



UNIVERSIDAD VILLA RICA

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA

**GUÍA PRÁCTICA DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA TIENDA
DEPARTAMENTAL**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:

MARÍA DEL CARMEN SOLANO BARRIENTOS

Director de Tesis:

MTRO. MIGUEL ANGEL BOLAÑOS MORENO

Revisor de Tesis:

MTRO. PAULINO ANTONIO CÓRDOBA CAYETANO

BOCA DEL RÍO, VER.

2008



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.

ÍNDICE

Introducción	1
Antecedentes	3
CAPÍTULO I	
METODOLOGÍA	
1.1 Planteamiento del problema	7
1.2 Justificación	9
1.3 Objetivos	10
1.3.1 Objetivo General	10
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 Hipótesis	11
1.5 Variables	12
1.5.1 Variable Independiente	12
1.5.2 Variable dependiente	12
1.6 Definición de variables	13
1.7 Tipos de estudio	13
1.8 Proceso y procedimiento de la investigación	14
1.9 Importancia del estudio	15
1.10 Limitaciones del estudio	15

1.11	Definición de términos conceptuales	16
------	---	----

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de Reclutamiento y Selección	18
2.2	¿Qué es Reclutamiento y Selección de Personal?	22
2.3	Proceso de Reclutamiento	26
2.3.1	Fuentes Internas y Externas	29
2.3.2	Medios de Reclutamiento	32
2.4	Proceso de Selección	33

CAPÍTULO III

CASO PRÁCTICO

ELABORACION GUÍA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA TIENDA DEPARTAMENTAL	43
ANEXOS	66

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

3.1 CONCLUSIONES	97
BIBLIOGRAFÍA	102

INTRODUCCIÓN

El reclutamiento, selección y contratación de personal es un proceso importante para cualquier organización, el cual se realiza de acuerdo con las necesidades y requisitos del área correspondiente.

Hoy en día las nuevas tendencias demográficas, sociales, económicas y tecnológicas obligan a cambios en las organizaciones y el personal, ante esta situación, el papel de la administración de recursos humanos está evolucionando. La función de personal se transformó de un modo específico que incluye cambios en las prestaciones de los empleados, nuevas estructuras de la organización, reestructuración de los escalafones de carrera, la experimentación con nuevos métodos de reclutamiento y una mayor capacitación de los trabajadores para ayudarlos a salir adelante con los nuevos puestos basados en el conocimiento.

Ante la situación planteada surge la necesidad de proporcionar a las empresas, una guía práctica que le facilite reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias mínimas requeridas para una adecuada adaptación e identificación de cada trabajador para una tienda departamental dentro de la empresa.

Con el propósito de dotar a las empresas del sector servicios, en particular a las tiendas departamentales de elementos básicos para la inserción exitosa en este mundo económico, se desarrolló la presente guía práctica, de manera tal que estos procedimientos conduzcan a las tiendas departamentales a contar con el personal más idóneo para el desarrollo de sus actividades.

ANTECEDENTES

El mundo actual plantea una serie de retos muy serios a las empresas, en especial a las que se desarrollan en el sector de los servicios. La globalización, la alta competencia y competitividad son algunos de esos retos de mayor relevancia.

Para responder a esos retos, es necesario que las empresas de servicios planteen una estructura orgánica funcional y dinámica, a través de la cual logren permanencia, crecimiento y desarrollo dentro de este nuevo mundo económico de alta competitividad, mediante un recurso humano calificado y comprometido con la empresa.

Según Byars (1997), mediante la implementación de manuales, políticas de contrataciones, sistemas organizados de retribuciones y comisiones, las empresas de finales del siglo XX y principios del XXI han logrado mejoras sustanciales en sus operaciones diarias como lo son: la reducción de costos de administración, reducción de personal ocioso y control absoluto sobre las relaciones humanas dentro de la empresa.

Las personas son el elemento común en todas las organizaciones, crean los objetivos, las innovaciones y realizaciones por las que, se alaba a las organizaciones, cuando se ven desde el punto de éstas.

La administración de recursos humanos depende de la cultura existente en la organización, así como de la estructura organizacional adoptada. Más aún depende de las características del contexto ambiental, del ramo de negocio de la organización, de las

características internas, de sus funciones y procesos y de un sinnúmero de variables importantes.

Para Wherter y Davis, (1999), el objetivo de la administración de los recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la administración de recursos humanos, llamada también administración de personal.

Según Griffin y Ebert (1997,) la administración de recursos humanos es el desarrollo y manejo de programas para mejorar la calidad y el desempeño de personas que trabajan en una organización.

Según Dessler (2001), la problemática de no contar con una adecuada definición de actividades y de puestos dentro de la empresa, aunado a la falta de objetivos o propósitos claramente especificados y la nula clasificación en el sistema de retribuciones de acuerdo a las actividades desempeñadas, hacen que las empresas tengan una posible planeación inadecuada de los recursos humanos.

La selección de nuevo personal es de vital importancia para el crecimiento y desarrollo de la empresa en otros lugares del país. Con un control bien llevado de reclutamiento, se abaten problemas futuros tales como: falta de experiencia del nuevo empleado, falta de especificaciones en las labores a desempeñar, mala o injusta determinación de la remuneración del trabajador.

De acuerdo con Griffin y Ebert (1997), el análisis de puestos es la valuación de los deberes que exige un puesto específico y las cualidades que se necesitan para desempeñarlo. Para este análisis se pueden llevar a cabo evaluaciones de los propios empleados para así verificar las actividades que desempeña cada uno de ellos. Además para cada análisis de puesto, el gerente o la persona encargada, desarrolla una descripción del puesto, en donde se detalla y describe las condiciones con las que se desempeñará el puesto, así como su relación con otros y las habilidades necesarias en el individuo.

Según Lucas (1981), la contratación de nuevo personal siempre es tarea difícil, más aún con la creciente ola de personas aptas listas para desempeñar el trabajo, personas hábiles y con grados de estudios superiores.

Todo cliente antes de comprar un producto compara precios, calidad y las ofertas existentes para así disponerse a seleccionar el que más le conviene a sus necesidades y deseos. Lo mismo pasa cuando se selecciona nuevo personal, primero hay que tener un pensamiento razonable de que y para que se esta contratando a ésta, siendo que se trata de una inversión de dinero y de tiempo para la organización.

Para la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales A.C, se entiende por tienda departamental como el sistema de venta directa al consumidor de una gran variedad de satisfactores para el hogar y uso personal (enseres mayores y menores, ropa femenina y masculina, telas, tapicería etc.) clasificándolos en departamentos separados, con un surtido especializado, limitado y profundo, con atención de personal conocedor, bajo una dirección única y servicios adicionales. Las características que tipifican a una tienda departamental son:

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos en una tienda departamental, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar a los recursos humanos como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más importantes.

Las decisiones sobre los recursos humanos que toma una tienda departamental determinan su éxito, ya sea que involucre a los directores ejecutivos o a empleados a nivel

operativo. Administrar recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la tienda departamental que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable.

Es importante un esfuerzo coordinado de todo el personal para lograr una administración efectiva y para que la organización alcance los objetivos deseados.

Una organización funcional debe estar estructurada por un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas normas de comportamiento deben sujetarse todos sus miembros.

Chiavenato (2001), señala que el principio básico de esta forma de concebir una organización plantea que, dentro de límites tolerables, sus miembros se comportarán de modo racional, es decir, de acuerdo con las normas lógicas de comportamiento prescritas para cada uno de ellos. En otras palabras, la formulación de un conjunto lógico de cargos funcionales y jerárquicos está basada en el principio de que los hombres funcionarán efectivamente de acuerdo con tal sistema racional.

Según Chruden (1990), la teoría clásica hizo demasiado énfasis en la organización formal, este autor señala que Taylor y sus discípulos de la investigación científica, la organización debe basarse en la división del trabajo y, por consiguiente, en la especialización del trabajador, mencionando que según Fayol y sus seguidores de la escuela anatómica, la organización debe preservar su totalidad, su integridad global.

El primer intento de definir y establecer racionalmente los cargos y tareas desempeñadas por las personas se dio con la administración científica, aspecto en que Taylor fue pionero.

Por lo mencionado hasta el momento, se desprende que para reclutar y seleccionar al personal apropiado para una tienda departamental, el Departamento de Recursos Humanos debe establecer los sistemas, procedimientos y descripciones de los puestos de acuerdo a las necesidades de la empresa. A fin de contar con personal que tenga las características, habilidades y aptitudes necesarias a cada uno de los puestos un eficiente desempeño de sus funciones.

Ante esta situación se plantea la necesidad de diseñar una guía práctica que optimice el proceso de Reclutamiento, selección y contratación de persona en una tienda departamental.

1.2. JUSTIFICACIÓN.

La importancia de este trabajo esta en dotar a una tienda departamental de una herramienta de fácil manejo para reclutar y seleccionar el personal necesario para cubrir las vacantes dentro de un departamento en la organización, logrando así los objetivos de la empresa.

La relevancia de este trabajo radica en que será especialmente útil para niveles intermedios e inferiores, agrupa pautas e instrucciones de aplicación específica sobre el reclutamiento y selección del personal en el departamento de una tienda departamental.

El Desarrollo de una guía práctica para el reclutamiento de personal de una tienda departamental tendrá gran utilidad dentro de la empresa ya que orientará de manera asertiva la búsqueda de la persona adecuada a la hora de tener una vacante o iniciar la búsqueda de un cargo nuevo dentro de la organización, ya que en dichas descripciones se observarán los diferentes factores que influyen en la búsqueda de personal, basándose en el perfil y en las descripciones de cada puesto, por lo tanto servirá para agilizar la captación de personal dentro de la organización, permitirá que cada departamento conozca el personal con el que deberá contar al momento de tener una vacante o de necesitar un cargo nuevo apoyándose en la guía práctica de reclutamiento y selección de personal.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL.

Diseñar una guía práctica para una tienda departamental que facilite el reclutamiento y selección de personal con las competencias mínimas requeridas.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Describir las fuentes de reclutamiento para una tienda departamental
- Señalar técnicas de selección para una tienda departamental.
- Identificar las áreas que conforman la estructura organizativa en una tienda departamental
- Clasificar los lineamientos para el desarrollo de los puestos en áreas departamentales de la empresa.
- Elaborar una guía práctica de reclutamiento y selección de personal para una tienda departamental

1.4. HIPÓTESIS

Hipótesis Afirmativa: Si elaboramos y aplicamos una guía de reclutamiento y selección de personal para los puestos que se ofertarán en una Tienda Departamental; entonces podremos satisfacer de manera efectiva las necesidades actuales y futuras de la fuerza de trabajo.

Hipótesis Negativa: Si elaboramos y aplicamos una guía de reclutamiento y selección de personal para los puestos que se ofertarán en una Tienda Departamental; no podremos satisfacer de manera efectiva las necesidades actuales y futuras de la fuerza de trabajo.

1.5. VARIABLES

Werther (2000) define a una variable como la dimensión de un objeto y como todo aquello que se quiere conocer acerca de las unidades de análisis.

En lo concerniente a esta investigación definida por su forma y fondo como documental las variables son:

1.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

La elaboración y aplicación de una guía de reclutamiento y selección de personal para los puestos que se ofertarán en una Tienda Departamental;

1.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Satisfacer de manera efectiva las necesidades actuales y futuras de la fuerza de trabajo

1.6. DEFINICIÓN DE VARIABLES

V.I. Reclutamiento

Según Casas (2002), es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización

V.D. Selección

Para Peña (1997). Es el proceso de elección, adecuación e integración del candidato mas calificado para cubrir una posición dentro de la organización."

1.7. TIPOS DE ESTUDIO

Esta investigación será de tipo descriptivo. Según Fernández (1999) la investigación descriptiva esta diseñada para describir algo, para ser de valor, el estudio descriptivo tiene que reunir datos para un propósito definido y tiene que incluir la interpretación por parte del investigador. Trata de obtener la descripción completa y exacta de una situación.

De acuerdo a Kinneer y Taylor (2000), una investigación descriptiva eficaz se caracteriza por una enunciación clara del problema de decisión, objetivos específicos de investigación y necesidades de información detallada.

Por ser este un trabajo basado únicamente en la experiencia profesional, se trabajó en la elaboración de una guía práctica de Reclutamiento y Selección de Personal para una Tienda Departamental. No se utilizó ningún tipo de muestra poblacional, ni muestreo estadístico, por lo anterior es importante señalar que no se trabajó con sujetos de investigación, sin embargo en la elaboración de la guía se involucran las funciones del área donde se origina, aplica y finaliza el proceso.

Las características del estudio permitieron la utilización de material bibliográfico que se consultó y que aparece relacionado en capítulo correspondiente a la bibliografía.

1.8. PROCESO Y PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para esta investigación estableceremos como proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a una guía práctica de Reclutamiento y Selección de Personal para una Tienda Departamental.

La investigación documental que se utilizó como una fuente primaria de insumos, fueron los documentos escritos en sus diferentes formas: documentos impresos, electrónicos y audiovisuales. Las fuentes impresas incluyeron: libros enciclopedias, revistas, periódicos, diccionarios, monografías, tesis y otros documentos. Las electrónicas, por su parte, fueron fuentes de mucha utilidad, entre estas se encontraron: correos electrónicos, cd-roms, base de datos, revistas y periódicos en línea y páginas Web.

Toda la información presentada en esta tesis se basa en lo que se ha encontrado en las fuentes. La contribución del presente trabajo radica en analizar y seleccionar de esta información aquello que es relevante, organizando la información para cubrir todo el tema, sintetizando las ideas y presentándola de manera fluida y claramente escrita.

1.9. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La relevancia del presente trabajo es la importancia de dotar a la empresa de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para la persona responsable de reclutar y seleccionar el personal necesario, para cubrir los puestos dentro de una tienda departamental, logrando así optimizar el proceso en referencia. Esto implica diseñar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal definiendo en primer orden, las fuentes más adecuadas para la captación y las técnicas que permitan determinar, en la práctica, la idoneidad de las personas según el puesto.

1.10. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Para el desarrollo de la presente tesis solo se relacionara con el proceso de reclutamiento y selección aplicadas para tiendas departamentales, por tanto el flujo de información que puede manejarse es completamente limitado a este tipo de establecimientos

- Solo se presentará una propuesta de una guía práctica de reclutamiento y selección de personal para una tienda departamental y no de otras empresas.
- Solo se analizarán las funciones de los recursos humanos de reclutamiento y selección de personal
- Sólo se presentará la propuesta de la función mencionada.

1.1.1 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS CONCEPTUALES

Definición de Reclutamiento

Chiavenato (2001) señala que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Definición de Selección

Arias (1994) define la selección como el proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de

hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Tienda departamental.

Tienda cuya mercancía está acomodada por departamentos para efectos de promoción y servicio. Estas tiendas ofrecen una gran variedad de productos tales como: ropa, muebles, electrodomésticos, línea blanca, juguetes, perfumería, regalos, etc. normalmente están ubicadas dentro de centros comerciales o en zonas donde haya más tiendas no necesariamente relacionadas. (Diccionario de e-Business, e-Marketing y Tecnología. Enciclopedia)

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de Reclutamiento y Selección

William, Werther y Keith (2000, pp. 35-37), indican que a mediados del siglo XVIII el perfeccionamiento de diversas maquinarias y técnicas complejas en el seno de la sociedad inglesa, y en menor grado en las sociedades francesa y alemana, dio inicio al fenómeno que denominamos Revolución Industrial.

Primero en Inglaterra y poco después en Europa y América del Norte surgieron grandes organizaciones comerciales dedicadas a actividades como hilados y tejidos, la fundición de

metales y la creación de grandes astilleros para fabricar barcos cada vez más grandes y seguros. El perfeccionamiento de dispositivos como la máquina de vapor y el telar moderno hicieron necesario contar con instalaciones de creciente nivel de complejidad. Estos cambios demandaron grupos de trabajadores cada vez más grandes que debían coordinar sus esfuerzos en labores de progresiva complejidad. La Revolución Industrial trajo consigo grandes adelantos que hicieron que la labor humana resultara cada vez más rentable, productiva y con un nivel mayor de mecanización, pero condujo también a condiciones de inseguridad, hacinamiento y profunda insatisfacción.

A fines del siglo XIX diversas compañías latinoamericanas empezaron a establecer los "departamentos de bienestar" que constituye el antecesor directo de las actuales áreas de personal. Estos departamentos (muy comunes en las grandes empresas ferrocarrileras y navieras, en las grandes haciendas y en las principales compañías de hilados y tejidos) tenían entre sus funciones las de atender ciertas necesidades de los trabajadores, como vivienda, atención médica y educación. Otro de sus objetivos fundamentales era prevenir la formación de sindicatos, aspecto que con frecuencia condujo a conflictos y choques laborales que caracterizaron la historia de la Primera Guerra Mundial.

La necesidad de dirigir la labor humana y de capacitar al personal se hizo evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados, seleccionar a los candidatos adecuados para determinados puestos, y de manejar las quejas del personal de manera eficiente y justa. Pese a estos avances, los departamentos de personal no tenían mucha importancia en la mayoría de las empresas de la época. Con frecuencia se utilizaban sólo como recurso informativo para que los ejecutivos tomaran decisiones adecuadas.

A principio del siglo XX departamentos como finanzas, producción y ventas se consideraban mucho más importantes. Como todo conflicto armado, la Primera Guerra Mundial significó un desastre sin precedentes en muchas áreas, pero de manera paradójica contribuyó al desarrollo de los modernos departamentos de personal en los países participantes, sobre todo en lo que refiere a selección de personal.

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) hasta la Gran Depresión, que afectó al mundo industrializado de 1929 a 1938, los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia para las empresas.

Las técnicas de diseño y descripción de puestos y los estudios de tiempos movimientos entre muchos otros aspectos, se desarrollaron durante el período de la Segunda Guerra Mundial. Aspectos como la música ambiental en el lugar de trabajo y el hábito de pintar de colores brillantes las distintas partes de las máquinas para prevenir los accidentes industriales.

A principios de la década de 1950 todas las sociedades latinoamericanas se basaban en una economía tradicional, agrícola, ganadera y minera. En los umbrales del siglo XXI. La tecnología empleada para la comunicación escrita, por ejemplo; la máquina de escribir mecánica reemplazó gradualmente a los escribanos tradicionales a principios del siglo XX.

A fines de la década de 1960, la máquina de escribir eléctrica desplazó a su vez a la máquina mecánica, sólo para verse sustituida por la computadora personal o de sistema central a fines de la década de 1980.

A comienzos del siglo XXI, el correo electrónico y la Internet desplazarán por completo las técnicas anteriores conforme el cambio tecnológico continúa en aceleración. Estas modificaciones tecnológicas ejercen profundos efectos en diversos aspectos de la administración de recursos humanos. Los cambios ocurridos en la comunicación escrita y en el acceso general de la población a las posibilidades de la Internet obligan a los departamentos de recursos humanos a revisar todo su planteamiento de capacitación y preparación de personal.

Ortega (1995, p.13), informa que como consecuencia de la Revolución Industrial, el número de organizaciones, y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo. Donde Frederick W. Taylor propuso un modelo de organización denominado "funcional", basado en el principio de la división del trabajo, y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista.

Taylor se dio cuenta de que la organización perdía considerablemente, si con anterioridad no se seleccionaba a quienes fueran a desarrollar la tarea. El sistema empleado hasta entonces consistía en que los interesados llegaban al sitio de trabajo a fin de localizar al capataz, y era éste quien realizaba la selección de una manera empírica, sin seguir técnica alguna.

Buscando una mayor economía y eficacia, Taylor propuso que el reclutamiento quedara centralizado, con el objeto de obtener mejores resultados. Así surgieron las llamadas "oficinas de selección".

La influencia de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional, estimularon en definitiva la idea de un área dedicada específicamente a la administración de recursos humanos.

Por otro lado la economía de mercado, las decisiones de qué, cómo y cuándo producir, las determina la empresa, la cual tiene que ofrecer los bienes que la sociedad necesita. La empresa debe de ser eficiente, austera e innovadora; aumentar la productividad, la calidad y establecer una mística de servicio para el consumidor.

La apertura de la economía mexicana, los tratados de libre comercio firmados con América del Norte, Europa y algunos países de América Latina, así como la complejidad de las relaciones comerciales, requiere de una nueva cultura empresarial que fomente la creación de empleos, impulse la productividad y eleve la competitividad de las empresas mexicanas. Por lo anterior en el proceso de globalización que se vive, se requieren empresas modernas pero con un sentido ético; que si bien persigan la rentabilidad a largo plazo, se preocupen por generar un ambiente de trabajo digno, que promueve la productividad.

2.2 ¿Qué es Reclutamiento y Selección de Personal?

La búsqueda del personal necesario para una organización constituye con frecuencia un desafío para los directores de los departamentos de recursos humanos. A veces, los requerimientos de recursos humanos son puestos de manifiesto con antelación, como consecuencia del proceso de planificación, pero en otras ocasiones el órgano de personal debe hacer frente a las peticiones con carácter urgente. En cualquiera de las dos situaciones, encontrar solicitantes competentes es una tarea difícil e importante para las organizaciones.

El objetivo del Reclutamiento es proveer en forma oportuna, todo el elemento humano que requiere la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles.

El reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en la que ésta sea capaz de atraer candidatos potencialmente calificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados (Dolan, Schuler y Valle, 1999).

El Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización., En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización (Chiavenato, 1999).

Según Rodríguez (2002, pp. 123-124), dice que un buen reclutador debe ser sensible a las limitaciones que recaen sobre el proceso de reclutamiento. Estas limitaciones son impuestas por la organización, el reclutador y el medio ambiente externo.

Aunque la importancia de los mismos pueden variar de una situación a otra, las restricciones más comunes son:

- Políticas de personal. Éstas son una fuente poderosa de restricciones. Estas políticas tratan de obtener uniformidad, economía, beneficios de relaciones y otros aspectos que no están relacionados con el reclutamiento. A continuación, se enumeran algunas políticas que pueden afectar el reclutamiento.
 - Políticas de ascensos.
 - Políticas de posición de empleo.
 - Políticas de remuneración.
 - Políticas de contratación.
- Planeación de personal. Ésta es otra limitación que debe ser considerada por los reclutadores. Por medio de los inventarios de habilidades y escalas de ascensos, el plan indica los puestos que se deben cubrir mediante el reclutamiento interno. El plan ayuda a los reclutadores porque resume las necesidades futuras. Esta previsión puede producir economías de reclutamiento.
- Hábitos del reclutador. El éxito logrado en el pasado por un reclutador puede fomentar hábitos. En sí, los hábitos pueden eliminar la toma de decisiones que llevan mucho tiempo, para llegar a las mismas respuestas. Sin embargo, los reclutadores también pueden cometer los errores del pasado o evitar otras opciones más eficaces. Aun cuando necesitan retroalimentación positiva y negativa, deben cuidarse de los hábitos, que son limitaciones autoimpuestas.
- Condiciones ambientales. Las condiciones del medio externo influyen poderosamente en el reclutamiento. Los cambios en el mercado de trabajo, en la tecnología, los desafíos económicos, demográficos, culturales, y desafíos del gobierno.
- Requisitos de puestos. Los requisitos de cada puesto son los perfiles que se requiere para cada puesto que incluyen los requisitos personales (Edad, Sexo,estatura,escolaridad,compleción, estado civil,etc.), a si como características del

puesto (Responsabilidad, liderazgo, asertividad, capacidad para trabajar bajo presión, habilidad de supervisión, habilidad para tomar decisiones, dinamismo, etc.) y muy importante la experiencia laboral que se requiere para el puesto.

La Selección es un proceso para encontrar a la persona que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permite la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera a los propósitos de la organización (Arias, 1987).

La selección es una actividad de confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien (Chiavenato, 1999).

Para la realización del Reclutamiento y Selección de Personal se llevan a cabo varios pasos en donde el reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro, se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe.

Por medio de la selección la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten, son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto.

El encargado de la función de selección debe ser sensible a las limitaciones que recaen sobre el proceso de selección. Estas limitaciones son impuestas por la organización, el seleccionador y el medio externo. Para Rodríguez (2000, p.127), los seleccionados deben satisfacer los desafíos siguientes:

- De la organización. El proceso de selección es un medio que le permite a la organización integrar personal eficiente para lograr sus objetivos. Desde luego, la organización impone restricciones tales como presupuestos, políticas y normas, que pueden ser obstáculos para el proceso de selección.
- De ética. Ya que los especialistas en administración de personal influyen considerablemente en las decisiones de selección y contratación, éstas se ven influidas por su ética. Las contrataciones de familiares, de amistades, los arreglos de una agencia de colocación y los sobornos, son algunas de las circunstancias que desafían las normas de ética de los especialistas de personal.
- De la oferta. Es necesario tener un grupo grande y apropiado de personas de entre las cuales escoger a los candidatos. Sin embargo, algunos puestos son tan difíciles de cubrir que hay pocos candidatos por vacante. Los puestos con salarios bajos y los puestos muy especializados, son ejemplo de puestos con pocas razones de selección.

2.3 Proceso de Reclutamiento

Unos de los retos más importantes del departamento de personal es la de proporcionar a la empresa personas de la mejor calidad posible, esto se logra a través de reclutamiento que se inicia a partir de la Requisición de Personal. Una vez determinada y formulada la requisición, el departamento de personal a través de la función de empleo que comprende el

reclutamiento y la selección dará inicio al proceso que se realiza para contratar a los empleados, que empieza con el reclutamiento.

La forma en que se lleve a cabo el reclutamiento dependerá de las características de la empresa (ya sea grande, mediana o pequeña), del puesto vacante (el nivel jerárquico del puesto) y del costo que representa.

Para Gómez (1992, pp. 74-76), los objetivos que persigue el reclutamiento son:

- Promover y abastecer a la empresa de recursos humanos que sirvan como candidatos para cubrir puestos vacantes.
- Mantener y mejorar la situación actual de la empresa, cubriendo a tiempo las vacantes que se produzcan y ver las necesidades que se originan, para disponer con oportunidad las acciones a realizar y así evitar improvisaciones.
- Obtener al personal calificado para cada puesto y colocarlo en los puestos en que se adapte mejor.

En el proceso de reclutamiento hay que tener en cuenta ciertos principios específicos, que varían de acuerdo con la empresa; que son:

- Tener los suficientes candidatos para poder efectuar una adecuada selección.

- Contar con las fuentes de reclutamiento más adecuadas a la empresa para poder encontrar a la persona indicada, la cual pueda desempeñar eficientemente el puesto que se le asigne.
- Contratar personal calificado para ahorrar en costos y gastos, así como contar sólo con el personal necesario.
- Determinar claramente al personal que se desea.
- Las fuentes y medios de reclutamiento deben estar dentro de las políticas de la empresa.
- Tener un procedimiento especial para cada tipo de empleado (calificado, especializado, etc.).

Al existir un puesto vacante, se deberá llenar una requisición, con el fin de que el reclutado pueda hacer llegar a la empresa al mejor elemento.

La necesidad del reclutamiento es fundamental para la organización, porque mediante él se contratarán recursos humanos necesarios para cubrir las requisiciones de personal; el departamento de personal canalizará dentro del mercado candidatos que reúnan las características deseadas para cubrir tales demandas de la organización.

Cuando una empresa está buscando personal para que trabaje en ella, algunas veces no se sabe a quién recurrir a dónde buscar. Existe por lo tanto ciertas fuentes y medios para conseguir candidatos posibles a ocupar los cargos que se necesiten dentro de una compañía.

2.3.1 Fuentes Internas y Externas

El problema básico de la organización es diagnosticar las fuentes que proporcionan recursos humanos localizados en el mercado de trabajo, que le interesen específicamente y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento (Rodríguez, 2002).

Las fuentes de reclutamiento son aquéllas de donde se van a obtener las personas que se convertirán en candidatos para ocupar el puesto. Algunas de estas fuentes de reclutamiento se van a utilizar según las necesidades de la empresa. Las fuentes de reclutamiento se dividen en:

- Fuentes Internas.

Gómez (1992, pp. 77-78), indica que las fuentes internas son las oportunidades que se presentan para encontrar aspirantes dentro de la organización y son:

- **La Propia Organización.** Dentro de la empresa hay candidatos que pueden ocupar los puestos que están vacantes, lo que representa una ventaja, tanto para la empresa como para el candidato, ya que a éste le permite obtener mayores responsabilidades y a su vez puede desarrollarse dentro de la compañía.
- **Recomendados.** Es una de las fuentes de abastecimiento más utilizadas para reclutar personal, sobre todo de aquel personal que ocupará puesto de los denominados "de confianza".

- **Clientes Actuales.** Los clientes actuales de la empresa en ocasiones tienden a relacionarse con personas que desean cambiar de compañía, a las cuales pueden recomendar como aspirantes.
- **Archivo de Solicitudes Muertas.** Son solicitudes de candidatos en las cuales, por determinado motivos, el candidato no fue admitido en un tiempo pasado, pero quizás en un periodo posterior sea útil para la empresa.

El utilizar fuentes internas de reclutamiento representan para los trabajadores ciertas ventajas, como poder ocupar los puestos vacantes; la organización somete a concurso de promociones y ascensos a sus trabajadores, logrando con ello una capacitación directa y a su vez motiva al personal dándole la oportunidad de ascender y desarrollarse (Rodríguez, 2002).

- **Fuentes Externas:**

Según Mikovich y Broudreau (1997, pp. 228-229) están representadas por:

- Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas. Destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etc.).

- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua. En algunos casos, estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que tienen mayor cobertura que si operaran por separado.
- Viajes de reclutamiento a otras localidades. Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades. En consecuencia, el personal del órgano de reclutamiento efectúa viajes y se instala en algún hotel para publicar anuncios en la radio y la prensa locales. Después de un periodo de prueba, los candidatos reclutados se transfieren a la ciudad donde está situada la empresa, con una serie de beneficios y garantías.
- Agencias de empleos. Puede ser posible que en ocasiones las empresas aprovechen la ayuda de las agencias de empleos para reclutar solicitantes. Estas agencias, que pueden servir como una extensión del departamento de empleos, difieren considerablemente en términos de sus políticas, servicios, costos y el tipo de solicitudes que pueden ser obtenidos a través de ellas. Algunas agencias reciben el apoyo público u operan sobre base de no perseguir lucro, mientras que otras actúan como empresas lucrativas y marcan honorarios para el solicitante y/o para la empresa. Las agencias de empleos pueden suministrar solicitantes que representan una variedad de áreas ocupacionales, o pueden proporcionar solicitantes solamente para ciertos puestos profesionales, técnicos, de oficina o domésticos. Cuando se busca la ayuda de una agencia de empleos, por consiguientes, es aconsejable que una compañía utilice aquellas agencias que puedan proporcionarle los servicios y solicitantes necesarios, a un costo que valga la pena pagar (Chruden y Sherman, 2002).

2.3.2 Medios de Reclutamiento

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación al mercado de trabajo: exige información y persuasión.

Los medios de reclutamiento son las diferentes formas o conductos que se utilizarán para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así atraerlos hacia la organización.

Gómez (1992, pp. 79-80), escribe que los medios de comunicación que se usan ordinariamente, dentro del reclutamiento de recursos humanos, son:

- Periódicos y Revistas. Este sistema de publicidad es bueno cuando se trata de contratar a personas calificadas, ya que se especifican los requisitos y existen un mayor control sobre los candidatos, por lo que aquellos que acuden al llamado regularmente se quedan dentro de la empresa.
- Folletos y Boletines de la empresa. Ciertas empresas las editan señalando las posibilidades de empleo de esa empresa y los beneficios que ofrece.
- Radio y Televisión. Cuando se trata de contratar con urgencia una persona, generalmente se usan estos medios, ya que la radio y la televisión son los más escuchados por la gente.
- Puerta de la empresa "La Puerta de la calle". Con esta expresión suele denotarse a los candidatos que espontáneamente se presentan, atraídos por el prestigio de la empresa.
- Mantas. Las cuales se colocan afuera de la tienda departamental con los puestos que se están ofertando en ese momento y con los horarios de atención del departamento de recursos humanos.

- Anuncio en Internet. Cada vez más, los empresarios están acudiendo a la red como herramienta de contratación porque los anuncios son relativamente baratos, más dinámicos y, a menudo, pueden dar mejor resultado que los anuncios de periódicos (Gómez, Balkin y Cardy, 2001).

2.4 Proceso de Selección

La selección de personal en una organización es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto. El personal responsable de la selección debe tener tanta información como sea posible sobre los candidatos.

El proceso de selección se inicia cuando se presentan las vacantes en una organización, como resultado de actos del departamento de personal tales como transferencias, promociones y separaciones, o por un aumento autorizado de personal. Las vacantes pueden ser ocupadas por empleados de la organización a través de transferencias o promociones, por quienes se encuentran en la lista de espera o por nuevos solicitantes.

El número de pasos en el proceso de selección, varía no sólo con la organización sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse, con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no calificados. Para

algunos puestos, la selección de empleados puede hacerse con éxito con sólo una entrevista y un examen médico, en tanto que pueden, ser necesarias varias entrevistas, una batería de pruebas e investigaciones. (Chruden y Sherman, 2002).

Las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas.

La selección se refiere específicamente a la decisión de contratar a un número limitado de trabajadores entre un grupo de empleados potenciales. El objetivo de seleccionar es evitar o eliminar a aquellos que no tienen las cualidades necesarias para un trabajo o para los requerimientos de la empresa (Sikula, 1991).

Las técnicas de selección más usuales que comenta Arias (1987, pp. 240-257), son las siguientes:

- Hoja de Solicitud. Es, no sólo la base del proceso de la selección ya que todos los demás pasos se comparan con ella, sino aun de todo el trabajo, ya que es como la cabeza del expediente de empleado.

Puede utilizarse este paso para rechazar amablemente a los candidatos notoriamente inhábiles por razón de edad, sexo, apariencia física, etc. Además, a los que ofrezcan algunas posibilidades, parece conveniente pedirles que llenen la hoja, ya que, como dijimos, alguna vez podremos quizá utilizarlos, y además, como medio de hacer buenas relaciones públicas

con quienes asisten a la empresa. Además también para cerciorarse, "a primera vista", de los requisitos más obvios y fundamentales: edad aproximada, presentación, estado civil, escolaridad, complexión, etc., y ver si se llenan las políticas básicas de empleos: por eso suele llamársele "entrevista previa".

- Entrevista. Es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas(entrevistado y entrevistador), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes.

La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección es conocer, definir y valorar las características personales, conocimientos, aptitudes, intereses y experiencias de aquel candidato que satisfaga mejor los requerimientos del puesto a cubrir y prever el éxito de su desempeño.

Existen varias modalidades para realizar la entrevista, las cuales están determinadas por la manera en que se formulan las preguntas. Los diferentes tipos de pregunta se describen a continuación:

Preguntas cerradas(se obtienen respuestas breves)

Abarca temas específicos. Es de alcances limitados y dificulta el establecimiento del Rapport, por lo que evita conocer otros aspectos del candidato.

Preguntas abiertas (se obtienen respuestas amplias)

Abarca generalidades y permite, además de establecer un adecuado Rapport, obtener una información mas amplia sobre la personalidad, intereses y actitudes del candidato.

La entrevista se divide en dos tipos:

a) Entrevista de filtro

Es el primer contacto personal que se entabla entre entrevistador y el candidato. Dura apenas unos minutos y tiene como finalidad establecer contacto visual y verbal entre ambos, corroborar la información proporcionada en la solicitud de empleo, explorar y verificar algunos datos a fin de apreciar la existencia o carencia de los requisitos minimos que requiere la compañía y/o el puesto. Es decir, durante el desarrollo de esta se indagará:

- Si se cumple con los requisitos esenciales del puesto: Edad, Sexo, Escolaridad, Experiencia laboral y Conocimientos Generales.
- Si cumple con las políticas generales de la empresa (Políticas de contratación e indicadores Básicos de Aceptación de candidatos).
- Proporcionar la información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc., para saber si son del interés del candidato.

- Si el candidato es viable y está interesado en la vacante se procederá a realizar la entrevista profunda de selección.

b) Entrevista profunda o de selección

Es la fase más importante del proceso de selección. Tiene como finalidad evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones del puesto que se requiere cubrir. La información a obtener, varía de acuerdo a los objetivos de la entrevista, sin embargo, la finalidad es " **Conocer a la persona entrevistada** ".

La entrevista profunda explora, tan a fondo como sea posible, aspectos de la personalidad del candidato en relación con:

- a) Situación Económica ó Aspectos Socioeconómicos
- b) Experiencia de trabajo y Estabilidad Laboral
- c) Estudios
- d) Actividades e intereses actuales
- e) Estado de salud
- f) Dinámica familiar
- g) Percepción de la empresa
- h) Aspiraciones
- i) Cualidades y defectos

c) Estructura de la entrevista

Dentro del proceso de selección de personal, la entrevista se desarrolla a través de cinco etapas, cada una de las cuales se debe iniciar al concluir exitosamente la etapa anterior.

- **Apertura.** Es la recepción formal del entrevistado, de este primer impacto depende el transcurso de la entrevista.
- **Rapport.** Es la corriente de empatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, crear un ambiente de confianza, espontaneidad y naturalidad (Romper el hielo).
- **Desarrollo.** Es la parte central de la entrevista, en la que se obtiene información de tipo cuantitativo de áreas personales, familiares y escolares. En esta etapa se recomienda utilizar preguntas directas y/o cerradas.
- **Cima.** Permite explorar con mayor atención y detalle las áreas más delicadas, obteniendo información cualitativa y por lo tanto mas significativa. En esta etapa se recomienda utilizar preguntas abiertas.
- **Cierre.** Esta etapa consiste en finalizar cordialmente la entrevista (despedida), haciendo uso de preguntas sobre aspectos informales. Se debe brindar al entrevistado algunos minutos para que tenga la oportunidad de aclarar algunos puntos o agregar alguna información. En esta etapa el entrevistador puede informar al entrevistado la posibilidad que tiene de continuar en el proceso de selección.
- Las entrevistas de selección tiene varios objetivos:

- El entrevistador determina si el candidato es o no adecuado para el trabajo.
- Las respuestas que se obtienen se estudian y analizan.
- El candidato recibe información de la empresa, la situación de la fuerza de trabajo, de tal forma que puede tomar la decisión de aceptar o rechazar el trabajo.
- Crear una sensación de buena voluntad entre el solicitante y la administración de las empresas. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.
- Entrevista Final. En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para tomar su decisión.

Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del candidato.

Asimismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión ciertas preguntas. Independientemente de quién tome la decisión final, el futuro supervisor tenderá a tener una participación mas activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del candidato, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado. Si el desempeño de candidatos no es

satisfactorio, será más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad si tuvo participación activa en el proceso de selección (Arias, 1987).

- Investigaciones. Son de varios tipos según Reyes (1991, pp. 90-92):
- Investigación de antecedentes de trabajo. Son los medios más fáciles, y más efectivos para comprobar la idoneidad, laboriosidad, capacidades del trabajador, ya que, si las posee, debe haberlas revelado- ordinariamente en los trabajos anteriores. Conviene, en lo posible, hacer estas investigaciones en forma personal, y no sólo por teléfono, ya que, por este último medio, podemos.
- Perder muchos datos que en la entrevista personal obtendríamos. Conviene vigilar aquellos períodos en los que un trabajador anota "haberse ocupado en asuntos personales", entre otros dos trabajos, ya que muchas veces pueden ocultar un trabajo del que fue despedido por faltas graves. Para ello nos servirá acudir a la empresa anterior, donde es más fácil saber a dónde pasó.
- Investigación de antecedentes penales. El investigar en las penitenciarías, cárceles preventivas, etc., puede revelarnos que algún solicitante tiene antecedentes penales que sean un inconveniente para ocuparlo.
- Investigación de las cartas de recomendación. Cuando éstas se piden o se presentan, su validez puede depender de lo que nos digan las personas que recomendaron al candidato.
- Investigación en el domicilio y familia del solicitante. Es uno de los medios más discutidos. Consiste en que una trabajadora social, acuda al domicilio para entrevistar al mismo solicitante, sus familiares y conocidos, con el fin de darse cuenta del medio ambiente en que vive, sus familiares, parientes y amigos.

Creemos que, en todo caso, debe usarse con mucha cautela este medio, para que no invada la independencia y discreción a que tiene derecho la familia, en relación con el trabajo.

- Pruebas. Es indiscutible que necesitamos verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que lo destinamos, o que él pretende. Las pruebas son, pues, necesarias, tanto para la selección como para la acomodación del personal.

Podemos, ante todo, dividir las pruebas en pruebas de aptitud, de capacidad y de temperamento-personalidad.

- Examen Médico. Puede tener como fines principales:
- Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas. (Art. de la Ley Federal del Trabajo)
- Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofrecería, como hernias, para quienes deberán hacer esfuerzos intensos; trabajos agobiantes para personas débiles.
- Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico o drogadicto.
- Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos (vista, oído, etc.).
- Buscar si no tiene el trabajador algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
- Orientarlo sobre cómo puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.

- Investiga su estado general de salud.
- Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador, para vigilar su estado de salud, corregir males que pudieran iniciarse sin saberlo y corregir sus enfermedades crónicas. Todo ello, además de beneficiar al trabajador, mejora su eficiencia en el trabajo.

Debemos hacer notar que el examen médico se coloca casi siempre al final de las etapas de selección, porque, para ser útil, debe ser lo más completo que sea posible, y en esa forma resulta costoso, por lo que sólo debe aplicarse a quienes ya se tiene una gran probabilidad en atención a las demás pruebas, de que serán empleados (Reyes, 1991).

Las técnicas varían de una organización a otra debido a sus diferentes maneras de pensar en cuanto a la selección de personal. A veces el proceso es simple y eficaz, sobre todo cuando se escoge a empleados de la organización para cubrir las vacantes.

CAPÍTULO III

GUÍA PRÁCTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA TIENDA DEPARTAMENTAL

Se entiende por tienda departamental el sistema de venta directa al consumidor de una gran variedad de satisfactores para el hogar y uso personal (enseres mayores y menores, ropa femenina y masculina, telas, tapicería etc.) clasificándolos en departamentos separados, con un surtido especializado, limitado y profundo, con atención de personal conocedor, bajo una dirección única y servicios adicionales.

Las características que tipifican a una tienda departamental son:

- Organización interior en secciones y departamentos en función de la compra. venta, servicio y control.

- Con un mínimo de cincuenta empleados especializados. Con variedad de líneas, con amplio surtido.
- Con sistemas de ventas que combinan mostrador y autoservicio. Cobro de la mercancía en cajas centrales o departamentales. Cambio y devolución de mercancías.
- Aspecto y decoración atractiva y aún lujosa. Avances en moda (boutique) joyería etc.
- Servicios anexos complementarios (banco, fotografía, optometría, salón de belleza, cafetería, etc.)
- Servicios de reparación y refacciones en mercancía vendida, envoltura para regalo, entrega a domicilio, mesas de boda etc.
- Tendencia a la integración en cadenas.

El vendedor departamental tiene que basar su actuación en conocimientos especiales (de ventas, de mercadotecnia, de relaciones humanas, de los productos de su área etc). No cabe duda tampoco que esos conocimientos deben estar permanentemente renovados, puesto que el mercado cambia permanentemente, así como cambian los gustos y las expectativas del consumidor potencial. Sobre todo es de destacar que la característica que distingue a todo profesionalista es que el ejercicio de su actividad, se lleve a cabo para guiar, aconsejar y servir a los demás, en contraste con el concepto antiguo de "encajar" productos para lograr comisiones. Es la venta departamental, donde el vendedor se distingue o debe distinguirse por conocer profundamente los satisfactores del departamento en que actúa, conocimiento y experiencia que le servirán para aconsejar, sugerir y asesorar a su prospecto. Para ello y para lograr que el vendedor departamental se

distinga y destaque sobre el vendedor de una tienda tradicional, se requiere que la selección y la capacitación se orienten invariable e insistentemente a ese objetivo.

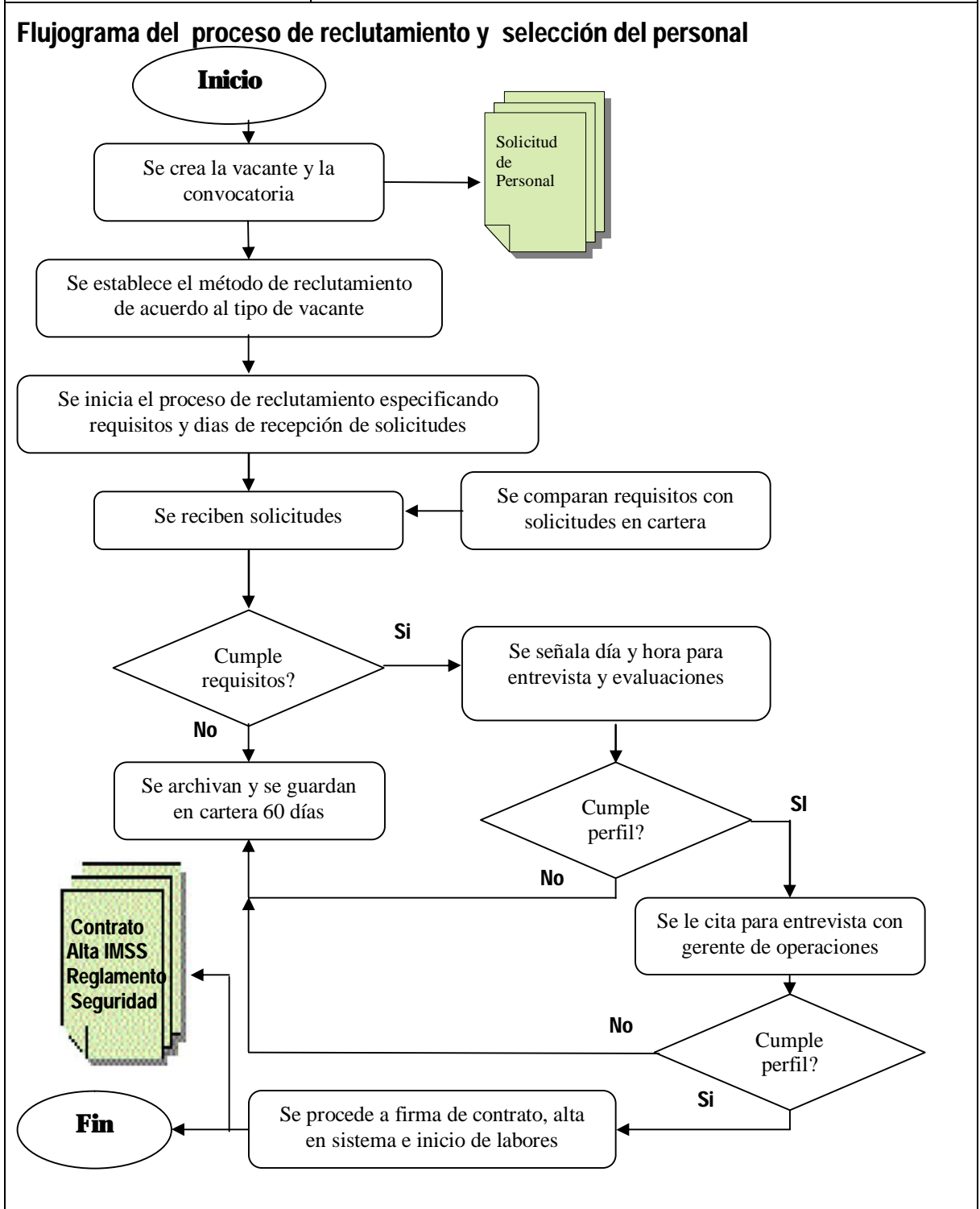
La selección constituye un importante paso, en el proceso de captación, de los vendedores departamentales.

El objetivo de esta guía es construir un lenguaje común y facilitar una guía metodológica para cumplimentar los pasos necesarios en un proceso de selección reclutamiento de personal.

Bajo el estudio de este trabajo, podemos ofrecer la siguiente propuesta para el método de selección y reclutamiento de nuevo personal, así mismo se presentará dentro de este título, un modelo a seguir para el encargado de la administración de los recursos humanos en la organización.

La selección, en la tienda departamental, identificará a que grupo de actividades podrá destinarse al candidato, para un mejor rendimiento en función de sus condiciones y cualidades. Una tienda departamental cuenta con puntos de venta a la salida de la tienda y con extensiones muy variables de piso de venta tales como: Sistema directo de venta al consumidor que exhibe productos y artículos en forma de una sola línea de artículos como ropa, enseres menores, artículos deportivos, papelería, farmacia, enseres mayores, zapatería, joyería, perfumería, ferretería agrupadas en secciones para la autoselección de los consumidores, cuenta con un área a la salida de la tienda con una línea de puntos de venta y con extensiones muy variables de piso de venta.

TIENDA DEPARTAMENTAL	GUÍA PRÁCTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA TIENDA DEPARTAMENTAL
-----------------------------	---



TIENDA DEPARTAMENTAL	GUÍA PRÁCTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA TIENDA DEPARTAMENTAL
<p data-bbox="261 325 732 363">Convocatoria de puestos vacantes</p> <p data-bbox="261 401 1438 558">El aviso externo publicado en medios de comunicación colectiva es una forma eficaz de reclutar aspirantes para un cargo. El contenido del aviso determinará el éxito o fracaso de la oferta que se presenta; por tanto, es importante considerar su contenido.</p> <p data-bbox="306 596 1292 634">Se recomienda que el aviso contenga, como mínimo, la siguiente información:</p> <ul data-bbox="261 669 812 1312" style="list-style-type: none"><li data-bbox="261 669 610 707">• El nombre del cargo<li data-bbox="261 745 654 783">• Logotipo de la empresa<li data-bbox="261 821 646 858">• Nombre de la empresa<li data-bbox="261 896 553 934">• Título del cargo<li data-bbox="261 972 761 1010">• Nivel de preparación académica<li data-bbox="261 1047 613 1085">• Años de experiencia<li data-bbox="261 1123 456 1161">• Idiomas<li data-bbox="261 1199 808 1236">• Forma cómo se recibirán las ofertas<li data-bbox="261 1274 773 1312">• Documentos que deben enviarse <p data-bbox="261 1350 1438 1507">Es importante tomar en cuenta que el modelo del aviso y su contenido también estará determinado por el tipo de puesto, tipo de oferta que se pretende recolectar, imagen de la empresa que se desea proyectar, el público al que estará dirigido.</p>	

TIENDA DEPARTAMENTAL	GUÍA PRÁCTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA TIENDA DEPARTAMENTAL
<p>Método de reclutamiento</p> <p>El objetivo del reclutamiento es proveer en forma oportuna, todo el elemento humano que requiere la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles.</p> <p>Para que éste proceso sea efectivo, debe contar con las fuentes de reclutamiento apropiadas para funcionar correctamente, de tal manera que cuando se necesite un candidato se sepa donde y como contratarlo.</p> <p>Las fuentes de Reclutamiento son todos aquellos lugares donde se pueden encontrar los recursos humanos de interés, existen dos tipos de fuente de Reclutamiento:</p> <p>Internas.- Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa proporcionan a ésta el personal requerido en el momento oportuno.(Promociones, Recomendados, Sindicatos, cartera de candidatos, Becarios).</p> <p>Externas—Son ajenas a la empresa. El reclutador puede recurrir a ellas eligiéndolas de acuerdo a las características requeridas en el puesto (Centros Educativos, Grupos de Intercambio, Bolsas de trabajo, Agencias de colocación, Ferias de empleo, asociación de profesionistas, Bancos de información).</p>	

TIENDA DEPARTAMENTAL	GUÍA PRÁCTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA TIENDA DEPARTAMENTAL
<p>Fechas de entrevista</p> <p>Cuando se ha publicado un anuncio, o se ha hecho uso de cualquier otro medio de reclutamiento, se requiere un promedio de por lo menos dos semanas para que lleguen a la empresa las solicitudes de las personas interesadas para ocupar el puesto. Una vez recibidos, se procede a analizarlos y a seleccionar aquellos que cumplan con los requisitos preestablecidos para el puesto.</p> <p>En este rubro se establecerán las fechas iniciales y finales para la ronda de entrevistas de los postulantes seleccionados.</p> <p>Una vez finalizada la fase de reclutamiento y disponiendo, en consecuencia, de un número adecuado de candidatos que satisfagan los requerimientos del puesto de trabajo que pretendemos cubrir, comienza la selección propiamente dicha.</p> <p>La primera fase dentro del proceso de selección, es lo que llamamos preselección. Esta fase tiene como objeto llegar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados basado en información fácil de obtener (preselección en base al currículo y carta de presentación). Se trata de comprobar en primer lugar que los candidatos que se presentan reúnen las condiciones que se han exigido en el anuncio de selección (Sí lo hemos publicado) o en el profesiograma del puesto.</p> <p>La preselección tiene la ventaja de que es rápida y de bajo costo. Además es necesaria porque a menudo no podemos citar a todos los candidatos para una entrevista: después de la preselección nos queda un número limitado de candidatos. La preselección deberá hacerse de forma meticulosa. Los criterios que en ella se manejan, no son otros que aquellos que determinan la aptitud definitiva del candidato.</p>	

TIENDA DEPARTAMENTAL	GUÍA PRÁCTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA TIENDA DEPARTAMENTAL
<p>En este contexto hablamos de criterios mínimos, lo cual quiere decir: las exigencias mínimas que deberán cumplir los candidatos. Las exigencias que tendrá que cumplir la persona que finalmente contratemos serán, por lo general, considerablemente más amplias. De la severidad y el número de criterios de preselección dependerá si nos quedan más o menos candidatos para la siguiente fase. Menos candidatos significan menos trabajo pero aumenta el riesgo de que al final ningún candidato resulte adecuado.</p> <p>Un posible riesgo que corremos durante la preselección, es que rechacemos injustificadamente candidatos potencialmente adecuados en una fase demasiado prematura durante el proceso total de selección.</p> <p>Cuando el número de candidatos reclutados no sea muy amplio, puede ser aconsejable dividir los candidatos en tres grupos: adecuados, eventuales- adecuados e inadecuados.</p> <p>Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.</p> <p>La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.</p>	

TIENDA DEPARTAMENTAL	GUÍA PRÁCTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA TIENDA DEPARTAMENTAL
<p data-bbox="261 407 911 443">Entrevista al interesado y se recoge su solicitud</p> <p data-bbox="261 485 1437 638">La entrevista constituye una etapa muy importante de la selección. Por su medio se obtiene información sobre la presencia personal del candidato, sus conocimientos, sus opiniones y su modo de desenvolverse.</p> <p data-bbox="261 680 1437 833">Una serie de características que se pueden detectar solo por medio de la entrevista: aptitud del candidato para los contactos sociales, motivaciones, aspecto personal, madurez emotiva, aspectos todos que hacen destacar la importancia de una entrevista estructurada.</p> <p data-bbox="261 875 1437 1142">La entrevista tiene una función integradora del conjunto de datos que han sido proporcionados aisladamente por otras pruebas. Junto a esta función integradora de todos los datos que hasta ese momento se poseen y que lleva a un más profundo conocimiento del candidato, la entrevista cumple una tarea informativa, ya que a través de ella el candidato recibe</p> <p data-bbox="261 1184 1437 1337">Datos acerca de la empresa y del puesto del trabajo al que aspira, lo que le llevará a aceptarlo o rechazarlo con mayor conocimiento de causa. Para la entrevista se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:</p> <ul data-bbox="310 1379 1437 1715" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="310 1379 1437 1478">• Verificar cuidadosamente el curso de la vida del candidato, de tal modo que no pase inadvertido ningún período. <li data-bbox="310 1499 1437 1598">• Detectar el factor "ambiente" y circunstancias en que el candidato fue criado, estudió y trabajó. <li data-bbox="310 1619 1437 1715">• Determinar cuáles son los intereses del candidato tanto los profesionales como los pasatiempos. 	

TIENDA DEPARTAMENTAL	GUÍA PRÁCTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA TIENDA DEPARTAMENTAL
<ul style="list-style-type: none"> • Dar al candidato la oportunidad de conocer el cargo existente, las posibilidades de progreso; las condiciones de trabajo y otros aspectos. • No prolongar la entrevista más del tiempo necesario para obtener las informaciones primordiales. • Cerrar la entrevista de modo eficiente y concreto. <p>Se recomiendan los siguientes pasos de la entrevista de preselección de personal</p> <p><u>I. Información General</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • A. Datos personales: Nombre, nacionalidad, estado civil, edad, cédula, lugar de residencia, número telefónico. <p><u>II. Información Específica</u></p> <p>B. Información previa: descripción del puesto, perfil del candidato, oferta de servicios.</p> <p>C. Desarrollo académico y profesional: preparación académica, experiencia profesional.</p> <p>D. Historia laboral.</p> <p>E. Historia personal.</p> <p>F. Actividades e intereses actuales.</p> <p>G. Resumen de méritos.</p> <p>H. Resumen de deficiencias.</p>	

TIENDA DEPARTAMENTAL	GUÍA PRÁCTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA TIENDA DEPARTAMENTAL
<p>.Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión. En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante. A continuación se describen los tipos de entrevistas.</p> <p>a. Entrevistas no estructuradas: Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común. Lo que es aun más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.</p> <p>b. Entrevistas estructuradas: Entrevista estructurada se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla. Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.</p> <p>c. Entrevistas mixtas: En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.</p>	

TIENDA DEPARTAMENTAL	GUÍA PRÁCTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA TIENDA DEPARTAMENTAL
<p>d. Entrevista de solución de problemas: Se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.</p> <p>e. Entrevista de provocación de tensión: Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento.</p> <p>Muchas entrevistas de selección fracasan en la consecución de sus objetivos porque no están bien planificadas. La ausencia de planificación conduce generalmente a una entrevista poco estructurada, en la que todo lo que se habla se convierte automáticamente en tema de la entrevista.</p> <p>El principal objetivo de una entrevista de selección es evaluar la capacidad de cada candidato para desempeñar el puesto de trabajo, por ello es fundamental que los entrevistadores conozcan lo mejor posible el puesto a cubrir.</p> <p>Un esquema general de la entrevista de selección de personal, sería el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer una buena relación, cree el clima adecuado. • Fijar la agenda. • Reunir información. • ¿Puede el candidato desempeñar este puesto de trabajo? 	

TIENDA DEPARTAMENTAL	GUÍA PRÁCTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA TIENDA DEPARTAMENTAL
<p>¿Quiere el candidato desempeñar este puesto de trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describa el puesto de trabajo y la organización. • Dé al candidato la oportunidad de preguntar todo aquello que considere oportuno. • Termine la entrevista. <p>En el momento de realizar una entrevista, es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:</p> <p>a. Mantener el contacto ocular cuando hablamos y utilizar el nombre personal del candidato, ello hará que la entrevista sea más personal.</p> <p>b. Hemos de cuidar nuestra postura corporal y nuestra voz. Uno de los peores enemigos del entrevistador es la fatiga o la falta de interés, que se manifiestan en la postura y en la voz. Una comunicación monótona de la información relativa a la empresa y al puesto de trabajo puede ser fatal.</p> <p>c. Un aspecto fundamental es la forma en que formulamos nuestras preguntas. Es sorprendente comprobar hasta qué punto comunicamos nuestras ideas y opiniones en la forma en que planteamos nuestras preguntas.</p> <p>d. Evitar este tipo de preguntas: ¿No encontraría usted dificultad en adaptarse a la vida de una gran ciudad? ; ¿No cree usted que le iría mejor un trabajo de oficina? Éstas son las llamadas preguntas anticipadoras, porque sugieren una respuesta.</p>	

TIENDA DEPARTAMENTAL	GUÍA PRÁCTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA TIENDA DEPARTAMENTAL
<p>Deberemos evitar este tipo de preguntas durante la entrevista, ya que dan una información muy clara de nuestros pensamientos o dudas, y el candidato sabrá rápidamente que es lo que debe contestar para su propio beneficio, no ofreciendo por tanto una información sincera que es la que nos interesa captar.</p> <p>El proceso de la entrevista consta de cinco etapas:</p> <p>a. Preparación del entrevistador</p> <p>El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las preguntas que se den a estas preguntas indicaran la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le harán el solicitante. Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa.</p> <p>b. Creación de un ambiente de confianza</p> <p>La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Inicie con preguntas sencillas. Evite las interrupciones. Ofrezca una taza de café. Aleje documentos ajenos a la entrevista. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.</p>	

TIENDA DEPARTAMENTAL	GUÍA PRÁCTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA TIENDA DEPARTAMENTAL
<p>c. Intercambio de información</p> <p>Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda a empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.</p> <p>El entrevistador inquires en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas.</p> <p>d. Terminación</p> <p>Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.</p> <p>e. Evaluación</p> <p>Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. En la figura se ilustra una forma llamada lista de verificación pos entrevista que se utiliza para la evaluación que lleva a cabo el entrevistador. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.</p>	

TIENDA DEPARTAMENTAL	GUÍA PRÁCTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA TIENDA DEPARTAMENTAL
<p>Aplicación de pruebas</p> <p>Una vez definido el colectivo de candidatos de entre los cuales se seleccionará el que más se adecue al perfil del puesto a cubrir, iniciamos las distintas pruebas que habrán de determinar dicha adecuación.</p> <p>Existen diferentes pruebas, a saber:</p> <p>A. Pruebas Psicotécnicas</p> <p>Son lo que generalmente se conoce como pruebas tipo "Test". Los Test son instrumentos o herramientas psicológicas que poseen un valor de diagnóstico y predicción. Consisten en pruebas normalizadas mediante las cuales se provoca y registra una muestra de la conducta de un sujeto que represente su comportamiento habitual o sus posibilidades de desarrollo en una determinada área o zona de actuación.</p> <p>Los Test se clasifican en cuatro grandes grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Test de Inteligencia. Son pruebas que miden el llamado "factor G" o Inteligencia General y para ello se utiliza principalmente el razonamiento abstracto, que hoy en día se considera el predictor más fiable del potencial de aprendizaje de una persona. • Test de Aptitudes. Son los que evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o de forma agrupada para medir aptitudes relacionadas con un puesto. Podemos incluir en este apartado los Test de rendimiento que evalúan principalmente la rapidez y la 	

TIENDA DEPARTAMENTAL	GUÍA PRÁCTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA TIENDA DEPARTAMENTAL
<p data-bbox="261 405 558 443">C. Dinámicas de Grupo</p> <p data-bbox="261 478 1438 751">Es una técnica de evaluación psicológica utilizada en selección de personal que sitúa a los sujetos o candidatos en interacción, con el fin de producir conductas observables que propicien la diferenciación y evaluación de rasgos actitudinales en los mismos. Dichos rasgos deben considerarse necesarios o apropiados para un eficaz desempeño de las funciones propias del puesto de trabajo que tratamos de cubrir.</p> <p data-bbox="261 789 1438 1062">Las dinámicas de grupo, se diferencia de los Test y de las entrevistas de selección, en que en ellas se evalúa al candidato en una dimensión social, lo cual da una gran riqueza de información complementaria a las demás pruebas utilizadas. Es una prueba muy utilizada para la selección de puestos de trabajo que requieren trabajar en equipo, contacto y relación con compañeros o con público.</p>	

TIENDA DEPARTAMENTAL	GUÍA PRÁCTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA TIENDA DEPARTAMENTAL
<p data-bbox="261 390 1040 426">Recursos humanos hace una junta y se analiza cada caso</p> <p data-bbox="261 522 1435 852">Una vez finalizadas las entrevistas seleccionamos los candidatos que más se ajustan al perfil buscado (generalmente se suelen escoger los tres más idóneos) con el objetivo de elaborar un detallado informe de cada uno de ellos. Para la confección de dicho informe utilizaremos toda la información que se ha ido captando de dichos candidatos a lo largo de todo el proceso (curriculum vitae; Resultados de las pruebas psicotécnicas, específicas y grupales; información de la/s entrevista/s mantenidas, etc.).</p> <p data-bbox="261 894 1435 1050">El objetivo del informe, es que personas que no han intervenido en el proceso de selección y tienen capacidad de decisión acerca del candidato a incorporar, tengan una información lo más completa, objetiva y detallada posible sobre los aspirantes a cubrir el puesto.</p> <ul data-bbox="310 1089 1382 1646" style="list-style-type: none"> • Un informe completo debería contener información relativa a las siguientes áreas: • Datos Personales. • Formación: Reglada, Complementaria, Informática e Idiomas. • Experiencia Profesional. • Valoración de los resultados de las pruebas de aptitudes y específicas. • Informe Psicológico de Personalidad. • Datos de interés: aspiraciones económicas, plazo de incorporación, etc. • Conclusiones del evaluador. 	

TIENDA DEPARTAMENTAL	GUÍA PRÁCTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA TIENDA DEPARTAMENTAL
<p>Precisión en la ejecución de tareas, así como la fatiga. Entre los Test de aptitudes más habituales, están los de aptitud verbal (capacidad para comprender conceptos expresados a través de palabras), aptitud numérica (capacidad para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo), razonamiento mecánico, relaciones espaciales, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Test de Personalidad. Pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Se relacionan con las actitudes, que a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en la persona de más difícil variación o modificación. A diferencia de los Test de inteligencia y de aptitudes, no suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación se requiere con base en preguntas o situaciones a las que el sujeto evaluado responderá de forma personal (no hay respuestas buenas ni malas) y sincera (tienen medida de sinceridad). Como rasgos más habituales que evalúan se encuentran: la estabilidad emocional, extroversión - introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc. •Test Proyectivos. Pretender evaluar igualmente rasgos del carácter de la persona. Se basan en la presentación al sujeto de estímulos no estructurados produciéndose al realizarlo, una proyección del mundo interior de la persona. Tienen más dificultades que los Test convencionales por la complejidad técnica de su interpretación, requiriendo su utilización la presencia de un técnico bien formado y experimentado. Son Test muy poco utilizados. <p>La realización de pruebas psicotécnicas en los procesos de selección, se suele llevar a cabo en una sola sesión "pase de pruebas" y se emplean en ella todos aquellos Test que predicen o miden las aptitudes y los rasgos más importantes que se precisan para el puesto.</p>	

TIENDA DEPARTAMENTAL	GUÍA PRÁCTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA TIENDA DEPARTAMENTAL
<p data-bbox="261 369 553 405">B. Pruebas Específicas</p> <p data-bbox="261 443 1438 657">Son pruebas específicas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Ofrecen un valor complementario muy importante a las pruebas psicotécnicas y aportan un alto grado de validez. Tienen la desventaja de no encontrarse estandarizadas en el mercado, salvo alguna excepción (pruebas de mecanografía).</p> <p data-bbox="261 695 1438 793">Dado que ofrecen un alto grado de validez se deben utilizar procurando cumplir los siguientes requisitos a la hora de su creación:</p> <ul data-bbox="261 831 1438 1493" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="261 831 1438 982">• Llevarse a cabo por profesionales tanto de selección de personal como especialistas en la materia de que se trate, de manera que se tenga previamente muy claro las funciones que han de exigirse en los que van a realizar la prueba. <li data-bbox="261 1020 1438 1178">• Estandarizarla. Ha de ser igual para todos los participantes en la totalidad de apartados que intervienen en su realización: formato, presentación e instrucciones, complementación, forma de evaluación y presentación de resultados. <li data-bbox="261 1215 1438 1493">• Utilizar medios reales. Ha de basarse en la similitud, es decir, si es posible trasladaremos la forma real del puesto de trabajo a la forma de la prueba específica que presentamos al candidato, utilizando medios y condiciones los más similares posibles a las que se dan en la realidad del puesto de trabajo (sí evaluamos telefonistas, la prueba se hará con un teléfono real). 	

TIENDA DEPARTAMENTAL	GUÍA PRÁCTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA TIENDA DEPARTAMENTAL
<p>Esta fase incluye la presentación escrita de los antecedentes de los candidatos a un puesto determinado. Este informe debe ser enviado a la persona que remitió el Pedimento de Personal o a otra autoridad de la respectiva unidad.</p> <p>El informe debe presentar en forma sucinta los datos del postulante agrupados en la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none">a. efectividad y eficiencia en la ejecución de las labores;b. datos personales;c. historial educacional;d. análisis de la experiencia profesional;e. comportamiento durante la entrevista y fluidez verbal;f. aspiración salarial;g. disponibilidad;h. fortalezas y debilidades del candidato;i. observaciones y anotaciones generales <p>En el punto c. anterior, se debe contemplar además de las áreas de desempeño, las metas (de corto, mediano o largo plazo), las expectativas del aspirante, sus asuntos personales y se debe incluir, en forma resumida, el resultado de la batería de pruebas aplicada.</p>	

TIENDA DEPARTAMENTAL	GUÍA PRÁCTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA TIENDA DEPARTAMENTAL
<p>Se comunica que ha sido contratado, firma contrato y empieza labores</p> <p>En la actualidad la toma de decisiones para la incorporación de una persona a una empresa, suele realizarse de forma compartida, especialmente cuando la persona ocupará un puesto de cierta significación.</p> <p>Lo habitual es que intervengan en dicho proceso de toma de decisión aquel o aquellos responsables que han realizado el proceso de selección, y los responsables del Departamento, Área o incluso la Dirección de la Empresa.</p> <p>La forma de llevar a cabo este proceso de decisión es ciertamente variable, siendo lo más habitual que algún o algunos representantes de la empresa entrevisten a los candidatos finalistas presentados (en presencia o no de los responsables del proceso de selección) y posteriormente tomen la decisión de a cuál de ellos contratar.</p> <p>Una vez elegida la persona que vamos a incorporar es deseable comprobar o acreditar previamente que está en posesión de todos aquellos títulos que ha manifestado poseer bien a través de su currículum o durante las entrevistas. Para ello solicitaremos los originales o copias legalizadas. También suele ser habitual pedir referencias de dicha persona a alguna de las empresas para las que ha trabajado con anterioridad. Si tras las anteriores comprobaciones no aparece ninguna información negativa o contradictoria a la ya poseída, se procederá a la firma del contrato en la modalidad y condiciones que empresa y trabajador acuerden.</p>	

TIENDA DEPARTAMENTAL	GUÍA PRÁCTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA TIENDA DEPARTAMENTAL
<p>Resultados</p> <p>El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada</p>	

ANEXOS

1. Perfil de puesto (Descripción de Puestos)
2. Tabulador
3. Solicitud de empleo
4. Guía de entrevista
5. Reporte de entrevista
6. Aplicación de pruebas psicométricas y evaluaciones de acuerdo al puesto
7. Recepción de documentos
8. Captura de contrato
9. Capacitación

1-- PERFILES DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO	
GERENTE	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Presentación adecuada al puesto Responsabilidad Liderazgo Asertividad Agilidad mental Capacidad para trabajar bajo presión Capacidad para establecer relaciones interpersonales Habilidad de supervisión Habilidad para tomar decisiones Dinamismo Creatividad Disposición e iniciativa	Requiere conocimientos en computación, ingles y cursos de desarrollo y actualización gerencial

NOMBRE DEL PUESTO	
SUBGERENTE	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Presentación adecuada al puesto Responsabilidad Liderazgo Asertividad Agilidad mental Capacidad para trabajar bajo presión Capacidad para establecer relaciones interpersonales Habilidad de supervisión Habilidad para tomar decisiones Dinamismo Creatividad Disposición e iniciativa	

NOMBRE DEL PUESTO	
SECRETARIA	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Presentación adecuada al puesto Responsabilidad Capacidad para trabajar bajo presión Actitud de servicio Destreza manual Capacidad para establecer relaciones interpersonales Iniciativa	

NOMBRE DEL PUESTO	
JEFE DE DEPARTAMENTO	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Presentación adecuada al puesto Responsabilidad Liderazgo Habilidad para tomar decisiones Habilidad de supervisión Dinamismo e iniciativa Capacidad para trabajar bajo presión Disponibilidad de horario	

NOMBRE DEL PUESTO	
VENDEDOR	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Presentación adecuada al puesto Responsabilidad Dinamismo Iniciativa Extroversión y Habilidad de expresión Capacidad para establecer relaciones interpersonales Habilidad para manejo de números Disponibilidad de horario	
NOMBRE DEL PUESTO	
CAJA GENERAL	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Presentación adecuada al puesto Responsabilidad Dinamismo Iniciativa Capacidad para trabajar bajo presión Habilidad para manejo de números Capacidad para establecer relaciones interpersonales Capacidad de organización Habilidad de supervisión	
NOMBRE DEL PUESTO	
ENC. DE INGRESOS	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Presentación adecuada al puesto Capacidad para establecer relaciones interpersonales Dinamismo Capacidad para trabajar bajo presión Iniciativa Capacidad de análisis Capacidad de toma de decisiones	Requiere tener nociones en manejo de Pc
NOMBRE DEL PUESTO	
AUX. DE CAJA GRAL.	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Presentación adecuada al puesto Responsabilidad Dinamismo Iniciativa Capacidad para trabajar bajo presión Habilidad para manejo de números Capacidad para establecer relaciones interpersonales	
NOMBRE DEL PUESTO	
TEC. DE LABORATORIO DE OPTICA	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Presentación adecuada. Dinamismo Iniciativa Habilidad de expresión Responsabilidad Disponibilidad Destreza manual	

NOMBRE DEL PUESTO	
OPTOMETRISTA	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Buena presentación Responsabilidad Dinamismo Iniciativa Extroversión y Habilidad de expresión Capacidad para trabajar bajo presión Habilidad para manejo de números Habilidad para establecer relaciones interpersonales	

NOMBRE DEL PUESTO	
VIGILANTE	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Buena presentación Dinamismo Responsabilidad Disponibilidad e iniciativa Ser buen observador Capacidad para trabajar bajo presión Disponibilidad de horario	Conocimiento de medidas de seguridad en tiendas departamentales

NOMBRE DEL PUESTO	
MONITORISTA	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Buena presentación Vista excelente y muy observador Dinamico Responsabilidad Disponibilidad de horario Iniciativa Capacidad para trabajar bajo presión Discreto No sociable Suspiaz	Habilidad para el cuidado de mercancía, supervisión a los registros de ventas, manejo de equipo de monitores y radio transmisores.

NOMBRE DEL PUESTO	
AYTE. DE ALMACEN	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Presentación adecuada al puesto Responsabilidad Dinamismo Iniciativa Habilidad para el manejo de número Capacidad para trabajar bajo presión Buena condición física	Requiere tener nociones en manejo de Pc

NOMBRE DEL PUESTO	
CHOFER	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Presentación adecuada al puesto Responsabilidad Dinamismo Concentración	Requiere conocer el reglamento de tránsito

NOMBRE DEL PUESTO	
PULIDOR	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Presentación adecuada al puesto Responsabilidad Dinámismo Disposición e iniciativa Destreza manual Disponibilidad de turno nocturno	Requiere conocimiento en pulido mármol

NOMBRE DEL PUESTO	
AYTE. DE LAB. GRAL.	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Presentación adecuada al puesto Responsabilidad Dinamismo Destreza manual Capacidad para trabajar bajo presión	

NOMBRE DEL PUESTO	
JEFE DE DEPTO OPTICA	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Buena presentación Dinamismo Iniciativa Extroversión Habilidad de expresión Capacidad para trabajar bajo presión Don de mando Liderazgo	

NOMBRE DEL PUESTO	
JEFE DE VIGILANCIA	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Buena presentación Dinamismo Disponibilidad e incitiva Habilidad de supervisión Don de mando Capacidad para organizar Responsabilidad Capacidad para trabajar bajo presión Criterio para tomar decisiones Ser buen observador Disponibilidad de horario	Conocimiento de medidas de seguridad en tiendas departamentales Atención y manejo de infractores ante las autoridades

NOMBRE DEL PUESTO	
AUX. RESPONSABILIDAD FARMACIA	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Presentación adecuada al puesto Responsabilidad Dinamismo Iniciativa Extroversión y Habilidad de expresión Capacidad para trabajar bajo presión Habilidad para establecer relaciones interpersonales	Requiere conocimientos en: Manejo de recetas Libro de control de psicotrópicos los principales requerimientos de salubridad

NOMBRE DEL PUESTO	
ENC. DE ALMACEN	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Presentación adecuada al puesto Responsabilidad Habilidad para tomar decisiones Liderazgo Habilidad para manejo de números Dinamismo Iniciativa Capacidad para trabajar bajo presión Buena condición física	Requiere conocimientos en manejo de Pc

NOMBRE DEL PUESTO	
MENSAJERO MOTOCICLISTA	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Presentación adecuada Dinamismo Iniciativa Capacidad para trabajar bajo presión Responsabilidad	Manejo de motocicleta

NOMBRE DEL PUESTO	
SUPERVISOR	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Buena presentación Responsabilidad Habilidad de supervisión Habilidad para establecer relaciones interpersonales Habilidad para tomar decisiones Creatividad Dinamismo Iniciativa Capacidad para trabajar bajo presión Liderazgo	Requiere conocimientos en el manejo de Pc. así como manejo básico de inglés

NOMBRE DEL PUESTO	
JEFE DE OFICINA	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Buena presentación Disponibilidad Responsabilidad Don de mando Habilidad de supervisión	Requiere conocimientos de manejo de Pc

NOMBRE DEL PUESTO	
AUX. CONTABLE	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Buena presentación Responsabilidad Dinamismo	Requiere conocimientos de manejo de Pc

NOMBRE DEL PUESTO	
CHOFER DE REPARTO	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Presentación adecuada Responsabilidad Disponibilidad Dinamismo	Requiere conocimientos del área geográfica de la ciudad, reglamento de tránsito y de mecánica en general

NOMBRE DEL PUESTO	
JEFE DE ALMACEN	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Buena presentación Disponibilidad Habilidad de supervisión Habilidad para tomar decisiones Responsabilidad Habilidad para establecer relaciones interpersonales Dinamismo Iniciativa Creatividad Capacidad para trabajar bajo presión Liderazgo Don de mando	Requiere conocimientos de manejo de Pc

NOMBRE DEL PUESTO	
JEFE DE BODEGA EN ENTTO	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Presentación adecuada Disponibilidad Responsabilidad Don de mando Habilidad para establecer relaciones interpersonales Liderazgo Habilidad para tomar decisiones Dinamismo Iniciativa Capacidad para trabajar bajo presión	Requiere conocimientos de manejo de Pc

NOMBRE DEL PUESTO	
AYTE. DE BODEGA	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Presentación adecuada Responsabilidad Dinamismo Disponibilidad	

NOMBRE DEL PUESTO	
GERENTE DE ANALISIS Y OPERACIONES	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Buena presentación Iniciativa Capacidad para trabajar bajo presión Capacidad para establecer relaciones interpersonales Capacidad para tomar decisiones Habilidad de supervisión Creatividad	Requiere conocimientos en el manejo de computación

NOMBRE DEL PUESTO	
ANALISTA PROGRAMADOR	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Buena presentación Capacidad para trabajar bajo presión Concentración Creatividad	

NOMBRE DEL PUESTO	
GERENTE COMPRAS	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Buena presentación Habilidad para tomar decisiones Capacidad para establecer relaciones interpersonales Capacidad de concentración Capacidad para resolver problemas complejos Iniciativa Creatividad Habilidad de supervisión Habilidad para negociar Capacidad para trabajar bajo presión	Deseable Conocimiento de mercancías típicas de tiendas departamentales

NOMBRE DEL PUESTO	
ASISTENTE DE COMPRAS	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Buena presentación Capacidad para trabajar bajo presión Capacidad para establecer relaciones interpersonales Iniciativa	Requiere conocimientos de Computación

NOMBRE DEL PUESTO	
COMPRADOR	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Buena presentación Habilidad de supervisión Iniciativa Dinamismo Capacidad para establecer relaciones interpersonales Creatividad Habilidad para tomar decisiones Capacidad para trabajar bajo presión Habilidad para negociar	Requiere conocimientos en computación Deseable, Conocimiento de mercancía típicas de tienda departamentales

NOMBRE DEL PUESTO	
RECEPCIONISTA-COMPRA	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Buena presentación Iniciativa Capacidad para establecer relaciones interpersonales	Requiere de habilidad para manejo de maquina de escribir

NOMBRE DEL PUESTO	
MENSAJERO COMPRAS	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Buena presentación Dinamismo Capacidad para trabajar bajo presión	Requiere conocimientos en rutas de la ciudad de México

NOMBRE DEL PUESTO	
SUPERVISOR DE MERCADERIA	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Buena presentación Facilidad para establecer relaciones interpersonales Dinamismo Disponibilidad e iniciativa Habilidad de supervisión	Deseable, Conocimiento de mercancía típicas de tienda departamentales

NOMBRE DEL PUESTO	
SUPERVISOR DE PUBLICIDAD	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Buena presentación Capacidad para trabajar bajo presión Don de mando Creatividad Iniciativa Capacidad para establecer relaciones interpersonales	

NOMBRE DEL PUESTO	
ASISTENTE DE PUBLICIDAD	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Buena presentación Creatividad Capacidad para trabajar bajo presión Iniciativa Capacidad para establecer relaciones interpersonales	

NOMBRE DEL PUESTO	
SUPERVISOR PUNTO DE VENTA	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Buena presentación Habilidad para tomar decisiones Iniciativa Capacidad para establecer relaciones interpersonales Habilidad de supervisión Capacidad para trabajar bajo presión	Requiere conocimientos en computación

NOMBRE DEL PUESTO	
CAPTURISTA	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Buena presentación Iniciativa Capacidad para trabajar bajo presión	

NOMBRE DEL PUESTO	
ROTULISTA	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Buena presentación Capacidad para trabajar bajo presión Habilidad mental	

NOMBRE DEL PUESTO	
GERENTE DE TRAFICO	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Buena presentación Don de mando Iniciativa Creatividad Capacidad para establecer relaciones interpersonales Capacidad para trabajar bajo presión Tenacidad Capacidad para resolver problemas complejos	Requiere conocimientos en comercio exterior, computación, inglés y actualización aduanera.

NOMBRE DEL PUESTO	
ASISTENTE GRAFICO	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Buena presentación Capacidad para trabajar bajo presión Capacidad para resolver problemas complejos Creatividad Habilidad para tomar decisiones Capacidad para establecer relaciones interpersonales	Requiere conocimientos en computación e inglés

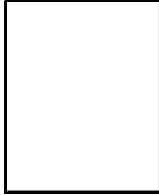
NOMBRE DEL PUESTO	
SUPERVISOR DE IMPORTACIONES	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Buena presentación Capacidad para trabajar bajo presión Iniciativa Creatividad Habilidad de supervisión Capacidad para establecer relaciones interpersonales Capacidad para resolver problemas complejos Habilidad para tomar decisiones	Requiere conocimientos en computación, contabilidad e inglés

NOMBRE DEL PUESTO	
ASISTENTE DE IMPORTACIONES	
CARACTERISTICAS	CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES
Buena presentación Capacidad para trabajar bajo presión Habilidad para tomar decisiones Iniciativa Creatividad	Requiere conocimientos en computación, contabilidad y manejo de inglés

2.- TABULADOR DE SUELDOS MENSUAL TIENDA

PUESTO	LOCALIDAD											
	ACAPULCO	CANCUN	DISTRITO FEDERAL	GUADALAJARA	HERMOSILLO	MERIDA	MONTERREY	QUERETARO	TOLUCA	VERACRUZ	VILLAHERMOSA	ZACATECAS
Subgerente												
Jefe de Farmacia	2,135	2,539	1,834	1,764	1,779	1,702	2,492	1,711	1,687	1,686	1,672	1,652
Vendedor Farmacia	1,721	1,692	1,721	1,682	1,779	1,702	2,492	1,711	1,687	1,604	1,604	1,652
Jefe de Departamento	2,135	2,539	1,567	1,514	1,517	1,263	2,492	1,695	1,557	1,273	1,359	1,475
Vendedor	2,135	1,692	1,567	1,388	1,517	1,263	2,492	1,434	1,557	1,263	1,359	1,475
Jefe de Depto. en Entrenamiento			1,567							1,263	1,359	
Demostradora de Frabel			1,567								1,359	
Optometrista (Lic. y Titulo)			7,173	6,615			7,608	7,260	6,744	7,652		
Optometrista (Lic. Vendedor "A")			6,376	6,615			6,763	6,776	5,058	6,744		
Optometrista (Lic. Vendedor "B")								5,082		5,058		
Optometrista Técnico Vendedor			4,782	4,961			5,072					
Técnico de Laboratorio Vendedor			3,841	3,896			3,915	3,971	3,952	3,372		
Cosmetóloga	2,135	1,692	1,567						1,687			
Motociclista Repartidor												
Vendedor Fin de Semana	69	66	65	66	67	59	67	59	59	59	59	59
Caja General "A"	5,690	6,769	6,376	4,880	5,004	4,875	7,271	4,452	4,584	4,263	5,167	4,719
Caja General "B"		5,923	5,579	4,200			6,110					
Caja General "C"			3,858									
Aux. Cajera Gral. "A"	3,732	4,231	3,440	3,473	4,054	3,203	5,410	3,134	3,541	3,826	3,372	3,185
Aux. Cajera Gral. "B"		3,385	3,260	2,877	3,377	2,660	4,489	2,619	2,908	3,211	2,807	
Aux. Cajera Gral. "C"			2,933									
Jefe de Bodega "A"	3,732	5,923	5,738	3,786	3,029	4,432	5,072	3,129	3,893	3,911	4,726	3,775
Jefe de Bodega "B"		5,077	4,793	3,533			4,438					
Jefe de Bodega "C"			4,071									
Ayte. de Bodega "A"	2,366	3,385	3,067	2,902	2,524	2,698	2,790	2,347	3,244	2,529	2,867	2,713
Ayte. de Bodega "B"	1,957		2,454	2,019	2,145	2,216		1,565	2,595	2,128	2,362	
Jefe de Vigilancia "A"	3,204	5,923	5,214	4,543	3,786	4,432	5,386	3,969	3,893	3,911	4,726	4,129
Jefe de Vigilancia "B"		5,077	4,563	4,164			4,775					
Jefe de Vigilancia "C"			3,908									
Monitorista "A"	3,223	5,077	4,294	3,786	3,533	2,660	4,487	3,557	3,374	3,401	2,954	3,303
Monitorista "B"		4,231	3,681	3,489	2,902	2,509	4,058	3,093	3,244	2,949	2,660	3,067
Vigilante "A"	2,490	3,385	3,374	3,489	3,281	2,509	3,804	3,093	3,569	2,457	2,660	3,067
Vigilante "B"		2,877	3,067	3,257	2,524	2,216	3,170	2,936	3,115	2,160	2,362	2,831
Coordinador Administrativo	6,062	11,000		8,268	6,754	2,906	8,454	5,082	4,996	5,306	5,906	5,309
Aux. de Egresos "A"	4,088		3,985	3,638			5,072	3,885				
Aux. de Egresos "B"				3,155			4,227					
Encargado de Ingresos "A"	3,732	5,923	5,738	3,155	3,439	4,134	4,227	3,093	2,922	3,211	4,432	3,539
Encargado de Ingresos "B"			4,941								3,696	
Aux. de Ingresos			3,985									
Secretaría "A"	5,335	5,077	5,775	5,126	4,630	4,432	5,072	3,727	3,950	3,603	4,726	3,539
Secretaría "B"		4,231	4,696	4,257			4,227					
Secretaría "C"			3,912									
Chofer "A"	2,833	4,062		3,307	2,569	2,613	3,804	2,504	3,541	2,613	2,782	2,949
Chofer "B"				2,776	2,145	2,157		1,807	2,844	2,141	2,302	
Pulidor	1,357	1,692	1,963	1,549	1,688	1,596	1,960	2,009	1,706	1,425	1,682	1,770
Ayte. Labores Grales.	1,357	1,692	2,208	2,019	2,019	1,596	2,492	2,003	2,336	1,413	1,682	1,888

3.- SOLICITUD DE EMPLEO



UNIDAD	DEPARTAMENTO	PUESTO	SUELDO	FECHA DE INGRESO
JEFE INMEDIATO	GERENTE	RECURSOS HUMANOS		
TIPO DE CONTRATO	SUSTITUYE A:			No. EMPLEADO
				F-2

ESTA SECCION ES DE USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA

FECHA	PUESTO DESEADO	SUELDO DESEADO
-------	----------------	----------------

1. DATOS GENERALES

NOMBRE	APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRE (S)	
DOMICILIO	CALLE				NUMERO	
	COLONIA		DELEGACION O MUNICIPIO		C.P.	TEL. CASA
FECHA DE NACIMIENTO	DIA	MES	AÑO	AÑOS CUMPLIDOS	ESTATURA	TEL. RECADOS
LUGAR DE NACIMIENTO					M	F
					NACIONALIDAD	SEXO
ESTADO CIVIL:	SOLTERO	<input type="checkbox"/>	CASADO	<input type="checkbox"/>	VIUDO	<input type="checkbox"/>
					UNION LIBRE	<input type="checkbox"/>
					DIVORCIADO	<input type="checkbox"/>
¿CON QUIEN VIVE ACTUALMENTE	PADRES	<input type="checkbox"/>	HERMANOS	<input type="checkbox"/>	PARIENTES	<input type="checkbox"/>
					ESPOSA E HIJOS	<input type="checkbox"/>
					OTROS	<input type="checkbox"/>
	ESPECIFIQUE					

2. DOCUMENTACION

NUMERO DE AFILIACION AL IMSS	NUMERO DE MATRICULA DE LA		LIBERADA
REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES	CARTILLA DEL S.M.N.		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
CEDULA PROFESIONAL	LICENCIA DE MANEJO		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
	CURP		

3. ESCOLARIDAD

ESTUDIOS	Nº DE AÑOS CURSADOS	NOMBRE DE LA ESCUELA	AÑO DE	A	SE GRADUA	SI	NO
PRIMARIA							
SECUNDARIA							
COMERCIO							
BACHILLERATO O EQUIVALENTE							
PROFESIONAL							
NOMBRE DE LA CARRERA		TRUNCA	<input type="checkbox"/>	PASANTE	<input type="checkbox"/>	TITULADO	<input type="checkbox"/>
OTROS CURSOS							
ESTUDIOS ACTUALES							
HORARIO	GRADO						

QUE OTRO IDIOMA	HABLA %	ESCRIBE %	TRADUCE %	LEE %
-----------------	---------	-----------	-----------	-------

4. DISPONIBILIDAD DE HORARIO

¿TIENE DISPONIBILIDAD PARA TRABAJAR?	TURNOS ROLADOS	SABADOS Y DOMINGOS	TURNOS NOCTURNO
	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

5. DATOS FAMILIARES

NOMBRE DE LOS PADRES	VIVE	SI	NO	EDAD	ESCOLARIDAD	OCUPACION	EMPRESA
NOMBRE DE LOS HERMANOS	VIVE	SI	NO	EDAD	ESCOLARIDAD	OCUPACION	EMPRESA
1							
2							
3							
NOMBRE DEL ESPOSA (A)	VIVE	SI	NO	EDAD	ESCOLARIDAD	OCUPACION	EMPRESA
NOMBRE DE LOS HIJOS	VIVE	SI	NO	EDAD	ESCOLARIDAD	OCUPACION	EMPRESA/ESCUELA
1							
2							

6. ESTADO DE SALUD

PONGA UNA X SI PADECE O HA PADECIDO ALGUNA DE ESTAS ENFERMEDADES:

HERNIA		ARTRITIS		GASTRITIS	
EPILEPSIA		CORAZÓN		ULCERA	
PRESIÓN ARTERIAL		APARATO DIGESTIVO		OTRA	
REUMATISMO		ENFERMEDAD RESPIRATORIA		ESPECIFIQUE:	
CANCER					

¿CÓMO CONSIDERA SU ESTADO DE SALUD? BUENO MALO REGULAR

¿TIENE ALGÚN TATUAJE? SI NO ¿DONDE? _____

¿TIENE ALGUNA CICATRIZ VISIBLE? SI NO ¿DONDE? _____

¿PADECE ALGUNA ALERGIA? SI NO ¿QUE TIPO DE ALERGIA? _____

¿TOMA ALGÚN MEDICAMENTO DE POR VIDA? SI NO ¿CUÁL? _____

¿ESTA EMBARAZADA ACTUALMENTE? SI NO

¿A QUE DEDICA SU TIEMPO LIBRE? _____

7. EXPERIENCIA LABORAL

¿HA TRABAJADO ANTES CON NOSOTROS? SI NO ¿EN QUE FECHA? _____

¿EN QUE UNIDAD? _____ ¿QUE PUESTO DESEMPEÑO? _____

¿CUÁL FUE EL MOTIVO DE SU SEPARACIÓN? _____

¿TIENE PARIENTES EN LA EMPRESA? SI NO

NOMBRE, PARENTESCO, PUESTO, UNIDAD _____

ULTIMO O ACTUAL

NOMBRE DE LA EMPRESA _____ TELEFONO _____

DOMICILIO _____ COLONIA _____ EDO. _____

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____

PUESTO DESEMPEÑADO _____ FECHA DE INGRESO _____

SUELDO MENSUAL APROXIMADO \$ _____ FECHA DE BAJA _____

TIEMPO QUE DURO EN EL EMPLEO _____

RAZONES PARA RETIRARSE DEL EMPLEO _____

ANTERIOR

NOMBRE DE LA EMPRESA _____ TELEFONO _____

DOMICILIO _____ COLONIA _____ EDO. _____

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____

PUESTO DESEMPEÑADO _____ FECHA DE INGRESO _____

SUELDO MENSUAL APROXIMADO \$ _____ FECHA DE BAJA _____

TIEMPO QUE DURO EN EL EMPLEO _____

RAZONES PARA RETIRARSE DEL EMPLEO _____

8. REFERENCIAS

FAVOR DE ANOTAR EL NOMBRE DE TRES PERSONAS QUE LE CONOZCAN BIEN, QUE NO SEAN SUS PARIENTES O FAMILIARES.

NOMBRE	DIRECCION	OCUPACION	TELEFONO	TIEMPO DE CONOCERLO
1				
2				
3				

COMO SE ENTERO DEL EMPLEO

___ ANUNCIO EN UNIDAD ___ BOLSA DE TRABAJO ___ PERIODICO

___ MANTA ___ INTERCAMBIO DE CARTERA ESPECIFIQUE CUAL: _____

___ RADIO ___ FERIA DEL EMPLEO

___ VOLANTE ___ REINGRESO

___ INICIATIVA PROPIA ___ RECLUTAMIENTO INTERNO

ACEPTO QUE TODOS LOS DATOS DE ESTA SOLICITUD SON VERIDICOS Y DOY MI AUTORIZACION PARA QUE DICHA INFORMACIÓN SEA INVESTIGADA POR PARTE DE ESTA EMPRESA. EN CASO DE SER ACEPTADO COMO EMPLEADO, SI ALGUN INFORME PROPORCIONADO POR MI RESULTARA INEXACTO, SERA CONSIDERADO COMO FALTA DE HONRADEZ, AMERITANDO MI DESPIDO.

FIRMA DEL SOLICITANTE

4- GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL PUESTO DE VENDEDOR

NOMBRE	FECHA
ESCOLARIDAD	EDAD

CARACTERISTICAS DEL CANDIDATO	
I. PRESENTACION PERSONAL	BUSQUE: <ul style="list-style-type: none"> • Apariencia personal • Percepción del candidato (Comportamiento y habilidades detectadas durante la entrevista)
II. SITUACION ECONOMICA <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo describiría Ud. Su vecindario ó comunidad? • ¿Cuántas personas viven en su domicilio? • ¿Cuáles de ellos contribuyen al sostenimiento del hogar? • ¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales? • ¿Tiene Ud. deudas (razones y monto)? 	BUSQUE: <ul style="list-style-type: none"> • Nivel socioeconómico • Madurez y juicio • Estado financiero
III. EXPERIENCIA DE TRABAJO Y ESTABILIDAD LABORAL <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué cosas le agradaron más de sus anteriores empleos (menos)? • ¿Cuáles fueron sus principales logros? • ¿Se enfrentó con algún problema, como lo solucionó? • ¿Cuáles fueron las razones por las que cambio de empleo? • ¿Qué aprendió de la experiencia del trabajo? • ¿Qué busca en el trabajo? 	BUSQUE: <ul style="list-style-type: none"> • Intereses y motivaciones • Habilidad y competencia • Adaptabilidad • Disponibilidad • Crecimiento y desarrollo
IV. ESTUDIOS <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles fueron las materias que más le gustaron (las que menos)? • ¿Cuáles fueron las calificaciones obtenidas? ¿Nivel de esfuerzo requerido? • ¿Qué logros obtuvo durante sus estudios? ¿Se enfrentó con algún problema? • ¿Participo en algunas actividades extraescolares? • ¿(Por qué decidió estudiar, esa carrera? ¿Causas por las que suspendió sus estudios?) 	BUSQUE: <ul style="list-style-type: none"> • Intereses y motivaciones • Capacidades intelectuales • Nivel de logro
V. ACTIVIDADES E INTERESES ACTUALES <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué cosas le gusta realizar en su tiempo libre (práctica algún deporte)? • ¿Participa en algunas actividades sociales (cuál o cuáles)? 	BUSQUE: <ul style="list-style-type: none"> • Vitalidad • Manejo de tiempo, energía y dinero • Intereses Sociales
VI. PRINCIPALES CUALIDADES Y DEFECTOS <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles considera Ud. Que son sus principales habilidades y defectos? • ¿Cuál es el trabajo que más se le facilita (menos)? 	BUSQUE: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de sí mismo • Talento y habilidades
VII. ESTADO FISICO <ul style="list-style-type: none"> • ¿Su estado de salud como lo considera? ¿Padece actualmente alguna enfermedad? • ¿Ha estado sometido a algún tratamiento? • ¿Se ha realizado en los últimos tres meses un examen médico (razones)? • ¿Su familia (padecen alguna enfermedad)? 	BUSQUE: <ul style="list-style-type: none"> • Estado de salud personal y familiar
VIII. DINAMICA FAMILIAR <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la percepción que tiene su familia de Ud.? • ¿Qué piensa Ud. de su familia (intereses y personalidades)? 	BUSQUE: <ul style="list-style-type: none"> • Actitudes hacia logros, trabajos y personas • Ajuste emocional y social
IX. PERCEPCION DE LA EMPRESA <ul style="list-style-type: none"> • ¿Porqué desea, trabajar con nosotros? • ¿Qué busca al ingresar a trabajar en Sanborns? 	BUSQUE: <ul style="list-style-type: none"> • Intereses, Motivaciones • Pretensiones
X. ASPIRACIONES <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son sus metas a corto, mediano ó largo plazo? • ¿Qué le faltaría para cumplirlas? • ¿Qué estaría dispuesto ha hacer para lograrlas? 	BUSQUE: <ul style="list-style-type: none"> • Deseos, Intereses y Motivaciones • Compromiso con el trabajo

OBSERVACIONES DURANTE LA ENTREVISTA:

GERENTE QUE ENTREVISTO	FIRMA

5.- REPORTE DE ENTREVISTA PARA EL PUESTO DE VENDEDOR

NOMBRE	FECHA
ESCOLARIDAD	EDAD

CARACTERISTICAS DEL CANDIDATO	
I. PRESENTACION PERSONAL	
II. SITUACION ECONOMICA <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo describiría Ud. su vecindario ó comunidad? • ¿Cuántas personas viven en su domicilio? • ¿Cuáles de ellos contribuyen al sostenimiento del hogar? • ¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales? • ¿Tiene Ud. deudas (razones y monto)? 	
III. EXPERIENCIA DE TRABAJO Y ESTABILIDAD LABORAL <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué cosas le agradaron más de sus anteriores empleos (menos)? • ¿Cuáles fueron sus principales logros? • ¿Se enfrentó con algún problema, como lo solucionó? • ¿Cuáles fueron las razones por las que cambio de empleo? • ¿Qué aprendió de la experiencia del trabajo? • ¿Qué busca en el trabajo? 	
IV. ESTUDIOS <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles fueron las materias que más le gustaron (las que menos)? • ¿Cuáles fueron las calificaciones obtenidas? ¿Nivel de esfuerzo requerido? • ¿Qué logros obtuvo durante sus estudios? ¿Se enfrentó con algún problema? • ¿Participo en algunas actividades extraescolares? • (¿Por qué decidió estudiar, esa carrera? ¿Causas por las que suspendió sus estudios?) 	
V. ACTIVIDADES E INTERESES ACTUALES <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué cosas le gusta realizar en su tiempo libre (práctica algún deporte)? • ¿Participa en algunas actividades sociales (cuál o cuáles)? 	
VI. PRINCIPALES CUALIDADES Y DEFECTOS <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles considera Ud. Que son sus principales habilidades y defectos? • ¿Cuál es el trabajo que más se le facilita (menos)? 	
VII. ESTADO FISICO <ul style="list-style-type: none"> • ¿Su estado de salud como lo considera? ¿Padece actualmente alguna enfermedad? • ¿Ha estado sometido a algún tratamiento? • ¿Se ha realizado en los últimos tres meses un examen médico (razones)? • ¿Su familia (padecen alguna enfermedad)? 	
VIII. DINAMICA FAMILIAR <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la percepción que tiene su familia de Ud.? • ¿Qué piensa Ud. de su familia (intereses y personalidades)? 	
IX. PERCEPCION DE LA EMPRESA <ul style="list-style-type: none"> • ¿Porqué desea, trabajar con nosotros? • ¿Qué busca al ingresar a trabajar en Sanborns? 	
X. ASPIRACIONES <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son sus metas a corto, mediano ó largo plazo? • ¿Qué le faltaría para cumplirlas? • ¿Qué estaría dispuesto ha hacer para lograrlas? 	

OBSERVACIONES DURANTE LA ENTREVISTA:

GERENTE QUE ENTREVISTO	FIRMA

6. Aplicación de pruebas psicometricas y evaluaciones de acuerdo al puesto

PUESTO	PRUEBAS PSICOMETRICAS
<i>Gerente</i>	Terman Merrill Cleaver Spranger Gordon Amitai
<i>Subgerente</i>	Habilidad Mental (L.Q.T) MANUAL Gordon Amitai Moss DGV
<i>Jefe de Departamento</i>	Habilidad Mental (L.Q.T) MANUAL Seaat Amitai Moss
<i>Vendedor</i>	Habilidad Mental (L.Q.T) AUTOMATIZADO Seaat Amitai
<i>Enc. Bodega / Ayte de Bodega</i>	Habilidad Mental (L.Q.T) MANUAL Temperamental Amitai
CAJERO DE SERVICIOS	Habilidad Mental (L.Q.T) MANUAL Gordon Spranger Amitai
<i>Secretaria</i>	Habilidad Mental (L.Q.T) MANUAL Temperamental Amitai Ortografía Mecanografía
<i>Cajero de Servicios</i>	Habilidad Mental (L.Q.T) MANUAL Gordon Spranger Amitai
<i>Comprador</i>	Terman Merrill Temperamental Amitai Nego
<i>Analista de Compras</i>	Amitai Habilidad Mental (L.Q.T) MANUAL Temperamental Contabilidad
<i>Analista de Inventarios</i>	Habilidad Mental (L.Q.T) MANUAL Temperamental Contabilidad Amitai
<i>Comunicologa</i>	Habilidad Mental (L.Q.T) MANUAL Gordon Temperamental Amitai Ortografía Cleaver
<i>Becario</i>	Habilidad Mental (L.Q.T) MANUAL Temperamental Amitai

INVENTARIO DE PERSONALIDAD PARA VENDEDORES

(I. P. V.)

LA PRUEBA MIDE: PERSONALIDAD PARA VENDEDORES

Forma de aplicación: Se puede administrar en forma individual o colectiva.

DESCRIPCIÓN DEL INVENTARIO

Disposición General para la Venta (DGV): Facilidad para establecer relaciones de venta con otras personas, habilidad de persuasión y control de sí mismo

- I. Comprensión: Capacidad para situarse en el lugar del cliente, saber escuchar e intuir.
- II. Adaptabilidad: Disposición para cambiar su conducta u opinión y adaptarse a otras, ser flexible.
- III. Control de sí mismo: Perseverancia, estabilidad emocional, tenacidad.

- IV. Tolerancia a la frustración: Capacidad para comprender situaciones de fracaso y el no ser analítico en situaciones en las que se vea implicado.
- V. Iniciativa: Capacidad para luchar y cumplir lo que se propone.
- VI. Dominio: Habilidad de persuasión, de dirigir a los demás, de tener el control de su alrededor.
- VII. Seguridad: Confianza en sí mismo, agrado por situaciones o personas nuevas y riesgos.
- VIII. Actividad: Dinamismo, energía, entusiasmo, etc. Que se emplea para realizar las labores.
- IX. Sociabilidad: Capacidad para relacionarse con otras personas, gusto por el trato con los demás.

THURNSTONE DE HABILIDAD MENTAL

(L. Q. T.)

LA PRUEBA MIDE: HABILIDAD MENTAL

7-- RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

Recepción de documentos para la contratación.- para realizar el trámite de contratación es indispensable que el candidato presente los siguientes documentos en original y copia. Debe cotejar las copias con los originales y estos últimos entregarse a los candidatos (excepto las cartas de recomendación):

- a) Acta de nacimiento
- b) Credencial de elector
- c) Comprobante de domicilio
- d) Comprobante de estudios
- e) Afiliación del IMSS ó Preafiliación
- f) 2 cartas de recomendación (originales)
- g) Cartilla militar (hombres mayores de 18 años únicamente monitoristas o vigilantes)
- h) Acta de matrimonio (personas casadas)

RELACIÓN DE DOCUMENTOS QUE CONTIENE EL EXPEDIENTE DEL EMPLEADO

NOMBRE: _____

PUESTO: _____ **FECHA DE INGRESO:** _____

NUMERO	DOCUMENTO	SI	NO	NO APLICA
1	SOLICITUD DE EMPLEO			
2	CONTRATO			
3	AFILIACIÓN AL SINDICATO			
4	CARTA TESTAMENTARIA			
5	ESTUDIO SOCIOECONOMICO			
6	COMPROBANTE DE DOMICILIO			
7	CREDENCIAL DE ELECTOR			
8	CURP			
9	AFILIACIÓN AL I.M.S.S.			
10	ACTA DE NACIMIENTO			
11	COMPROBANTE DE ESTUDIOS			
12	ACTA DE MATRIMONIO			
13	CARTILLA DEL SERVICIO MILITAR			
14	2 CARTAS DE RECOMENDACIÓN (ORIGINALES)			
15	EXÁMENES PSICOMÉTRICOS			

8.- CAPTURA DE CONTRATO

EMPRESA INVALIDA, S. A. DE C.V. CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO
QUE CELEBRAN POR UNA PARTE: EMPRESA INVALIDA S.A DE C.V EN SU CARÁCTER DE PATRON Y POR OTRA: <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 0 COMO TRABAJADOR, POR SU PROPIO DERECHO, AL TENOR DE LA SIGUIENTE: </div>

DECLARACIONES

1a. Declara el patrón ser una sociedad Mercantil constituida conforme a las leyes del país, tener como principal objeto de sus actividades el comercio en general y tener su domicilio legal en: Calvario 106, Tlalpan 14000, México, D.F.

2a. Declara el trabajador, ser de nacionalidad Mexicana, nacido el _____, de sexo _____, estado _____ y con domicilio en: _____

3a. Declara el trabajador conocer la naturaleza y duración del presente contrato, por lo que una vez concluida la causa que dio origen al mismo, se dara por terminado sin responsabilidad para las partes.

4a. Declara el trabajador ser miembro del Sindicato denominado: SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE EMPRESA INVALIDA, S.A DE C.V. Y conocer el Contrato Colectivo que rige las relaciones entre Empresa y Sindicato, así como el reglamento Interior de trabajo obligándose a acatarlo en todas y cada una de sus partes.

CLAUSULAS

1a. Este contrato se celebra el _____ por _____ y podrá ser modificado, suspendido, rescindido o terminado en los casos y con los requisitos que establece la Ley Federal del Trabajo.

2a. El trabajador se obliga a prestar al patrón, bajo la dirección y dependencia de sus representantes, sus servicios personales en el puesto de _____ debiendo desempeñar todas las labores inherentes y relativas a sus responsabilidades, en las cualquiera de las instalaciones de la Empresa y/o en el lugar o lugares que el patrón determine.

3a. El patrón queda facultado para señalar y variar los horarios de trabajo, turnos, días de descanso y períodos vacacionales del trabajador, de acuerdo a las necesidades del servicio, sujetándose a lo establecido en los artículos 59 y 61 de la Ley Federal del Trabajo.

4a. El trabajador tendrá derecho a un día de descanso semanal determinado por el patrón, con goce de sueldo, de conformidad con lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.

5a. Los días de descanso obligatorio, así como los períodos de vacaciones del trabajador, estarán sujetos a lo establecido por la Ley Federal del Trabajo.

6a. Las partes convienen que el salario que recibirá el trabajador por sus servicios, será de _____ mensuales, pagaderos en las instalaciones de la Empresa y dentro del cual queda incluido el pago por concepto de séptimo día, conforme establece la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 88 y 69, respectivamente.

7a. El trabajador se obliga a acatar las disposiciones establecidas por el patrón, referentes al control de asistencia y horario de alimentos, debiendo marcar en el reloj checador su tarjeta de tiempo.

8a. El trabajador conviene en someterse a los reconocimientos médicos periódicos que el patrón realice, según lo dispuesto en la fracción X del art. 134 de la Ley Federal del Trabajo.

9a. El trabajador solo podrá laborar tiempo extraordinario con el consentimiento expreso por parte del patrón, para lo cual deberá recabar la firma de autorización en su tarjeta de tiempo, aceptando que la falta de dicha firma, deja sin efecto cualquier marca en el anverso que indique haber laborado un tiempo mayor del correspondiente a la jornada pactada.

10a. El patrón se obliga a proporcionar al trabajador la capacitación y el adiestramiento necesarios para el mejor desempeño de su puesto, conforme a los planes y programas establecidos por la empresa según lo dispuesto en el art. 153 de la Ley Federal del Trabajo.

Leído que fue por ambas partes, e impuestos de su contenido y alcance legal, lo firman por duplicado en México, D.F. el _____ quedando un ejemplar en poder de los firmantes.

FIRMA DEL PATRÓN

FIRMA DEL TRABAJADOR

CONTRATO EMPRESA INVALIDA DF (FS-RH-02)

SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES

DE EMPRESA INVALIDA,S.A. DE C.V.

CALLE: EUGENIA No. 13 DESP. 204

COL. NAPOLES, EN MEXICO D.F.

TELEFONOS:

Por este conducto, manifiesto a ustedes mi deseo de ser inscrito en los registros de este H. SINDICATO, con carácter de socio activo, protestando mi adhesión a la organización, así como a los estatutos y acuerdos establecidos por el Comité Ejecutivo.

Estoy de acuerdo en que sea descontado de mi salario la cantidad que cubre la cuota única de inscripción, así como el importe correspondiente a la cuota mensual ordinaria.

Para todos los efectos legales a que haya lugar, hago constar que los datos que se asienten a continuación son verídicos y pueden ser corroborados con la documentación entregada por mí a la Empresa al ser contratado.

NOMBRE:		SEXO:		PUESTO:	
ESTADO CIV	SOLTERO	EDAD:	20	AÑOS.	
FECHA DE NACIMIENTO:				SALARIO:	
				FECHA DE INGRESO:	
				ENTRENAMIENTO POR:	
DOMICILIO:					
COLONIA:					

Agradezco de antemano la aceptación de esta solicitud, no dudando en verme favorecido con el apoyo de este H. SINDICATO, ofreciendo mi cooperación y respeto.

ATENTAMENTE

 FIRMA

 FALLO DE COMITÉ

AVISO DE CONTRATACION

AT N GERENCIA DE UNIDAD:

EL PRESENTE DOCUMENTO TIENE COMO FINALIDAD EL PROPORCIONARLE INFORMACION IMPORTANTE ACERCA DE LAS CONDICIONES DE CONTRATACIÓN DE:

AGRADECEREMOS ENVIAR A LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS, UNA COPIA CON SUS OBSERVACIONES ACERCA DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJO DURANTE EL PERIODO DE ENTRENAMIENTO A MAS TARDAR EL DIA _____ A FIN DE PROCEDER DE ACUERDO A SU RECOMENDACIÓN.

DATOS GENERALES DEL TRABAJADOR		
DOMICILIO		TEL:
ESTADO CIVIL	FECHA DE NACIMIENTO	EDAD

CONDICIONES DE CONTRATACION		
UNIDAD	DEPARTAMENTO	
PUESTO	SUELDO MENSUAL	
NUEVO INGRESO	()	REINGRESO ()
SUSTITUYE A:	PUESTO NUEVO	No. CONTROL
FECHA DE INGRESO	TIPO DE CONTRATO	
DURACION DEL CONTRATO	FECHA DE VENCIMIENTO	

COMENTARIOS SOBRE EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR		
SE RECOMIENDA		
NO RENOVAR CONTRATO	()	MOTIVO: _____
AMPLIAR CONTRATO POR	()	DIAS
OTORGAR PLANTA	()	

AUTORIZACIONES (NOMBRE Y FIRMA)	
JEFE INMEDIATO	GERENTE

INFORMACION PARA ALTA EN NÓMINA

EMPRESA:			
NOMBRE:		NÚMERO DE EMPLEADO:	
FECHA DE INGRESO:		NÚMERO DE CONTROL:	0
SUSTITUYE A:			

No	UNIDAD	No.	DEPARTAMENTO	CATEGORÍA	SALARIO
		0			

LUGAR DE NACIMIENTO:		FECHA:	
SEXO:	EDAD: 20	ESTADO CIVIL:	
LUGAR Y FECHA DE MATRIMONIO:		ESCOLARIDAD:	
NOMBRE DEL PADRE:		NOMBRE DE LA MADRE:	

TELÉFONO:	TITULAR SAR:
DOMICILIO:	COLONIA:
DELEGACIÓN O MUNICIPIO:	CÓDIGO POSTAL:
REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES:	REGISTRO IMSS:

TIPO DE CONTRATO:	DURACIÓN:	VENCIMIENTO:
NUEVO INGRESO: X	REINGRESO:	AUTORIZACIÓN: _____
ANTECEDENTES REVISADOS POR:	_____	
	CUENTA	PORCENTAJE
	100%	
	100%	
APLICACIÓN CONTABLE:	0%	

DATOS DE VERIFICACIÓN DE CAPTURA:

OBSERVACIONES:

SE CAPTURO EN SISTEMA POR: _____	FECHA: _____
----------------------------------	--------------

AVISO DE MOVIMIENTO DE PERSONAL

DATOS DE IDENTIFICACION					
UNIDAD		DEPTO.			
FECHA DE ELABORACION		FECHA EN QUE SURTE EFECTO EL MOVIMIENTO		Nº. CONTROL	

NOMBRE		PUESTO		TURNO	
FECHA DE INGRESO		PUESTO DENTRO DE CUADRO BASICO		PUESTO EVENTUAL	Nº. DE EMPLEADO

ALTA DEL EMPLEADO					
R.F.C.		IMSS		SUELDO MENSUAL	
DURACION DEL CONTRATO		FECHA DE VENCIMIENTO			
SUSTITUYE A					

Y

CAMBIOS	INTERIOR	NUEVO
UNIDAD		
DEPTO.		
PUESTO		
SUELDO		
APL. CONTABLE		
COMISIONES		
APL. CONTABLE		

BAJA DEL EMPLEADO				
MOTIVO DE LA BAJA		EL EMPLEADO ES RECONTRATABLE	SI	NO

MODIFICACION AL CUADRO BASICO		AMPLIACION	REDUCCION	CUADRO AUTORIZADO	ACTUAL	NUEVO
PUESTO						
SI EL PERSONAL ES EVENTUAL, INDIQUE LA CAUSA:		SE REQUIERE POR	DIAS	A PARTIR DEL		

COMPENSACION EXTRAORDINARIA		
CONCEPTO		IMPORTE

CONTROL DE VACACIONES															
FECHA DE INGRESO			PERIODO	DIAS HABILES	DIAS DE DESCANDO	DIAS FESTIVOS	TOTAL DIAS	PRIMA DE VACACIONES	PARA SURTIR EFECTO						
AÑO	MES	DIA						DIAS %	DEL	AÑO	MES	DIA	AL	MES	DIA

OBSERVACIONES

AUTORIZACION				
GERENTE DEPTO/UNIDAD	GERENTE DE AREA	DIRECTOR DIVISIONAL	DIRECTOR RECURSOS HUMANOS	REGISTRO MESA CONTROL

CARTA TESTAMENTARIA

_____ A _____ DE _____ DE _____

EMPRESA INVALIDA S.A. DE C.V.

DIRECCIÓN DE PERSONAL.

Muy Señores Nuestros:

Para los beneficios de fallecimiento derivados de mi contrato de trabajo, nombro beneficiarios a:

A _____ ()Y()O()

B _____ ()Y()O()

C _____ ()Y()O()

D _____ ()Y()O()

E _____ ()Y()O()

F _____ ()Y()O()

NOMBRE DEL TUTOR SI ALGUNO DE LOS BENEFICIARIOS ES MENOR DE EDAD:

EN CASO DE QUE ALGUNO DE LOS BENEFICIARIOS FALTE SE REPARTE ENTRE:

EL PAGO DE ESTE BENEFICIO SERA EN EFECTIVO

DOY MI CONSENTIMIENTO PARA QUE SE ME INCLUYA EN LA POLIZA DE SEGURO COLECTIVO DE VIDA QUE TIENE CONTRATADA LA COMPAÑÍA CON SEGUROS INBURSA, S.A. Y ESTOY DE ACUERDO EN QUE SE ME DESCUENTEN LA PRIMAS CORRESPONDIENTES POR NOMINA.

NOMBRE DEL EMPLEADO

FIRMA DEL EMPLEADO

NORMAS GENERALES PARA LOS EMPLEADOS

Las normas que a continuación se presentan tienen por objeto darte a conocer los aspectos que debes cuidar al presentarte en tu lugar de trabajo, así como los derechos con los que cuentas, de tal manera que esto te permita una adaptación más rápida a la Empresa.

1. - El trabajador deberá iniciar sus actividades en la hora señalada.
2. -El trabajador esta obligado a checar personalmente su asistencia, a través del control de asistencia electrónico que existe en las unidades, ya que de acuerdo a este registro se calcula el pago de tu nomina. El personal del área de tienda, deberá registrar su asistencia en cuatro diferentes momentos durante su turno de trabajo (inicio de labores, salida a comer, regreso de comida y salida de fin de turno).
3. -El trabajador dispondrá de un periodo de tolerancia de 5 minutos, después de la hora señalada para checar su asistencia e iniciar sus labores. Dicha tolerancia no podrá exceder de cuatro ocasiones en un periodo de 30 días, ya que de ser así el jefe inmediato podrá tomar las medidas que considere convenientes.
4. - Toda falta de asistencia se considera como tal, teniendo en todo caso la empresa, el derecho a no pagar al trabajador el sueldo de dicho día.
5. -El gerente de la unidad es la única persona facultada para otorgar permisos, determinando la duración del mismo y evaluación las circunstancias bajo las cuales el trabajador esta solicitando esta concesión.
6. -Los trabajadores dispondrán de un periodo de 30 minutos para su descanso y comida, mismo que será fijado por el gerente dependiendo de las necesidades de la empresa.
7. -Al finalizar su horario de trabajo deberán abandonar la unidad, a menos de que existan actividades por concluir o apoyo que brindar, todo con autorización del gerente.
8. -Se consideran días festivos los días 1° de enero, 5 de febrero, 21 de marzo, 1° de mayo, 16 de septiembre, 20 de noviembre, 25 de diciembre y el día de cambio de gobierno. En caso de trabajar algún día festivo la empresa deberá pagarlo doble.

Obligaciones de los trabajadores

1. - Conservar en buen estado y en condiciones de ser utilizados los lugares e instrumentos de trabajo. Es decir, que todo se encuentre perfectamente limpio y en el lugar que le corresponde.
2. -Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugares convenidos.
3. -Mostrar buenas costumbres durante sus horas de trabajo.
4. -Aceptar la revisión personal y de objetos que lleven consigno a la hora de salida de sus labores.

5. -Las compras realizadas por el personal que labora en la unidad deberán efectuarse fuera de su horario de trabajo. En el caso de hacerlas antes, tendrá que depositarlas en el departamento de vigilancia y mostrar los tickets de dichas compras a las personas de este departamento.
6. -Tratar con cortesía y atención a todos los clientes de la empresa y evitar por todos los medios cualquier discusión con ellos.
7. - Cuando se tenga conocimiento de la existencia de un riesgo de trabajo, deberá hacerlo saber a su jefe de inmediato para que se tomen las medidas necesarias, a fin de evitar daños o perjuicios de los intereses y vida de los compañeros de trabajo o de terceras personas que asisten a nuestra empresa.
8. -Deberá hacer uso adecuado de las instalaciones de la empresa, como los departamentos, el comedor, la bodega, los sanitarios, las oficinas etc.
9. -En los casos de que se proporcione uniforme, el trabajador deberá portarlo en buenas condiciones durante su horario de trabajo.
10. -Todo trabajador deberá presentarse a sus labores limpio e higiénicamente favorable tanto en su persona como en su uniforme.

Prohibiciones de los trabajadores

1. -Esta prohibido presentarse al trabajo con aliento alcohólico o ingerir bebidas embriagantes durante sus labores, así como estar bajo la influencia de algún narcótico o droga.
2. -Queda estrictamente prohibido entrar a consumir en los bares de la empresa, aun fuera de los horarios de trabajo.
3. -A los cajeros y vendedores de la empresa queda prohibido retener los valores y cobrar indebida o incompletamente la venta.
4. -Entregar la mercancía sin bolsa ni comprobante de la compra realizada.
5. -Negar la existencia de alguna mercancía o platillo sin haber confirmado tal circunstancia con el jefe inmediato.
6. -En el caso de los vendedores y cajeros, hacer descuento a mercancía y alimentos sin autorización.
7. -No se permite realizar rifas, tandas o ventas de artículos en el lugar de trabajo.
8. -El empleado no podrá prestar su gáfete y recibo de nomina a personas ajenas a la empresa para la compra de mercancía. El descuento a que se tiene derecho es solamente para los que laboran dentro de la empresa.
9. -Queda prohibido recibir visitas particulares o tratar asuntos privados durante el turno de trabajo y/o dentro de las instalaciones de la empresa.
10. -Introducir a los departamentos o áreas de trabajo a personas extrañas.
11. -Ejecutar trabajos personales durante el tiempo en que se deba prestar sus servicios a la empresa.

12. -No se puede fumar dentro de los departamentos en que exista prohibición para ello, especialmente cuando se trata de trabajadores que atiendan directamente al público o manejen alimentos.

13. -Fumar, comer, masticar chicle o beber líquidos delante del público.

Derechos de los trabajadores

1. -Desde el momento en que firman contrato con esta empresa, quedan afiliados al imss y podrán gozar de las prestaciones que esa institución les ofrece.

2. -Todas las unidades cuentan con un comedor de empleados donde pueden tomar sus alimentos por un costo simbólico.

3. -Tienen derecho a los descuentos establecidos en los diferentes departamentos de las unidades y para hacerlos validos deberán presentar su ultimo recibo de pago y gáfete y/o identificación oficial.

4. -Todos los empleados tienen un seguro de vida por muerte o incapacidad total y/o permanente, que consta de 30 salarios mensuales correspondientes al salario que en el momento del fallecimientos percibía el empleado (los beneficiarios tienen que presentar acta de defunción para cobrar el seguro)

5. -Debido a que nuestra empresa labora los 365 días del año, los trabajadores tienen derecho a una prima dominical por cada domingo trabajado, la cual corresponde a un 25% adicional al sueldo percibido en ese día.

Este importe es pagado en la quincena correspondiente.

6. -Una vez obtenida la planta, puedes solicitar tu inscripción a la caja de ahorros, abriendo la cuenta con el 10% de tu sueldo mensual. A través de la caja de ahorros se podrá tramitar prestamos o retiros de ahorros, llenando la solicitud correspondiente(con la secretaria de tu unidad). La caja de ahorros genera intereses en proporción al ahorro acumulado durante el año y se entregan dichos intereses a mediados de diciembre.

7. - Se tiene establecido para el personal de planta que tenga como mínimo 1 año de antigüedad en la empresa, un sistema de crédito hasta por el importe de un mes de sueldo, a cubrir en seis quincenas, sin intereses.

8. -Además de salir de vacaciones tiene derecho a una prima vacacional en efectivo (el porcentaje depende de la antigüedad)

10. -La empresa entregara a los trabajadores antes del 20 de diciembre de cada año el aguinaldo que le corresponda, por 1 año laborado equivale a quince días y será proporcional si no has cumplido el año.

11. - La ultima quincena de mayo de cada año, la empresa hace entrega del reparto de utilidades a todos aquellos que hayan trabajado por lo menos 60 días en el ejercicio fiscal. Este reparto de utilidades es proporcional al sueldo que se percibe y al tiempo laborado en la empresa.

NOMBRE DEL EMPLEADO

FIRMA DEL EMPLEADO

9.- CAPACITACIÓN

El personal contratado en el área de Tienda deberá ser enviado a sus cursos de capacitación correspondientes y se llevará bitácora de asistencias.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

El proceso de reclutamiento y selección es el más importante para cualquier organización, ya que en el se debe seleccionar el personal más idóneo, y a su vez que cumpla con los objetivos de la organización. Si esto no ocurre esta perdiendo todo un proceso. Conjuntamente a esto; tiempo, dinero e ineficiencia al momento de prestar el servicio.

Debido a la importancia que tiene una buena planificación de recursos humanos dentro de una organización se planteó la necesidad de elaborar una Guía Práctica de Reclutamiento y Selección de Personal para una Tienda Departamental, que facilite reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias mínimas requeridas para cumplir eficazmente con los objetivos de la organización.

Como se pudo apreciar a lo largo de este trabajo, las prácticas de reclutamiento son infinitamente variadas, pero por lo general son bien conocidas y se hallan firmemente

establecidas. Pocas de las técnicas anotadas resultarán nuevas para los reclutadores experimentados. En su mayor parte, el lado técnico del reclutamiento es de gran interés para los reclutadores inexpertos o los gerentes generales que buscan comprender qué es lo que sucede en una operación de reclutamiento. El punto básico, no obstante, es que la organización del reclutamiento, para satisfacer los objetivos de la empresa, debe constituir el interés primario de todo gerente general que tenga en sus manos un intento de aprovisionamiento de personal complejo, en gran escala.

La forma de reclutamiento más fácil y más interesante probablemente será siempre la efectuada por un reclutador profesional independiente, autosuficiente. Si es lo suficientemente afortunado de convertirse en un reclutador de ejecutivos, puede hallarse también en el camino más recompensatorio económicamente. En ese nivel se encuentran disponibles tiempo y dinero para hacer un trabajo realmente satisfactorio. El reclutador de ejecutivos puede establecer y mantener un archivo limitado de candidatos viables. Cuando necesite un hombre con un tipo particular de experiencia, podrá consultar las listas del personal de las organizaciones en esa área, o los archivos de las bibliotecas, para buscar individuos que puedan haber escrito solicitando revistas técnicas o de negocios. La persona que busca es usualmente notable en algún aspecto y rara vez existe la necesidad de recurrir a métodos de contacto más impersonales, tal como la publicidad.

Una vez que ha encontrado a su hombre, un buen reclutador de ejecutivos puede echar mano de multitud de técnicas sofisticadas para atraer al candidato. Puede abordarlo casualmente en una convención técnica o de negocios. Dependerá en gran parte del extenso contacto frente a frente para atraer a su hombre hacia la vacante disponible, e igualmente evaluarlo. En el proceso, el reclutador de ejecutivos puede no necesitar jamás una oficina o un escritorio, a pesar de lo cual podrá negociar y evaluar con una profundidad rara vez posible en la mayoría de las operaciones de reclutamiento.

Típicamente, el reclutamiento necesita una hábil administración de los recursos y limitaciones existentes: tiempo, dinero y personal. Rara vez los objetivos del reclutamiento se ven determinados y satisfechos tan directamente como en el reclutamiento de ejecutivos. Usualmente tienen que ser fraguados a partir de una multitud de políticas, necesidades y criterios administrativos conflictivos de la organización respecto al rendimiento exitoso de los empleados; tanto las prácticas como las técnicas utilizadas, deben ser probadas, en última instancia, en términos de su contribución a los objetivos fijados por la organización.

Las prácticas de reclutamiento carecen de propósito, excepto en la medida en que se encaminan hacia donde deseamos que lo hagan. La pregunta básica es: ¿Cuántas personas deben ser entrevistadas para satisfacer las demandas de aprovisionamiento de personal y cuántas pueden ser tratadas sin alterar ningún aspecto del trabajo?

Las prácticas que se utilicen en la programación de la entrevista están determinadas, en gran parte, por las necesidades que se haya de satisfacer a través de la entrevista. La persuasión y la evaluación del candidato. Este par de dimensiones representa, realmente una escala sobre la cual se califica la conversación mantenida durante la entrevista. Si el reclutador está persuadiendo, él es el que habla, si esta evaluando debe escuchar.

La proporción que debe hacer de cada cosa depende de la necesidad. La práctica es evaluar lo que tenga que ser evaluado y convencer de lo que haya que convencer. Para lograrlo, deben identificarse los objetivos y debe comprenderse la diferencia entre persuadir y evaluar, en términos de dichos objetivos. ¿Qué obstáculos especiales deben ser salvados para atraer aspirantes? ¿Cuán dispuesta está la empresa para invertir tiempo y dinero en mejorar el promedio de aceptaciones de diferentes tipos de candidatos? ¿Cuán exitosamente puede predecirse el rendimiento futuro de un empleado, y qué necesidad existe de predecirlo con

un cierto grado de precisión? ¿Cuál es el costo de quitar empleados para mejorar la colaboración o de corregir errores cuando el empleado ya está en la nómina?. La manera de responder a las preguntas de este tipo tendrá una influencia importante sobre las prácticas de entrevista.

¿Qué hay acerca de la formulación de ofertas? Nuevamente tenemos dos dimensiones importantes: alcanzar la decisión de formular una oferta e incrementar la probabilidad de aceptación. La decisión de hacer una oferta puede tomar tiempo, si se la prepara completa y sistemáticamente. Obtener un grupo global de referencias, realizar la verificación de los empleos previos o del rendimiento escolar y clasificar las observaciones del reclutador, del entrevistador de colocaciones y de los directivos de entrevistas, no puede hacerse fácilmente, en especial si el candidato es uno entre varios bajo consideración para el mismo puesto. Por otra parte, el retraso en la formulación de la oferta puede reducir seriamente la probabilidad de que consigamos al personal.

Las prácticas de reclutamiento pueden ser solicitadas, imitadas, leídas en los libros y cuidadosamente convertidas en una actividad ritualizada. Ninguna de ellas, sin embargo, en y por sí misma, responderá a la pregunta de cuál es la mejor o la forma correcta de reclutar. Sólo estableciendo objetivos precisos y midiendo la actividad y los resultados sobre la base de un tiempo real, en términos de dichos objetivos, puede determinarse lo "adecuado" y lo "erróneo" para cada situación. Para comenzar hay que tener una definición del producto final que debe alcanzar el reclutamiento; luego, deben desglosarse las prácticas y procedimientos de apoyo a tales logros; por último, debe evaluarse el progreso realizado. Sobra decir que se requiere un enfoque altamente coordinado, sistemático.

El reclutamiento exige, obviamente, habilidad para sintetizar el tiempo, el dinero y las personas en sistemas funcionales. Requiere habilidad para formular políticas, planear, presupuestar, medir, organizar, desarrollar prácticas y colocar una operación en su sitio. Todo esto debe integrarlo el directivo en una organización de reclutamiento total de fácil funcionamiento.

El valor de una operación de reclutamiento depende del grado en que forme parte integral de la operación total de la empresa. Aquí no hay nada misterioso. Las técnicas de administración en uso harán el trabajo, una vez que se les informe de los factores generales implicados en la función de reclutamiento.

La metodología adoptada se inició al analizar los datos recopilados, través de una sistematización de datos se ordenaron y clasifíco la información obtenida, las cuales se presentaron la guía. Después de culminar esta investigación se pudo llegar a la conclusión de que es muy importante que las tiendas departamentales posean una Guía Práctica de Reclutamiento y Selección de Personal, ya que esta herramienta nos permitirá contar con los recursos idóneos para hacer frente a las necesidades que demandan los tiempos actuales, por lo cual se acepta la hipótesis afirmativa que establece:

Si elaboramos y aplicamos una guía de reclutamiento y selección de personal para los puestos que se ofertarán en una Tienda Departamental; entonces podremos satisfacer de manera efectiva las necesidades actuales y futuras de la fuerza de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arias Galicia Fernando (1994) Administración de recursos humanos. Ed. Trillas. 3ª Ed. México.
2. Byars Loyd (1997). Gestión de recursos humanos. Ed. McGraw-Hill. 2ª ed. México.
3. Casas, J. (2002): Cómo reclutar y seleccionar el personal, Ed. Vecchi S.A. 2 ed., Barcelona,
4. Chiavenato Adalberto. (2001). Administración de recursos humanos. Ed. a.C. Graw Hill. 5 ed México.
5. Chruden Herbert. (1990).Administración de personal. Ed. 4ª ed. Continental. México.
6. Chruden y Sherman, (2002) Administración de Personal. México: 2a. ed CECSA.

7. Dessler Gary (2001). Administración de personal. Ed. Pearson Educación. México.
8. Dolan, Simón, Schuler, Randall S y Valle, Ramón (1999) La Gestión de los Recursos Humanos. España: McGraw Hill
9. Fernández Nogales, A. (1999): Investigación de Mercados: Obtención de Información, 2ª ed., Madrid: Civitas
10. Gómez Aquino, J. (1992) Recursos Humanos. 1 a ed. México: ECASA
11. Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001) Dirección Y Gestión de Recursos Humanos. España: Pearson
12. Griffin, R. y Ebert, R. (1997). Negocios. México, Ed. Prentice Hall
13. Guth, A. (1994) Reclutamiento. Selección e Integración de Recursos Humanos. México 1ª ed. Trillas
14. Kinnear, T. C. y Taylor, J. R. (2000) Investigación de Mercados. Un Enfoque Aplicado, Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
15. Lucas, R. (1981). Técnicas de dirección de personal: Manual de personal. México, Ed. Limusa.
16. Norman, R. (1975) Psicología Industrial. Madrid: Rialp.
17. Ortega, Dórame (1995) Administración de Recursos Humanos. Editorial Unison
18. Panasonic: Manual del Empleado
19. Peña, M. B. (1997). Dirección de Personal. (6ª. Ed.). España, Hispano Europea

20. Reyes, A. (1991) Administración de Personal. México: 2ª ed. Limusa
21. Rodríguez, Joaquín (2002) Administración Moderna de Personal. México: Thomson
22. Schultz, P. (1991) Psicología Industrial. México: McGraw-Hill/Interamericana
23. Sikula, Fernando (1991) Administración de Recursos Humanos en Empresas. México: Limusa
24. Spector, Paul E. (2002) Psicología Industrial y Organizacional. México: Manual Moderno
25. Werther, Ir. y Keith, Davis (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw-Hill/Interamericana
26. Wherter, W. y Davis K. (1999). Administración de personal y de recursos humanos. México, Ed. Prentice Hall.
27. Yoder, D. (1983) Manejo de Personal y Relaciones Industriales. México: Continental.