como: Cajeros, Jefes de Piso, Subgerentes, Cubre Turnos y Subchefs, entonces resulta necesario que los envíen al centro de Recursos Humanos más cercano para que continúen con el proceso de Selección.

Es importante considerar que la situación ideal del proceso de Selección implica contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles.

El desarrollo de un proceso de Selección pasa por diferentes momentos tales como el

(45) Llanos, Javier. Op. cit. pág. 122.

requerimiento, la elaboración del perfil del candidato, la aplicación de pruebas psicológicas y técnicas, las entrevistas y la verificación de referencias, entre otras. Estos pasos permiten garantizar que la persona seleccionada para ocupar el cargo no sólo tendrá un desempeño acorde con sus funciones, contribuyendo al desarrollo de los objetivos corporativos, sino que permitirá al empleado encontrar un espacio para su desarrollo profesional e individual.

Un aspecto importante en la Selección de personal es el ambiente en que sean recibidos los candidatos, así como la manera en que sean tratados, ya que contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se fomente de la Empresa. El espacio asignado a la oficina de Reclutamiento y Selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de varios candidatos.

2.3.3. Solicitud de Empleo

Determinada el área en donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo. Este formato tiene el objetivo de proporcionar información a la Empresa comparable de los diferentes candidatos que se obtuvieron a través del proceso de Reclutamiento y sólo así se podrá tomar una decisión objetiva. Es aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a todos los empleados, misma que puede complementarse con un currículum vitae.

En la Empresa Gastronómica se manejan presolicitud y solicitud de empleo.

“La presolicitud de empleo es un formato de una sola página en el que se solicitan por escrito algunos tópicos de interés general”. (46)

En la Empresa la presolicitud (anexo 9) se utiliza cuando el candidato no reúne las características del perfil solicitado, ó cuando no se tiene alguna vacante de su interés; pero se le ofrece la opción de boletinarlo con otras empresas en las juntas de intercambio obviamente contando con su consentimiento.

La solicitud (anexo 10) se emplea cuando el candidato cubre el perfil para el puesto, acepta las condiciones del trabajo y le conviene la vacante ofrecida.

La solicitud de empleo abarca básicamente datos personales como: nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, registro federal de causantes, etc.; datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y largo plazo, etc. y mediante ella se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos, en caso afirmativo se procede a una entrevista.

(46) Llanos, Javier. Op. cit. pág. 129.

2.3.4. Entrevista

Entrevista es una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de la veces son benéficas para ambas partes. Se obtiene información relevante acerca del candidato y puede determinarse si posee los conocimientos y la capacidad necesaria para rendir en el puesto en cuestión.

La finalidad de la entrevista dentro del proceso de Selección de personal, es valorar los datos obtenidos a través de la solicitud de empleo, información que debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras, además sirve para profundizar en información relevante para el puesto ofrecido, así mismo es de utilidad para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se requiere cubrir.

Las etapas de la entrevista de acuerdo con Jaime Grados “son apertura, rapport, desarrollo, cima y cierre”. (47)

Apertura. Es la recepción formal del entrevistado, donde se conocen por primera vez entrevistado – entrevistador, recíprocamente se tiene la primera impresión o impacto, del cual dependerá muchas veces el transcurso de la entrevista.

Rapport. Es aquella corriente efectiva y de comunicación que se da entre entrevistado y entrevistador, es imprescindible ya que cuando se establece de manera adecuada, provoca que el entrevistado se comporte de modo natural de acuerdo con las circunstancias del momento.

Como parte del rapport existen dos aspectos:

- Approach: es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo al tipo de entrevista y objetivo de la misma, entre otras formas de marcar esta distancia se encuentra el “tuteo” ó, por el contrario, hablar de usted, la posición del escritorio en el lugar donde se realiza la entrevista, etc.
- Empatía: es la capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben, es decir, la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así lograr entenderla mejor.

Desarrollo. Es la etapa de la entrevista que implica una gran cantidad de percepción por parte del entrevistador para registrar todas y cada una de las conductas y actitudes que emite el entrevistado.

Cima. En esta etapa el objetivo se centrará en obtener información cualitativa, se caracteriza por una mayor participación por parte del entrevistado y una mínima

(47) Grados, Jaime. Op. cit. pág. 187-188.

intervención del entrevistador. Aquí es conveniente investigar el área del concepto de sí mismo y metas, las preguntas utilizadas son de tipo abierto, ejemplo: “plátiqueme que planes tiene para el futuro”.

Cierre. Antes de terminar la entrevista es conveniente anunciar que se acerca el final. Se puede preguntar al candidato si no tienen algo más que agregar, o bien si no tiene alguna duda que desee aclarar, se puede decir, por ejemplo: “ahora que estamos terminando ¿quisiera agregar alguna información?” es importante recalcar que en cualquier caso se debe hacer sentir al solicitante que la entrevista valió la pena.

Lo primero que debemos conocer cuando vamos a realizar una entrevista es el perfil del puesto a cubrir lo que implica, por lo tanto, tener claros los siguientes aspectos: requisitos (edad, sexo, escolaridad, experiencia laboral), conocimientos técnicos, responsabilidades, relaciones con otras personas, áreas clave de resultados, ubicación dentro del organigrama, capacidades, atributos de personalidad y sueldo principalmente.

Es importante que durante la entrevista el candidato sienta un ambiente de confianza para expresarse sin dificultad. Resulta necesario que durante el proceso de entrevista se eviten en la medida de lo posible preguntas abiertas en donde el candidato pueda alargarse y divagar en sus respuestas, perdiendo lo importante de interés y por el contrario es conveniente realizar preguntas de hechos pasados reflejados en sus datos anotados en la solicitud, así como profundizar en todo aquello que no sea congruente o difícil de entender.

Según Jaime Grados “el objetivo que se busca a lo largo de la entrevista en la selección es obtener datos específicos del comportamiento del individuo” (48), tomando como base las siguientes áreas:

- a) General. Se refiere a datos generales del candidato, como son: nombre, edad, estado civil, domicilio, etc. Estos datos pueden encontrarse en la solicitud, las preguntas iniciales sirven para dar al entrevistador una idea general de la persona que tiene frente.
- b) Escolar. Permite detectar el potencial de desarrollo de nuestro entrevistado y si cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo a los requerimientos del puesto, también nos permite determinar qué calidad de enseñanza recibió el candidato, indicándonos el entorno sociocultural y económico en el que se desarrolló. Por otro lado al investigar acerca de sus calificaciones se puede dar una cuenta de cuáles son sus niveles de eficiencia y, más importante aún, cuáles son los niveles de exigencia a los que está acostumbrado, otra información de utilidad es la referente a cursos que ha tomado el candidato (relacionados con su profesión o bien diferente, para complementar su carrera en forma multidisciplinaria) duración, lugar donde los tomó, quién los pagó (la empresa o por iniciativa propia), etc.

(48) *Ibidem* pág. 189-190.

- c) Ocupacional. Esta área es de suma importancia, ya que permite determinar cuál ha sido su desempeño, cuáles sus niveles de logro y la experiencia adquirida, algunos de los datos, al igual que en las demás áreas, pueden encontrarse en la solicitud y depende de los objetivos que se tengan el indagar más al respecto durante la entrevista.
Entre los datos mencionados se encuentran: nombre de la Empresa, fecha de ingreso, puesto desempeñado, ascensos obtenidos, jefe inmediato, sueldo al ingresar y al salir, fecha y motivo de separación entre otros.
- d) Concepto de sí mismo. Permite detectar qué imagen tiene de sí mismo el entrevistado: ¿se autodevalúa?, ¿se sobrevalora?, de esta manera se puede confrontar la coherencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista. Un ejemplo de pregunta empleada sería “para no inferir, describame como es usted” o bien, “dígame cuales son sus cualidades y defectos”. En la práctica vemos que es difícil que las personas hablen de sus defectos y cualidades, bien por el temor a ser rechazados o de parecer vanidosos.
- e) Metas. Esta es un área importante, se obtiene información de cómo intenta proyectarse hacia el futuro nuestro entrevistado, esto se cuestiona a tres niveles: a corto, mediano y largo plazo, así mismo, se investiga qué es lo que está haciendo para lograr sus metas y si éstas están planteadas objetivamente en relación con sus capacidades.
- f) Familiar. Se investiga, por un lado, el núcleo social de origen: la familia, que es la que imprime la primera etapa de la educación, la que determina los valores y da dirección a los esfuerzos, en este punto se investiga al padre, la madre y los hermanos, informándonos de su edad, nivel de estudios, ocupación, etc.
Es muy importante conocer el grado de cohesión o integración de la familia, qué valores son los que predominan y de qué manera son transmitidos éstos a sus miembros, así como el nivel social, cultural y económico de la misma.
- g) Pasatiempos. Se investiga este aspecto con la finalidad de ver cómo utiliza el tiempo libre y si sus actividades son de tipo individualista ó involucra un grupo, esta área nos permite ver tipos de personalidad, ya que según los intereses que tenga el candidato serán sus pasatiempos, así como el grado de coherencia entre éstos y las metas que persigue.
- h) Salud. Se investiga, primeramente, qué enfermedades ha padecido el aspirante y en qué etapa cronológica; si son típicas (sarampión, viruela, escarlatina, etc.) o son enfermedades que pueden haber dejado secuela.
En segundo lugar, se investiga el estado de salud de la familia. Si hay enfermedades hereditarias, causa de muerte de los familiares, etc.
Las enfermedades vigentes se refieren a aquéllas que se tienen en la actualidad y son fácilmente verificables por medio de examen médico, este punto es importante tomarlo en cuenta, ya que puede ser un condicionante de ingreso a la Empresa; es decir que el solicitante podrá entrar a trabajar hasta que demuestre que su estado de salud es el exigido por la organización.

Se han utilizado diferentes términos para llamar a las modalidades o tipos de entrevista: entrevista dirigida, semidirigida, y no dirigida; cerrada y abierta; estructurada y no estructurada; etc. Pero en esencia todos expresan lo mismo, para los fines del presente tema se considera conveniente utilizar la siguiente clasificación elaborada por Jaime Grados:

- “Entrevista directa.
- Entrevista indirecta.
- Entrevista mixta”. (49)

Entrevista directa.

Es aquella en la que el entrevistador tiene una mayor actuación o desempeña una mayor actividad, se realizan preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente diseñado, encaminadas a obtener información sobre áreas más específicas, por lo tanto las respuestas que se esperan son más cortas y concretas. Por ejemplo: ¿cuántos años tiene?, ¿qué puesto ocupa actualmente?, etc.

Esta entrevista es la que más se utiliza en la primera fase del proceso de Selección, debido a las ventajas que presenta en cuanto a tiempo; además sirve como filtro para ver qué candidatos cubren los requisitos mínimos para el puesto y, por lo tanto, pueden continuar a la siguiente fase del proceso de Selección.

Entrevista indirecta.

En este caso, el entrevistado es el que toma la parte más activa, ya que el entrevistador formula preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas, con el objetivo de señalar sólo el área que interesa, y dejando a aquél la iniciativa de que hable de ella en la forma que quiera, esta modalidad de entrevista requiere de un personal capacitado, y sobre todo, con experiencia.

El entrevistador no sólo tiene que atender a las respuestas verbales del individuo, sino también observar cuidadosamente todas las reacciones que tenga el entrevistado ante las preguntas que se le formulan, por reacciones se consideran los movimientos de las diferentes partes del cuerpo, gestos, cambios en el tono de voz ó silencios excesivos, etc, así como el grado de coherencia entre las expresiones corporales y las verbales.

En este tipo de entrevista se utilizan más las preguntas exploratorias que las de verificación, por ejemplo: “platíqueme sobre su familia”, “¿qué me podría comentar sobre su trabajo en la compañía X?”, etc.

Entrevista mixta.

Esta modalidad es una combinación de la entrevista directa y la indirecta, es conveniente de inicio hacer preguntas directas, pero conforme se va desarrollando un clima propicio se le va dando la pauta al entrevistado.

(49) Grados, Jaime. Op. cit. pág. 191-192.

Esta entrevista es la que más se utiliza en la Selección de personal por la flexibilidad que permite, además de su economía en cuanto a tiempo y la gran información que se puede obtener por medio de ella.

Durante el curso de la entrevista, el entrevistador deberá ser lo suficientemente hábil para no dejar caer el clima de confianza establecido en un principio, esto puede lograrse de diferentes maneras; es decir, existen ciertas tácticas de la entrevista que nos permiten conservar la atención e interés del solicitante a lo largo de ésta, entre estas tácticas se encuentran las de: agrado – desagrado, confrontación, presión, eco, por qué, silencio, por mencionar algunas.

Errores más comunes en la entrevista:

El error más conocido es el efecto de halo, es decir, la tendencia a sentir simpatía ó antipatía por algún tipo de persona sin que exista una justificación objetiva para ello.

Otro error es el hacer entrevistas prolongadas, es decir, con más tiempo del fijado de antemano, de donde se puede inferir que se estuvo satisfaciendo más bien la curiosidad del entrevistador, que invertir en forma óptima el tiempo para conseguir la información deseada.

También otro de los errores que se pueden cometer, es la falta de interés en algunos aspectos o momentos de la entrevista, dando como resultado un cúmulo de datos cuantitativos y un descuido total de los cualitativos, debe recordarse que cada entrevistado es diferente y por lo tanto, cada entrevista debe ser tratada como única, individual y personal.

Uno más es el hecho de influir en las respuestas, lo que es sinónimo de engaño; esto se debe a la necesidad que tiene el entrevistador de que el candidato le conteste lo que él quiere escuchar.

Otros errores son: no aclarar en el momento la información que se está recibiendo, hacer más de una pregunta a la vez, interrumpir al entrevistado y exagerar la toma de notas durante la entrevista.

Todos estos errores se deben tener presentes en el momento de la entrevista para tratar de no cometerlos o, por lo menos, hacerlo lo menos posible, en este aspecto, una variable determinante es la experiencia que vaya adquiriendo el entrevistador con la práctica.

Por lo anterior se puede considerar que la entrevista, en general, proporciona datos de diversa índole acerca del sujeto, como son: personalidad, comportamiento, actitudes, intereses, etc. siempre y cuando se maneje en forma adecuada, si este instrumento se usa bajo tales condiciones será más válido en cuanto a los datos que arroje, y esto se logra mediante la experiencia, sagacidad y perseverancia del entrevistador.

Al llevar a cabo el proceso de Selección, en la Empresa, resulta importante tener presentes los siguientes aspectos:

- Atender oportuna y cordialmente a todo el personal que acude al departamento de Recursos Humanos.
- Antes de iniciar la entrevista se lee la presolicitud ó solicitud de empleo según el caso.
- Al recibir al candidato se toma en cuenta la importancia de los tiempos de ambos, no se profundiza en una entrevista cuando el candidato no cubre los requerimientos básicos de:

- Edad
- Escolaridad
- Sexo
- Ubicación de su domicilio a la unidad en donde se tienen las vacantes
- Apariencia
- Experiencia
- Sueldo deseado o requerido

Así mediante la entrevista inicial se determina si el candidato es viable para ocupar ó no el puesto ofrecido, en caso de ser favorable entonces se realiza una entrevista más amplia y profunda de la que se obtiene mayor información, lo cual permite tener un amplio panorama del candidato para identificar si es favorable que continúe con el proceso ó lo concluya.

Si se llegan a tener dudas con respecto a alguna información del candidato, se profundiza mucho más en ese aspecto hasta que son completamente despejadas y se toma la decisión de continuar ó cancelar el proceso.

Cuando el candidato cubre el perfil requerido se le informa sobre las prestaciones y los beneficios que ofrece la Empresa, se le habla de manera real sobre las condiciones de trabajo: funciones, jornadas de trabajo, cargas de trabajo, pagos dominicales y festivos, sobre el desarrollo dentro de la Empresa, etc.

Al realizar la entrevista se utiliza como guía la solicitud de empleo, así se indaga sobre los siguientes aspectos, para lo cual se destaca la importancia de cada uno de ellos, haciendo las observaciones correspondientes para resaltar datos importantes ó inconclusos de escribirse:

Cómo se enteró del empleo: De esta forma se evalúa la efectividad del trabajo que se realiza en volanteo, la gente que llega por manta, etc.; es decir las fuentes de reclutamiento.

Fecha de elaboración de la solicitud: Es importante ya que con ella se determina el tiempo que la persona ha tardado en el proceso desde la entrevista hasta la fecha de contratación.

Puesto y Sueldo: Cuando se considera que estos datos no se apegan al sueldo o perfil ofrecido, no se continúa con la entrevista y se le dice al candidato de manera cortés que su perfil no se adapta a lo que necesitamos o que el sueldo que ofrecemos es diferente (en este caso se sondea si el candidato se ajustaría al sueldo que se ofrece para el puesto).

Área de interés: Resulta necesario que concuerde con el tipo de puesto que pide, si no es así entonces se le orienta para que ubique cuál es el área que corresponde al puesto que solicita.

Disponibilidad para iniciar labores: Con este dato se sabe a partir de cuando le es posible iniciar labores en la Empresa.

Disponibilidad para viajar: Debido al crecimiento de la Empresa podría ser requerido para apoyar aperturas foráneas.

Disponibilidad para cambio de residencia: Podría ser requerida su transferencia para nuevas unidades.

Datos personales:

Nombre completo: Resulta necesario aclarar cualquier duda al respecto (apellidos, nombres abreviados, etc.).

CURP: Es un dato complementario a partir del cuál se confirma el RFC.

Edad: Se verifica que coincida con la fecha de nacimiento que indica y con lo establecido en el perfil (mínima y máxima) para cada puesto.

Estado civil: Con este dato se verifica el grado de responsabilidad que tiene y se confirma si los ingresos que percibirá serán suficientes para cubrir sus necesidades, ya que comúnmente para una persona soltera serán menores que para una que tiene ya una familia conformada, aunque pueden darse excepciones.

R.F.C.: Se verifica que el candidato lo anote, de lo contrario se realiza cotejando los datos anotados con su acta de nacimiento y número de IMSS.

Número de afiliación al I.M.S.S.: Este dato sirve como herramienta para verificar si está reportando todos los empleos que ha tenido, ya que el segundo par de dígitos nos refleja a partir de que fecha inició con prestaciones su trayectoria laboral y el tercer par el año de nacimiento. Al revisar correctamente estos datos se previenen falsificaciones en documentos o datos incorrectos. Así mismo este dato funciona para afiliarlo con el mismo número. En caso de no estar afiliado se le envía a la Subdelegación de Seguro Social que le corresponde.

Domicilio: Mediante esta información se verifica si la ubicación de la unidad solicitada se adecua al domicilio que indica el candidato, de lo contrario se le canaliza a otra unidad

que cuente con vacantes y sea de su mayor conveniencia, para evitar su deserción posterior al contrato.

Tiempo de residencia: Sirve de guía para determinar si la persona conoce la ciudad, medios de transporte que utilizará, etc.

Teléfono: Resulta importante verificar que anote cualquier número telefónico (particular, de algún familiar ó vecino, en este caso se solicita el nombre de la persona con la que se dejaría el recado), se deja como última opción números celulares. Con este dato si resulta necesario será más fácil y rápido de localizar al personal.

Vive con, en casa propia ó rentada: Esta información proporciona una visión general de sus necesidades económicas, además de ver si comparte ó no alguna responsabilidad.

Religión: Se indaga que sus creencias religiosas no sean un impedimento para que cumpla con la jornada laboral establecida (domingos por ejemplo), además de que sus creencias sean compatibles con las de los demás compañeros.

Algún familiar trabaja en la Empresa: Se verifica que no se encuentre laborando en la misma unidad a la que el candidato ingresará, de ser así se requiere autorización del supervisor de área.

Ocupación y lugar de trabajo de sus familiares: Mediante esta información se determina si el candidato es hijo(a) de familia ó no, si ya tiene ciertas responsabilidades para con otras personas ó para sí mismo, y si realmente necesita el trabajo ó no.

Datos del esposo e hijos: En los casos en que se tienen hijos se pregunta si cuenta con alguien que los cuide ó si el horario le conviene.

Escolaridad: Se verifica contra el perfil del puesto que solicita el candidato, se considera en caso de que se encuentre estudiando, si su horario ocasionará problemas con el horario de trabajo.

Se indaga si tiene dominio de algún idioma y en que porcentaje, de igual manera si domina alguna función adicional o máquina de oficina. Esto con la finalidad de considerarlo en caso de alguna promoción de puesto.

Experiencia laboral: En cada uno de sus trabajos se verifican fechas, ubicación, puesto desempeñado, nombre del jefe inmediato y puesto, además se obtiene información sobre:

- Estabilidad laboral
- Experiencia
- Motivos de salida
- Comparativo entre sueldo recibido anteriormente y sueldo ofrecido por la Empresa
- Puesto con el que entró y puesto con el que salió
- Prestaciones recibidas

- Motivo de salida. Se profundiza en este punto, para determinar si la causa de separación de sus trabajos fue debida a algún problema del candidato(a).

Además se verifica si cuenta ó no con cartas de recomendación o constancias laborales que permitan recabar sus referencias de dichos empleos, porque no resulta conveniente contratar personas inestables laboralmente ya que probablemente abandonarían en un breve periodo el empleo. Este aspecto resulta relevante ya que del conocimiento que se tenga de su situación y comportamiento laboral en otras empresas, se determina si es viable para el puesto que solicita y si le conviene el mismo, por lo que entre más se indague en este aspecto, más herramientas se tienen para tomar la decisión de contratarlo ó no.

Información clínica: Se cuestiona al candidato sobre enfermedades adquiridas ó congénitas, lesiones, accidentes, operaciones y tatuajes visibles. Se le pregunta si se ha practicado últimamente alguna revisión o examen médico y se determina si tiene algún problema de salud que no le permita realizar las actividades del puesto. Además un aspecto importante que también se verifica es si el candidato nunca ha tenido problemas de farmacodependencia y si fuma ó bebe y con qué frecuencia lo hace.

Estatura y peso: Se compara esta información con lo establecido en el perfil del puesto solicitado.

Referencias personales: Se verifican nombres, domicilio, teléfonos y ocupación de las personas que nos indica además del tiempo que tienen de conocer al candidato, para poder realizar las llamadas posteriormente.

Datos económicos: Se evalúa si los gastos de renta y/o deudas pueden ser sufragados con los ingresos que tendría en la Empresa.

Firma: Se le solicita al candidato que firme la solicitud de su puño y letra. Bajo la rúbrica aparece una leyenda advirtiendo al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento ó tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo.

También se indaga que el candidato no haya trabajado anteriormente en la Empresa, de ser así se le pregunta: fecha, puesto, unidad y motivo de salida, ya que para recontractar a alguien se pide la autorización correspondiente.

Una vez que se concluye la entrevista se le explican a detalle las condiciones de trabajo y beneficios que a continuación se indican:

1. Condiciones de trabajo:

- Nombre y sueldo del puesto
- Actividades del puesto
- Horario de trabajo (entrada, salida y portación de uniforme)
- Días de trabajo
- Días de descanso

- Horarios de comida
- Días, forma y lugar de pago
- Entrega de uniforme

2. Beneficios recibidos:

De Ley: son los beneficios que el gobierno exige a la Empresa y a los que cualquier empleado tiene derecho.

- * I.M.S.S
- * Aguinaldo
- * Utilidades
- * Infonavit
- * Fonacot

Superiores a las de la ley: son los beneficios que la Empresa otorga por su cuenta como un apoyo más al empleado.

- ⇒ Comida
- ⇒ Caja de Ahorro
- ⇒ Fondo de Ahorro
- ⇒ Vales de despensa
- ⇒ Seguro de Vida
- ⇒ Seguro de Gastos Médicos Mayores
- ⇒ Plan de Ayuda Mutua
- ⇒ Plan de Retiro Voluntario
- ⇒ Vales de despensa
- ⇒ Descuentos en Restaurantes
- ⇒ Ventas Especiales
- ⇒ Convenios Comerciales

Conforme se le explican todas las prestaciones al candidato se verifica si tiene alguna duda para aclararla inmediatamente.

Posteriormente se le pide al candidato que vaya a entrevista a la unidad que se le asigna, con quien será su Jefe inmediato (Gerente ó Chef), para recabar la firma de aceptación, de ser posible el mismo día o a más tardar al siguiente para concluir su trámite a la brevedad.

Una vez que el candidato es aceptado se procede a la evaluación y si esta resulta aprobatoria, se le cita con documentos para la firma de contrato, ya sea en la Unidad (en el caso de puestos operativos), ó en Recursos Humanos (en el caso de puestos administrativos).

En caso de ser Cajero, Jefe de Piso, Subgerente, Cubre Turnos, Subchef, Chef ó Gerente posteriormente a la evaluación, la cual tendrá que ser aprobatoria se establece cita con la empresa que realiza los estudios socioeconómicos y se le da probable fecha de firma de contrato.

2.3.5. Evaluación

Para el óptimo desempeño de las funciones, actividades, responsabilidades y ejecución de tareas que exige el puesto, se evalúan durante el proceso de Selección, capacidades, habilidades, rendimiento intelectual y perfil de personalidad. Así de acuerdo con Javier Llanos “se busca garantizar que los sujetos lleven a cabo con éxito y calidad las funciones y tareas asignadas una vez contratados”. (50)

No existe una prueba que en forma única mida todos los aspectos necesarios en un individuo, por lo que es necesario utilizar varias pruebas para explorar lo que necesitamos y al conjunto de pruebas que se utilizan para evaluar a un individuo se le llama batería de pruebas.

En la Empresa un requisito importante para todo el personal que desea ingresar a laborar consiste en realizar y aprobar las pruebas correspondientes al puesto solicitado.

Jaime Grados “distingue dos tipos de evaluaciones: evaluación técnica y evaluación psicológica”. (51)

- Evaluación Técnica: nos proporciona datos sobre los conocimientos adquiridos en algún plantel educativo, institución o empleo anterior. Debe realizarse antes que la evaluación psicológica, para que la Empresa ahorre tiempo y costo, ya que no tendría ningún objeto, que el candidato, continuara con las siguientes fases de la Selección, si no reúne los requisitos técnicos solicitados por la Empresa.

- Evaluación Psicológica: en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza a través de baterías de pruebas psicológicas, las cuáles consideran los aspectos de inteligencia, habilidad y personalidad.

Al estar laborando en la Empresa se identificó que en los centros de Reclutamiento y Selección no se aplicaban las mismas pruebas a los candidatos, por lo que se propuso estandarizar ésta etapa del proceso de Selección elaborando un cuadro en el que se sugerían las pruebas a aplicar para cada puesto (anexo 11). Y una vez que fue autorizado por la Subdirección de Recursos Humanos, se distribuyó a cada uno de los coordinadores.

En este sentido las pruebas que se utilizan son las siguientes:

- ✓ Barsit: Test Rápido Barranquilla (Barranquilla Rapid Survey Intelligence Test). En los años cincuenta se desarrolló la versión en español y adaptación de esta prueba por el Psicólogo español Francisco del Olmo. A través de ella se obtiene el índice de la aptitud para aprender, mediante la valorización de factores de inteligencia verbal y razonamiento numérico, haciendo intervenir elementos cognoscitivos lógicos,

(50) Llanos, Javier. Op. cit. pág. 149.

(51) Grados, Jaime. Op. cit. pág. 183-184.

verbales y de información general. Consta de 47 ó 60 ítems. Tiene un tiempo limitado de 10 minutos. (52)

- ✓ A.D.: Cuestionario de Conductas Antisociales-Delictivas creado por Nicolás Seisdedos Cubero en el año de 1998, a través de esta prueba se obtiene información sobre conductas antisociales y delictivas que puede presentar un candidato. Consta de 40 frases en las cuales se tiene que elegir una respuesta positiva ó negativa (si ó no) para cada una de ellas. El tiempo de aplicación es de 15 minutos. (53)
- ✓ Cleaver: Fue creado por J. P. Cleaver en 1960. Este instrumento se encuentra destinado a evaluar el comportamiento ante situaciones de trabajo; motivación interna, aptitud cotidiana, actitud en situaciones bajo presión. Asimismo apoya para determinar el grado de empuje, influencia, constancia y cumplimiento; por lo tanto permite evaluar a detalle el comportamiento general de un individuo en una situación cotidiana y laboral. Lo conforman un grupo de 24 series de 4 palabras cada una, de las cuales el evaluado tiene que seleccionar algunas. El tiempo de aplicación de esta prueba es ilimitado.
- ✓ Raven: Surge en Gran Bretaña en el año de 1983 su autor es J. Raven. Mide la capacidad intelectual, para comparar formas y razonar por analogía. Como material de prueba, este test utiliza una serie de figuras abstractas (geométricas) incompletas. Consta de 5 series, las cuales tienen 12 cuestiones a resolver. (54)
- ✓ Operaciones numéricas: esta prueba está diseñada para evaluar la capacidad del individuo para realizar operaciones numéricas. No tiene límite de tiempo.
- ✓ I.P.V.: Inventario de Personalidad para Vendedores, fue creado en París en el año de 1977, la validación para México fue realizada por Angélica Pilz. Esta evaluación mide comprensión, adaptabilidad, control de sí mismo, tolerancia a la frustración, combatividad, dominio personal, seguridad, actividad y sociabilidad. Tiene un tiempo limitado de 45 minutos. (55)
- ✓ Evaluación técnica de conocimientos: proporciona datos específicos sobre los conocimientos que posee el candidato para cubrir determinado puesto, de manera que da la posibilidad de continuar en el proceso de Selección.
- ✓ C.P.S.: Cuestionario de Personalidad Situacional. Fue creado por N. Seisdedos, J. L. Fernández y M. Mielgo en España. Tiene el objetivo de delimitar los rasgos más conscientes y las tendencias de comportamiento del sujeto en las distintas situaciones y contextos de la vida. Consta de 15 variables de personalidad y 3 medidas de validez

(52) Del Olmo, Francisco. Test Rápido Barranquilla (BARSIT). pág. 1.

(53) Seisdedos, Nicolás. Cuestionario de Conductas Antisociales-Delictivas (A-D). pág. 1.

(54) Anastasi, Anne. Tests Psicológicos. pág. 263.

(55) Pilz, Angélica. Inventario de Personalidad para Vendedores. pág. 1.

de las respuestas, para evaluar estas variables se plantean 233 situaciones y para cada una de ellas se tienen dos opciones a elegir verdadero ó falso. No tiene tiempo limitado. (56)

- ✓ Terman: mide inteligencia. Este instrumento de medición tiene sus antecedentes en las escalas de inteligencia de Binet, creadas para medir el nivel intelectual general de los individuos a manera de CI (Coeficiente Intelectual). La versión utilizada en la Empresa corresponde a una adaptación realizada por Lewis Terman, en la Universidad de Stanford. Consta de 10 series, para cada una de ellas se considera un determinado tiempo. Nos da resultado sobre el Coeficiente Intelectual y la Capacidad de Aprendizaje. (57)
- ✓ Moss: Fue elaborado y desarrollado por Rudolf y Bernice Moss en la Universidad de Stanford. Evalúa habilidad de supervisión, capacidad de decisión en las relaciones humanas, capacidad de evaluación de problemas interpersonales, habilidad para establecer relaciones interpersonales, sentido común y tacto en las relaciones interpersonales. Consta de 30 cuestiones a resolver, teniendo 4 opciones de respuesta de tipo múltiple. Para esta prueba no existe un tiempo limitado.
- ✓ Zavic: Uno de los primeros instrumentos para evaluar los valores personales fue el Estudio de Valores, un inventario diseñado para medir seis actitudes básicas de valoración: Teóricas, Económicas, Estéticas, Sociales, Políticas y Religiosas. Fue diseñado por Allport y Vernon en 1931. Es el antecedente del Test de Personalidad sobre valores e intereses de Zavic. Mide cuatro influencias de valores en el mundo del trabajo (moral, honestidad, indiferencia y corrupción) y cuatro influencias de intereses en el mundo del trabajo (económico, político, social y religioso). Se plantean 20 situaciones para las cuales tiene 4 posibles opciones. No tiene tiempo limitado. (58)

Cabe mencionar que para poder interpretar adecuadamente las pruebas se han tomado cursos, con el objetivo de lograr un mejor desempeño en esta etapa del proceso de Selección.

En el caso de los candidatos de nuevo ingreso ó promoción, aspirantes a los puestos de Jefe de Piso, Subgerente, Gerente, Cubre Turnos, Subchef y Chef se elabora un reporte de los resultados obtenidos en la evaluación, se envía a la Subdirección de Recursos Humanos para revisión y en su caso autorización de ingreso ó promoción, según corresponda.

Así al evaluar al candidato investigamos cómo es la persona, cuáles son sus actitudes, su forma de relacionarse, su flexibilidad frente a los cambios, aspectos que no se pueden conocer mediante el currículo. Por lo tanto resulta importante al calificar las pruebas determinar si no reflejan alguna deficiencia de comportamiento inadecuado y en ese caso no se procede con la contratación.

(56) Seisdedos, Nicolás. et. al. Cuestionario de Personalidad Situacional. pág. 7.

(57) Luzuriaga, Lorenzo. Diccionario de Pedagogía. pág. 351.

(58) Gregory, Robert. Evaluación Psicológica: historia, principios y aplicaciones. pág. 107

2.3.6. Investigación de referencias

En la Empresa se solicitan referencias telefónicas para los puestos operativos (Auxiliares, Ayudantes, Cocineros y Vendedoras) basándose en el formato solicitud de referencias (anexo 12).

En lo que respecta a las referencias personales se confirma básicamente el tiempo de conocer y como se considera el desenvolvimiento del candidato.

Sobre las referencias laborales se verifica su permanencia en empleos anteriores y como es considerado su desempeño, en este sentido se tiene la obligación de realizar una buena investigación sobre el candidato ya que de no ser así se puede causar rotación del personal contratado.

En el caso de Cajeros, Jefes de Piso, Subgerentes, Gerentes, Cubre Turnos, Subchefs y Chefs una empresa externa les realiza un estudio socioeconómico.

“El estudio socioeconómico tiene como objetivo revisar y evaluar, en términos generales, la situación económica y social del candidato. Esta información arroja datos relevantes respecto de sus costumbres, formas de pensar, actitudes hacia el trabajo y la vida familiar, nivel de vida, aspiraciones y superación; así se verifican los datos brindados por el individuo en la solicitud de empleo ó durante la entrevista”. (59)

Al realizar el estudio socioeconómico se indaga en los siguientes rubros:

- Precedentes personales: estado civil, enfermedades, proyectos, situación económica actual, etc.
- Domicilio: zona, estado del inmueble, vías de comunicación y transporte, mobiliario, tiempo de habitar la vivienda, número de habitaciones.
- Comprobantes de estudios: fechas, títulos, grados ó reconocimientos obtenidos, antecedentes escolares, desarrollo y desempeño.
- Referencias y antecedentes laborales: desempeño en el empleo anterior, conducta, relaciones interpersonales, puntualidad, iniciativa, motivo de salida; de esta forma se cuenta con elementos para predecir la actitud, el interés, la eficacia y el empeño que demostrará el candidato hacia el trabajo.
- Ambiente familiar: escolaridad de los padres, hermanos, ocupación de los mismos, integración, comunicación, ingresos, relación con esposa, hijos, etc.
- Área social: pertenencia a deportivos, sindicatos, clubes, etc.

Para solicitar un estudio se llama a la agencia encargada de su realización, se les proporcionan los datos del candidato y ellos se encargan de ponerse en contacto con él. Una vez que se entregan los resultados del estudio (aproximadamente después de 5 días) y en caso de que sean favorables, se le llama al candidato solicitándole documentos para contratación.

(59) Llanos, Javier. Op. cit. pág. 153.

Cabe mencionar que la Selección implica una gran responsabilidad, ya que por una mala decisión se puede impedir el ingreso a la Empresa de una persona con gran potencial ó facilitar la entrada a alguien con influencia negativa, lo cual repercutirá en el desarrollo de la organización.

En la Empresa se tiene total responsabilidad en la realización del proceso de Reclutamiento y Selección lo que implica estar completamente segura de que aquellas personas que a final de cuentas se decide contratar son los mejores candidatos para ocupar un puesto en Restaurantes TOKS.

2.3.7. Contratación

La contratación es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la Empresa.

Toda contratación procede una vez realizado todo el proceso de Selección (anexo 13); esto es entrevista, evaluación y la investigación de referencias del candidato a contratación.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de Selección. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados; así como con aquellos que por sus resultados serán considerados para futuras vacantes.

Antes de tomar la decisión de contratar a un candidato se debe reunir la mayor información posible sobre cada uno de los aspirantes y no adelantar conclusiones hasta haber analizado los resultados correspondientes.

El contrato “es aquel acuerdo de voluntades en virtud del cual una persona, llamada trabajador, se obliga a presentar a otra, llamada patrón, un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario”. (60)

“El contrato individual de trabajo sirve como documento fuente mediante el cual se esclarecen responsabilidades, derechos y obligaciones para ambas partes y la forma en que el trabajo se debe prestar y desarrollar”. (61)

En la Empresa Gastronómica para la elaboración del Contrato de Trabajo se le entrega al candidato una hoja con los documentos requeridos en original y copia para firma de su contrato, los cuáles se enlistan a continuación:

- a) Acta de nacimiento
- b) Acta de matrimonio (en caso de ser casado)
- c) Comprobante de I.M.S.S (en caso de que no lo tenga se le pide acuda a la Subdelegación correspondiente para tramitar su preafiliación)

(60) Grados Espinosa, Jaime. Op. cit. pág. 62.

(61) Llanos, Javier. Op. cit. pág. 173.

- d) Comprobante de domicilio (recibo de teléfono, agua, predio ó renta)
- e) C.U.R.P.
- f) 2 cartas de recomendación (de sus últimos empleos ó personales en caso de que sea su primer trabajo)
- g) 4 fotografías (3 en caso de puestos administrativos) tamaño infantil recientes
- h) Comprobante de estudios
- i) Identificación oficial

Los documentos se presentan en original y una copia legible, con la finalidad de cotejar los datos del original y resaltar en copias los datos relevantes con marcador de color fluorescente, de esta manera se regresan inmediatamente los documentos originales al candidato.

La contratación de personal se realiza con 24 horas de anticipación a su ingreso, así se procede a la explicación y firma del contrato.

Sólo en caso de haber presentado los documentos solicitados y de tener referencias positivas del candidato (de preferencia las del último empleo ó personales sólo en caso de no haber trabajado antes), se procede a la firma del contrato como a continuación se indica:

a) Se le entrega al candidato el formato de Código de Conducta y se le pide lo revise, preguntando al final si tiene alguna duda. También se le da a conocer el Reglamento Interior de Conducta.

b) Posteriormente se le entregan los documentos que integraran su expediente, formando así su historial (mecanografiados con sus datos) se le explica en que consiste cada uno de ellos, en el siguiente orden:

- Código de conducta
- Solicitud de Caja de Ahorro
- Formato de retención de impuestos sobre el producto del trabajo
- Kardex
- Reglamento del Plan de Ayuda de personal
- Plan Fondo de Ahorro
- Forma de Aceptación
- Plan de Retiro Voluntario
- Contrato Individual de Trabajo

c) Posteriormente se le entregan al candidato los siguientes documentos:

- Gafete: se entrega mecanografiado y enmicado, se le indica que con él deberá checar su entrada y salida (informándole sobre la importancia de su puntualidad) todos los días laborados y en caso de pérdida deberá solicitar su reposición. Además de manera inmediata le sirve para ir a recoger su uniforme a la fábrica.

- Vales de uniforme: una vez elaborados con los datos del candidato, se le pide firme de recibido y se le entrega uno con el cual deberá ir a recoger a la fábrica su (s) uniforme (s) dentro del horario establecido.

Se le indica al candidato el día y hora en que deberá presentarse en la unidad, de acuerdo a lo que su Jefe inmediato haya solicitado, también que deberá presentarse 15 minutos antes de su hora de entrada para cambiarse en la unidad.

Se le da a conocer los días y lugar de pago y se le da cita para acudir al curso de Inducción.

Se le da la bienvenida y se queda a sus órdenes para cualquier asunto.

Posteriormente se transmite su alta de Seguro Social a través de la captura de datos en el sistema llamado RH2000, establecido en la Empresa, ésta actividad se realiza teniendo cuidado de no cometer errores al realizar la captura.

Por cada contratación que se realiza se envía un correo electrónico al Gerente ó Chef de la unidad correspondiente con copia para el Gerente de Reclutamiento y Selección, con la siguiente información:

Nombre completo de la persona que ingresa
Estafeta
Puesto
Unidad
Fecha de ingreso
Turno y horario en el que se presentará

Cabe mencionar que las unidades se visitan periódicamente, manteniendo así una comunicación estrecha con Supervisores, Gerentes y Chefs respecto a vacantes y candidatos.

Para llevar un adecuado registro sobre las contrataciones realizadas y efectividad de las fuentes y medios de Reclutamiento, se ha elaborado un formato (anexo 14) para reportar ésta información de manera mensual; estos reportes se archivan así se puede consultar el avance obtenido mes a mes y también permite detectar temporadas en las cuáles aumentan ó por el contrario cuando disminuyen las vacantes.

Así el resultado final del proceso de Selección se traduce en el nuevo personal contratado.

Si los elementos anteriores a la Selección se consideran cuidadosamente y los pasos de la Selección se llevan a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

En este sentido “el desarrollo integral del hombre en el trabajo socialmente organizado requiere inicialmente de una adecuada selección de personal que promueva su crecimiento para ser y estar mejor”. (62)

Finalmente durante el desempeño en el puesto de Coordinadora de Reclutamiento y Selección se tiene la responsabilidad de garantizar la estabilidad del personal y esto se ha logrado; así como reducir el nivel de rotación en las unidades atendidas.

(62) Guth, Alfredo. Op. cit. pág. 5.

CAPÍTULO 3. VALORACIÓN CRÍTICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

El presente informe de actividad profesional es una descripción de la experiencia obtenida al laborar en una Empresa Gastronómica en la cuál se tuvo la oportunidad de realizar actividades correspondientes al campo de la Pedagogía, como son: Capacitación, Reclutamiento y Selección de personal, lo cuál fue enriquecedor, tanto en el aspecto profesional como en el aspecto personal.

El trabajar en la Empresa permitió realizar un trabajo interdisciplinario con Psicólogos, Contadores, Administradores, Abogados, entre otros, resultando fundamental la participación del Pedagogo principalmente en lo relacionado con organización, planeación y elaboración de manuales, material didáctico y evaluaciones.

Respecto al desempeño en el área de Capacitación de inicio fue difícil estar al frente de grupos integrados por personas adultas, pero conforme se fue adquiriendo experiencia y considerando que lo recomendable es ir introduciendo paulatinamente los conceptos más complejos; además de que los adultos aprenden haciendo y considerando que les resulta importante “saber si están aprendiendo correctamente”; es decir recibir retroalimentación, como lo menciona Jaime Grados (63), de ésta manera incrementó la seguridad al manejar grupos de este tipo, realizando así adecuadamente tal actividad y sobre todo promoviendo los beneficios de la Capacitación.

Al impartir los cursos se utilizaron las técnicas: expositiva, demostrativa e interrogativa principalmente, así se obtuvo un mejor control del grupo.

Como se mencionó anteriormente para los cursos se elaboró material didáctico con el objetivo de facilitar la comprensión y aplicación de los conocimientos transmitidos, cabe mencionar que parte de este material consistió en juegos (lotería para el curso de Inducción y maratón para el Taller de vendedoras) y al emplearlos se observó que las personas al jugar, liberan su ansiedad, disfrutan de un momento agradable y pueden repetir los conceptos en varias ocasiones sin que se les convierta en una actividad rutinaria. Así el juego es un recurso didáctico excelente, pero se debe organizar el curso de tal manera que la actividad no se quede en el simple esparcimiento sin vincularlo con el propósito del aprendizaje.

Fue gratificante el saber que el trabajo realizado como Instructor de Capacitación era valorado por los asistentes a los cursos y a su vez influía en el enriquecimiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes, posibilitando así el desempeño adecuado de sus actividades laborales y propiciando su desarrollo personal.

En la mayoría de los cursos impartidos estaban presentes los tres momentos, mencionados por Abraham Pain (64), de la evaluación: inicial, continua y final, lo

(63) Grados, Jaime. *Op. cit.* pág. 69.

(64) Pain, Abraham. *Capacitación Laboral.* pág. 100.

que permitió verificar el avance obtenido de los participantes en cada uno de los cursos.

También se comprobó que las personas pueden hacer más de lo que se les solicita y la mayoría están dispuestas a ampliar sus conocimientos cuando se les da la oportunidad para hacerlo.

Desafortunadamente en el tiempo que se desempeñó el puesto de Instructor en la Empresa, no se le daba la importancia requerida a la Capacitación, ya que frecuentemente el personal citado no se presentaba a curso, sus Jefes inmediatos justificaban ésta inasistencia principalmente por falta de personal, sin embargo al verificar sus plantillas en la mayoría de los casos no se reflejaba tal faltante.

Así resulta importante mencionar que en el ámbito de la Capacitación se requiere de mayor apoyo por parte de las empresas, respecto a la conveniencia de que el personal citado se presente a los cursos, tal vez esto se podría llevar a cabo sensibilizando a los Jefes sobre las repercusiones que conlleva el que su personal se encuentre capacitado, además sería conveniente que los Jefes asistieran también a los cursos para que así se encuentren informados de los temas y la forma en que se trabaja con el personal en los cursos de Capacitación.

En el caso del Taller de vendedoras, algunas de las asistentes mencionaban que no les convenía tomar cursos porque el día o días que se les citaba para llevar a cabo ésta actividad representaba una pérdida económica, ya que en esos días no percibían propinas, por lo que preferían presentarse a trabajar; sin embargo se identificó que al finalizar el Taller mostraban diferente actitud y en algunos casos comentaban que la información revisada les era de utilidad para corregir aquellos procedimientos que no realizaban adecuadamente.

Al desempeñar ésta actividad también se tuvo oportunidad de conocer el aspecto legal de la Capacitación y sobre todo lo referente a la documentación que se debe presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, mencionada en el artículo 153 V de la Ley Federal del Trabajo (65), un aspecto de la Capacitación al que se le debe otorgar la importancia requerida.

En la Empresa no cuentan con un programa de Capacitación inicial, por lo que en ocasiones después de que transcurrían una o dos semanas y el personal se presentaba a curso de Inducción tenían muchas dudas, en algunos casos no se les había presentado con sus compañeros, no les habían mostrado las áreas importantes del restaurante: sanitarios para personal, lockers, comedor de empleados, entre otros y en la mayoría de las ocasiones el Jefe inmediato les asignaba una actividad y se olvidaba de ellos, al parecer por la carga de trabajo, por lo que en esta situación resulta conveniente establecer un programa de Inducción así como dar seguimiento al mismo.

Cabe mencionar que la Capacitación genera que los empleados tengan una

(65) Ley Federal del Trabajo. pág. 42.

mejor preparación para los puestos en los que se desempeñan y el Pedagogo ocupa un lugar importante en este proceso por la formación recibida (diseño y desarrollo de planes y programas, dominio de técnicas de enseñanza y aprendizaje, conocimiento del fenómeno educativo, etc.).

Sobre las actividades realizadas en Reclutamiento y Selección, se comprobó que la efectividad del Reclutamiento recae en gran medida en la anticipación con que hayan sido previstas las necesidades de la Empresa, ya que de esta manera es posible elegir el mejor personal disponible en el mercado de trabajo y cubrir así las vacantes en tiempo oportuno.

Contrariamente en la Empresa por lo general no se llevaba a cabo esta previsión, lo que en la mayoría de los casos hacía más difícil cubrir las vacantes en tiempo y forma. Sobre este aspecto se tenía mayor dificultad en unidades foráneas (Toluca) ya que además de que se realizaba la requisición de personal con muy poco tiempo de anticipación (1 ó 2 días) se tenía la desventaja de no conocer las zonas para realizar el volanteo y posteo, principales fuentes de reclutamiento utilizadas en la Empresa lo que ocasionaba no tener resultados inmediatos y por consiguiente retraso para cubrir las vacantes.

El realizar el proceso de Selección implica una gran responsabilidad ya que se deben tener presentes tanto las necesidades de la Empresa, como las de la persona que solicita el trabajo y así dar una respuesta satisfactoria para ambas partes.

Cabe mencionar que se ha tenido un cuidado especial al realizar la Selección basándose en los perfiles ya establecidos en la Empresa, los cuales se encuentran elaborados considerando las características ideales del candidato para ser contratado.

En esta actividad tiene gran importancia la entrevista y “cuando se realiza adecuadamente proporciona información valiosa sobre el candidato”, como lo refiere Jaime Grados (66), para poder tomar así la decisión de que continúe ó no en el proceso.

Un aspecto importante en el proceso de Selección lo constituye la evaluación, ya que al evaluar al candidato investigamos cómo es la persona, cuáles son sus actitudes, su forma de relacionarse, su flexibilidad frente a los cambios, aspectos que no se pueden conocer mediante el currículum vitae. “Por lo tanto resulta importante al calificar las pruebas determinar si no reflejan alguna deficiencia de comportamiento inadecuado y en ese caso no se procede con la contratación”, de acuerdo con Javier Llanos (67).

Sobre el aspecto mencionado anteriormente el principal obstáculo que se presentó al llevar a cabo el proceso de Selección fue la aplicación e interpretación de algunas pruebas psicométricas, por lo que se tomaron cursos y talleres para cubrir estos conocimientos.

(66) Grados, Jaime. Op. cit. pág. 149.

(67) Llanos, Javier. Op. cit. pág. 149.

Resultó muy agradable llevar a cabo el proceso de Selección al tener un trato directo con las personas y sobre todo tener la oportunidad de ayudarlas, al proporcionarles un trabajo, a través de su contratación.

Así durante el desempeño en el puesto de Coordinadora de Reclutamiento y Selección se tenía la responsabilidad de garantizar la estabilidad del personal y esto se logró así como reducir el nivel de rotación en las unidades atendidas.

Además en la Empresa el puesto de Coordinador de Reclutamiento y Selección siempre había estado ocupado por Psicólogos y quedó demostrado que el Pedagogo también puede desempeñarse satisfactoriamente en esta área ya que se cuenta con una formación integral.

Por lo tanto cabe mencionar que las asignaturas que integran el plan de estudios de la Licenciatura en Pedagogía, sí nos proporcionan los conocimientos básicos para obtener un desempeño favorable en el campo laboral y depende de cada uno el complementar y actualizar estos conocimientos con estudios adicionales (cursos, talleres, diplomados, etc.).

Se sugiere para tener una visión real sobre el campo laboral, proporcionar a los alumnos del Colegio información actualizada sobre las diferentes áreas laborales en las que puede incursionar el Pedagogo como es Reclutamiento y Selección; así como dar a conocer en la asignatura correspondiente pruebas psicométricas utilizadas en el campo laboral actuales (aplicación e interpretación).

Cabe mencionar que el Pedagogo puede desenvolverse satisfactoriamente dentro de alguno de los departamentos o subáreas de Recursos Humanos de cualquier empresa, ya que puede desarrollar, aportar y tomar decisiones que favorezcan el desarrollo y crecimiento de las instituciones.

3.1. Propuestas

Se considera que en la Empresa se pueden llevar a cabo prácticas para reducir la rotación de personal y como consecuencia lograr mayor permanencia y desarrollo de los empleados por lo que se propone:

- * Establecer un programa de Inducción al puesto y seguimiento del mismo, identificando en cada unidad las buenas prácticas que se tienen en la Capacitación y trato hacia el empleado de nuevo ingreso, para generalizar su aplicación y también identificar las prácticas inadecuadas que llevan a la salida del personal dentro de los primeros meses.

El seguimiento a este programa se puede realizar mediante la aplicación de un cuestionario (anexo 15) a la persona de nuevo ingreso y al Jefe inmediato, teniendo por objetivo trabajar en las áreas de oportunidad detectadas.

- * Se considera que el Taller de Vendedoras se puede enriquecer al integrar como parte del mismo un espacio en donde tenga lugar la microenseñanza, con el objetivo de grabar la práctica de servicio que llevan a cabo las participantes en este taller y posteriormente realizar la retroalimentación correspondiente y obtener de esta forma grabaciones modelo.
- * Respecto al Reclutamiento, sería de gran utilidad llevar a cabo la previsión anticipada de vacantes, en los casos que sea posible (por ejemplo: aperturas, reaperturas de unidades), para que de ésta manera se tenga en tiempo y forma al personal para cubrir tales necesidades.
- * Agilizar el proceso de Selección, principalmente para puestos operativos, procurando que después de que el candidato ha sido entrevistado en las oficinas de Recursos Humanos se le canalice a entrevista con el Gerente ó Chef de la unidad en donde se encuentran las oficinas, así se evitaría que el candidato se traslade a la unidad en donde trabajará para entrevistarse con quien será su Jefe inmediato, facilitando de ésta manera el proceso y evitando que el candidato invierta tiempo y dinero al ir a la unidad y regresar nuevamente a Oficinas para llevar a cabo su contratación.

CONCLUSIONES

El presente informe es una muestra del trabajo que puede realizar un Pedagogo en el área de Recursos Humanos, específicamente en los departamentos de Capacitación, Reclutamiento y Selección.

Se espera que este trabajo proporcione los fundamentos necesarios para llevar a cabo los procesos de Capacitación, Reclutamiento, Selección y que logre orientar a las futuras generaciones sobre estas áreas de la Pedagogía.

Así mediante la experiencia adquirida se concluye lo siguiente:

La Capacitación dentro de la Empresa es importante ya que proporciona, desarrolla y perfecciona las aptitudes y habilidades de una persona, con el propósito de prepararla para que realice las actividades encomendadas correctamente en su puesto de trabajo obteniendo así un mejor desempeño laboral.

Por la formación que le caracteriza, el Pedagogo se encarga dentro de una Empresa de la organización sistemática de actividades educativas de Capacitación para los trabajadores. Estas actividades intencionales tienen como objetivo lograr en el individuo un desempeño que tienda a la satisfacción de sus necesidades sociales y de trabajo.

Respecto a las actividades de Capacitación realizadas, resultó satisfactorio el poder transmitir la información de la Empresa al personal de nuevo ingreso y en la mayoría de los casos inculcar el sentido de pertenencia a la misma, todo esto se logró haciendo uso de las herramientas proporcionadas en las diferentes asignaturas de la carrera. Así los cursos resultaron de fácil comprensión al transmitir la información de manera sencilla y utilizando el material adecuado para facilitar su aprendizaje.

Específicamente el Pedagogo desempeña un papel importante dentro de las organizaciones en el área de Capacitación, sin embargo su papel puede trascender y no solamente encasillarse en la Capacitación de personal, ya que puede actuar en el área de Recursos Humanos, contribuyendo al logro de los objetivos de las empresas ya que éstas buscan tener al personal idóneo en el puesto idóneo, así como personal capacitado, generando en los trabajadores la conciencia de crear un ambiente laboral satisfactorio, que brinde al empleado la posibilidad de un desarrollo personal y profesional.

Así sobre las actividades realizadas en Reclutamiento y Selección, se comprobó que la efectividad del Reclutamiento recae en gran medida en la anticipación con que hayan sido previstas las necesidades de la Empresa, ya que de ésta manera es posible elegir el mejor personal disponible en el mercado de trabajo y cubrir así las vacantes en tiempo oportuno.

Por lo tanto el proceso de Reclutamiento tiene la tarea de atraer a todas aquellas personas que pueden ser posibles candidatos para ocupar una vacante dentro de la Empresa ya sea a través de medios y fuentes de Reclutamiento internas ó externas.

El realizar el proceso de Selección implica una gran responsabilidad ya que se deben tener presentes tanto las necesidades de la Empresa, como las de la persona que solicita el trabajo y así dar una respuesta satisfactoria para ambas partes.

Cabe mencionar que por una mala decisión se puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial ó facilitar la entrada a alguien con influencia negativa, lo cual repercutirá en el desarrollo de la Empresa.

En este sentido el trabajo idóneo para el ser humano debe ser aquél que responda satisfactoriamente a sus expectativas de desarrollo físico, intelectual y social.

Así el resultado final del proceso de Selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la Selección se consideran cuidadosamente y los pasos de la Selección se llevan a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Es importante mencionar que la enseñanza que se otorgó a lo largo de la formación académica, sirvió para contar con lo elementos necesarios para incorporarse al mercado laboral sobre todo en el área de Capacitación.

Se considera que informar acerca de esta experiencia profesional puede servir al Colegio de Pedagogía, a sus profesores y directivos así como a los estudiantes de la carrera para vislumbrar el campo de desarrollo laboral y para reconsiderar los procesos de renovación curricular tomando como base la actualización del conocimiento del mercado y el perfil profesional del Pedagogo.

Finalmente mediante este trabajo se pretende dar a conocer principalmente como el Pedagogo puede tener un desempeño positivo en el área de Recursos Humanos y en este caso en una Empresa dedicada a la preparación y venta de alimentos, demostrando así que el plan de estudios de la Licenciatura en Pedagogía nos proporciona las bases necesarias para desempeñarnos favorablemente en el área que deseamos dentro del campo laboral y depende de cada uno de nosotros, como egresados, aprovechar esta formación.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR MARÍA JOSÉ. Técnicas de Animación Grupal. Argentina. Espacio Editorial, 1992. 225 p.

ANASTASI ANNE. Tests Psicológicos. México. Prentice Hall. 1998. 744 p.

ARIAS GALICIA FERNANDO. et, al. Administración de recursos humanos para el alto desempeño. 5ª. Ed. México. Trillas, 1990. 771 p.

ARIAS GALICIA FERNANDO. Capacitación para la competitividad y la colaboración. México. Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, 1994. 264 p.

BOHLANDER GEORGE. et, al. Administración de Recursos Humanos. 12ª. Ed. México. Thomson, 2002. 708 p.

CALDERÓN CÓRDOVA HUGO. Manual para la Administración del proceso de capacitación de personal. México. Limusa, 1992. 128 p.

CARREÑO FERNANDO. Enfoques y principios teóricos de la evaluación. México. Trillas, 1999. 71 p.

CERDA GUTIÉRREZ HUGO. La Evaluación como experiencia total. Colombia. Magisterio, 2000. 308 p.

CHEHAYBAR Y KURI EDITH. Técnicas para el aprendizaje grupal. México. Centro de Estudios sobre la Universidad / Plaza y Valdés, 2000. 163 p.

DEL OLMO FRANCISCO. Test Rápido Barranquilla (BARSIT). México. El Manual Moderno, 1980. 48 p.

DEL POZO DELGADO PILAR. Formación de formadores. España. Pirámide, 1997. 120 p.

GARRY MITCHEL. Manual del capacitador. México. Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V., 1995. 421 p.

GOLEMAN DANIEL. La inteligencia emocional. México. Ediciones B México. 1995. 397 p.

GRADOS ESPINOSA JAIME A. Capacitación y desarrollo del personal. 2ª. Ed. México. Trillas, 2001. 361p.

GRADOS ESPINOSA JAIME A. Inducción, Reclutamiento y Selección. 3ª. Ed. México. Manual Moderno, 2003. 263 p.

GREGORY ROBERT J. Evaluación Psicológica: historia, principios y aplicaciones. México. El Manual Moderno, 2001. 815 p.

GUTH AGUIRRE ALFREDO. Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos. México. Trillas, 2001. 149 p.

LUZURIAGA LORENZO. Diccionario de Pedagogía. 3ª. Ed. Argentina. Losada, 2001. 394 p.

LLANOS RETE JAVIER. Integración de Recursos Humanos. México. Trillas, 2005. 375 p.

MENDOZA NUÑEZ ALEJANDRO. Capacitación para la calidad y la productividad. 2ª. Ed. México. Trillas, 1998. 194 p.

MESTAS FLORES ANGEL. Manual de Evaluación. México. SEP, 2000. 65 p.

NERICI IMIDEO GIUSEPPE. Hacia una didáctica general dinámica. Buenos Aires. Kapelusz, 1985. 607 p.

PAIN ABRAHAM. Capacitación Laboral. Argentina. Ediciones Novedades Educativas, 2001. 122 p.

PILZ AGUILAR ANGELICA (Validación para México). Inventario de Personalidad para Vendedores. México. El Manual Moderno. 2001. 51 p.

PINTO VILLATORO ROBERTO. Planeación estratégica de capacitación. México. McGraw-Hill. 2000. 204 p.

SEISDEDOS CUBERO NICOLAS. Cuestionario de Conductas Antisociales-Delictivas. México. El Manual Moderno. 2001. 29 p.

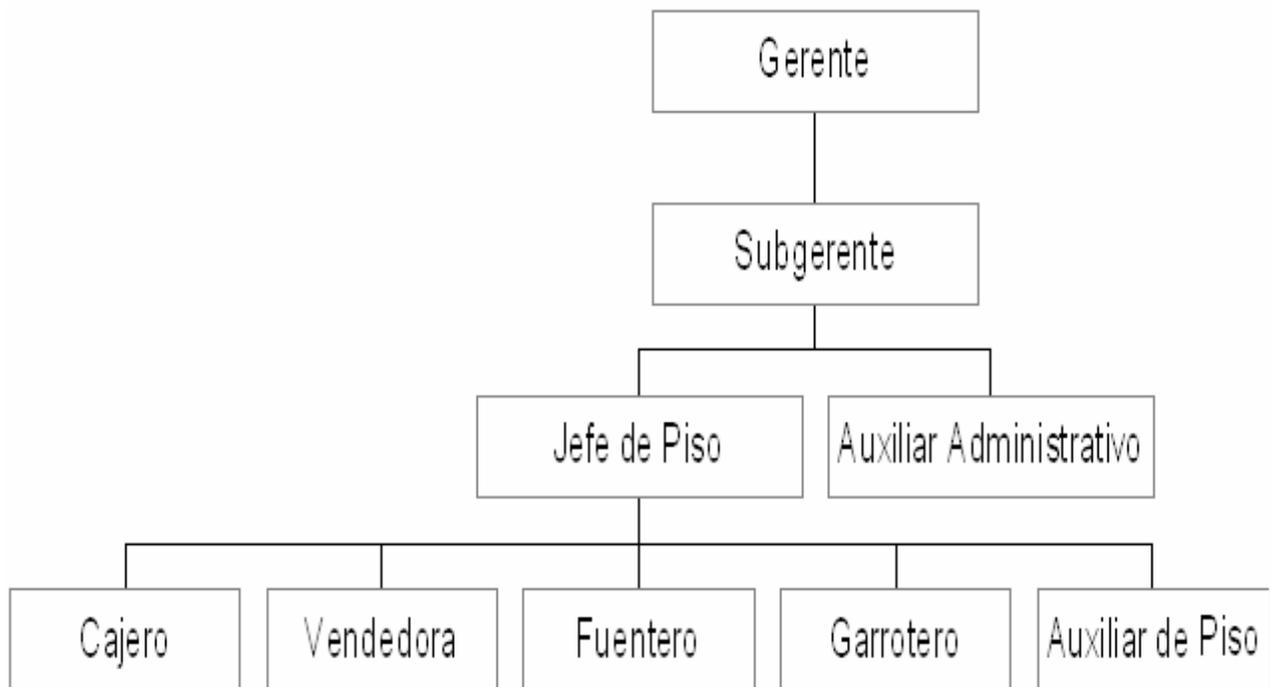
SEISDEDOS NICOLAS, et. al. Cuestionario de Personalidad Situacional. 2ª. Ed. España. TEA Ediciones. 1998. 71 p.

SILICEO AGUILAR ALFONSO. Capacitación y desarrollo de personal. 4ª. Ed. México. Limusa, 2003. 246 p.

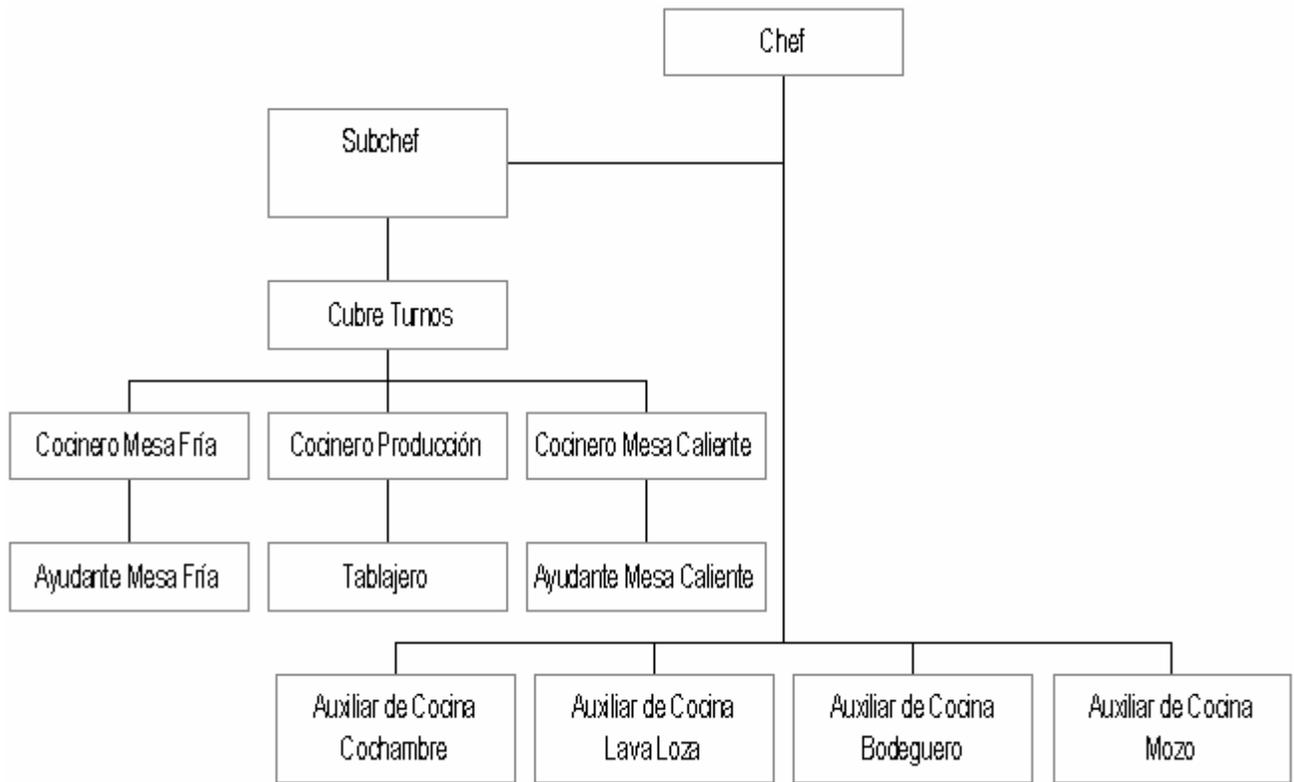
WERTHER WILLIAM B. Administración de personal y recursos humanos. 5ª. Ed. México. McGraw-Hill, 2000. 395 p.

LEY FEDERAL EL TRABAJO. México. Ediciones Fiscales Isef, 2005. 291 p.

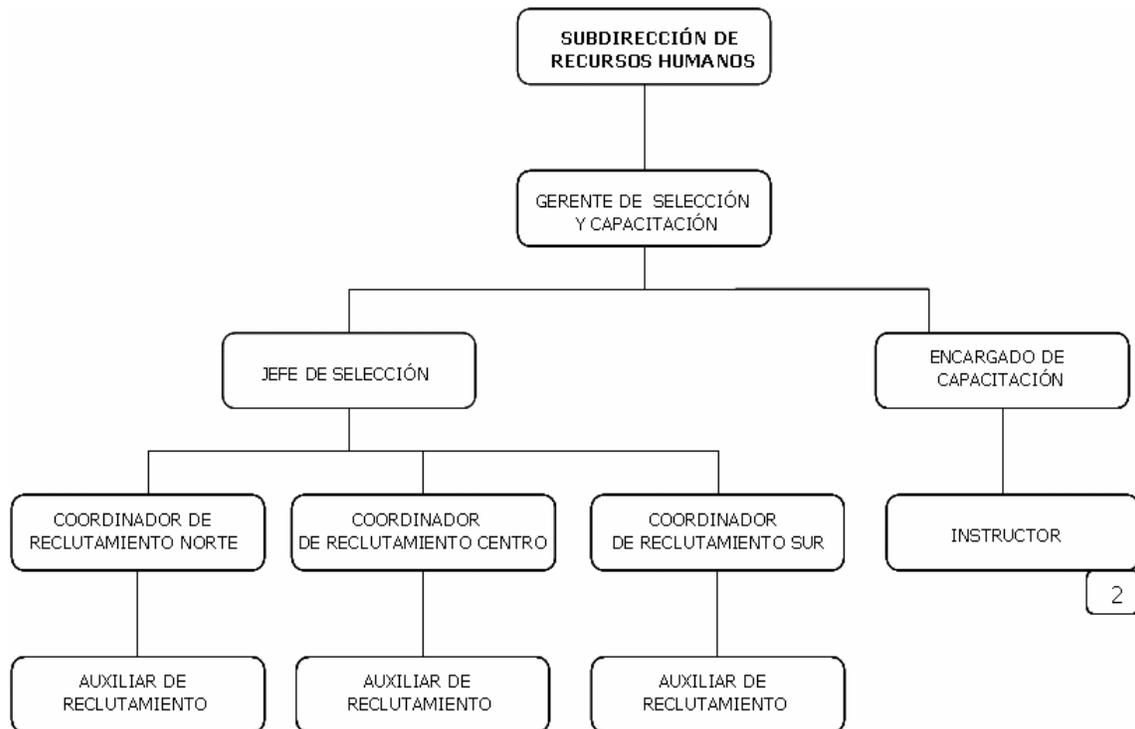
ANEXO 1



ANEXO 2



ANEXO 3



ANEXO 4

Procedimiento para impartición de Cursos ó Talleres

INSTRUCTOR 1. Llega al lugar donde se realiza el evento y organiza su material.

PARTICIPANTES 2. Llegan al lugar del evento.

INSTRUCTOR 3. Elabora la lista de asistencia del personal, la cual será considerada como evidencia de la capacitación.
4. Imparte el curso ó taller.

AL FINALIZAR EL CURSO O TALLER

5. Evalúa los conocimientos y habilidades adquiridos por los participantes por escrito asegurando que cuenten con calificación aprobatoria.

PARTICIPANTES 6. Evalúan al Instructor.

INSTRUCTOR 7. Elabora la constancia de habilidades laborales la cual será considerada como evidencia de la capacitación.
8. Entrega original de constancia de habilidades laborales.
9. Conserva en archivo la copia de las constancias entregadas a los participantes.
10. Concentra en una lista las constancias de habilidades laborales.
11. Presenta la lista en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social dentro de los primeros 20 días hábiles del mes de enero.

SEGUIMIENTO DE LOS CURSOS Y TALLERES IMPARTIDOS

INSTRUCTOR 1. Muestra al Jefe inmediato los resultados que obtuvo el personal que asistió al curso ó taller.
2. Indica las áreas de mejora de la persona capacitada.

GERENTE O CHEF DE UNIDAD 3. Aplica las medidas de actuación de acuerdo a las indicaciones del instructor y políticas establecidas en la Empresa.

ANEXO 5

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES Formato DC-3

| DATOS DEL TRABAJADOR | |
|---|--------|
| Nombre | |
| Registro Federal de Contribuyentes - - | Puesto |

| DATOS DE LA EMPRESA | |
|---|---|
| Nombre o razón social | |
| Registro Federal de Contribuyentes - - | Registro patronal del I.M.S.S. - |
| Actividad específica o giro | |

| DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO | |
|---|--|
| Nombre del programa o curso | |
| Duración en horas | Periodo de ejecución De Año Mes Día a Año Mes Día |
| Nombre del agente capacitador | |
| Nombre y firma del instructor | |

| | |
|--|-----------------------------|
| Los datos se asientan en esta constancia bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad. | |
| Representante de los trabajadores | Representante de la empresa |
| _____ Nombre y firma | _____ Nombre y firma |

ANEXO 7

REQUISICIÓN DE PERSONAL

SUCURSAL: _____ FECHA: _____

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

PUESTO: _____

FECHA DE BAJA: _____

MOTIVOS DE BAJA:

- () RENUNCIA VOLUNTARIA
- () RESCISIÓN DE CONTRATO
- () POR FALTAS INJUSTIFICADAS
- () ABANDONO DE EMPLEADO
- () PROBLEMAS FAMILIARES
- () PROBLEMAS DE HORARIO

OTROS: _____

FECHA A CUBRIR LA VACANTE: _____

SE PUEDE CUBRIR CON PERSONAL DE LA UNIDAD: _____

NUM. DE EMPLEADO: _____ NOMBRE: _____

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA: _____ ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: _____

PUESTO QUE OCUPA: _____ SUELDO: _____

MOTIVOS POR LOS QUE SE PROPONE COMO CANDIDATO: _____

VACANTE CUBIERTA POR: _____

APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE

NUMERO DE EMPLEADO: _____

FECHA DE CONTRATACIÓN: _____

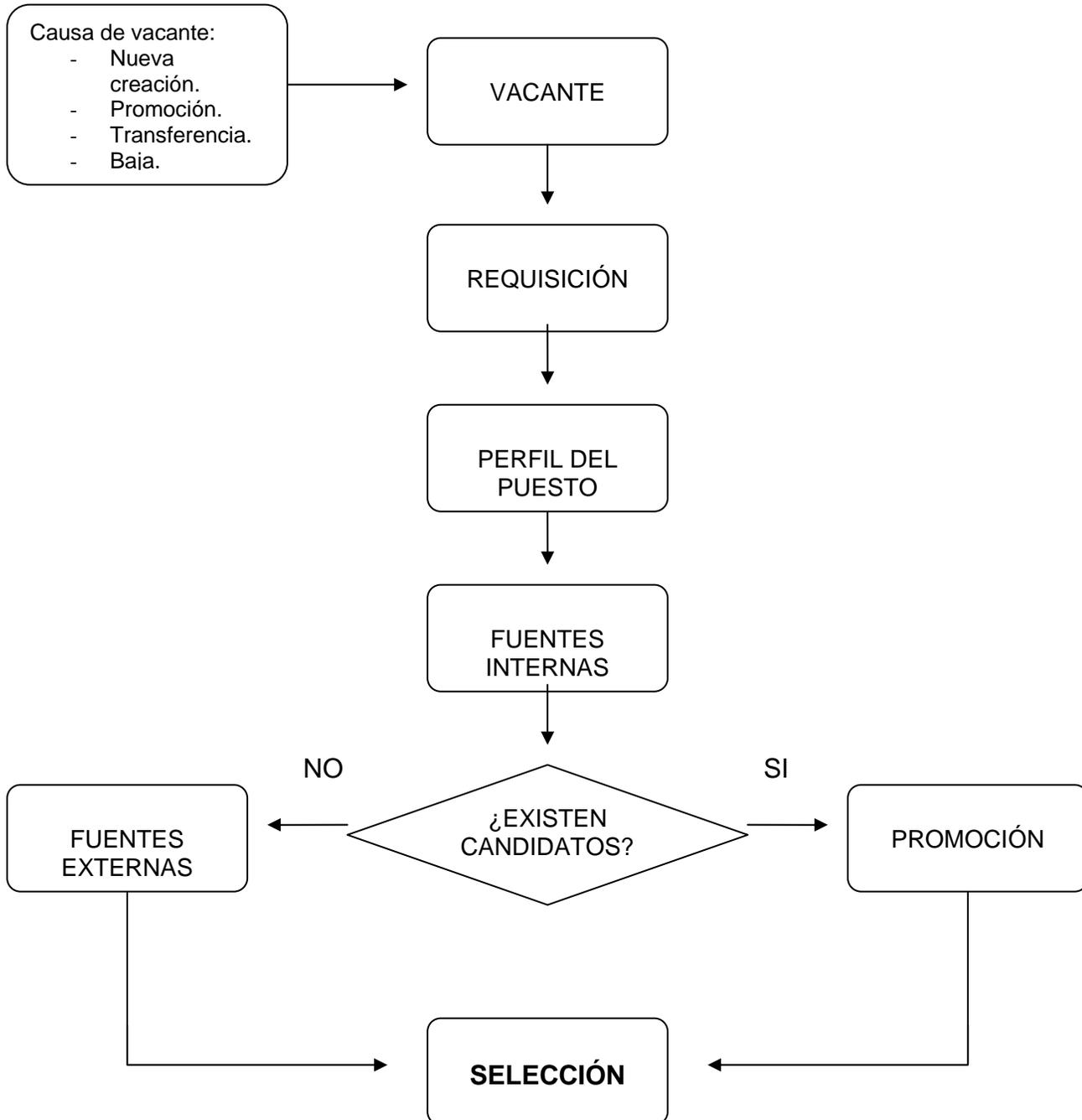
FECHA DE PROMOCIÓN: _____

ATENTAMENTE

Vo. Bo.
NOMBRE Y FIRMA

ANEXO 8

PROCESO DE RECLUTAMIENTO



ANEXO 9

PRESOLICITUD DE EMPLEO



| | | | |
|-----------------|--|----------------------|--|
| PUESTO: | | FECHA: | |
| SUELDO DESEADO: | | | |
| NOMBRE: | | EDAD: | |
| R.F.C.: | | FECHA DE NACIMIENTO: | |
| DOMICILIO: | | TELEFONO: | |
| NUMERO DE IMSS: | | ESTADO CIVIL: | |

| ESCOLARIDAD | | | |
|---|--------|-----------------|------------------|
| ¿ESTUDIA ACTUALMENTE?: | | HORARIO: | |
| CURSO O CARRERA: | | GRADO: | |
| ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS: | | | |
| EMPLEO ACTUAL Y ANTERIOR | | | |
| NOMBRE DE LA EMPRESA | PUESTO | TIEMPO LABORADO | MOTIVO DE SALIDA |
| | | | |
| | | | |
| HA TRABAJADO ANTERIORMENTE EN ESTA EMPRESA: SI NO | | | |

| DATOS COMPLEMENTARIOS |
|----------------------------------|
| ¿COMO SE ENTERO DE ESTE TRABAJO? |

| | | |
|---|---------------------------|---------|
| ¿CONOCE A ALGUIEN QUE TRABAJE EN NUESTRA EMPRESA? | SI | NO |
| PARENTESCO: | UNIDAD EN LA QUE TRABAJA: | PUESTO: |

| ACLARACION AL SOLICITANTE: |
|---|
| <p>Los datos que nos proporciona lo hace consciente de decir la verdad, por lo que en base a la Ley Federal del trabajo, el encontrar algún dato falso, será motivo para que la empresa cancele cualquier contrato de trabajo sin responsabilidad alguna.</p> <p style="text-align: center;">FIRMA DEL SOLICITANTE</p> <p style="text-align: center;">_____</p> |

PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA

| |
|----------------|
| OBSERVACIONES: |
|----------------|

ANEXO 10



SOLICITUD DE EMPLEO

LLENE ESTA SOLICITUD CON LETRA DE MOLDE Y ANOTE LA INFORMACIÓN REQUERIDA CON CLARIDAD. RECUERDE QUE EN LA MEDIDA, EN QUE NOS PROPORCIONE INFORMACIÓN COMPLETA Y PRECISA ESTAREMOS EN MEJORES CONDICIONES DE PENSAR EN USTED PARA EL PUESTO QUE ESTE MAS DE ACUERDO A SUS CARACTERÍSTICAS.

| | | |
|--|-------------------------------------|---|
| COMO SE ENTERO DEL EMPLEO | FECHA DE ELABORACIÓN | FOTOGRAFIA RECIENTE. |
| PUESTO SOLICITADO | SUELDO DESEADO | |
| DISPONIBILIDAD PARA INICIAR LABORES | | |
| ÁREAS DE INTERÉS (EN ORDEN IMPORTANCIA) | | |
| 1. _____ | DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| 2. _____ | | |
| 3. _____ | DISPONIBILIDAD CAMBIO DE RESIDENCIA | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |

DATOS PERSONALES

| | | | | |
|--|---------------------|---|---------------------------------|---|
| APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRES | | CURP | EDAD | SEXO F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> |
| ESTADO CIVIL SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> DIVORCIADO <input type="checkbox"/> VIUDO <input type="checkbox"/> UNIÓN LIBRE <input type="checkbox"/> | | | REG. FED. CONT. | |
| DOMICILIO: CALLE | | NUM. EXT. | NUMERO INT. | CÓDIGO POSTAL |
| CIUDAD Y ESTADO | | No. AFILIACIÓN DEL IMSS. | | TIEMPO DE RESIDENCIA EN ESTA CIUDAD |
| TELÉFONO PROPIO: | | CARTILLA MILITAR | | NÚMERO: _____ |
| TELÉFONO RECADO: | | LIBERADA <input type="checkbox"/> | EXENTO <input type="checkbox"/> | CUMPLIENDO SERVICIO <input type="checkbox"/> |
| LUGAR DE NACIMIENTO (ESTADO Y MUNICIPIO) | | RELIGIÓN | | PERTENECE ALGÚN SINDICATO |
| ACTUALMENTE VIVE CON | | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> | | |
| ALGÚN FAMILIAR TRABAJA EN ESTA EMPRESA SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> | NOMBRE Y PARENTESCO | | UNIDAD | ÁREA |
| | | | | PUESTO: |

DATOS FAMILIARES

| PARENTESCO | NOMBRE COMPLETO | EDAD | DOMICILIO | OCUPACIÓN | EMPRESA DONDE TRABAJA | TELÉFONO |
|------------|-----------------|------|-----------|-----------|-----------------------|----------|
| PADRE | | | | | | |
| MADRE | | | | | | |
| HERMANOS | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| PARENTESCO | NOMBRE COMPLETO | FECHA NAC. | DOMICILIO | OCUPACIÓN | EMPRESA DONDE TRABAJA | TELÉFONO |
|------------|-----------------|------------|-----------|-----------|-----------------------|----------|
| ESPOSA (O) | | | | | | |
| HIJOS | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

DATOS ESCOLARES

| | | | | |
|----------------------------------|---|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| NIVEL | FECHAS | NOMBRE DE LA ESCUELA | CIUDAD O ESTADO | CERTIFICADO O DIPLOMA |
| PRIMARIA | | | | |
| SECUNDARIA | | | | |
| PREPARATORIA | | | | |
| COMERCIO | | | | |
| PROFESIONAL | | | | |
| OTROS ESTUDIOS | | | | |
| NOMBRE DE LA CARRERA QUE ESTUDIO | | PASANTE <input type="checkbox"/> | TITULADO <input type="checkbox"/> | TRUNCO <input type="checkbox"/> |
| ACTUALMENTE ESTUDIA | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> | TIPO DE ESTUDIOS | HORARIO | |

| | |
|--------------------|----------------------|
| IDIOMAS QUE DOMINA | PORCENTAJE HABLADO % |
|--------------------|----------------------|

OTROS ESTUDIOS

| | |
|---|---|
| ¿QUE PROGRAMAS O HERRAMIENTAS DE COMPUTADORA UTILIZA? | CONOCIMIENTOS TÉCNICOS U OFICIOS QUE MANEJA |
| | |

EXPERIENCIA DE TRABAJO

| | | | | |
|--------------------------------|------------------|---------------------------|--|----------------------------|
| EMPRESA ACTUAL O ÚLTIMA | DIRECCIÓN | TELÉFONO | No. DE PERSONAS EN LA CIA. | No. DE PERSONAS EN EL AREA |
| ACTIVIDAD BÁSICA DE LA EMPRESA | FECHA DE INGRESO | FECHA DE SEPARACIÓN | EXP. EN SUPERVISIÓN SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> | |
| ÚLTIMO PUESTO | JEFE INMEDIATO | PUESTO DEL JEFE INMEDIATO | SUELDO INICIAL | SUELDO FINAL |
| PUESTO ANTERIOR | JEFE INMEDIATO | PUESTO DEL JEFE INMEDIATO | SUELDO INICIAL | SUELDO FINAL |
| CAUSA DE SEPARACIÓN | | | No. DE PERSONAS A SU CARGO | |
| COMETARIOS DEL ENTREVISTADOR | | | | |

| | | | | |
|--------------------------------|------------------|---------------------------|--|----------------------------|
| EMPRESA ANTERIOR | DIRECCIÓN | TELÉFONO | No. DE PERSONAS EN LA CIA. | No. DE PERSONAS EN EL AREA |
| ACTIVIDAD BÁSICA DE LA EMPRESA | FECHA DE INGRESO | FECHA DE SEPARACIÓN | EXP. EN SUPERVISIÓN SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> | |
| ÚLTIMO PUESTO | JEFE INMEDIATO | PUESTO DEL JEFE INMEDIATO | SUELDO INICIAL | SUELDO FINAL |
| PUESTO ANTERIOR | JEFE INMEDIATO | PUESTO DEL JEFE INMEDIATO | SUELDO INICIAL | SUELDO FINAL |
| CAUSA DE SEPARACIÓN | | | No. DE PERSONAS A SU CARGO | |
| COMETARIOS DEL ENTREVISTADOR | | | | |

| | | | | |
|--------------------------------|------------------|---------------------------|--|----------------------------|
| EMPRESA ANTERIOR | DIRECCIÓN | TELÉFONO | No. DE PERSONAS EN LA CIA. | No. DE PERSONAS EN EL AREA |
| ACTIVIDAD BÁSICA DE LA EMPRESA | FECHA DE INGRESO | FECHA DE SEPARACIÓN | EXP. EN SUPERVISIÓN SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> | |
| ÚLTIMO PUESTO | JEFE INMEDIATO | PUESTO DEL JEFE INMEDIATO | SUELDO INICIAL | SUELDO FINAL |
| PUESTO ANTERIOR | JEFE INMEDIATO | PUESTO DEL JEFE INMEDIATO | SUELDO INICIAL | SUELDO FINAL |
| CAUSA DE SEPARACIÓN | | | No. DE PERSONAS A SU CARGO | |
| COMETARIOS DEL ENTREVISTADOR | | | | |

INFORMACIÓN CLINICA

ESTATURA _____ PESO _____ KG. USA ANTEOJOS _____

¿QUE INTERVENCIONES QUIRURGICAS HA TENIDO? _____

¿QUE ENFERMEDADES O ACCIDENTES GRAVES HA TENIDO? _____

¿TIENE ALGUNA CICATRIZ? _____ ¿EN QUE PARTE DEL CUERPO? _____

¿TIENE ALGÚN IMPEDIMENTO QUE LO LIMITE EN SU TRABAJO? _____

SI ES MUJER ¿ESTA USTED EMBARAZADA? _____

¿PADECE ALGUNA ENFERMEDAD CONGÉNITA? _____ EN CASO AFIRMATIVO INDICAR CUAL _____

¿ALGUNA OTRA INFORMACIÓN IMPORTANTE? _____

¿TIENE USTED TATUAJES EN CASO AFIRMATIVO INDICAR SI SON VISIBLES _____

REFERENCIAS

NOTA: LAS PERSONAS INDICADAS DEBERAN CONOCERLO PERSONALMENTE, NO SER FAMILIARES, NI PATRONES O JEFES ANTERIORES

| NOMBRE Y APELLIDOS COMPLETOS | DOMICILIO | TELEFONO | EMPRESA DONDE TRABAJA | AÑOS DE CONOCERLO |
|------------------------------|-----------|----------|-----------------------|-------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

DATOS ECONOMICOS

| | | |
|------------------------------|----------|--|
| CASA PROPIA VALOR ESTIMADO | \$ _____ | OTROS BIENES RAICES SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> CUALES: _____ _____ _____ |
| CASA HUESPEDES RENTA MENSUAL | \$ _____ | |
| CASA RENTADA RENTA MENSUAL | \$ _____ | |
| CASA DE LOS PADRES | \$ _____ | |
| CASA DE PARIENTES | \$ _____ | |

¿TIENE DEUDAS? SI NO ¿CUALES? _____

¿A CUANTO ASCIENDEN? _____ ¿CUANTO ABONA MENSUALMENTE? _____

¿A CUANTO ASCIENDEN SUS GASTOS MENSUALES? _____

PERSONAS QUE AYUDAN AL GASTO FAMILIAR

| NOMBRE | PARENTESCO | INGRESO MENSUAL | AYUDA MENSUAL |
|--------|------------|-----------------|---------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| | | | | |
|-----------------------------|-------|-----------------------------|--------------------|--|
| TIENE OTROS INGRESOS | | SI <input type="checkbox"/> | DE DONDE PROVIENEN | |
| | | NO <input type="checkbox"/> | | |
| TIENE AUTOMOVIL | MARCA | MODELO | LICENCIA No. | |
| SI <input type="checkbox"/> | | | | |
| NO <input type="checkbox"/> | | | TIPO | |

EN VIRTUD DE QUE CUALQUIER CONVENIO ENTRE LA EMPRESA Y EL SOLICITANTE SE HARA EN BASE A LA INFORMACION Y LAS RESPUESTAS PROPORCIONADAS CON ANTERIORIDAD, DECLARO QUE LAS MISMAS SON VERIDICAS Y EXACTAS, ASI MISMO AUTORIZO A **SERVICIOS GASTRONOMICOS GIGANTE** A REALIZAR CUALQUIER INVESTIGACION DE VERIFICACION AL RESPECTO. DE IGUAL FORMA POR ESTE CONDUCTO OTORGO MI CONSENTIMIENTO PARA QUE EN CASO NECESARIO SE ME PRACTIQUE CUALQUIER TIPO DE EXAMEN MEDICO SIN RESTRICCION ALGUNA.

FIRMA DEL SOLICITANTE _____

DATOS PARA CONTRATACION USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS (favor de no llenar este espacio)

| | | |
|-------------------------------|-------------------|------------------------|
| DATOS PARA DEPTO. DE PERSONAL | | DOCUMENTOS FALTANTES |
| PUESTO _____ | UNIDAD _____ | |
| SUELDO MENSUAL _____ | CATEGORIA _____ | |
| SUSTITUYE A: _____ | CODIGO _____ | |
| TIPO DE CONTRATO _____ | ESTAFETA _____ | FECHA DE ENTREGA _____ |
| FECHA DE INGRESO _____ | VENCIMIENTO _____ | |

ENTREVISTA DEL JEFE DE AREA

| | |
|-------------------------------|---------------------|
| EFFECTUADA POR: _____ | REALIZADA EN: _____ |
| FECHA: _____ | SUELDO: \$ _____ |
| PARA LA VACANTE DE: _____ | |
| OBSERVACIONES _____ | |
| FIRMA DEL ENTREVISTADOR _____ | |

ENTREVISTA DE RECURSOS HUMANOS

| | |
|-------------------------------|---------------------|
| EFFECTUADA POR: _____ | REALIZADA EN: _____ |
| FECHA: _____ | SUELDO: \$ _____ |
| PARA LA VACANTE DE: _____ | |
| OBSERVACIONES _____ | |
| FIRMA DEL ENTREVISTADOR _____ | |

FIRMAS DE AUTORIZACION

SUPERVISOR DE AREA

DIRECTOR DE AREA

ANEXO 11

BATERIAS DE EXÁMENES PSICOMÉTRICOS.

| PUESTO | EXÁMENES | TIEMPO | ÁREA A MEDIR |
|--|---|--|---|
| Auxiliar de Cocina Auxiliar de Piso | Barsit 47 A.D. | Barsit (10 min.) Sin límite | Actitudes, rasgos de personalidad, actitud ante al trabajo. |
| Ayudante de Cocina Cocinero | Barsit 47 A.D. Evaluación técnica | Barsit (10 min.) Sin límite | Actitudes, rasgos de personalidad, actitud ante al trabajo. |
| Vendedora | Barsit 47 IPV Operaciones numéricas | Barsit (10 min.), IPV- (45 Min.) Operaciones (Sin límite) | Facilidad para relacionarse, ventas, personalidad, manejo numérico. |
| Subchef Chef | Moss Cleaver Raven C.P.S. Zavic | Moss (30 min.) Cleaver (Sin límite) Raven (30 min.) C.P.S. (Sin límite) Zavic (Sin límite) | Habilidad de supervisión de personal, solución de problemas, capacidad de análisis y síntesis, actitud ante el trabajo bajo presión, valores. |
| Cajero | Cleaver Operaciones numéricas Zavic Raven | Cleaver (Sin límite) Operaciones (Sin límite) Zavic (Sin límite) Raven (30 min.) | Actitud ante al trabajo bajo presión, manejo numérico capacidad de síntesis, valores. |
| Auxiliar Administrativo | Cleaver Operaciones numéricas Zavic Terman C.P.S. Evaluación técnica | Cleaver (Sin límite) Operaciones (Sin límite) Zavic (Sin límite) Terman (Varia cada serie) C.P.S. (30 min.) Evaluación técnica (Sin límite) | Actitud ante al trabajo bajo presión, manejo numérico capacidad de síntesis, valores. |
| Jefe de Piso Subgerente | Moss Cleaver C.P.S. Zavic Terman | Moss (30 min.) Cleaver (Sin límite) C.P.S. (Sin límite) Zavic (Sin límite) Terman (Varia cada serie) | Habilidad para manejo de personal, actitud ante al trabajo, capacidad de razonamiento, valores. |
| Gerente de Unidad | Terman Moss Cleaver C.P.S. | Terman(Varia cada serie) Moss (30 min.) Cleaver (Sin límite) C.P.S. (Sin límite) | Inteligencia en general, habilidades de supervisión, personalidad y actitud ante el trabajo así como liderazgo. |

ANEXO 12



REFERENCIAS LABORALES

NOMBRE DEL CANDIDATO
NOMBRE DEL INFORMANTE
NOMBRE DE LA EMPRESA
PUESTO DESEMPEÑADO
FECHA DE INGRESO DEL CANDIDATO
MOTIVO DE SEPARACION

| | | |
|-------|---------------|-------|
| _____ | TELEFONO | _____ |
| _____ | | _____ |
| _____ | FECHA DE BAJA | _____ |

DESEMPEÑO EN SUS FUNCIONES
DISCIPLINA
RESPONSABILIDAD
RELACION CON SUS JEFES Y COMPAÑEROS
CARÁCTER
HABILIDAD DE SUPERVISION
PUNTUALIDAD
INICIATIVA
ES AFECTO A TOMAR BEBIDAS ALCOHOLICAS
ES UNA PERSONA HONRADA
COMENTARIOS

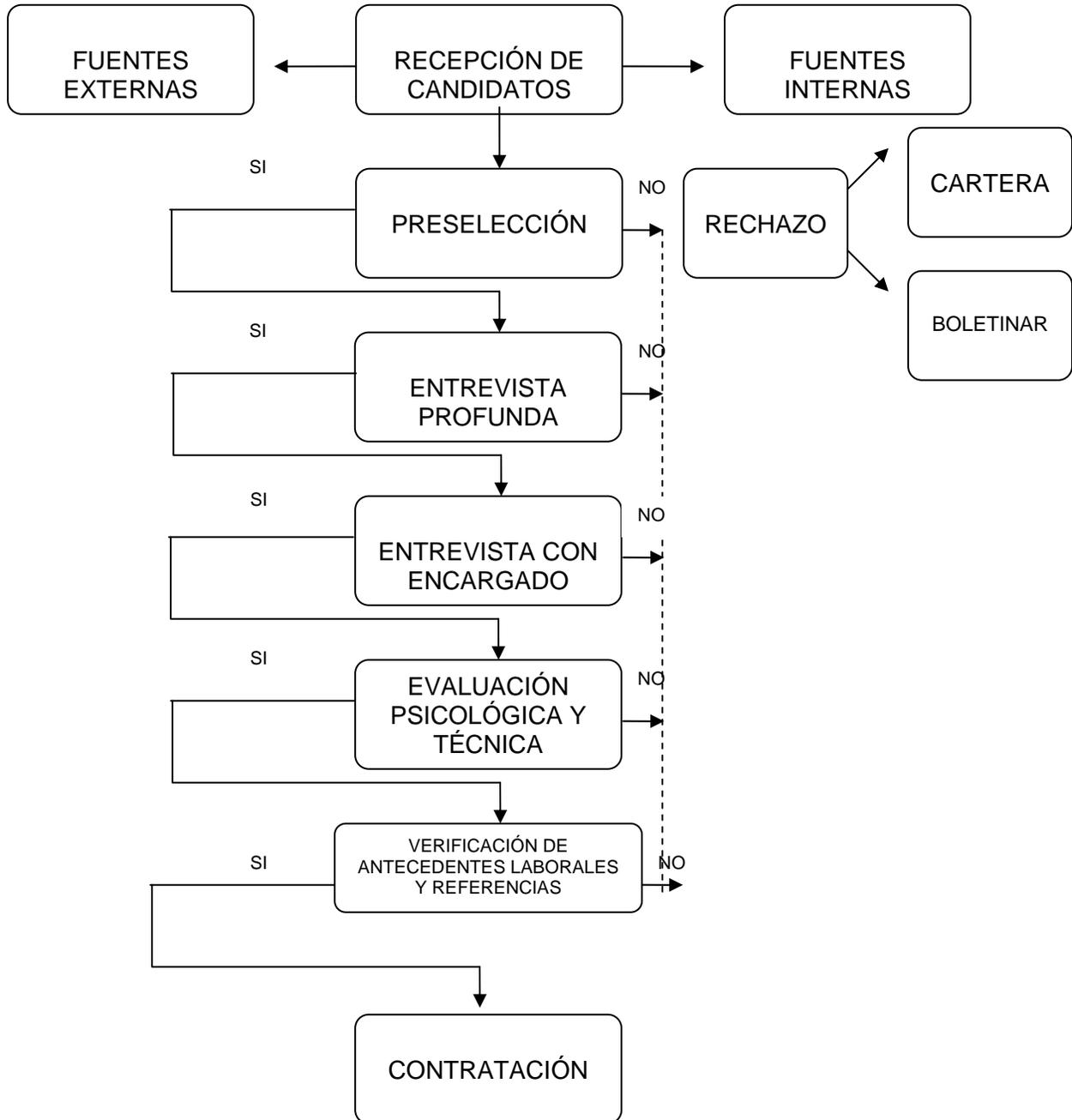
| | EXCELENTE | BUENO | REGULAR | MALO |
|-------|-----------|-------|---------|-------|
| _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |

REVISO

FECHA DE ENTREGA

ANEXO 13

PROCESO DE SELECCIÓN



ANEXO 14

INFORME MENSUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

REPORTE DE CONTRATACIONES

| UNIDADES | OPERACIONES | | PRODUCCIÓN | | TOTAL | | GRAN TOTAL |
|-------------------|-------------|------|------------|------|--------|------|------------|
| | UNIDAD | R.H. | UNIDAD | R.H. | UNIDAD | R.H. | |
| SAN COSME | | | | | | | |
| CUAUHTÉMOC | | | | | | | |
| IZTAPALAPA | | | | | | | |
| EL SALADO | | | | | | | |
| ZARAGOZA | | | | | | | |
| PALMAS | | | | | | | |
| EJÉRCITO NACIONAL | | | | | | | |
| AMÉRICAS | | | | | | | |
| TOLUCA CENTRO | | | | | | | |
| TOLLOCAN | | | | | | | |

CANDIDATOS RECIBIDOS POR FUENTES DE RECLUTAMIENTO

| | |
|------------------------|--|
| INICIATIVA | |
| RECOMENDACIÓN | |
| VOLANTEO | |
| REINGRESO | |
| ESCUELAS | |
| BOLSA DE EMPLEO DELEG. | |
| MANTAS | |
| INTERCAMBIO | |
| CONOCIDO | |
| CHAMBATEL | |
| PERIÓDICOS | |
| OTROS | |

NÚMERO DE SOLICITUDES RECIBIDAS EN EL MES DE:

NÚMERO DE CANDIDATOS ACEPTADOS:

NÚMERO DE CANDIDATOS RECHAZADOS:

RELACIÓN DE VACANTES

| UNIDADES | OPER. | PROD. | TOTAL |
|-------------------|-------|-------|-------|
| SAN COSME | | | |
| CUAUHTÉMOC | | | |
| IZTAPALAPA | | | |
| EL SALADO | | | |
| ZARAGOZA | | | |
| EJÉRCITO NACIONAL | | | |
| PALMAS | | | |
| AMÉRICAS | | | |
| TOLUCA CENTRO | | | |
| TOLLOCAN | | | |

ANEXO 15

Para la persona de nuevo ingreso:

INDUCCIÓN AL PUESTO GUÍA DE SEGUIMIENTO

A continuación te presentamos una serie de temas en los que ya fuiste capacitado; te pedimos que coloques tus datos. Si te explicaron la información y/o te capacitaron coloca en la casilla correspondiente un signo (X) y al final de la hoja tú firma.

NOMBRE _____
 UNIDAD _____ PUESTO _____
 FECHA DE INGRESO _____ ESTAFETA _____
 NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO _____

| INFORMACIÓN | Coloca una X si conoces la información. |
|---|---|
| Horarios de trabajo | |
| Tiempo para alimentos | |
| Menú de empleados | |
| Días de descanso | |
| Número telefónico de la unidad | |
| Comedor de empleados | |
| Ubicación de sanitarios | |
| Zonas de riesgo y seguridad | |
| Oficina del auxiliar administrativo | |
| Tablero de comunicación | |
| Conocimiento del Reglamento interior de trabajo | |
| Filosofía de la Empresa | |
| Servicios del Centro de Apoyo | |
| Medidas de higiene y presentación | |
| Presentación de los compañeros de trabajo | |
| Presentación de los Jefes | |
| Presentación de la persona que fue tu guía en la capacitación | |
| Conocimientos mínimos necesarios para desarrollar las funciones | |
| Funciones básicas | |
| Funciones de apoyo | |
| Conocimiento del proceso de producción y de servicio | |
| Criterios de evaluación que serán utilizados | |
| Reconocimientos y Premios (por mejor empleado, por antigüedad, por desempeño) | |

FIRMA

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

NOMBRE _____
UNIDAD _____
PUESTO _____
ESTAFETA _____
FECHA DE INGRESO _____ FECHA DE EVALUACIÓN _____

Como parte del seguimiento e interés que la Empresa tiene por ti, te pedimos respondas este cuestionario que tiene como finalidad saber como te has sentido en la Empresa, te garantizamos que esta información es confidencial, por lo que deberás responder con la verdad las siguientes preguntas:

1.-Menciona algunas ventajas que proporciona la Empresa a sus empleados.

2.- ¿Sientes que tienes el conocimiento completo para desarrollar tus funciones?

Si _____ No _____ y explícanos por qué

3.- ¿Consideras que el ambiente de trabajo ha sido favorable para que te desarrolles y te sientas bien en tu trabajo?

Si _____ No _____ y explícanos por qué

4.- ¿Consideras que tus Jefes han ayudado para que te desarrolles y te sientas bien en tu trabajo?

Si _____ No _____ y explícanos por qué

5.-Considerando el tiempo que has estado laborando en esta Empresa, ¿Cuál crees que sea el principal motivo por el cual la gente se pudiera dar de baja en la unidad en la que estas?

6.- ¿Como empleado de la Empresa sientes que has tenido un buen desempeño ó consideras que debes mejorar algo en ti, y si es así qué tendrías que mejorar?:

7.-Finalmente, si deseas hacer algún comentario puede hacerlo en este espacio:

Para el Jefe inmediato:

Evaluación de desempeño

Nombre del Empleado _____
Puesto _____
Número de Estafeta _____
Unidad _____

Marque con una x en la columna que corresponda a la calificación que asigne a cada factor.

| Factores a calificar | Regular | Bueno | Excelente |
|---|----------------|--------------|------------------|
| Desempeño en el puesto | | | |
| Interés en el trabajo | | | |
| Relación con sus compañeros | | | |
| Iniciativa para realizar otro tipo de trabajo | | | |
| Cumple sin objeción las disposiciones | | | |
| Puntualidad | | | |
| Arreglo personal | | | |

Compromiso entre Jefe y Subalterno:

Jefe inmediato

Nombre y Firma