



CAMPUS COATZACOALCOS

# UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

## FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“DIAGNÓSTICO A LOS MÉTODOS DE  
RECLUTAMIENTO, CONTRATACIÓN Y  
CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LAS TIENDAS  
DE CONVENIENCIA BAMA S.A DE C.V.”

### TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

**FERNANDO GARCÍA CARRIÓN**

DIRECTOR DE TESIS:

REVISOR DE TESIS:

Mtra. Ma. Del Rosario López de los Santos

L.A.E. Violeta Infanzón Vázquez

Coatzacoalcos, Ver.

2012



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **DEDICATORIA**

### **A Dios,**

Por estar siempre a mi lado, alumbrando mí camino e incitándome a lograr todos y cada uno de mis propósitos, por ser mi luz y fuerza, por permitirme concluir esta etapa en mi vida y porque todo lo puedo en ti.

### **A mis padres Fernando y Carmen,**

Gracias por ser mi ejemplo a seguir, por su dedicación en mi cuidado, por todos y cada uno de los esfuerzos que hacen para apoyarme en el logro de mis metas, por estar siempre a mi lado alentándome a seguir hacia adelante y por su gran e inmenso amor. Los amo con toda mi corazón.

### **A mi hermano Rodrigo,**

Gracias por todo tu apoyo, compañía y todos los momentos juntos. Te quiero mucho

### **A Mary Puch,**

Gracias por ser quien eres, gracias por todos los momentos que vivimos juntos, por todo el apoyo incondicional y la entrega que dedicas a lo nuestro, por estar siempre ahí cuando más lo necesito y sobre todo gracias por todo tu amor. Te amo con toda mi alma.

### **A mi asesora de tesis, Mtra. Rosario López de los Santos,**

Por la entrega y su enorme dedicación y profesionalismo mostrado en este proyecto, en verdad le agradezco la pasión que mostró en el presente, sin duda alguna maestros como usted hay pocos. Gracias por todo su apoyo.

### **A Tiendas Bama S.A de C.V,**

Por absolutamente todo el apoyo y las facilidades otorgadas para la ejecución del presente estudio, gracias a todo su personal y en especial a sus Directivos con quienes estoy más que agradecido por todo el apoyo que me han brindado sin duda alguna son personas muy especiales en vida Dios los bendiga siempre y que bama siga creciendo fuertemente....porque bama Conviene.

## ÍNDICE

Introducción .....	2
Capítulo I: Metodología de la investigación.....	4
1.1 Planteamiento del problema.....	5
1.2 Justificación.....	6
1.3 Objetivos.....	7
1.3.1. Objetivo General.....	7
1.3.2. Objetivo Específicos.....	7
1.4 Hipótesis.....	8
1.4.1. Hipótesis de trabajo .....	8
1.4.2. Hipótesis nula.....	8
1.5 Variables.....	8
1.5.1 Variables independientes.....	8
1.5.2 Variable dependiente.....	9
1.6 Definición de variables.....	9
1.6.1 Definición conceptual y real.....	9
1.7 Tipo de estudio.....	10
1.8 Diseño.....	10
1.9 Población y muestra.....	10
1.10 Instrumento de medición.....	11
1.11 Recopilación de datos.....	12
1.12 Proceso.....	12
1.13 Procedimiento.....	13
1.14 Análisis de datos.....	14
1.15 Importancia del estudio.....	14
1.16 Limitaciones del estudio.....	15

Capítulo II: Marco teórico.....	16
2.1 Concepto de administración de recursos humanos.....	17
2.2 Objetivos de la administración de recursos humanos.....	19
2.3 Características de los recursos humanos.....	20
2.4 Políticas de recursos humanos.....	20
2.5 Funciones de personal.....	21
2.5.1 Reclutamiento.....	22
2.5.2 Selección de personal.....	31
2.5.3 Proceso de contratación.....	50
2.5.4 Inducción.....	60
2.5.5 Capacitación.....	61
2.6 Tiendas de conveniencia.....	66
2.6.1 Tiendas bama SA de CV.....	67
2.6.1.1 Historia.....	67
2.6.1.2 Misión.....	68
2.6.1.3 Visión.....	68
2.6.1.4 Valores.....	68
2.6.1.5 Organigrama.....	69
2.6.1.6 Posicionamiento.....	69
Capítulo III: Resultados.....	70
3.1 Procesamiento y análisis estadístico de los datos.....	71
3.2 Interpretación de datos.....	80
3.3 Funciones de admisión y capacitación del personal de Tiendas Bama.....	82
3.3.1 Reclutamiento.....	82
3.3.2 Selección.....	84
3.3.3 Contratación.....	87
3.3.4 Inducción.....	90
3.3.5 Capacitación.....	91
3.4 Diagnóstico de mejora en recursos humanos en tiendas bama.....	91
3.4.1 Reclutamiento.....	91

3.4.2 Selección.....	92
3.4.3 Contratación.....	94
3.4.4 Inducción.....	95
3.4.5 Capacitación.....	99
3.4.5.1 Tipos de capacitación.....	100
Capítulo IV Conclusiones.....	103
4.1 Conclusión.....	104
4.2 Sugerencias.....	106
Anexos.....	107
Bibliografía.....	127

## ÍNDICE DE FIGURAS

2.1 Fases del reclutamiento.....	24
2.2 El reclutamiento y la situación de los candidatos.....	27
2.3 Simulación de un proceso de selección.....	32
2.4 Proceso de selección .....	37
2.5 Etapas de la entrevista de la selección .....	40
2.6 Ejemplo de carta de recomendación.....	46
2.7 Ejemplo de solicitud de empleo .....	47
2.8 Ejemplo de curriculum vitae .....	48
2.9 Antecedentes de la entrevista de empleo.....	50
2.10 Institución de seguridad social.....	55
2.11 Evolución de un trabajador a través del entrenamiento.....	66
3.1 Antigüedad en la empresa.....	72
3.2 Satisfacción laboral.....	72
3.3 Satisfacción entre el trabajo actual .....	73
3.4 Descripción de puestos.....	74
3.5 Formación.....	74
3.6 Evaluación de desempeño.....	75
3.7 Beneficios sociales.....	76
3.8 Promociones y puestos.....	76
3.9 Orgullo por la empresa.....	77
3.10 Ambiente de trabajo.....	78
3.11 Integración personal.....	78
3.12 Lealtad por la empresa.....	79
3.13 Capacitación.....	79
3.14 Evaluación sobre la capacitación.....	80
3.15 Examen diagnóstico.....	98

## **INTRODUCCIÓN**



## **INTRODUCCIÓN**

En la siguiente investigación se comentará acerca de un tema que hoy en día resulta ser de gran interés, debido a que trata de un negocio nuevo en el ámbito empresarial mexicano, pero que sin duda es uno de los comercios más productivos en el mercado, me refiero a las tiendas de conveniencia, las cuales surgen hace relativamente poco en nuestro país; se conoce como tiendas de conveniencia a aquellos establecimientos con un horario comercial superior a las 18 horas, un periodo de apertura de 365 días del año. De ahí el nombre popular de 24 horas, popular cadena de tiendas de conveniencia.

Una vez que se tiene claro el concepto de tiendas de conveniencia, se estudiará profundamente el área de recursos humanos enfocándose en los métodos y procedimientos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal en las mismas.

El personal o factor humano sin duda alguna es el recurso más importante e invaluable que existe en la empresa debido a que éste es quien realiza todas las

actividades de importancia que una empresa demanda, es por ello lo significativo de contar con procesos y métodos que sean útiles y trascendentales para la incorporación del personal dentro de la organización.

En el primer capítulo se delimita la metodología de la presente investigación, es decir, este capítulo contará con el planteamiento del problema, los objetivos, las hipótesis, las variables, el tipo de estudio, diseño, la población y muestra, así como los instrumentos de medición y la recopilación de datos, por último también se hará hincapié en las limitaciones que trajo consigo este estudio.

En el capítulo II se abordarán los conceptos básicos, los métodos y procedimientos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal dentro de las organizaciones, aquí se verá todo desde una perspectiva general y ayudará a entender los términos de una manera más clara y detallada. Posteriormente entraremos de lleno al tema de estudio, el cual se refiere a las tiendas de conveniencia, aquí se verá la forma de implementación que tienen todos los términos antes mencionados dentro del campo de investigación, en el presente estudio se utilizó una empresa que tiene una cadena de tiendas de conveniencia de gran importancia dentro de nuestra región llamada “Tiendas Bama”.

En el capítulo tercero, se formulará un diagnóstico en las funciones de recursos humanos de la empresa estudiada, lo cual permitirá conocer las opciones de mejoras posibles, estará enfocada a analizar las situaciones buenas y malas con las que cuenta esta empresa, con lo que se pretende ayudar a la corrección de las acciones débiles y oportunidades de crecimiento, así como a mejorar el proceso de recursos humanos de la empresa.

Finalmente en el capítulo IV se expresarán las conclusiones y las sugerencias acerca del presente estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Planteamiento del problema.**

En la actualidad las tiendas de conveniencia son unos de los negocios que mayor interés despiertan en nuestro país, esto se debe al gran crecimiento que han tenido en los últimos años y a la derrama económica que dejan en las poblaciones en que se encuentran, sin dejar de mencionar la creciente fuente de generación de empleo que son en la actualidad.

Precisamente por ello el área de Recursos Humanos es de vital importancia en la tiendas de conveniencia, ya que es el factor humano quien realiza las acciones de mayor trascendencia dentro de una organización, por lo tanto entre mayor número de empleados existe en la misma podría resultar más complejo el desarrollo de esta área. Sin embargo existen diversos métodos que pueden ayudar a disminuir los problemas cotidianos y a potencializar las actividades que esta área realiza día a día.

Las tiendas de conveniencia por lo general optan en llevar métodos de reclutamiento, contratación y capacitación de personal muy simples que dificultan

la satisfacción y desarrollo del personal lo que se traduce en una rotación constante del mismo, esto hace que cotidianamente salga y entre personal en las tiendas, dificultando la operación de las mismas y generando gastos excesivos en capacitación, debido a que el factor humano que se contrata tiende a desertar y/o abandonar el trabajo en poco tiempo; otra situación es que el proceso de reclutamiento suele ser tardado debido a la gran cantidad de solicitudes que se reciben diariamente, lo que en ocasiones repercute en que por largo tiempo de espera que pasa el aspirante, decline por entrar a la empresa y se decida a laborar en otra en la que hayan efectuado más rápido su contratación.

Tiendas Bama S.A. de C.V. es una empresa ubicada en el sureste del estado de Veracruz que ha logrado un importante crecimiento en los últimos años, sin embargo cuenta con un problema en el área de Recursos humanos que es el área encargada de efectuar los procesos de reclutamiento, contratación y capacitación, este se deriva a la alta rotación del personal con el que actualmente cuenta y la insatisfacción laboral que existe en la empresa.

Lo anterior lleva a plantear la siguiente pregunta: ¿Es necesario reestructurar en el área de recursos humanos los métodos de reclutamiento, contratación y capacitación de personal en las tiendas Bama para evitar la rotación del mismo?

## **1.2 Justificación**

El presente trabajo de investigación se realiza con el fin de conocer, profundizar e investigar en el tema de los métodos utilizados en el área de admisión de personal en las tiendas de conveniencia, debido a que actualmente existe una gran rotación de personal en las mismas lo que lleva a una administración de recursos humanos inadecuada.

Impactará a las tiendas de conveniencia en general, principalmente a Tiendas Bama S.A. de C.V.; puesto que con este estudio logrará renovar sus métodos de reclutamiento, contratación y capacitación de personal.

Es factible esta investigación puesto que se diagnosticarán los procedimientos para realizar el reclutamiento, la contratación y capacitación de personal ayudando a eliminar situaciones no deseadas que pudiesen existir, lo cual beneficiará en obtener resultados satisfactorios a un mediano y largo plazo.

Por lo tanto, el fomentar el empleo de métodos de recursos humanos óptimos generará una mayor competitividad en las tiendas de conveniencia. Los beneficios que se obtendrán con el estudio son:

- Disponer de un sustento teórico impreso referente al modelo de reclutamiento.
- Realizar un análisis sobre los procesos de contratación de personal implementados.
- Obtener conocimientos que describan la importancia de capacitación en las empresas.
- Contar con un manual de bienvenida.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diagnosticar los métodos de reclutamiento, contratación y capacitación de personal en las tiendas de conveniencia Bama S.A de C.V, buscando proponer mejoras que coadyuven a evitar la rotación del personal.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Describir el proceso de reclutamiento de Tiendas Bama S.A. de C.V.

2. Conocer los procedimientos y medios de contratación que actualmente utilizan en Tiendas Bama S.A. de C.V.
3. Obtener información referente a los programas de capacitación que se emplean en las tiendas de conveniencia.
4. Realizar un análisis sobre los procesos de contratación de personal que utilizan actualmente.
5. Encontrar el factor que ayude a disminuir la rotación de personal en las tiendas de conveniencia.
6. Analizar cuáles son los beneficios más importantes que obtienen las tiendas de conveniencia al llevar un procedimiento correcto de recursos humanos.

## **1.4 Hipótesis**

### **1.4.1 Hipótesis de trabajo**

“La aplicación de métodos efectivos para el reclutamiento, contratación y capacitación de personal ayuda a evitar la rotación del mismo en las tiendas de conveniencia.”

### **1.4.2 Hipótesis nula**

“Es inexistente que la aplicación de métodos efectivos para el reclutamiento, contratación y capacitación de personal en las tiendas de conveniencia ayude a evitar la rotación del mismo.”

## **1.5 Variables**

### **1.5.1 Variables Independientes**

Métodos efectivos de:

- Reclutamiento
- Contratación
- Capacitación.

### **1.5.2 Variable dependiente**

Disminución de rotación de personal.

## **1.6 Definición de variables**

### **1.6.1 Definición Conceptual y Real**

Métodos efectivos: Se refiere a la forma adecuada para llegar a algún punto, basado en seguir un modelo que sea el apropiado para resolver algún problema.

Reclutamiento: Puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

Contratación: Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes es necesario integrar su expediente de trabajo. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador. La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado. El contrato deberá ser firmado por el director general, el responsable directo y el trabajador.

Capacitación: Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad. Es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del



personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

Disminución de rotación de personal: Es la reducción de bajas y altas de personal entre una organización y su ambiente; logrando tener un factor humano estable dentro de la misma.

### **1.7 Tipo de Estudio**

Se efectuó un estudio de tipo descriptivo, del cual se logró obtener información de vital importancia para el correcto desarrollo de esta investigación, así mismo se obtuvieron datos de gran trascendencia que ampliaron conocimientos y fueron útiles para efectuar de forma satisfactoria este trabajo.

El estudio que se realizó, es de carácter confirmatorio, puesto que su finalidad es la de rechazar o confirmar que la aplicación de métodos efectivos para el reclutamiento, contratación y capacitación ayudará a evitar la rotación de personal en las tiendas de conveniencia.

### **1.8 Diseño**

Tomando en cuenta la naturaleza y el comportamiento de la investigación, esta es de campo, debido a que se llevó a cabo el estudio en las tiendas de conveniencia de la cadena de tiendas Bama y en el área de recursos humanos de la misma donde se desarrolla el fenómeno. El investigador no participo como parte de la población observada, solo fungió como observador por lo que no se considera como participante.

### **1.9 Población y muestra**

La población del estudio estuvo conformada por el área de Recursos Humanos y personal de la Tienda Bama S.A. de C.V. ubicada en Quevedo #201, esq. Carranza en la colonia centro de Coatzacoalcos, Ver.

Se llevó a cabo con 11 personas que laboran en dicha empresa:

- 1 Jefe de Recursos humanos
- 2 Jefes de tienda
- 8 Cajeros vendedores

### **1.10 Instrumento de medición**

Los medios utilizados para recopilar la información que se deseaba conocer, fue a través de la observación, la entrevista y el cuestionario, mismos que fueron diseñados exclusivamente para el personal de Tiendas Bama S.A. de C.V. En el caso de la encuesta se aplicó a los empleados en general mientras tanto la entrevista fue únicamente aplicada al Jefe de Recursos Humanos; estos arrojaron datos fieles que ayudaron a llevar a cabo la presente investigación, mostrando que la rotación de personal es una situación que está sucediendo en la empresa. La entrevista y el cuestionario estuvieron conformados por preguntas específicas acerca del tema. Ver anexo 1 y 2.

La observación fue personal y con ocultamiento ya que los empleados de tienda nunca supieron que estaban siendo examinados.

Los puntos observados fueron:

- Documentos con los que cuenta el área de recursos humanos de la empresa, acerca del historial de su personal.
- Archivos y documentos que se utilizan para los métodos de reclutamiento, contratación y capacitación de personal.
- Los programas de capacitación que se utilizan actualmente en la empresa.

### **1.11 Recopilación de datos**

Se estudió y revisó la literatura disponible a la fecha sobre los métodos para el reclutamiento, contratación, capacitación y la rotación de personal, así como antecedentes históricos acerca de las tiendas de conveniencia.

Así mismo se obtuvieron datos a través de la entrevista y el cuestionario que contestaron el Jefe de Recursos Humanos y personal que labora en la empresa Tiendas Bama S.A. de C.V; y fueron aplicados en sus instalaciones dentro de los horarios en los que laboran que son de 9:00 hrs. a 14:00 hrs. y de 16:30 hrs. a 19:30 hrs. de lunes a viernes, visitándoles un total aproximado de 2 veces semanalmente durante 1 mes.

La observación de igual manera se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa, ubicada en la calle Carranza esq. Quevedo de la colonia centro en Coatzacoalcos, Veracruz visitándose la misma 3 veces por semana en un lapso de 15 días en los horarios de 09:00 hrs. a 13:30 hrs.

### **1.12 Proceso**

A continuación se enlista el proceso utilizado en la investigación:

1. Seleccionar los puntos de mayor interés para la observación.
2. Elaboración de la cedula de entrevista.
3. Diseño del cuestionario.
4. Solicitar cita con el Jefe de Recursos Humanos de Tiendas Bama S.A. de C.V.
5. Aplicación del cuestionario.
6. Conciliar la información obtenida.

### 1.13 Procedimiento

1. Seleccionar los puntos de mayor interés para la observación.
  - Enlistar los posibles puntos de observación.
  - Evaluar los puntos enlistados con el alcance de los objetivos planteados.
  - Elección de puntos a observar.
  - Indagar acerca de la rotación de personal existente en la empresa.
2. Elaboración de la cedula de entrevista.
  - Se formularon una serie de preguntas
  - Se seleccionaron las más adecuadas, según la información que se deseaba obtener.
  - Realización de una prueba piloto.
  - Diseñar la estructura y tipo de la entrevista.
3. Diseño del cuestionario.
  - Delimitar a que personas irán dirigidas las preguntas.
  - Estructurar las preguntas que conformaran el cuestionario.
  - Prueba piloto.
  - Diseño final.
4. Solicitar cita con el Jefe de Recursos Humanos en Tiendas Bama S.A. de C.V.

- Establecer contacto por medio telefónico y/o por medio de correo electrónico.
  - Fijar fecha y hora para la aplicación de la entrevista
5. Aplicación del cuestionario.
- Acudir a las instalaciones de la empresa, previa cita.
  - Identificarse y mencionar el motivo de la visita.
  - Llenar la hoja de registro de visitas.
  - Comenzar con la aplicación del cuestionario, tomar notas y observaciones.
6. Conciliar la información obtenida.
- Leer y estudiar la documentación recaudada.
  - Analizar los datos y puntos a seguir a través de gráficas y tablas.
  - Interpretar los datos.

#### **1.14 Análisis de datos**

Una vez que se aplicó la entrevista y el cuestionario se revisó y se estudió la información recopilada, posteriormente se analizaron los datos obtenidos a través de gráficas y se fijaron los puntos a seguir con el fin de lograr los objetivos establecidos. Los datos fueron tabulados ver anexo 3 y 4.

#### **1.15 Importancia del estudio**

La importancia de la investigación efectuada es la de conocer que una correcta aplicación de métodos de reclutamiento, contratación y capacitación de personal es lo suficientemente capaz de mantener los niveles de rotación en un

rango mínimo, beneficiando a la empresa en su productividad y en intereses económicos que se verán reflejados en un futuro próximo, con la obtención de una mejora en la calidad del servicio y de personal altamente calificado.

### **1.16 Limitaciones del estudio**

La presente investigación contó con inconvenientes que se derivaron del reducido espacio que pudo brindar el Jefe de Recursos Humanos para la aplicación de la entrevista, debido a la gran demanda de disponibilidad que le confiere su puesto, es por ello que la aplicación de la entrevista fue aplazada en diversas ocasiones, lo cual se tradujo en incremento de gastos de transporte y tiempo para efectuar la presente investigación.

Por otra parte el personal al que fue aplicado el cuestionario labora operativamente, es decir se encuentran en distintos horarios y días en las oficinas por lo tanto eso dificultó la aplicación del cuestionamiento retrasando el inicio del presente estudio

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## 2.1 Concepto de Administración de Recursos Humanos

A continuación se definirá la administración de personal, para determinar su campo de acción dentro de cualquier quehacer de la administración.

*“Un conjunto de principios, y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros”<sup>1</sup>*

Víctor M. Rodríguez

*“Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización determinando necesidades personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actúa como enlace con los sindicatos y maneja otros asuntos de bienestar”<sup>2</sup>*

Byers y Rue

---

<sup>1</sup> Rodríguez Valencia Joaquín. *Administración moderna de personal*, 7ª ed. México Thomson, p. 6 y 7.

<sup>2</sup> Idem.



*“Es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa”*<sup>3</sup>

*E.B. Flippo*

*“Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal”*<sup>4</sup>

*Joaquín Rodríguez Valencia*

*“La administración de personal se refiere a las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo”*<sup>5</sup>

*Gary Dessler*

*“Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles”*<sup>6</sup>

*Alfonso Siliceo*

*“Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de*

---

<sup>3</sup> Ídem

<sup>4</sup> Ídem

<sup>5</sup> Dessler Gary. *Administración de personal*, 5ª ed. México Prentice Hall p.29

<sup>6</sup> Siliceo, Alfonso. *HCapacitaciónH y HDesarrolloH de Personal*, 3ª ed. México Limusa p.33

*los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”<sup>7</sup>*

*Fernando Arias Galicia*

Posteriormente se puede decir que la administración de recursos humanos *“es el trabajo que aporta el conjunto de empleados y/o colaboradores a una organización, con el objetivo de conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con las de la empresa, implementando reglas que ayuden a establecer estrategias para desarrollo humano y de la organización”<sup>8</sup>*.

## **2.2 Objetivos de la Administración de recursos humanos**

Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de las metas de la organización. Uno de los propósitos de toda empresa es la elaboración y distribución de algún producto (un bien de producción o de consumo) o la prestación de servicios (como la actividad especializada). Paralelos a los objetivos de la empresa, la Administración de Recursos Humanos debe considerar las metas individuales de los miembros. Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

- ✓ Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- ✓ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- ✓ Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos posibles.

---

<sup>7</sup> Wayne R Mondy, Noe Robert M. H *Administración de Recursos Humanos*, México Prentice Hall 1997 p. 4

<sup>8</sup> Idem

### 2.3 Características de los Recursos Humanos

A continuación se describen las características de los recursos humanos:

- Es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores aspirantes se presentarán para el proceso selectivo.
- Permite encontrar más y mejores candidatos; la capacidad de la empresa para atraer buenos aspirantes depende de la reputación de la misma, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, etc.
- Permite contar una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría solicitantes a ocupar las vacantes existentes en la empresa.

### 2.4 Políticas de Recursos Humanos

Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que obligan a que los subordinados no acudan constantemente ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus metas individuales. Estas varían enormemente, según la organización.

*“Cada organización pone en práctica la aplicación de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. En rigor, una correcta aplicación de recursos humanos debe abarcar lo que la organización pretenda en los siguientes aspectos; Política de provisión, Políticas de aplicación, políticas de*

*mantenimiento, políticas de desarrollo y políticas de control de recursos humanos.”<sup>9</sup>*

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, que rige las relaciones con los empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc. A partir de las políticas, pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización. Los procedimientos constituyen una especie de plan permanente para orientar a las personas en la ejecución de sus tareas en la empresa. Básicamente, guían a las personas hacia la consecución de sus objetivos, buscan dar coherencia a la realización de las actividades y garantizan un trato equitativo a todos los miembros y un tratamiento uniforme a todas las situaciones.

## **2.5 Funciones de Personal**

Para comprender el papel o función de la Administración de Personal es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para el propósito de esta investigación diremos que es:

- 1) La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.
- 2) Así pues, la administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

---

<sup>9</sup> *Ibíd.*, p. 163 a 165.

### 2.5.1 Reclutamiento

#### Definición de Reclutamiento

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

*“Es un proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a la empresa de mayor número de solicitudes, para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos”.*<sup>10</sup>

*“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.*<sup>11</sup>

Esta responsabilidad es importante porque la calidad de los recursos humanos de una organización depende de la calidad de su personal. En la Tabla 2.1 se logra conocer algunos conceptos básicos de reclutamiento

TABLA 2.1 Conceptos básicos de Recursos Humanos

Conceptos básicos
MERCADO DE RECURSOS HUMANOS

---

<sup>10</sup> Idem

<sup>11</sup> Idem

Continua TABLA 2.1

<p>Ámbito en el que se facilita la puesta en contacto entre personas que demandan y ofrecen trabajo.</p>
<p>RECLUTAMIENTO</p>
<p>Proceso a través del cual se descubre a candidatos potenciales para las vacantes.</p>
<p>METAS DEL RECLUTAMIENTO</p>
<p>Proporcionar candidatos y generar información suficiente y eficiente que genere el personal idóneo para cada puesto.</p>
<p>PRINCIPALES FUENTES DE RECLUTAMIENTO</p>
<p>Presentación espontánea, recomendación, publicidad, agencias de empleo, ETT, universidades, colegios profesionales, internet, etc.</p>

*“El hallazgo de nuevos empleados para la organización es un desafío continuo para la mayoría de los departamentos de personal. En ocasiones, la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con anticipación, debido a los planes detallados de recursos humanos: otras veces el departamento de personal se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazo, que deben cubrirse con tanta rapidez como sea posible. En cualquiera de esos casos, encontrar solicitudes competentes es una actividad crucial.”<sup>12</sup>*

<sup>12</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, op cit, nota 1, pp. 121

Proceso de reclutamiento

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. 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.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. En la figura 2.1 se ejemplifica un programa de reclutamiento, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

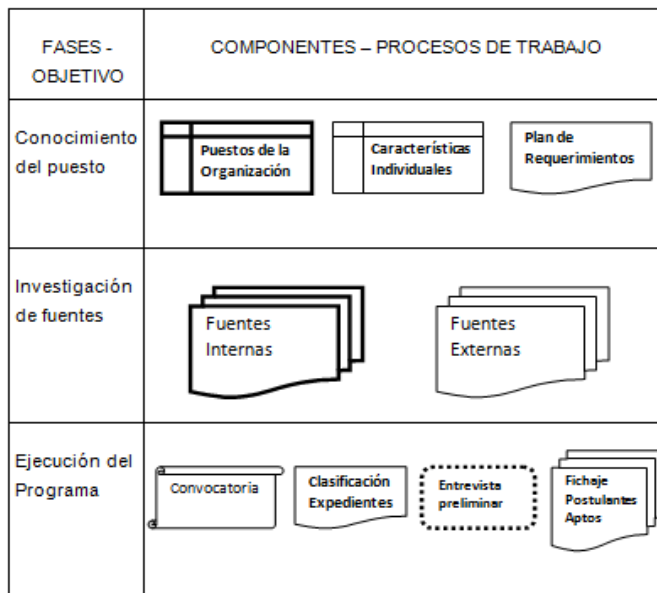


FIGURA 2.1 Fases del reclutamiento.

## **Reclutamiento**

Por lo general el proceso de reclutamiento y de selección comienza cuando existe el puesto vacante, ya sea de nueva creación, o bien, resultado de alguna promoción interna: para cubrir adecuadamente esa vacante, deben existir previamente ciertos requisitos traducidos en lineamientos, políticas que deben seguirse durante el proceso de dotación de personal. Estos requisitos previos tienen como objetivo principal orientar al responsable de esta función sobre el tipo de conducta que debe adoptar al respecto.

Los requisitos previos son los siguientes: La requisición o solicitud al departamento de personal, políticas de personal y análisis de puestos.

### **Investigación interna**

Es una investigación acerca de las necesidades de la organización referente a sus recursos humanos y qué políticas pretende adoptar con respecto a su personal. Por lo general, la investigación interna implica:

- Determinar las políticas de reclutamiento, describiendo los propósitos y objetivos del empleador en el reclutamiento.
- Organizar el reclutamiento y delegar autoridad y responsabilidad apropiadas para esa función.
- Establecer la lista de requisitos de la fuerza de trabajo.
- Utilizar medios y técnicas para atraer las fuentes de recursos humanos.
- Evaluar el programa de reclutamiento en función de los objetivos y de los resultados alcanzados.

Verificación de las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recursos humanos a corto mediano y largo plazos para saber qué



requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento desarrollo, que significarán nuevos aportes de recursos humanos.

### Investigación externa

Es una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. En esta clase de investigación sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento.

La segmentación del mercado se refiere a la descomposición de éste en segmentos o clases de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo de manera específica. La segmentación debe hacerse de acuerdo con los intereses de la organización.

Cada segmento de mercado tiene características propias, atiende a diferentes necesidades, tiene expectativas y aspiraciones diferentes, utiliza distintos medios de comunicación y, en consecuencia, debe estudiarse de manera diferente. Si la técnica de reclutamiento utilizada son los anuncios en periódicos, el seleccionado para reclutar ejecutivos será distinto del elegido para reclutar obreros no calificados.

### Formas de reclutamiento

Desde el punto de vista de la organización, el proceso de reclutamiento no es simple. En este proceso se distinguen dos fases importantes, que son:

- A. Fuentes de reclutamiento
- B. Medios de reclutamiento

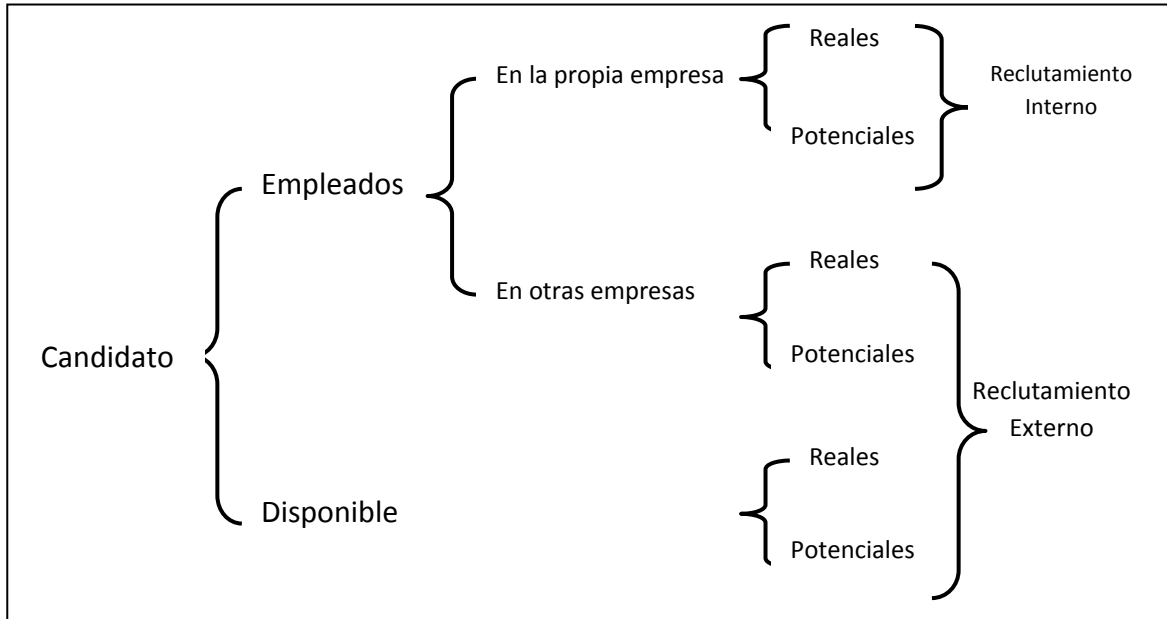


FIGURA 2.2 El reclutamiento y la situación de los candidatos.

#### A. Fuentes de reclutamiento.

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, ver Tabla 2.2.

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

TABLA 2.2 Formas de reclutamiento

FUENTES DE RECLUTAMIENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>INTERNA: Son las oportunidades que se presentan para encontrar aspirantes dentro de la organización y están representadas básicamente por: Los trabajadores de la propia organización, contactos con sindicatos, ascensos de personal, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es más económico para la empresa</li> <li>✓ Es más rápido</li> <li>✓ Es una poderosa fuente de motivación para los empleados</li> <li>✓ Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Puede generar conflictos de intereses</li> <li>✓ Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo</li> <li>✓ Se administra de manera incorrecta</li> <li>✓ No puede hacerse en términos globales de la organización, etc.</li> </ul>
<p>EXTERNA: Son aquellos lugares de contacto indirecto, donde incidirán las técnicas de reclutamiento. Están representadas por: bolsas de trabajo, oficinas de colocación, carteles o anuncios en diarios y revistas, por el público en general, agencias de reclutamiento, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trae "sangre nueva" nuevas Experiencias a la organización</li> <li>✓ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización</li> <li>✓ Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tarda más que el reclutamiento interno</li> <li>✓ Más costoso</li> <li>✓ Menos seguro</li> <li>✓ Recepción de solicitud de empleo, etc.</li> </ul>

Fuentes de reclutamiento.- Son los lugares en donde se supone estarán localizados los candidatos para la vacante que la empresa ofrece.

Pueden ser:

a). Fuentes internas.- Significa cubrir las vacantes mediante la promoción o transferencia de sus empleados.

b). Fuentes externas.- Es completar las vacantes mediante candidatos que son reclutados en el mercado de mano de obra.

Ventajas:

- Traer experiencia y sangre nueva a la empresa
- Sirve Para impedir despidos
- Para crear oportunidades de promoción
- Fomenta la fidelidad
- Ayuda a incrementar la motivación
- Provoca la competencia
- Es económico

Desventajas:

- Frustra las expectativas internas (del personal que espera la promoción o transferencia).
- Exige al candidato admitido un tiempo de adaptación a la nueva empresa y al nuevo cargo.
- Puede alentar el conformismo
- Limita las fuentes de talento disponibles para la organización.

Las fuentes externas son:

1. Sindicatos.- Abastecimiento para las empresas por motivo de la cláusula de admisión exclusiva.
2. Escuelas.- Como Escuelas Comerciales, Universidades, Tecnológicos, etc.
3. Familiares y recomendados de los trabajadores actuales.

Como Ventaja: es la rápida integración del personal de nuevo ingreso.

Desventajas: fricciones y conflictos con el personal cuando no aceptan a la persona recomendada, el empleado se siente molesto cuando se sanciona a su pariente, se le niega el ascenso, etc.

4. Oficinas de colocación.- Funciona como oficina de reclutamiento y la agencia da a conocer la vacante existente. Los servicios deben ser gratuitos para el solicitante.
5. Solicitantes voluntarios.- Son solicitudes espontáneas ya sea por carta o en persona. Es una fuente de reclutamiento que no debe ser ignorada y toda persona debe ser tratada con cortesía y consideración; se presenta carta de Curriculum Vitae (Resumen de vida del solicitante)

#### B. 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.

*“Los medios de comunicación que se usan ordinariamente, dentro del reclutamiento de recursos humanos, son: La requisición de personal al sindicato, la solicitud oral o escrita hecha a trabajadores, la carta, el teléfono, el periódico, la radio, la televisión, los folletos y boletines”<sup>13</sup>*

#### Reclutamiento mixto

---

<sup>13</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, op cit, nota 1 p. 124 y 225

Una empresa puede utilizar ambos reclutamientos, estos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un remplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante.

*“Si es remplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se suprima.”<sup>14</sup>*

En las empresas pueden utilizar el reclutamiento mixto, es decir, es el que abarca tanto fuentes internas como externas de los recursos humanos, ya que están basados en las ventajas y desventajas de los dos tipos de reclutamiento.

Ya que si no encuentra los resultados deseables en cualquiera de los tipos de reclutamiento puede tomar puntos de algunos de los dos, porque lo que se requiere es un personal capacitado a corto plazo y es importante encontrarlo ya sea interna o externamente.

### **2.5.2 Selección de personal**

La selección de personal forma parte del proceso de provisión del mismo (figura 2.3), y viene luego del reclutamiento. Este y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

---

<sup>14</sup> Arias Galicia Fernando, Heredia Espinosa Víctor. *Administración de Recursos Humanos: Para el alto desempeño*, 5ª ed. México Ed. Trillas p. 439

Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige. 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. En consecuencia, el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

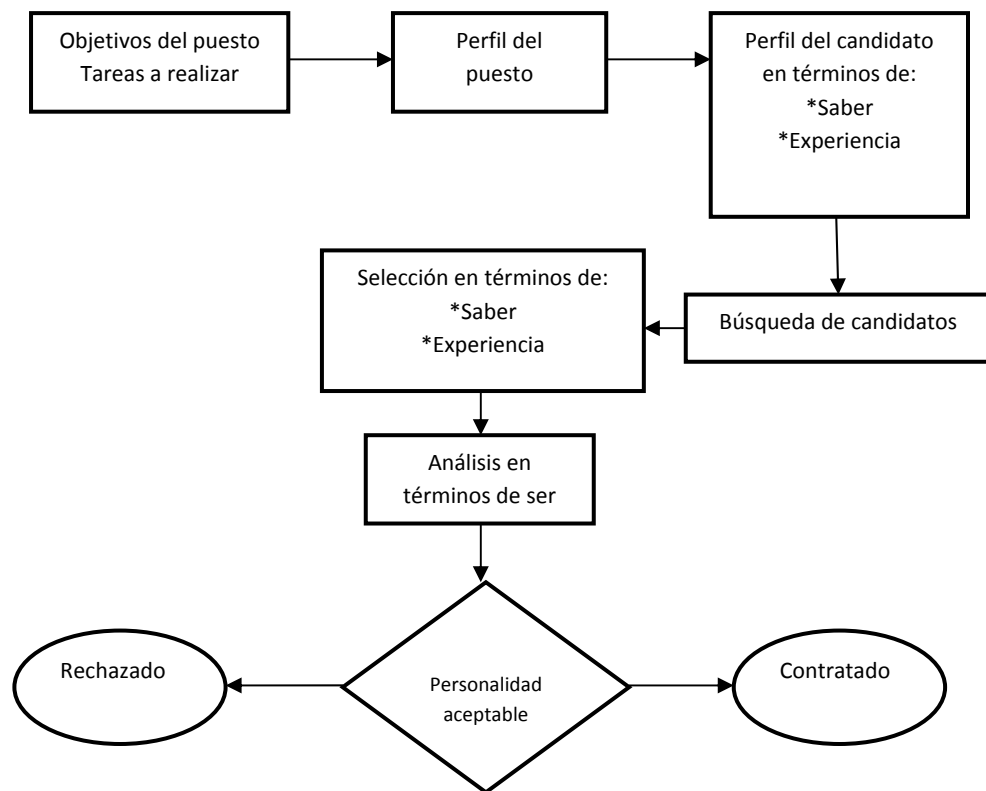


FIGURA 2.3 Simulación de un proceso de Selección. Elaboración propia

### Concepto de selección de personal

Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los

candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.<sup>15</sup>

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales: Adecuación del hombre al cargo y eficiencia del hombre en el cargo.

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales físicas: estatura, peso, sexo, constitución, fuerza, agudeza visual auditiva, resistencia a la fatiga, etc.), psicológicas temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, capacidad intelectual, entre otras.) Estos llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a lograr mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella una vez aprendida. Calcular a priori el tiempo de aprendizaje en el rendimiento de la ejecución también es tarea de la selección.

En general puede decirse que el proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también en especial un pronóstico respecto de esas dos variables. No sólo debe dar una idea real, sino también una proyección de cómo serán el aprendizaje y la ejecución en el futuro.

El punto de partida de todo proceso se fundamenta en los aciertos y la información que se tenga respecto del cargo que va a ser ocupado. Los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo. Si por un lado están el análisis y las especificaciones del cargo que se proveerá, y que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante,

---

<sup>15</sup> Ídem



por el otro, tenemos candidatos profundamente diferenciados entre sí, que compiten por el empleo. En estos términos, la selección configura un proceso de comparación y decisión.

#### Bases para la selección de personal

Dado que para la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo.<sup>16</sup>

#### Recolección de información acerca del cargo

La recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse de cinco maneras:

- ✓ Descripción y análisis del cargo
- ✓ Aplicación de la técnica de los incidentes críticos
- ✓ Requerimiento de personal
- ✓ Análisis del cargo en el mercado
- ✓ Hipótesis de trabajo

A partir de esta información, respecto del cargo por proveer, el organismo de selección está en capacidad de traducirla a su lenguaje de trabajo. En otras palabras, la información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profesiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de elección más adecuadas al caso.

---

<sup>16</sup> Chiavenato Idalberto, op cit nota 10, p. 246.

## Proceso de selección

Este es vital para la administración de personal. La planeación de recursos humanos, el análisis de puestos y el reclutamiento se realizan básicamente como apoyo para seleccionar personal; si este proceso se realiza de manera inadecuada, los esfuerzos anteriores serán desperdiciados. Una mala selección de personal provoca que el departamento de personal no alcance sus objetivos.

Objetivos del proceso de selección. No es exagerado indicar que la selección de personal es crucial para el éxito de la administración de personal e incluso para el de la organización.

Se distinguen como objetivos del proceso de selección de personal, los siguientes:

- ✓ Escoger a las personas con más probabilidades para tener éxito en el puesto
- ✓ Hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas.

Estos objetivos benefician a la organización con una menor rotación de personal, menos ausentismos y un estado de ánimo más alto, a la vez que la persona deriva mayor satisfacción en el trabajo.

El proceso de selección es una serie de etapas que deben superar los candidatos. Dichas etapas 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 los puestos vacantes.

En otras ocasiones, algunas organizaciones utilizan un proceso complejo y costoso.

El mejor enfoque para una situación dada depende de los costos directos e indirectos para lograr que se tomen en consideración factores relacionados con las tareas ajenos a ellas, por lo general el departamento de personal utiliza una secuencia de etapas.

a) Definición del proceso de selección.

Existen diversos autores que tratan de definir el proceso de selección, pero a pesar de que existen pequeñas diferencias entre éstas todas llegan a una misma conclusión.

El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si se omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

b) Objetivo y elementos esenciales del proceso de selección.

El objetivo que persigue el proceso de selección es encontrar aquella persona que reúna los requisitos para el perfil del puesto.

Para facilitar el objetivo del proceso de selección es necesario tomar en cuenta 3 elementos. El primero de ellos lo constituye la información que se obtiene al realizar el análisis de puesto, la cual permite conocer de una manera más profunda el perfil deseado; pero también es importante analizar las necesidades futuras que tiene una organización en cuanto empleados se refiere y como tercer elemento distinguir las habilidades que necesita un puesto.

c) Pasos del proceso de selección. (Figura 2.4)

El proceso de selección cuenta con una serie de pasos a realizar, pero sólo vamos a considerar 8 al momento de realizar dicho proceso. Estos son:

1. Recepción de solicitantes.
2. Entrevista preliminar.
3. Formas de solicitud.
4. Pruebas de empleo.
5. Entrevistas.
6. Investigación de la historia anterior.
7. Selección preliminar.
8. Selección final del supervisor.

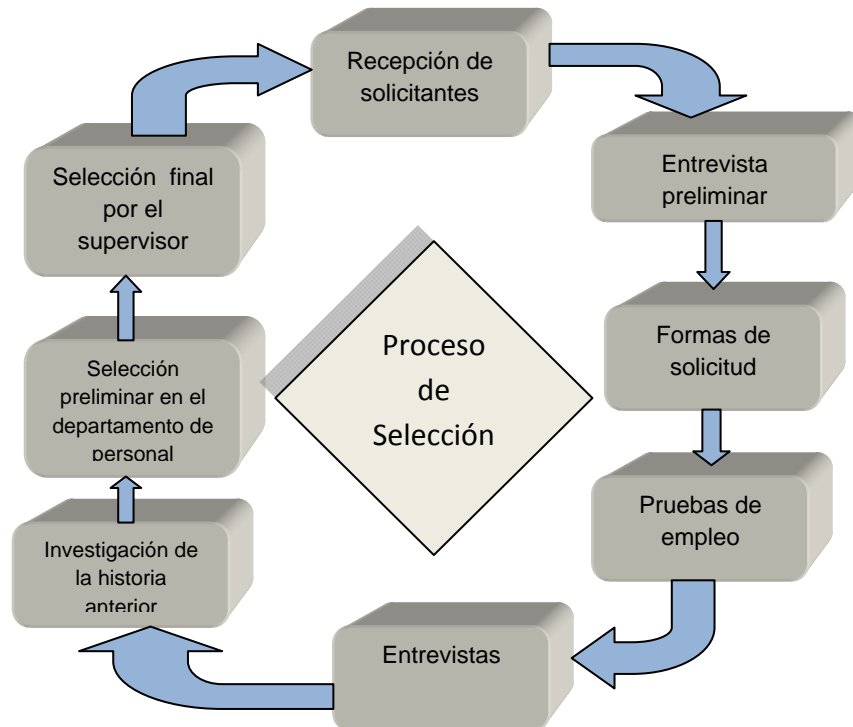


FIGURA 2.4 Proceso de selección

A continuación se describen cada uno de ellos:

- Recepción de solicitantes. La selección se inicia con una visita al departamento de personal o con una petición por escrito para una solicitud de empleo.
- Entrevista preliminar. Este procedimiento sirve para dar mayor importancia a las relaciones públicas.
- Formas de solicitud. Consiste en estudiar las solicitudes, las hojas de datos personales, los antecedentes de trabajo, escolaridad y otras fuentes, para determinar las características, habilidades y rendimiento previo de la persona.
- Pruebas de empleo. Son útiles para obtener información relativamente objetiva, que se puede comparar con la de otros candidatos y los trabajadores actuales.
- Entrevistas. Se utilizan para eliminar a solicitantes ineptos o sin interés que han pasado la fase preliminar de selección.
- Investigación de la historia anterior. Esto se suele hacer para obtener una evaluación más objetiva de la persona.
- Selección preliminar en el departamento de personal. En el caso de la selección, cada la información de pruebas de empleo y de verificación de referencias obtenidas en las etapas anteriores.
- Selección final por el supervisor. Se acostumbra que el jefe que tiene un puesto vacante en su departamento entrevista a los candidatos seleccionados de manera preliminar por el departamento de recursos humanos.

#### Entrevista de selección

Es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Aunque carezca de bases científicas y sea una técnica de selección más subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es el factor que más influye en la

decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo. La entrevista de selección tiene otras aplicaciones en el reclutamiento, la selección de personal, la asesoría y la orientación profesional, la evaluación del desempeño, la desvinculación, etc. En todas estas aplicaciones, la entrevista de selección debe ser conducida con gran habilidad y tacto para que pueda producir los resultados esperados. La entrevista es el método más utilizado en la selección de personal, a pesar de la subjetividad y la imprecisión que reviste.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista adolece de todos los males (ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y sobre todo barreras) que enumeramos al estudiar la comunicación humana. Para disminuir estas limitaciones, se ha tratado de mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista a través del entrenamiento de los entrevistadores y una mejor conducción del proceso.

#### Etapas de la entrevista de selección

La entrevista puede perfeccionarse si se le aplican algunos cuidados especiales. Su desarrollo comprende cinco etapas; Figura 2.5

1. Preparación. La entrevista tendrá un tiempo definido y requiere cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

- ✓ Los objetivos específicos de la entrevista: qué se pretende con ella
- ✓ El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuado para alcanzar los objetivos
- ✓ Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato por entrevistar
- ✓ La mayor cantidad posible de información sobre el candidato por entrevistar
- ✓ La mayor cantidad posible de información acerca del cargo por proveer y las características esenciales exigidas por el cargo.

2. Ambiente. Preparar el ambiente es un paso del proceso de la entrevista que merece un realce especial para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar la entrevista. El ambiente del que hablamos es de dos tipos:

- ✓ Físico. El local de la entrevista debe ser confortable y estar destinado sólo a ese fin; sin ruidos ni interrupciones
- ✓ Psicológico. El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial. No deben existir recelos o temores ni presiones de tiempo ni coacciones o imposiciones.

En una entrevista, la espera es inevitable. En consecuencia, debe haber sillas suficientes en la sala de donde aguardaran los entrevistados. Ésta debe contar con abundantes periódicos, revistas y textos, en especial periódicos internos o información sobre la organización.

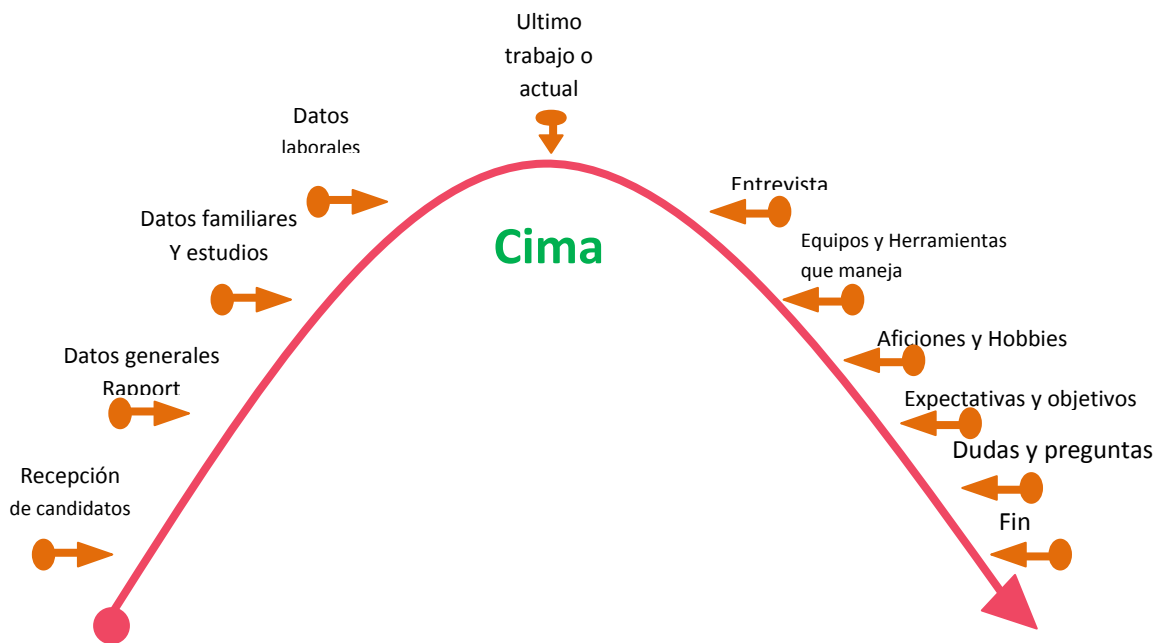


FIGURA 2.5 Etapas de la entrevista de la selección

3. Desarrollo de la entrevista. La entrevista propiamente dicha es la etapa fundamental del proceso en que se obtiene la información que ambos actores, entrevistador y candidato, desean. La entrevista involucra dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y, sobre todo, dinámico.

El proceso de la entrevista debe tener en cuenta dos aspectos (el material y el formal) que están estrechamente relacionados.

- ✓ Contenido de la entrevista. Es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo sobre sus estudios, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc.
- ✓ Comportamiento del candidato: Constituye el aspecto formal. Es la manera cómo reacciona en una situación: modo de pensar, actuar, sentir, grado de agresividad, asertividad, ambiciones y motivaciones, etc.

En la conducción de la entrevista, el entrevistador debe considerar estos dos aspectos material y formal para que la evaluación de los resultados sea adecuada. En la entrevista, el candidato provoca una impresión sobre cómo se comporta, y ofrece la información solicitada sobre su historia personal y su carrera profesional.

4. Terminación de la entrevista. La entrevista debe ser abierta y debe desarrollarse libremente, sin obstáculos ni timidez. La entrevista es una conversación cortés y controlada.

5. Evaluación del candidato. A partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.



## Test

En México, la aplicación de test se inició pocos años después que en Europa y Estados Unidos. Diversas personas se dedicaron a aplicar varios tipos de pruebas. El 1º de Febrero de 1923 se fundó el Departamento Psicotécnico del Distrito Federal, el cual inició la adaptación en México del test de Binet, revisado por la Universidad de Stamford. A los dos años se habían logrado cerca de 1800 test individuales. Se aplicaba a los candidatos a ingresar al cuerpo de policía, de tránsito y otras dependencias, así como en la Normal Superior y otras escuelas. A partir de entonces, cada vez se fue generalizando más el empleo de test.

En últimas fechas, inclusive, se han conjuntado los test y el cómputo electrónico, dando lugar a sistemas que aplican, evalúan e interpretan estas herramientas de los psicólogos.

Empero, muchos de estos sistemas solo han tomado los antiguos instrumentos y los han colocado en la computadora. Así, lo que parecería una solución novedosa (si se atiende a la mercadotecnia respectiva), no necesariamente resulta tal, algunos de los test computarizados provienen de la Primera Guerra Mundial.

## Test de habilidades y competencias

En este campo se presenta una amplia variedad de necesidades e instrumentos: comprensiones y habilidad mecánica, detección de errores, etc. Cada instrumento deberá ser ligado a las competencias requeridas en el trabajo, sea de oficina, de producción, de servicio, etc. No es suficiente diseñar una serie de preguntas al respecto. Es preciso someter cada instrumento a una serie de controles de calidad.

### Centros de evaluación (o Assessment Center)

En este tipo de predictores se observa el comportamiento de los aspirantes en uno o varios ejercicios grupales diseñados específicamente para tal fin. Se trata de observar sus comportamientos ante diversas situaciones. Se tiene así una mejor idea de las competencias requeridas. Cada candidato es evaluado por uno o varios observadores (especialmente entrenados al efecto) en varias dimensiones. El ejercicio puede durar algunas horas o varios días.

Las dimensiones mencionadas pueden ser, a manera de ejemplo: planeación y organización; toma de decisiones; habilidades interpersonales (comunicación, motivación, liderazgo, etc.); solución de problemas, y así sucesivamente. Algunos ejercicios requieren comportamientos competitivos, mientras otros los requieren de tipo colaborativo.

El éxito de un centro de evaluación parece consistir de los siguientes elementos vitales:

- ✓ Definición precisa de las dimensiones para evaluar, así como de los grados de cada ciudad
- ✓ Entrenamiento de los observadores
- ✓ Realismo de los ejercicios

Ahora bien, el empleo de centro de evaluación requiere de presupuestos elevados pues se emplean varios observadores (los cuales pueden pertenecer a la organización o ser consultores independientes), locales, materiales, un coordinador, hospedaje y transportación (en caso de efectuarlo fuera de la ciudad), etcétera.

### Prueba práctica

Cuando se trata de puestos técnicos o especializados es frecuente solicitar al candidato una demostración de competencias. En este caso, se prepara una

muestra de tarea específica para su resolución. Por ejemplo, a un auxiliar de oficina puede demostrársele la captura de datos en un paquete computarizado (cuyo dominio ha sido declarado por el propio candidato) para obtener ciertas estadísticas.

#### Análisis socioeconómico

En muchas ocasiones, se hace indispensable conocer un tanto más los estilos de vida de los aspirantes. Por tanto, una persona especializada efectúa una visita al domicilio del solicitante con la finalidad de observar de manera directa algunos aspectos de su entorno familiar y social: integración familiar, correspondencia entre los ingresos familiares y los bienes poseídos, estilo de vida, etc. igualmente, se acostumbra verificar las referencias de empleos anteriores. En algunos casos pueden indagarse, también sus antecedentes de crédito y las referencias bancarias (incluso, los antecedentes policíacos). Todo lo anterior debe realizarse siempre con la anuencia de los solicitantes.

#### Examen médico

El examen médico de admisión corre a cargo de la empresa y deberá ser efectuado por un profesional especializado en medicina del trabajo y con conocimientos suficientes de los diversos tipos de trabajo efectuados en la empresa u organización, a fin de determinar la congruencia entre los requerimientos de los mismos y el estado corporal de cada candidato. Este punto es trascendente pues no se trata de aceptar sólo personas en excelente estado de salud sino de candidatos cuyo trabajo no constituya un riesgo para ellos mismos ni para su grupo de trabajo. Es importante también para detectar adicciones. Últimamente se ha desatado una polémica respecto a este punto, especialmente en cuanto al Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA), así como al requerimiento de muchas empresas: las mujeres deben pasar una prueba de laboratorio para detectar embarazo.

## Cartas de recomendación


En términos generales, estos documentos se expiden siempre con palabras bien intencionadas. Las personas las solicitan a quienes saben que se expresarán en dichas modalidades sobre ellos. Por otro lado, es frecuentemente una práctica: si una persona resulta indeseable en una empresa, en vez de despedirla se le solicita su renuncia a cambio de una carta de recomendación. Ejemplo figura 2.6

## Solicitud de empleo.

Consiste en un formato en el cual se pide diversos demográficos: nombre, domicilio, teléfono, escolaridad, empleos anteriores, etc. Existen formatos estándar vendidos en las papelerías. Ejemplo figura 2.7

## Curriculum vitae (camino o carrera de la vida)

Es un documento en el cual, además de los datos de rigor en una solicitud, comúnmente se incluyen otros aspectos de trascendencia: responsabilidades y logros principales en los puestos ocupados, razones de cambio de trabajo, posición en el organigrama del propio puesto y del inmediato superior, etcétera. Ejemplo figura 2.8

**TIENDAS BAMA S.A. DE C.V**

**CARTA DE RECOMENDACION**

COATZACOALCOS, VER. A 27 DE ABRIL DE 2010  
Ref. OPN-FGC-OFE-001-10

A quien corresponda:

El que suscribe por medio de la presente me permito presentar a la **C. ADA LUZ BARUCH ORTIZ**, la cual tengo a bien recomendar ampliamente como una persona íntegra, trabajadora y honesta.

Misma que tengo 3 años de conocerla, tiempo durante el cual se ha mostrado de la manera como anteriormente se ha hecho mención.

Se extiende la presente a solicitud del interesado para los fines que a ella convengan.

ATENTAMENTE:



  
LIC. JUAN LOPEZ BALDERAS  
GERENCIA OPERATIVA

FIGURA 2.6 Ejemplo de carta de recomendación.

SOLICITUD DE EMPLEO			FOTOGRAFIA RECIENTE	
LA INFORMACIÓN AQUÍ PROPORCIONADA SERÁ TRATADA CONFIDENCIALMENTE				
Fecha	Puesto solicitado	Sueldo mensual deseado		
<b>DATOS PERSONALES</b>				
Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre (s)
Domicilio		Colonia	C. P.	Edad
Lugar de Nacimiento		Teléfono	Fecha de Nacimiento	Nacionalidad
Vive con:		Estatura		Peso
<input type="checkbox"/> Sus padres <input type="checkbox"/> Su familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo		Estado Civil		
Personas que dependen de usted		<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro (explique)		
Hijos		Cónyuge		
Padres		Otros		
<b>DOCUMENTACION</b>				
Reg. Fed. De Contribuyentes	Afilación al Seguro Social No.	Cartilla Servicio Militar No.	Pasaporte No.	
¿Tienes licencia de manejo?	Clase y número de licencia	¿Se ha presentado documento de posesión de vehículo?	No. De Credencial de Elector	
No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>			
Clave única de registro de población (CURP)			No. De Afore	
<b>ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES</b>				
¿Cómo concides su estado de salud actual?		¿Padece alguna enfermedad crónica?		¿Cuál es su pasatiempo favorito?
Muy Buena <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/>		
¿Practica Ud. Algún deporte?		¿Pertenece a algún Club Social o Deportivo?		
¿Cuál es su meta en la vida?				
<b>DATOS FAMILIARES</b>				
NOMBRE		VIVE EN	DOMICILIO	
Padre				
Madre				
Espos (a)				
Nombre y edades de los hijos				
<b>ESCOLARIDAD</b>				
NOMBRE DE LA ESCUELA		DOMICILIO		TITULO RECIBIDO
Primaria				
Secundaria				
Preparatoria o equivalente				
Profesional				
Comercial u otras				
Estudios que está efectuando actualmente				
Escuela	Nivel		Curso o carrera	Grado

FIGURA 2.7 Ejemplo de Solicitud de empleo.



# *Curriculum Vitae*

## *Datos Personales*

Nombre: **Pablo Rodríguez Rey**  
 Nacimiento: 31 Julio 1982  
 Teléfono: +34 616 34 79 45  
 Web: <http://mr.xkr.es/>

## *Formación Académica*

desde 2.002: Actualmente cursando Ingeniería Técnica en Informática de Sistemas en la Universidad de Murcia  
 2.000-2.002: Ciclo Superior de Instalaciones Electrotécnicas en el IES Coroso y IES Politécnico de Cartagena  
 1.999-2.000: COU realizado en el colegio concertado Galaxia  
 1.996-1.999: Bachiller cursado en el IES Francisco Barreras  
 1.988-1.996: Educación General Básica realizado en el CP Salustiano Rey Eiras  
 1.985-1.988: Educación Primaria realizado en Ntra. Señora del Monte Carmelo

## *Formación Complementaria*

- Gallego/Castellano natal, Inglés Alto, Francés Bajo, Italiano Bajo
- Curso de Secretario Informático, Sistemas Operativos, WordPerfect, dBase
- Permiso de Conducir B1 (con vehículo propio)
- Título de Patrón de Embarcaciones de Recreo de hasta 55cv
- Curso de PHP, Curso de Flash, Curso de Critografía en la Univ. de Murcia

## *Experiencia*

- Charlas de desarrollo web con AJAX en los Días Caldum (Jornadas de Software Libre) de la UMU (Universidad de Murcia) en Julio 2.006 y en la MurciaLanParty 2.006.
- Realizando el panel de control y monitorización de la red de la UMU para ATICA (Área de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones Aplicadas) desde Septiembre 2.004 hasta el momento.
- Realización del sistema de control y gestión de puntos de acceso de la red inalámbrica ICARUM de la UMU en ATICA como becario en Junio 2.004.
- Organizador de la MurciaLanParty en las ediciones 2003-2008, realizando tareas de desarrollador de sistemas y de coordinación en los últimos dos años.
- Vicepresidente y director del área de informática en la junior empresa INFOMUN en la junta directiva, a la que actualmente pertenezco.
- Diversos relacionados con la electricidad en la empresa MAFESO s.l., dentro del programa de formación en centros de trabajo, entre Mayo-Junio 2.002.
- Trabajado cuatro temporadas para limpieza de playas en el Excmo. Ayuntamiento de Puebla del Caramiñal entre Julio-Septiembre 2.001-2.004.
- Administrador y Profesor de Clases de Informática y Programación entre Julio-Septiembre 2.000 en la empresa Ingenium Informática, s.l.

## *Situación Personal*

- Dada mi condición, en estos momentos no espero ninguna solicitud de trabajo, excepto proyectos puntuales o interesantes.

FIGURA 2.8 Ejemplo de Curriculum Vitae.

## Decisión final

Una vez en posesión de toda la información proveniente de los predictores, debe arribarse al punto culminante: ¿es conveniente contratar o ascender a esa (e) candidata(o)? Así, después del proceso de selección, se sobreponen los resultados del candidato con el perfil de competencia, a manera de establecer congruencia y deficiencias. Esta comparación puede hacerse mediante los métodos computarizados. En la figura 2.9 Se muestra el producto de una contratación ente ambos perfiles. En este caso, la computadora se encargo de aplicar y calificar los test y producir la comparación entre ambas siluetas. En dicha figura se ha señalado con gris el requerimiento del trabajo, mientras con líneas diagonales se marca el grado de estilos de personalidad y habilidades del candidato. En este caso imaginario puede verse una compatibilidad precisa entre la persona y el trabajo en el campo de las relaciones; en cambio, el candidato presenta menos habilidades de las requeridas en habilidad numérica y en detección de errores. En la figura se remarcan zonas en vez de puntos precisos, pues resulta imposible medir con tanta finura dichos estilos y habilidades; por tanto es necesario dar un margen de variación. Además, aquí solo se presentan cinco competencias para efectos de ejemplificación; en la vida real pueden requerirse más.

En caso positivo, se presentan varias preguntas: ¿cuál será el programa de inducción al nuevo trabajo o a la empresa?, ¿cómo se efectuará su integración al equipo de trabajo?, ¿cómo se llevará a cabo la integración con su superior y sus colaboradores?, ¿cuál será su programa de capacitación y desarrollo?, etc.



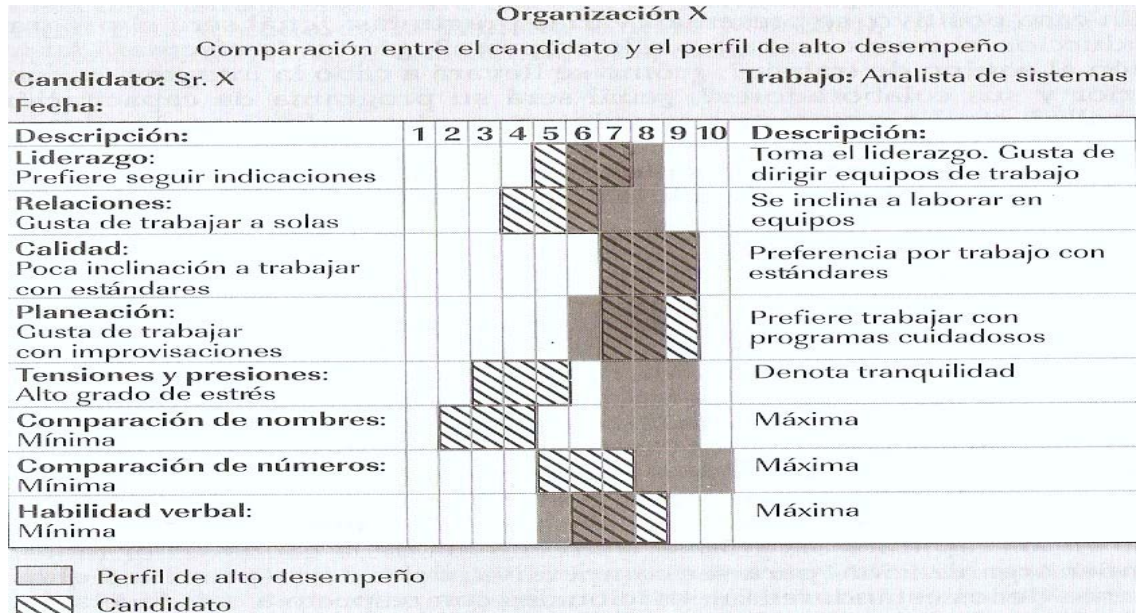


FIGURA 2.9 Antecedentes de la entrevista de empleo.

### 2.5.3 Proceso de contratación

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

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

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

El proceso de contratación incluye una serie de etapas que consideran las disposiciones legales sobre la decisión de contratar personal para la organización.

a) Contratación individual<sup>17</sup>

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

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

Por otro lado, contrato individual de trabajo se define así:

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

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

El trabajador. El artículo 8 de la *Ley Federal del Trabajo* define el trabajador como:

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

El patrón. El artículo 10 de la *Ley Federal de la Trabajo* define al patrón como:

La persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

---

<sup>17</sup> Ídem

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

b) Contratación colectiva<sup>18</sup>

El artículo 286 de la *Ley Federal del Trabajo* define al contrato colectivo de trabajo como:

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

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

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

---

<sup>18</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, op cit nota 1, p. 134

trabajo, sea el medio por el cual los beneficiarios para el trabajador tienden a crecer superando lo establecido por la ley.<sup>19</sup>

c) Requisitos del contrato colectivo de trabajo

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

- De forma. Estos deben de celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad; debe elaborarse por triplicado, entregando un ejemplar a cada una de las partes y otra, a la Junta Local de Conciliación y Arbitraje. El contrato surtirá efectos a partir del momento y fecha de presentación, salvo que las partes hayan convenido fecha diferente.
- De fondo. Por lo que se refiere a este aspecto, podemos considerar como requisitos de fondo, los siguientes:
  - ✓ Los nombres y domicilios de los contratantes
  - ✓ Las empresas y establecimientos que abarque
  - ✓ Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada
  - ✓ Las jornadas de trabajo
  - ✓ Los días de descanso y vacaciones
  - ✓ El monto de los salarios
  - ✓ Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores

---

<sup>19</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, op cit nota 1, p. 134.

- ✓ Las bases sobre la integración y el funcionamiento de las comisiones que deban ingresarse de acuerdo con esta ley
  - ✓ Las demás estipulaciones que convengan las partes
- d) Requisar el expediente del trabajador

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

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

- ✓ La solicitud de empleo, por ser el primer testimonio formal que presenta el interesado
- ✓ Los comprobantes de las entrevistas, de las pruebas, los documentos comprobatorios, así como los resultados de examen médico
- ✓ Documentos como acta de matrimonio, de nacimiento, certificados de estudios realizados, antecedentes penales

Estos testimonios documentales los debe poseer el departamento de personal, para ampararse contra cualquier situación imputable al trabajador, que pudiera presentarse en el futuro. En sí con el expediente que contiene los requisitos del trabajador se determina el proceso de contratación.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, op cit, nota 1 p. 134, 135 y 137.

## Afiliación a las instituciones de seguridad social

Es necesario que el nuevo miembro cuente con el contrato de trabajo y firme su hoja de registro de incorporación a las instituciones respectivas (ejemplo Figura 2.10.) Existen plazos para cumplir con esta obligación.



FIGURA 2.10 Institución de seguridad social

### Registros

El número y diseño de registros del personal debe realizarse de acuerdo con las necesidades de cada organización; es por ello que sólo se hace una breve mención de dos registros que normalmente se abren al ingresar el trabajador: expediente y hoja de servicios.

### Expediente

Se integrará con todos aquellos documentos que formen el historial del trabajador en la organización; estará compuesto por una carpeta con solicitud de empleo, copia del contrato de trabajo, avisos de alta al sindicato, al seguro social, al registro federal de causante, los aumentos de sueldo, evaluación del desempeño, amonestaciones, etc. Es recomendable que a fin de no olvidar detalles de la contratación se cuente con una lista de verificación de todos ellos con objeto de tener el expediente completo con una verdadera historia del empleado. Por ética profesional y para evitar el uso inadecuado de la información,

no es recomendable que el estudio psicológico, el reporte de examen médico así como el resultado del estudio socioeconómico formen parte del expediente. Todavía no está muy generalizada la sustitución de muchos de estos documentos por registros electrónicos.

En el caso de litigios, es necesario presentar pruebas documentales ante los tribunales. Quizá en un futuro relativamente cercano solo se empleen medios electrónicos al respecto.

#### Hoja de servicios

El fin que se busca es contar con un registro en el cual puedan incluirse en forma resumida y clara los datos más importantes acerca del trabajador en lo tocante a detalles personales: escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones y transferencias; evaluación del desempeño y control de asistencias; capacitación y desarrollo, separación de la empresa; es decir, un resumen de todo lo que aparezca en su expediente. Este registro permite una consulta rápida de las características primordiales del trabajador. Realmente el conjunto de hojas del servicio constituye parte importante del inventario de recursos humanos.

Algunas organizaciones han incluido esta información en una base de datos a fin de manejar datos estadísticos, información para censos, capacitación, etc. De hecho ya existen paquetes para este fin.<sup>21</sup>

A continuación, y para efectos de ejemplificación, se propone una hoja de servicios, así como la lista de los datos que debe contener:

- ✓ Número de asignación (número o clave) al trabajador y el nombre completo del mismo

---

<sup>21</sup> Arias Galicia Fernando, Heredia Espinosa Víctor, op cit, nota 20 p. 495 y 496

- ✓ Fecha de ingreso: día, mes y año en que empieza a laborar en la organización
- ✓ Tipos de contratos, debido a que en ocasiones se realiza más de un contrato en el tiempo; por ejemplo: para sustituir a empleados enfermos por obra determinada, etc.
- ✓ Lugar y fecha de nacimiento
- ✓ Estado civil; así mismo deberá registrarse el nombre del o la cónyuge, en su caso
- ✓ Número de afiliación a las instituciones de seguridad social en México, (el IMSS o el ISSSTE) y clínica de adscripción
- ✓ Número del Registro Federal de Contribuyentes
- ✓ Número de la Cartilla del Servicio Militar
- ✓ Número de Licencia para Conducir o manejar
- ✓ Fianza (si procede).
- ✓ Estatura, peso, color de piel y color ojos, datos que se encontrarán en la hoja de examen médico
- ✓ Foto y firma
- ✓ Domicilio
- ✓ Nombre, domicilio y número de teléfono de la persona a la que se avisará en caso de accidente
- ✓ Escolaridad
- ✓ Antecedentes de trabajo



- ✓ Promociones y transferencias
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Control de asistencia
- ✓ Capacitación y desarrollo
- ✓ Separación

Como se observa, muchos de los conceptos anotados sufren variaciones, por lo cual se requiere una constante actualización y, para ello, la implementación de otros procedimientos a fin de recabar la información necesaria; en muchas ocasiones el principal problema consiste en la actualización constante de los datos. Es frecuente que los trabajadores olviden o no consideren necesario avisar a la organización acerca de cualquier cambio en sus datos principales: estado civil, domicilio, escolaridad, etc.

#### Actividades

Reunión con el personal de nuevo ingreso (mesa redonda) el día de su contratación o el primer día de trabajo.

Información y explicación amplia sobre el contenido del Manual de Inducción, que puede contener apartados como los siguientes.

- a) Historia de la organización
- b) Su misión, visión y objetivos
- c) El perfil del alto desempeño relativo al trabajo
- d) Horarios, días de pago, etc.
- e) Artículos de venta, producción y/o servicios que presta

- f) Estructura de la organización, localizando el puesto o los trabajos en cuestión, etc.

Más adelante, se pueden realizar actividades como:

- a) Evaluación (mediante cuestionario elaborado ex profeso para investigar la información que el personal puede aprender en la sesión recibida)
- b) Visita a la planta o las instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales
- c) Presentación ante los representantes sindicales, en su caso
- d) Presentación con parte del personal de la organización, especialmente con aquel de otros departamentos con los cuales se tendrán contacto o relaciones
- e) Información otorgada por la gerente de área, jefe de departamento y/o sección, supervisor de área o coordinador del equipo de trabajo auto dirigido, etc.

Por lo anterior, puede observarse que en la integración del personal de nuevo ingreso se encuentra involucrado el llamado personal de staff y el personal de línea; en otras palabras, no solo los miembros del área enfocados al factor humano tienen responsabilidad en la integración; por el contrario, todos los miembros de la organización que estén en contacto con el nuevo elemento juegan un papel importante en ese proceso de integración. Es evidente que si esos miembros están insatisfechos, descontentos, etc., van a ser partícipes de tal situación a la persona que se incorpora a la organización y eso va a dificultar su integración.

#### 2.5.4 Inducción

En sentido estricto, no es posible determinar cuándo se inicia y en donde terminar la introducción del personal de nuevo ingreso; de hecho esta principia desde el momento en que la persona es recibida para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se presente cubrir. Normalmente, puede considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo. Sin embargo, uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria. Es por ello que cuando se inicia por primera vez las actividades en una organización, los individuos exacerbaban su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación; de tal suerte que las actividades realizadas deben ser matizadas por una actitud cordial.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, las políticas de personal, las condiciones de contratación, el plan de beneficios para el empleo, los días de descanso que tiene la organización, el trabajo a desempeñar, la forma de pago (cheque, depósito en banco, efectivo, etc.). Todos estos aspectos y otros más se encuentran contenidos en el llamado Manual de Inducción entregado a cada nuevo trabajador. Es importante hacer notar que, en México, el artículo 425 de la *Ley Federal del Trabajo* ordena que se entregue a cada trabajador una copia del Reglamento Interno de Trabajo.<sup>22</sup>

##### Objetivos de la inducción

El proceso de inducción tiene diversos objetivos, entre los más sobresalientes están los siguientes:

---

<sup>22</sup> Arias Galicia Fernando y Heredia Espinosa Víctor, op cit, nota 20 pp. 497 y 498.

- ✓ Ayudar a los empleados de la organización a conocer y auxiliar al nuevo empleado para tener un comienzo productivo
- ✓ Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal
- ✓ Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y un alta moral

El proceso de inducción es necesario porque el trabajador debe adaptarse lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.<sup>23</sup>

### **2.5.5 Capacitación**

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

---

<sup>23</sup> Ídem

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Sin perder de vista que en este trabajo se le dará mayor importancia al aprendizaje que a la educación, cabe destacar que la importancia del aprendizaje organizacional deriva de lo siguiente:

*"Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción."*

*Gore, E.; 1998*

Conceptualizar las organizaciones como ámbitos y sujetos de aprendizaje es una noción básica para la labor gerencial. No es otro el imperativo de construir organizaciones inteligentes.

*"Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea"*

*Kofman, 2001*

Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida

organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad.

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de la empresa sino también en el potencial de sus miembros.

Lo anterior es imprescindible para interactuar con el contexto actual en el cual, aun cuando los supuestos de diversos autores no siempre son coincidentes y en muchos casos se observan diferencias significativas, se encuentran en sus descripciones hechos similares:

- Una nueva sociedad emergente luego de la era industrial, basada en recursos autogenerados tales como información, management, capacidad de emprendimiento y aprendizaje, fuertemente basada en conocimientos puros y aplicados, con algunos rasgos típicos tales como diversidad (en vez de uniformidad), opciones múltiples, individualismo, y demandando una cantidad nunca vista antes de profesionales capaces de resolver problemas complejos.

### Entrenamiento

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. Según Filippo, dentro de una concepción más limitada, “el entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo”. McGehee señala que “el entrenamiento significa educación especializada. Abarca todas las

actividades que van desde la adquisición de habilidades motoras hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales”. Según la National Industrial Conference Board, el propósito del entrenamiento es ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización. Algunos autores, como Hoyler, van más allá, al considerar que el entrenamiento es “una inversión empresarial destinada a capacitar un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos y las realizaciones propuestas. En un sentido más amplio, el entrenamiento es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de que el mismo alcance los objetivos de la empresa de la manera más económica posible”. En este sentido, el entrenamiento no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización.

El contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento: Transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de actitudes y desarrollo de conceptos

Estos cuatro tipos de contenido del entrenamiento pueden utilizarse por separado o en conjunto.

Los principales objetivos del entrenamiento son:

- ✓ Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo
- ✓ Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona
- ✓ Cambiar la actitud de las personas, ya sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

## Ciclo del entrenamiento

Entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. El aprendizaje es un cambio del comportamiento, que ocurre día tras día en todos los individuos. El entrenamiento debe tratar de orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico, y complementarias y reforzarlas con actividades planeadas para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán a sí mismos, y a su empresa. Por consiguiente, el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden expresarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

El entrenamiento como responsabilidad de línea y función de staff puede asumir diversidad de configuraciones en las organizaciones, que van desde un modelo muy centralizado en el organismo de staff hasta un modelo en extremo descentralizado en los organismos de línea. Estas dos Situaciones deben entenderse como extremos de un continuum. Desde luego, estos dos extremos no son satisfactorios. Para que haya responsabilidad de línea y función de staff en el entrenamiento, la situación preferida sería un modelo equilibrado en que el organismo de línea asume la responsabilidad del entrenamiento y obtiene asesoría especializada del organismo de staff, en forma de inventario de necesidades y diagnósticos de entrenamiento y programación del mismo.

En la figura 2.11 se ejemplifica en la gráfica como mejora un trabajador desde la etapa inicial de sus labores hasta 12 meses posteriores a la misma, en ella podemos ver y analizar que un entrenamiento eficaz logrará cambios sustanciales y mejores palpables en la ejecución de sus actividades.



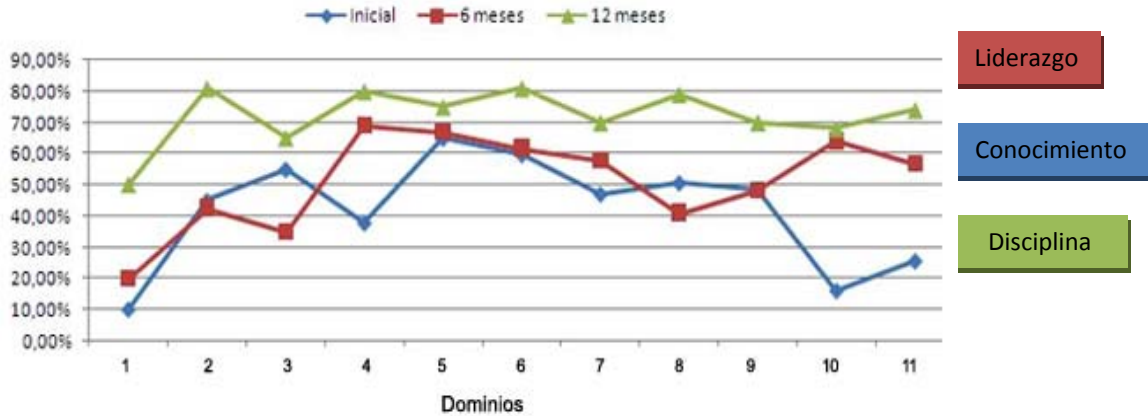


FIGURA 2.11 Evolución de un trabajador a través del entrenamiento.

## 2.6. Tiendas de Conveniencia

Se llaman tiendas de conveniencia a los establecimientos con menos de 500 m<sup>2</sup>, con un horario comercial superior a las 18 horas, un periodo de apertura de 365 días del año. De ahí el nombre popular de 24 horas.

Tienen un amplio surtido de productos, centrado en bebidas, alimentación, productos de estanco, bazar, etc. A cambio de la amplitud de horarios y la variedad de productos, sus precios suelen ser ligeramente superiores a los de los supermercados al uso.

Generalmente, se ubican en el centro de las ciudades aunque también se engloban bajo esta denominación otros locales como, por ejemplo: los situados junto a estaciones de servicio o las tiendas situadas en los aeropuertos, que pueden ser o no libres de impuestos.

Las tiendas de conveniencia, por su tamaño, ofrecen una variedad menor de productos que los supermercados, pero aun considerable por sí sola. Los productos ofrecidos suelen centrarse en bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) y alimentos, principalmente comida basura (panecillos, frituras, dulces y golosinas), comida rápida, enlatados, congelados, conservas y minoritariamente, productos

frescos. Debido a que los clientes suelen ir de paso o con prisa, es frecuente que se venda comida preparada y consumible inmediatamente, como sandwiches refrigerados, hot dogs y café.

Debido a las necesidades del mercado, muchas tiendas de conveniencia también proveen periódicos, revistas, productos de uso doméstico y para la higiene personal, así como fármacos de venta libre. Es también notorio que en cada país varía la clase de productos que los clientes esperan estén disponibles. En países como Japón, es frecuente ver incluso ropa a la venta en dichos establecimientos.

Las leyes sobre el consumo de alcohol también influyen notoriamente en esta clase de tiendas, pues en algunos países solo se permite la venta de alcohol a un monopolio estatal (por ejemplo, en Islandia), durante ciertas horas del día, o está prohibido totalmente. La venta de tabaco y cigarrillos se encuentra en similar situación, pues algunas legislaciones solo permiten la venta de tabaco en negocios especiales, altamente regulados.

## **2.6.1 Tiendas Bama S.A. de C.V.**

### **2.6.1.1 Historia**

Los inicios de esta empresa surgieron hace 10 años con la apertura de dos depósitos en el año 2001, posteriormente en Junio del 2002 abrieron la primera tienda de conveniencia en la ciudad de Coatzacoalcos, específicamente en la colonia Pensiones y el mismo año inauguraron una segunda sucursal denominada Bama Revolución, al llegar el 2004, en el mes de Noviembre abrieron al público la tercer tienda ubicada en Playa Sol y en Diciembre del mismo año inicio operaciones la tienda denominada Bama Ex Caseta. Para estas fechas ya contaban con 12 depósitos. En Diciembre del 2006 abrieron la primera tienda en la ciudad de Nanchital, y para Noviembre del 2007 construyeron dos tiendas mas en Coatzacoalcos una ubicada en Zaragoza y otra en Transistmica, también en ese

año la empresa logró aperturar una sucursal mas que fué la primera tienda en Allende. Para Mayo del 2008 inauguraron la tienda de Pedro Moreno también ubicada en Coatzacoalcos y en Julio del mismo instalaron la primera sucursal en Agua Dulce, en Agosto crearon la segunda tienda en Nanchital y en Septiembre la primera en Cuichapa y una más en Coatzacoalcos denominada Terraplén, el crecimiento de Bama ha ido incrementándose fuertemente año con año hasta que han logrado aperturar 15 unidades de negocio en el año 2010 y 15 más en lo que va del presente año consolidándose como una fuerte cadena de tiendas de conveniencia en la región sureste del estado de Veracruz.

#### **2.6.1.2 Misión**

Vender cerveza, refrescos y artículos de conveniencia de una manera eficiente, eficaz, confiable, competitiva y rentable, con los más altos estándares de servicio, generando oportunidades de mejora y riqueza para nuestros clientes, personal, accionistas, proveedores y para la sociedad.

#### **2.6.1.3 Visión**

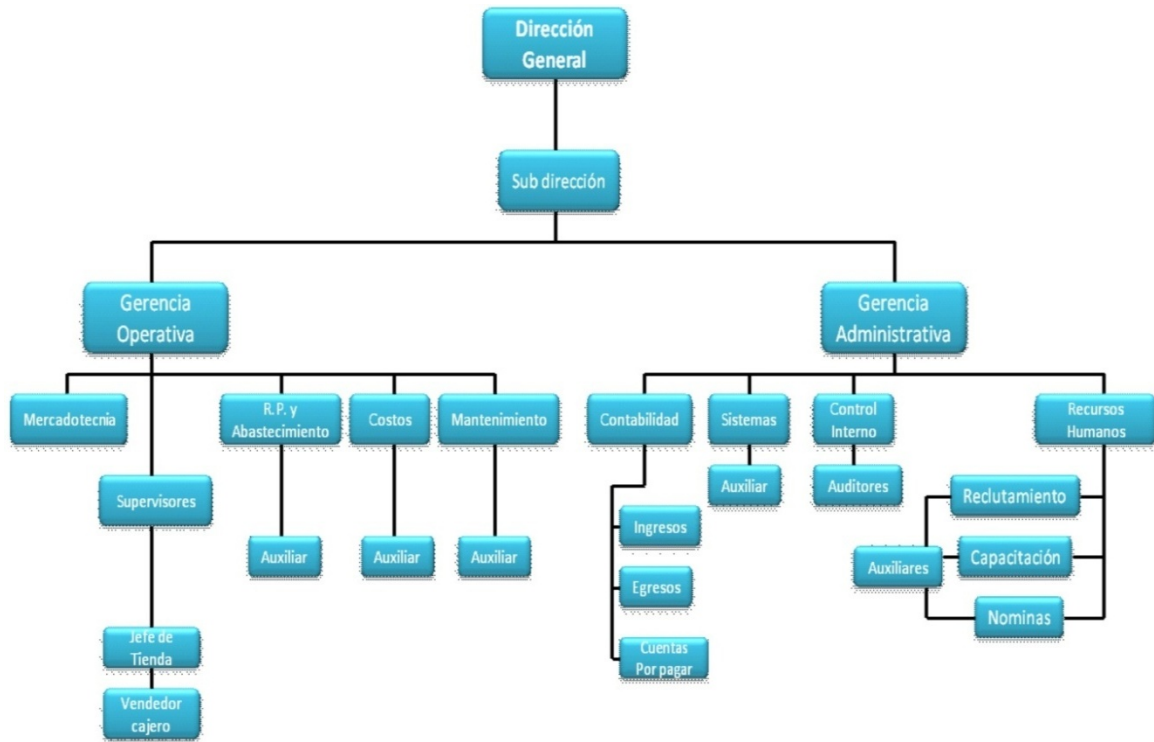
Ser la cadena comercial líder en venta de cervezas y artículos de conveniencia en la localidad donde estemos establecidos, ofreciendo un servicio de calidad con personal capacitado y comprometido.

#### **2.6.1.4 Valores**

Entre los valores con los que cuenta esta empresa destacan:

- Honestidad
- Creatividad
- Responsabilidad
- Comunicación
- El trabajo en equipo
- Servicio al cliente

### 2.6.1.5 Organigrama



### 2.6.1.6 Posicionamiento

Tiendas Bama esta posicionado en las ciudades más representativas del sureste del estado de Veracruz abarcando los municipios de:

- Agua dulce
- Las Choapas
- Cuichapa
- Nanchital
- Coatzacoalcos
- Minatitlan
- Chinameca
- Jaltipan
- Soconusco
- Oluta
- Sayula de Alemán
- Acayucan

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS**

### **3.1 Procesamiento y análisis estadístico de los datos.**

Se aplicó una encuesta a trabajadores de la empresa Tiendas Bama S.A. de C.V. en la ciudad de Coatzacoalcos, Ver; tomando como base a 11 empleados pertenecientes a esta organización, enseguida se presentarán los resultados obtenidos en forma gráfica con la finalidad de mostrar los aspectos que fueron utilizados durante la encuesta.

En la actualidad los empleados de la empresa estudiada son personas que cuentan con menos de 1 año laborando en la misma como se observa en la gráfica 3.1; por otra parte los empleados se muestran satisfechos con su trayectoria dentro de la organización, lo cual puede ver en la figura 3.2, en donde el 80 por ciento responde sí al cuestionamiento planteado y el 20 por ciento responde que no.

Es importante mencionar que actualmente la empresa cuenta con personal que siente satisfacción en su actual empleo referente a otros en los que ha laborado, como se muestra en la figura 3.3, donde el 50 por ciento de los

encuestados contestó estar muy contento en su actual trabajo, el 30 por ciento respondió estar bastante satisfecho y el 20 por ciento restante fue dividido en 10 por ciento a los que respondieron estar con poca satisfacción y 10 por ciento a los que están nada satisfecho.

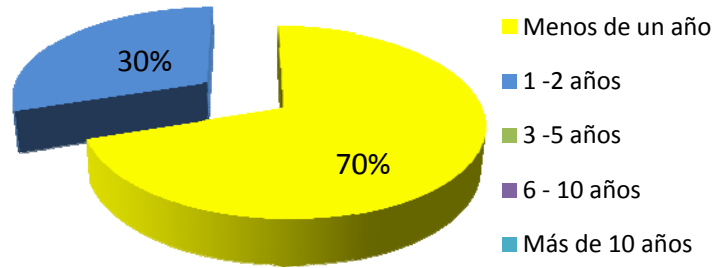


FIGURA 3.1 Antigüedad en la empresa

Se puede observar que entre mayor es la antigüedad laboral, va disminuyendo el porcentaje de trabajadores que llevan más años de servicio en Tiendas Bama S.A. de C.V. Haciendo notar que el índice de rotación de puestos va creciendo en el primer año, distinguiendo que solo el treinta por ciento lleva una rotación semi constante en lapsos de tiempo de uno a dos años.

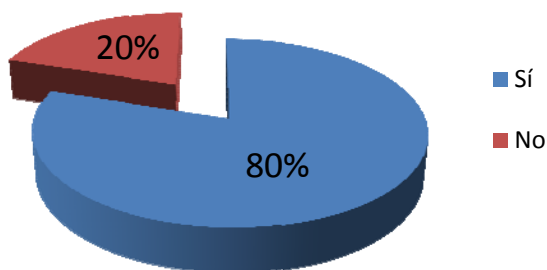


FIGURA 3.2 Satisfacción laboral

En esta gráfica se puede observar que hay un gran índice de satisfacción en la trayectoria laboral de los empleados de la empresa. Con un 80 por ciento notorio con su grado de satisfacción, y con tan solo el 20 por ciento de insatisfacción en el resto de la población encuestada. Calificando como bueno el ambiente de trabajo que se proporciona en dicha entidad económica.

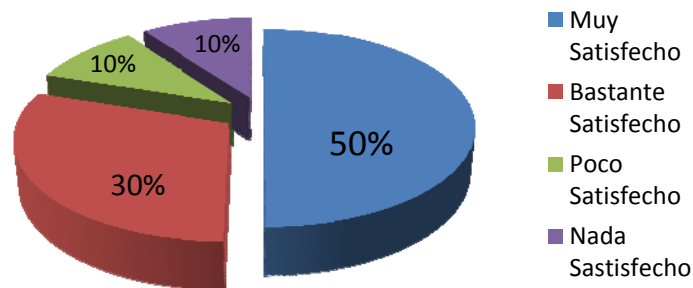


FIGURA 3.3. Satisfacción entre el trabajo actual y otros

En esta gráfica se clasifica el grado de satisfacción entre los trabajadores de Tiendas Bama con un buen resultado. De los cuales el 50 por ciento de los empleados se sienten muy satisfechos de pertenecer a esta empresa, sin dejar de mencionar al 30 por ciento de los trabajadores que están bastante satisfechos prestando sus servicios en esta entidad. Teniendo datos igualados del 10 por ciento en personas que están poco satisfechas y nada satisfechas con su ambiente de trabajo.



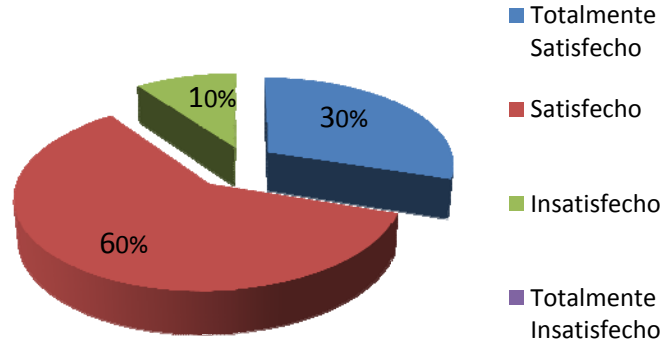


FIGURA 3.4 Descripción de puestos

En los datos arrojados en las encuestas aplicadas, nos da un resultado de un 30 por ciento de empleados que están totalmente satisfechos con la descripción de puesto que les ofrece el departamento de recursos humanos en la empresa, siguiéndolo con un gran porcentaje del 60 por ciento de trabajadores que están satisfechos con lo que les informa el departamento antes mencionado, y por último con un 10 por ciento de grado de insatisfacción con la información referente a la descripción de puesto.

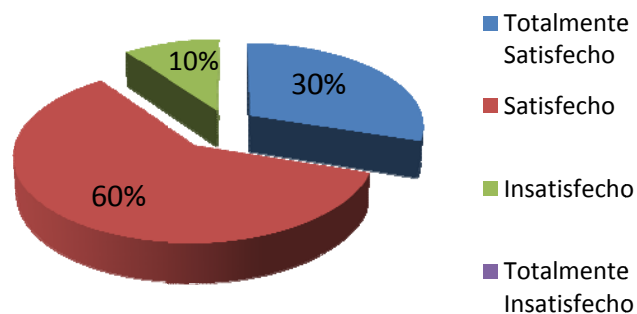


FIGURA 3.5 Formación

En esta gráfica se observa que la formación que se les proporciona a los trabajadores de Tiendas Bama S.A. de C.V. dentro del departamento de recursos humanos es bastante buena, reflejando que el 60 por ciento de los empleados se sienten satisfechos con su formación dentro de la empresa, siguiéndolos con el 30 por ciento los que están totalmente satisfechos con el seguimiento que se le da a su formación laboral, no obstante el 10 por ciento de los trabajadores mostró insatisfacción.

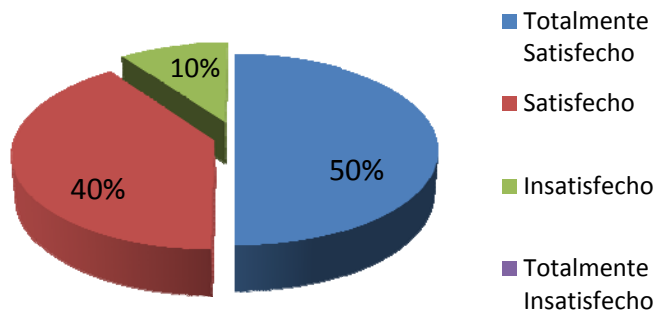


FIGURA 3.6 Evaluación de desempeño

En el tema de evaluación del desempeño los trabajadores de la empresa estudiada califican su grado de satisfacción total con un 50 por ciento, el 40 por ciento de la población encuestada contestó estar satisfecho con la evaluación de desempeño, el 10 por ciento restante respondió estar insatisfecho con el seguimiento que se le da por parte de la empresa.

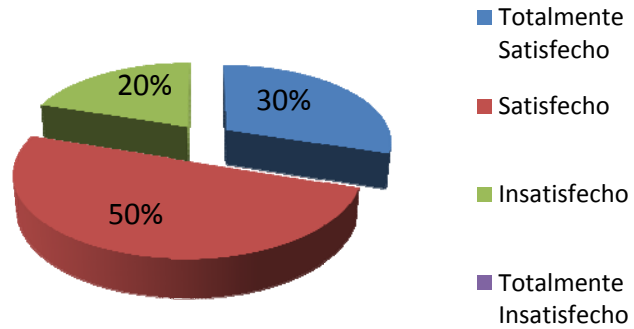


FIGURA 3.7 Beneficios Sociales

En este apartado se observa que el 50 por ciento de los empleados están satisfechos con sus beneficios sociales, teniendo en segundo lugar al 30 por ciento de personas que prestan sus servicios en esta empresa las cuales respondieron estar totalmente satisfechos, colocando en último lugar a los trabajadores que están insatisfechos con esta prestación proporcionada por la empresa con el 20 por ciento.

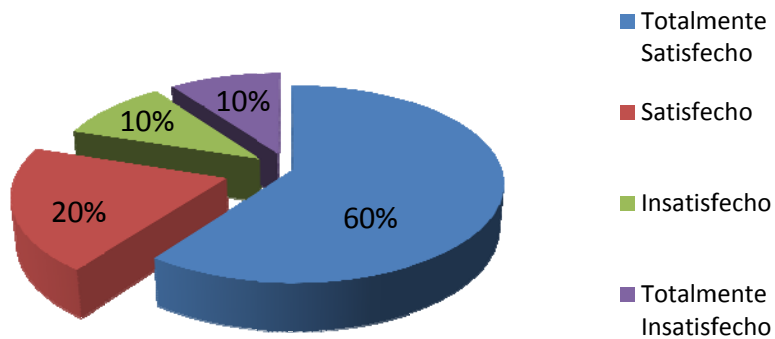


FIGURA 3.8 Promociones y puestos

En la situación enfocada a promociones y puestos vacantes dentro del departamento de recursos humanos encontramos una variedad de puntos de vista en los encuestados. Teniendo la mayoría con un 60 por ciento de los trabajadores que se sienten totalmente satisfechos con esta información, posteriormente con un 20 por ciento los que están satisfechos, y en último con un 10 por ciento en ambos casos de insatisfacción y total insatisfacción.

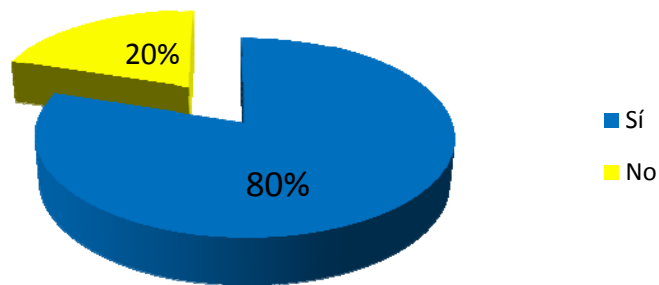


FIGURA 3.9 Orgullo por la empresa

El 80 por ciento de los trabajadores que laboran en Bama se sienten orgullosos de pertenecer a esta empresa, el 20 por ciento restante de trabajadores no están orgullosos, lo que muestra que la empresa deberá poner mayor énfasis en este punto para lograr un sentido de pertenencia mayor entre sus trabajadores y la empresa.

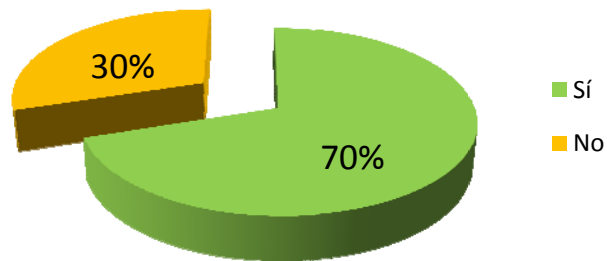


FIGURA 3.10 Ambiente de trabajo

La participación de los empleados en esta gráfica, nos muestra que el 70 por ciento de los empleados considera que impera un buen ambiente de trabajo en la empresa, sin embargo el 30 por ciento restante considera que no existe, por lo tanto será de importancia para la empresa enfocarse en mejorar el ambiente laboral para crear un mayor rendimiento en los trabajadores.

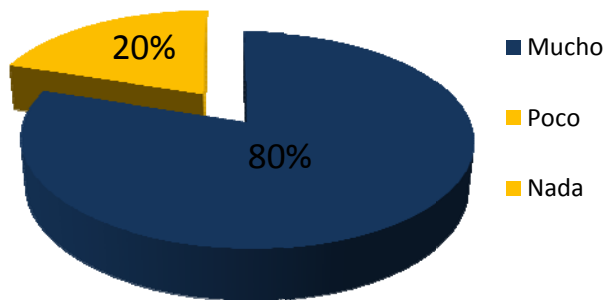


FIGURA 3.11 Integración personal

En el ambiente empresarial se visualiza que el 80 por ciento de los trabajadores se sienten integrados al entorno laboral, teniendo una grata experiencia en sus actividades en conjunto con los demás departamentos, el 20 por ciento restante no se sienten pertenecientes al entorno de la empresa.

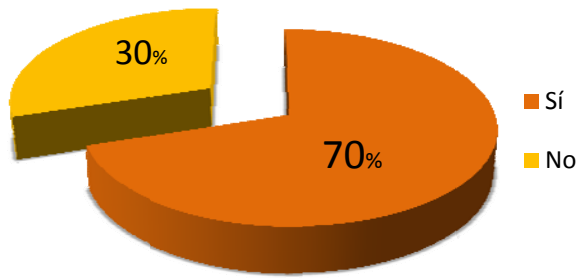


FIGURA 3.12 Lealtad por la empresa

Esta representación gráfica nos permite observar que el 70 por ciento de los empleados se quedarían laborando en Tiendas Bama, a pesar de encontrar otro trabajo con el mismo sueldo y mismas condiciones de entorno laboral. El otro 20 por ciento se niega a quedarse a seguir prestando sus servicios en esta empresa por factores como la inseguridad en las tiendas.

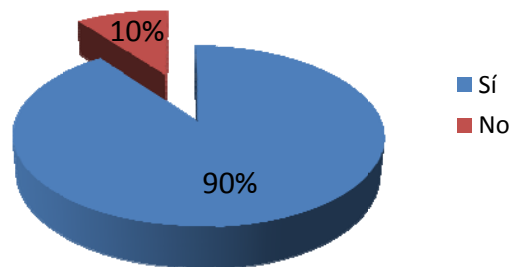


FIGURA 3.13 Capacitación

El 90 por ciento de empleados mencionaron que si les ofrecen algún tipo de capacitación dentro de la empresa lo que representa la parte significativa de la gráfica, sin embargo el 10 por ciento restante contestó no recibir capacitación por parte de la organización lo cual hace evidente la preocupación del departamento de recursos humanos para tener una mejor plantilla de calidad y desempeño dentro de la empresa, enfocándose en ventas, trabajo en equipo y recursos humanos.

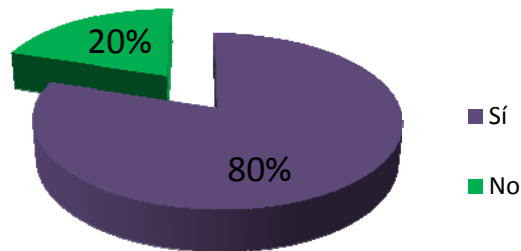


FIGURA 3.14 Evaluación sobre la capacitación

Se mantiene la capacitación continua en la empresa, y se representa con un 80 por ciento de los empleados que consideran adecuada la capacitación que se les brinda, teniendo un índice de productividad alto; el 20 por ciento restante de los trabajadores hacen notar que no les parece adecuada la capacitación, debido a que no se les describen sus actividades ampliamente, creando confusión en sus puestos.

Es importante mencionar que si la empresa logra crear un sentido de satisfacción en el personal, el cual haga que su medio ambiente sea de su agrado y este pueda sentirse integrado a su entorno se evita la rotación de personal en las tiendas. Un medio importante para lograr evitar la rotación es el fomentar la capacitación del personal puesto que los motivará a un grado incalculable de satisfacción que creará un sentido de pertenencia a favor de la empresa, lo cual será muy provechoso para ambas partes.

### 3.2 Interpretación de datos.

Una vez concluida la aplicación de la encuesta podemos observar que de 10 empleados de Tiendas Bama el 70 por ciento tiene menos de un año laborando para la empresa mientras que el 30 por ciento restante tiene entre 1 y 2 años, destacando que ninguno de los encuestados tiene 3 o más años prestando sus servicios a esta empresa.

El 80 por ciento de los empleados encuestados se siente satisfecho con su trayectoria dentro de la empresa mientras que el 20 restante no se siente satisfecho; el grado de satisfacción con la empresa como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde hayan laborado antes arrojó que el 50 por ciento están muy satisfechos con su actual empleo, el 30 por ciento está bastante satisfecho, mientras que 10 por ciento está poco satisfecho y el 10 por ciento restante está nada satisfecho con su empleo.

Por lo consiguiente el 80 por ciento de los empleados se encuentran orgullosos de pertenecer a Tiendas Bama, mientras que el 20 por ciento no están orgullosos de pertenecer a esta empresa, y de haber sabido cómo iban a ser las cosas dentro de la organización, el 70 por ciento si volvería a entrar a Bama y el 30 por ciento no repetiría entrar a la empresa eligiendo un nuevo centro de trabajo.

En cuanto a la integración con el entorno de la empresa el 80 por ciento de los encuestados se encuentran muy integrados, mientras que el 20 por ciento se encuentran poco integrados con su medio.

Un punto que cabe resaltar es la lealtad de los empleados hacia la empresa, ya que el 70 por ciento de ellos respondieron en un cuestionamiento que se quedarían en Bama en el caso de encontrar una oportunidad laboral a igualdad de sueldo y condiciones, sin embargo el 30 por ciento contestó que no se quedarían, mostrando que elegirían un nuevo empleo.

En la empresa estudiada se otorga capacitación de algún tipo a los empleados de la misma ya que de los 10 encuestados el 90 por ciento mencionó que si reciben la capacitación, mientras que 10 por ciento contestó que no se recibe capacitación, así mismo el 80 por ciento creen que la capacitación que reciben es la adecuada mientras que el 20 por ciento considera que no lo es.



### **3.3 Funciones de Admisión y Capacitación del personal de Tiendas Bama**

De acuerdo a la entrevista y a la observación, las funciones de admisión y capacitación de personal son las siguientes:

#### **3.3.1. Reclutamiento**

Este proceso inicia con la necesidad de cubrir un puesto y/o vacante dentro de la empresa; lo primero que realizan para determinar una vacante es, ingresar los datos en el archivo “Base de Datos” las altas y las bajas del personal diariamente, así como la apertura de nuevas vacantes y determinar o pronosticar las nuevas vacantes.

Una vez que se obtiene esta información proceden a solicitar el personal para el área seleccionada.

El jefe de recursos humanos consulta los archivos de los perfiles de puestos de la empresa, apoyándose con los requerimientos del jefe de área, para determinar el perfil de la vacante. Inmediatamente después de conocer la necesidad de las vacantes, determinar con los jefes de área cuales son los requerimientos de la misma, consultan el perfil de puestos de acuerdo al área donde se generó la vacante.

Determinación de la fuente de reclutamiento:

Posteriormente hacen la determinación de la fuente de reclutamiento a utilizar, para la obtención de posibles candidatos al puesto vacante. Proceden a analizar cada una de las alternativas de fuente de reclutamiento con que cuentan, en el siguiente orden: promoción interna, bolsa de trabajo interna, intercambio de bolsa de trabajo, publicar anuncio en bolsa de trabajo de Internet, medios gratuitos, servicio estatal de empleo, colocar lonas, colocar carteles o también se colocan anuncio en periódicos.

Después pueden tomar una o más de las fuentes de reclutamiento con las que cuentan, buscando el menor de los costos, pero al mismo tiempo logrando hacer una convocatoria idónea y que tenga la mayor popularidad posible.

#### Recepción de solicitudes:

Una vez lanzada la convocatoria realizan la recepción de solicitudes, misma que revisan en su momento donde se percatan si el candidato cumple con los requisitos básicos para el puesto.

En caso de que el candidato no tenga la información completa le solicitarán que llene los espacios que sean necesarios, para que logren recaudar toda la información necesaria con la finalidad de determinar su candidatura.

Cuando reciben la solicitud y revisan que contengan todos los datos que requieren les efectúan algunas preguntas de rutina a los candidatos; a continuación se mencionan las mismas: ¿Cómo supo que estábamos reclutando?, ¿Cuánto le gustaría ganar? (si no lo especifican), ¿Qué puesto le interesa?, etc.

Posteriormente revisan la solicitud a conciencia para verificar si el candidato puede ser apto para el puesto que requieren, esto lo hacen bajo algunos parámetros como, la edad, la inestabilidad laboral, si es estudiante, el salario que solicita, las referencias, etc., una vez que cumple con los requisitos, los ingresan a una base de datos.

Para realizar este ingreso cuentan con el siguiente procedimiento:

- 1) Capturan diariamente las solicitudes o currículos vitae, los datos requeridos por el formato de la base de datos.

- 2) Al final del mes realizan las gráficas correspondientes a las estadísticas de las fuentes de reclutamiento y un reporte de solicitudes recibidas en ese periodo.

### 3.3.2 Selección

Una vez que el solicitante fue dado de alta en la base de datos, se convierte en candidato para la primera entrevista, en esta indagan sobre su curriculum y la solicitud de empleo que presentó. Esto lo hacen con el fin de verificar que los datos que tengan en estos requisitos sean compatibles con lo que ellos mencionan en la entrevista. Al terminar ésta si el solicitante sigue convenciendo a la persona que lo entrevista, le programan para aplicarle una serie de evaluaciones; en el caso contrario les dicen que se les llamará si su solicitud es aceptada.

Evaluaciones:

Las evaluaciones les son aplicadas, de acuerdo a la vacante; si el candidato cumple con el perfil de la vacante, le citan preferentemente los días, jueves, viernes y sábados para la aplicación de exámenes grupal o individual.

Los exámenes son seleccionados de acuerdo a la vacante son:

- ✓ Vacante de vendedor cajero le aplicarán los exámenes de : Comp-Práctico, IPV, Allport y Colores Tiempo estimado para las evaluaciones 45 min.
- ✓ Vacante de Encargado de depósito: le aplicarán los exámenes de : Comp-Práctico, IPV, Allport y Colores
- ✓ Vacante de Auxiliares administrativos-operativos le aplicarán las evaluaciones de : Allport, Terman, 16 PF, Cleaver, Colores
- ✓ Vacante de Jefaturas se les aplicará las evaluaciones de: Terman, MOSS, Cleav

A continuación se describen los tipos de pruebas:

- a) Evaluación de Computación Práctico: Esta prueba la aplican directamente en una PC.
- b) Evaluación de IPV: Esta evaluación les indica las aptitudes generales que el candidato posee para desempeñar la labor de ventas.
- c) Evaluación Allport: Con esta evaluación observan los valores por los cuales se rige el candidato.
- d) Prueba de colores: Esta es una evaluación de la personalidad del candidato.

Investigación del candidato:

Referencias laborales y personales.

Para conocer más acerca del candidato, personal del área de recursos humanos de la empresa realiza las llamadas tanto a los trabajos anteriores como a las personas que el candidato proporcionó en su solicitud de empleo, con la finalidad de corroborar la información recibida y lograr obtener información de su trayectoria laboral, así mismo para que se identifique la percepción que las personas que lo rodean tienen del candidato.

Investigación laboral:

- ✓ En la página de INFONAVIT corroboran los empleos que haya tenido con anterioridad, e identifican lo que no se proporcionó de información por parte del candidato, así como saber si cuenta con crédito en dicha institución.
- ✓ Deberá firmar la persona que está realizando la investigación.

Reporte del candidato:

Una vez que analizan toda la información obtenida acerca del candidato se procede al llenado de un formato de reporte; el cual también refiere el seguimiento del candidato y facilita la lectura de los resultados.

Después de haber analizado e interpretado todos los resultados del candidato capturan la información en el reporte del candidato, donde proporcionan los datos generales y describen los resultados de cada una de las evaluaciones que le fueron aplicadas. Así mismo cuentan con información para el seguimiento en el proceso del aspirante, es decir si es o no aceptado para ocupar el puesto vacante.

El formato debe estar firmado por la persona que lo realiza y por los jefes de área que entrevistan al candidato, con sus correspondientes comentarios.

En caso de aprobar todas las evaluaciones e investigaciones realizadas programan una entrevista profunda con el candidato, y le proporcionan la lista de documentos que deberá presentar para ser contratado.

En el caso de que el aspirante sea para el puesto de auxiliar o un puesto administrativo antes de llegar a la entrevista profunda, le hacen un estudio socioeconómico, en el cual hacen una visita al domicilio dado para verificar que los datos correspondientes a su domicilio sean correctos, y esto se documenta en un formato pre-diseñado.

#### Entrevista profunda:

Deberán de contar con el reporte del candidato, los exámenes previamente calificados, referencias y solicitud o currículum vitae del candidato, y se programa con el jefe de Factor Humano o del área correspondiente.

La entrevista profunda sirve para que logren conocer mejor al candidato y disipen las dudas que puedan existir de la investigación y de los resultados de las evaluaciones.

En caso de que no exista algún inconveniente en la segunda entrevista, proceden a la contratación del interesado.

### **3.3.3 Contratación**

Verifican que cuente con la documentación que se le solicitó al concluir con su entrevista profunda, y que los datos de la solicitud coincidan con la información de los documentos presentados por el candidato para la elaboración de su contrato determinando previamente la sucursal asignada.

Posteriormente proceden a realizar lo siguiente:

- ✓ Verifican que cuente con toda la documentación solicitada previamente
- ✓ Confirman que la información proporcionada en la solicitud o currículum coincida con la presentada en la documentación
- ✓ Corroboran en la página de la SEPOMEX el código postal que le corresponda al lugar de la vivienda
- ✓ Localizan su unidad médica familiar correspondiente de acuerdo al código postal, en el archivo de códigos postales para ventanillas
- ✓ Solicitan un número telefónico local fijo y un celular
- ✓ Corroboran la fecha y hora de inicio del candidato con el jefe del área
- ✓ Elaboran el contrato con los datos ya previamente confirmados, este contrato se avalará las primeras tres veces con una vigencia de un mes, la cuarta vez se da con una vigencia de tres meses, y la quinta vez se da con una vigencia de seis meses; al cumplirse este contrato ya no se elabora otro y es cuando el trabajador ya tiene un contrato por tiempo indefinido.

- ✓ Emiten la carta de NO o SI de crédito de INFONAVIT ya previamente confirmados
- ✓ Le proporcionan su reglamento de horarios y de uniforme (este cambia dependiendo si es para administrativos o vendedores cajeros o jefe de tienda)
- ✓ Le entregan sus actividades descritas de forma básica en papel.
- ✓ Les otorgan una carta que mostrará el primer día que deberá presentarse a trabajar (en el caso e vendedor cajero o jefes de tiendas)
- ✓ Prosiguen a la entrega de uniformes.

Alta:

Antes de que procedan a darlo de alta confirman el ingreso del candidato en su área o sucursal; posteriormente capturan los datos en la pagina del IDSE. Para realizar este procedimiento realizan lo siguiente:

A. Confirman vía telefónica la llegada de la persona a su área o sucursal.

B. Capturan los datos en la página del IDSE, con los siguiente datos:

- ✓ NSS (Número de Seguridad Social)
- ✓ Nombre completo
- ✓ Código Postal
- ✓ CURP
- ✓ Salario
- ✓ Tipo de salario (mixto)

- C. Lo dan de alta en el sistema SUA con los datos que solicite. Los datos solicitados deberán coincidir con los del IDSE
- D. Lo dan de alta en el sistema NOI con los datos que se encuentran directamente en el expediente
- E. En caso de que cuenten con el crédito de INFONAVIT ocupado se baja la información correspondiente del Internet.

Archivo:

Una vez dado de alta en el IDSE, NOI y SUA proceden a prepararlo para incluirlo en el archivo electrónico y el archivero. Para lograr esto realizan los siguientes pasos: ingresan en el archivo electrónico "Base de Datos", lo dan de alta en el archivo electrónico de Solicitudes de Tarjetas de Nómina, y por último le anexan a la solicitud de uniformes y se archiva en orden alfabético en el archivero correspondiente.

Solicitud de tarjeta de nómina:

El área de nominas se encarga de solicitar la tarjeta de nómina en el banco asignado por la empresa. Se ingresan los datos en el archivo electrónico, se corrobora el código postal y RFC, envían el archivo al jefe de Factor Humano para la solicitud de la tarjeta y se archiva la contestación del banco donde recibió la solicitud de la tarjeta.

Solicitud de la clave de Alta en el sistema ERP (Enterprise Resource Planning)

El jefe de recursos humanos solicita el alta de la clave del empleado al departamento de informática, según corresponda; en el caso de los vendedores cajeros, jefes de tienda y encargados de depósitos, ingresan los datos del trabajador destacando el nombre completo, puesto y sucursal a la que ingresará el



colaborador, envían la información vía correo electrónico al departamento de sistemas y actualizan la información en el archivo “base de datos”.

### **3.3.4 Inducción**

Esta empresa no cuenta con un sistema de inducción como tal para todos los que ingresan a la empresa, solo en el caso de los vendedores cajeros a quienes les imparte una pequeña plática donde les presentan a grandes rasgos las principales funciones de la empresa, a que se dedica, etc.

La finalidad de este curso es que el nuevo colaborador se integre al entorno de su nueva vida laboral con dicha empresa.

Entre los puntos que tratan en esta junta se mencionan los siguientes:

- Historia
- Misión
- Visión
- Valores
- Organigrama
- Posicionamiento
- Crecimiento
- Ubicación,
- Prestaciones y beneficios
- Reglamentos

### **3.3.5 Capacitación**

La capacitación que la empresa otorga generalmente es proporcionada a los jefes de tienda, vendedores cajeros y a los encargados de depósitos en la mayoría de los casos.

Esta se imparte una vez que están contratados, son enviados a una sucursal para que aprendan el manejo de los sistemas que utilizan, las actividades que tienen que hacer, así como los métodos para realizarlos. Los empleados están en capacitación alrededor de una semana y después los asignan a la tienda o depósito en el cual se quedara a laborar.

En el caso de los administrativos, solo les efectúan una breve capacitación, en la cual les explican cómo usar el programa que utilizan las tiendas, en el cual ellos pueden checar desde las computadoras de sus oficinas las ventas para llevar un mejor control de las mismas en todas las tiendas.

## **3.4 Diagnostico de mejora en Recursos Humanos en Tiendas Bama**

### **3.4.1 Reclutamiento**

Fase inicial

Los métodos de reclutamiento que la empresa Tiendas Bama está llevando a cabo son adecuados, y esto se traduce de la siguiente manera:

La empresa elabora el proceso desde los requisitos previos de reclutamiento debido a que existe una persona encargada de verificar los puestos que se encuentran disponibles y hacérselo saber al departamento de recursos humanos, una vez detectado el puesto vacante, verifican el perfil necesario para la persona que desee obtener el puesto; debido a que dependiendo de esto se podrá valorar a los solicitantes y corroborar que cumplan con los requisitos necesarios para el puesto.

Siguiendo con el proceso efectúan una convocatoria interna, para detectar si dentro del personal existente hay algún prospecto que esté cumpliendo con los requisitos y poder cubrir el puesto vacante.

Si no encontrasen un candidato idóneo de manera interna, abren la convocatoria externa; y les invitan a los miembros de dicha empresa a que colaboren con ésta llevando gente nueva, para ocupar puestos que estén vacantes.

#### Fase intermedia

Una vez que efectúan la convocatoria, empiezan el reclutamiento externo, y lo hacen por medio de anuncios en los diarios de mayor circulación en la región, carteles dentro de sus tiendas, lonas afuera de sus sucursales, bolsa de trabajo en internet, intercambio de bolsas de trabajo, etc.

Se considera que la manera de reclutamiento es avanzada debido a que ésta cuenta con un punto de gran importancia y distinción.

#### Fase final

Posteriormente al lanzamiento de las convocatorias, inician la recepción de solicitudes, las que cuenten con mayor afinidad con los requisitos solicitados son remitidas a una base de datos interna, donde analizan y comparan a todos los candidatos para poder obtener de ellos a los probables seleccionados.

Por lo consiguiente no se recomienda ninguna mejora en el proceso de reclutamiento, puesto que los procedimientos que actualmente la empresa Bama utiliza son métodos funcionales para el reclutamiento de personal.

### **3.4.2 Selección**

#### Etapa inicial

Se puede decir que esta empresa cumple con todos los pasos necesarios para elaborar un proceso de selección correcto y esto se traduce, porque entre los pasos que cumple tienen la recepción de solicitudes, también realizan las entrevistas de selección las cuales sirven para corroborar los datos que la persona haya proporcionado tanto en su curriculum y/o solicitud de empleo, puesto que con esta plática el entrevistador puede verificar si la persona es candidato para realizar los test correspondientes.

#### Etapa intermedia

Los test que la empresa aplica a los candidatos son lo suficientemente completos, puesto que estos son efectuados dependiendo del tipo de candidato que se trate, dividiéndoles entre administrativos, jefes de tiendas y cajeros; y dependiendo del puesto solicitado será la serie de tests que se les destinarán, en el caso de los cajeros aparte del examen les aplican una prueba práctica en una computadora donde verifican si la persona es capaz de desempeñarse en el puesto.

#### Etapa final

Finalmente una vez que tienen todos los resultados de los tests y las entrevistas las introducen de forma simplificada en un formato especial para poder analizarlas y verificar las características del candidato haciendo hincapié en los puntos favorables y desfavorables que encuentren.

Posteriormente ya que fueron evaluados, en esta etapa proceden a realizar un estudio socioeconómico, esto solo en el caso de los jefes de tiendas y administrativos, con el fin de verificar que los datos proporcionados correspondan a lo que el solicitante mencionó verificando la veracidad de los mismos.

Al finalizar esta etapa, si los candidatos siguen siendo de interés para la empresa les solicitan tres cartas de recomendación y las verifican para corroborar

que los datos sean verdaderos. Si el prospecto cumple con lo requerido les citan a una última entrevista de decisión final, la cual es llevada a cabo por el jefe o encargado de área requirente, en ella les evalúan por medio de una conversación entre el jefe y el candidato, al finalizar la misma el jefe del área decide si el interesado ingresa o no a la empresa. Ésta entrevista es efectuada a todos los interesados en puestos administrativos y operativos exceptuando a los que solicitan el puesto de cajero, ya que son contratados una vez que aprobaron los pasos anteriores a este.

Como se puede observar la empresa cuenta con todos los procedimientos necesarios para un buen proceso de selección, el único paso que suprimen es el examen médico debido a este les es solicitado una vez que fueron contratados, lo cual se considera conveniente, ya que no hacen perder el tiempo y dinero al candidato practicándose un examen médico cuando pudiese existir la probabilidad de que al final este no sea aceptado en el puesto. Una vez terminada esta etapa se procede al área de contratación.

### **3.4.3 Contratación**

Se presenta una vez que el prospecto ha pasado con éxito todas las etapas del proceso de la selección, aquí es donde el candidato puede ser contratado. La persona que ocupará el puesto es contratado por medio de un “Contrato Individual de Trabajo”, como lo marca el artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo.

En esta parte del proceso les solicitan una serie de documentos para la contratación, una vez cubiertos estos se procede a iniciar la misma.

Crean un expediente para el nuevo trabajador, donde colocan:

- Solicitud de empleo
- Los comprobantes de las entrevistas

- Resultados de las pruebas
- Resultados de los exámenes médicos
- Acta de nacimiento
- Certificado de estudios realizados
- Numero se seguridad social

En el caso de los exámenes médicos son solicitados una vez llegados al área de contratación, no los paga la empresa ya que les piden que sean expedidas por el sector salud o cualquier entidad de gobierno, puesto que estos son de mayor credibilidad para la empresa.

En el tema de la afiliación al seguro social, les piden a los nuevos empleados que proporcionen su número de seguro social y la clínica a la cual asisten. Si no saben o no lo tienen, deberán de ir a solicitarlo donde se les indique.

Una vez concluído se le especifica al trabajador su salario, el lugar donde se les pagará y/o el medio por el cual se les efectuará el pago. Así mismo les hacen hincapié en sus reglamentos de horarios y de uniformes respectivamente; y se proceden a la firma del contrato de trabajo.

Con ello finalizan el área de la contratación, se comenta que no hay ninguna mejora en este proceso puesto que cumple de la mejor forma con lo descrito anteriormente.

#### **3.4.4 Inducción**

Normalmente ésta se puede considerar como finalizada cuando el empleado ha tenido el tiempo suficiente para digerir la información requerida para aplicar con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo.

Dentro de la empresa estudiada se determina a la inducción como una debilidad en el proceso de administración de recursos humanos, esto debido a que la empresa no cuenta con un método de inducción como tal, que facilite al trabajador el conocimiento general y detallado tanto de la empresa, como de sus derechos y obligaciones dentro de la misma, tampoco conoce la estructura organizacional detallada de la empresa.

Por lo antes mencionado se sugiere a la empresa efectuar lo siguiente:

1) Realizar un manual de inducción (ver anexo 5) con el contenido y el orden que a continuación se presenta:

- ✓ Se debe iniciar con una bienvenida a la empresa
- ✓ Antecedentes históricos. Aquí se deberá mencionar como y donde empezaron, de donde salió la idea de aperturar la empresa y de quien fue dicha iniciativa
- ✓ ¿Quiénes son? Aquí deben colocar misión, visión y los objetivos de la empresa así como el organigrama de esta
- ✓ Los valores de la empresa
- ✓ A que se dedica la empresa, se redactará todas las actividades de la entidad
- ✓ Contraprestaciones. Aquí se especificará los horarios de trabajo, el registro de asistencias, las incidencias, etc.
- ✓ Información general. Justificaciones, descansos, periodos vacacionales, licencias y permisos económicos, riesgos de trabajo, salario, servicios médicos y de vida, etc.
- ✓ Obligaciones. Se especificarán todas las obligaciones que tiene el trabajador dentro de la empresa

- ✓ Prohibiciones. Se explicará específicamente todas y cada unas de las prohibiciones dentro de la empresa
- ✓ Causas de suspensión de las relaciones laborales. Especificando las denominadas por la ley y si hay algunas propias de la empresa
- ✓ Motivos de terminación de la relación laboral. Especificando las denominadas por la ley y si hay algunas propias de la empresa
- ✓ Prestaciones y servicios
- ✓ El directorio de la empresa
- ✓ El grupo de trabajo

2) También se recomienda realizar un video en el cual narren de una **manera breve lo que contiene el manual de inducción y este se les proyecte a los** trabajadores de nuevo ingreso, este video se recomienda reproducirse dos veces, una al entrar a laborar a la empresa y al tercer mes de haber sido contratado, podrá repetirse en el caso de que la persona lo requiera o bien el jefe inmediato considere que esta lo requiere.

El video debe contener lo siguiente:


- ✓ Antecedentes históricos de la empresa
- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Estructura organizacional de la empresa, anexando fotos de los Directores de la empresa para que estos los conozcan y se familiaricen con ellos
- ✓ Metas y Objetivos de la empresa



- ✓ Fotos de la tiendas
- ✓ Material que atraiga el interés del nuevo empleado; como temas relacionados a su puesto y/o algún tema particular de su área.

Lo antes mencionado es con el fin de que el empleado conozca todo lo referente a la empresa, y logre sentirse parte de ella, así como para que encuentre puntos que lo ayuden a identificarse con su entorno.

- 3) Una vez dado a conocer el manual de inducción se considera necesario aplicar un examen diagnóstico al personal contratado, en el cual les hagan un análisis de lo que conocen ellos de la empresa. (Ver figura 3.15)



NOMBRE DE LA EMPRESA  
DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

Área encargada de la aplicación del examen: Área de recurso:  
humanos

Persona que aplica el examen: \_\_\_\_\_

Nombre del trabajador: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

**EXAMEN DIAGNÓSTICO**

A qué nos dedicamos?

Cuál es el objetivo principal de la empresa?

Qué significa el nombre de la empresa?

Cuántas sucursales existen y donde se localizan?

Cuál es la función de tu puesto?

FIGURA 3.15 Examen diagnóstico

### 3.4.5 Capacitación

La empresa estudiada no tiene un método de capacitación básico debido a que solo trabaja lo referente al sistema operativo con el que cuentan las tiendas.

Este método resulta ser poco eficiente debido a que la capacitación es sólo para cajeros y jefes de tiendas, ésta les es proporcionada por compañeros del mismo nivel, que en muchos casos tienen el conocimiento necesario para el manejo de dicho programa, pero no la capacidad suficiente para enseñar a otra persona a manejarlo, es por ello que se recomienda que una persona de cargo administrativo más concretamente del área de sistemas sea quien se encargue de supervisar y de enseñar el manejo de dicho programa a los nuevos empleados, esto se puede dar de la siguiente manera:

- El trabajador del área de sistemas podrá capacitar a los nuevos empleados dándoles una plática acerca del programa y mostrándoles el funcionamiento del mismo por medio de una presentación detallada del programa, posteriormente podrán ser enviados a las tiendas, pero con un conocimiento previo del programa y ahí solo será cuestión de familiarizarse con éste para poder obtener experiencia en el manejo del mismo, con esto ayudaría a la tarea de los otros trabajadores ya que los nuevos empleados tendrán conocimientos generales del tema.
- Para poder realizar tal capacitación es necesario hacer una serie de diapositivas en las cuales se les presentará como deben aprender a manejar los programas que van a utilizar durante el trabajo que van a desarrollar, además de presentárselos de manera teórica, también se sugiere presentarles ejemplos de dichos procedimientos. Al finalizar este proceso deberán pasar una simulación de sus funciones con el programa con el que van a utilizar.

Por otra parte los nuevos Jefes de tienda son capacitados por Jefes de tienda con mayor antigüedad en la empresa, lo cual no es del todo bueno debido a que los nuevos empleados aprenderán la forma de trabajo del que en este caso será su tutor, lo que tendrá como consecuencia que en ocasiones pueda traer problemas en lugar de beneficios para las tiendas; por tal motivo es importante que exista un entrenamiento que sea impartido por una persona experta en el puesto, es decir que la persona responsable de dar la capacitación muestre lo que realmente la empresa necesita que haga el jefe de tienda, posteriormente el trabajador puede ser enviado a una tienda para conocer el movimiento de las mismas y así familiarizarse con su nuevo empleo, sin embargo con esto el nuevo trabajador ya tendrá conocimiento de lo que se espera de él y al mismo tiempo podrá analizar las cosas que esté haciendo bien y las que esté haciendo mal el jefe de la tienda a la que ha sido enviado.

Referente a los nuevos empleados en el área administrativa, es bueno el método que se aplica ya que se les da una plática sobre el funcionamiento del sistema operativo de la empresa, en este caso lo que podría hacerse es que las personas que estén dentro del área a la que será enviado el nuevo empleado sean las que capaciten al mismo.

#### **3.4.5.1 Tipos de capacitación**

Beneficiaria mucho que la empresa implementara cursos de capacitación periódicos, en los cuales ayude al trabajador a mejorar sus habilidades, los cursos podrían dividirse en:

##### **1. Generales**

En estos podrá aprender el trabajador acerca de nuevos métodos de interés en su trabajo como sería rotación de inventarios, manejo de espacios, limpieza dentro de la tienda, atención al cliente, etc. Así ahondar en los conocimientos

básicos previos con el fin de superación del propio trabajador y de la tienda misma.

## 2. Motivacionales

Con estos el trabajador aumentará su interés por el trabajo ya que alimentará sus necesidades humanas y obtendrá un sentido de pertenencia por parte de la empresa. Además que se puede lograr que el trabajador se sienta querido y respetado por la empresa en la que esta laborando.

## 3. Específicos

El trabajador deberá ser capacitado en un tema en especial, el cual le interese y se encuentre dentro de su área laboral, y no esté comprendiendo, esto con el fin de que pueda aprender y manejar correctamente las tareas de su área. Dicha capacitación le servirá además para obtener información acerca de cómo debe estar haciendo su trabajo, también como crecimiento personal ya que aprender más lo enriquecerá intelectualmente.

### Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).

Es de gran importancia que la empresa implemente el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) que es el proceso orientado a la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

¿Cuándo hacer un DNC?

La atención hacia un DNC puede derivar de:

- Problemas en la organización
- Desviaciones en la productividad
- Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas
- Baja o Alta de personal
- Cambios de función o de puesto
- Solicitudes del personal

A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser:

- Pasadas. - Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.
- Presentes.- Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.
- Futuras.- Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES**

#### **4.1 Conclusión**

En la presente investigación se logra entender la importancia de los Recursos Humanos dentro de la organización, de igual forma se puede comprender que sin importar la magnitud, ni el tipo de empresa, siempre es importante contar con métodos y procesos de administración de personal, que sean capaces de lograr el buen funcionamiento de las actividades del mismo.

La importancia de los Recursos humanos dentro de una tienda de conveniencia es vital puesto que de ello dependerá el éxito de la misma, debido a que se debe emplear al personal más adecuado para llevar a cabo labores determinadas, es por eso que esta área deberá poner un especial énfasis en sus métodos y procesos ya que de ellos dependerá el buen funcionamiento de las tiendas.

Es importante realizar un buen proceso de Recursos Humanos ya que en ello se basará el buen funcionamiento de cualquier organización, tomando en cuenta que por medio de este se eligen los empleados con los que contará la

misma, no existe hoy en día una empresa que no cuente con procesos de administración de personal y en la gran mayoría de las organizaciones es el área de recursos humanos quien se encarga de tomar las decisiones y pasos a seguir dentro del reclutamiento, contratación y capacitación de personal; por ello es importante quitar la creencia de que gracias a la tecnología es que las empresas son autosuficientes si bien eso tiene cierta veracidad, debemos de estar consientes de que los recursos humanos en gran medida son piezas importantes en el buen funcionamiento tecnológico, en esto radica la distinción de las empresas autosuficientes y líderes.

En esta tesis se constataron diversas vertientes que toma una empresa referente a los métodos y procesos de recursos humanos, se pudo conocer que no existen métodos y procedimientos buenos y/o malos simplemente que cada empresa deberá utilizar los que más le sean provechosos y se adecuen a su forma de trabajo, logrando a través de su personal, hacer de ella una empresa rentable y exitosa.

Para evitar la rotación de personal en las tiendas de conveniencia, se deberán aplicar métodos de recursos humanos, que sean lo suficientemente aptos para lograr la incursión de trabajadores que sean idóneos para los puestos solicitados, haciendo investigaciones socio económicas y de satisfacción personal a todos los candidatos que entraran a laborar en Tiendas Bama.

Según la investigación efectuada, se alcanza el objetivo general demostrando que al contar con métodos que ayuden a mejorar el reclutamiento, contratación y capacitación de personal en las tiendas de conveniencia, ayudará a evitar la rotación de personal.

De igual manera los objetivos específicos fueron alcanzados puesto que se logró describir el proceso de reclutamiento de Tiendas Bama, así mismo se obtuvieron conocimientos de los procedimientos y medios de contratación que se utilizan actualmente, se recabó información referente a programas de



capacitación, se realizaron análisis de los procesos de contratación y se mostraron los beneficios más importantes que tienen las tiendas de conveniencia al llevar un procedimiento correcto de admisión y capacitación de recursos humanos.

Por lo anterior, la hipótesis de trabajo se acepta, mientras que la nula se rechaza.

#### **4.2. Sugerencias**

Se recomienda hacer frecuentemente detecciones de necesidades de capacitación al personal con la finalidad de conocer cuáles son los puntos críticos o débiles por los cuales puede estar pasando el mismo, logrando motivarles y acrecentar sus conocimientos lo cual se traducirá en grandes beneficios para la empresa.

Si los gerentes o jefes de área consideran que el trabajo que hoy en día vienen desarrollando las personas encargadas de recursos humanos es de una magnitud importante, y esto perjudica la captación de personal calificado, pueden optar por contratar una empresa externa que se encargue de los procesos de reclutamiento y selección, lo cual liberaría al área de factor humano de labores que le demandan un tiempo considerable, logrando con esto que se enfoquen más en la contratación y el seguimiento de la capacitación y desarrollo del personal.

## **ANEXOS**

Anexo 1. Entrevista

“Diagnóstico a los métodos de Reclutamiento, Contratación y Capacitación de personal en las tiendas de conveniencia Bama S.A. de C.V.”

1. ¿Cuáles son las funciones del departamento de recursos humanos?

---

---

2. ¿Qué objetivos principalmente desea lograr este departamento?

---

---

3. Podría comentar ¿cuáles son los medios por los que reclutan al personal que labora en Tiendas Bama?

---

---

4. ¿Considera que los métodos de contratación de empleados que utilizan son eficaces?

---

---

5. ¿Cuentan con algún programa de capacitación actualmente?

---

---

6. Podría explicar brevemente el proceso o los métodos en los cuales se basan para incorporar a un nuevo trabajador a la empresa:

---

---

7. ¿Cuál es el mayor problema que atraviesan en el área de recursos humanos y porque?

---

---

8. ¿Cómo considera que se encuentra el clima laboral del personal en la empresa?

---

---

9. ¿Cómo se encuentra actualmente la rotación de personal?

---

---

10. ¿A qué se debe el índice tan alto en rotación de personal en Tiendas Bama?

---

---

11. ¿Qué medidas han implementado para disminuir este problema?

---

---

## Anexo 2. Cuestionario

“Diagnóstico a los métodos de Reclutamiento, contratación y Capacitación de personal en las tiendas de conveniencia Bama S.A. de C.V.”

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta. La información que proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de los empleados; sus respuestas serán de forma confidencial y sólo serán utilizadas para ayudar a mejorar.

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando usted para la empresa Tiendas Bama S.A. de C.V.?

a) Menos de un año

b) 1-2 años

c) 3-5 años

d) 6-10 años

e) Más de 10 años

2. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?

a) Sí

b) No

En caso de haber contestado Sí pase a la pregunta 3 de lo contrario pase a la 4

3. ¿Cuál es el grado de satisfacción con la empresa como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?

a) Muy satisfecho

b) Bastante Satisfecho

c) Poco satisfecho

d) Nada satisfecho

4. Por favor, coloque dentro del círculo el número que corresponda a su grado de satisfacción en la actuación del departamento de Recursos humanos en cuanto a los aspectos que se mencionan, tomando en cuenta la siguiente tabla para expresar su respuesta:

- |                            |
|----------------------------|
| 1) Totalmente satisfecho   |
| 2) Satisfecho              |
| 3) Insatisfecho            |
| 4) Totalmente insatisfecho |

Descripción de puestos

Formación

Evaluaciones de desempeño

Beneficios sociales

Información sobre promociones y

Puestos vacantes

5. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa?

a) Sí

b) No

6. ¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?

a) Sí

b) No

7. ¿Se siente usted integrado con su entorno dentro de la empresa?

a) Mucho

b) Poco

c) Nada

8. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en Bama?

a) Sí

b) No

¿Por qué?

---

---

9. ¿Le ofrecen algún tipo de capacitación en la empresa?

a) Sí

b) No

En caso de haber contestado Si,

¿De qué tipo?

---

---

Si usted contesto afirmativamente la pregunta 9 pase a la 10 de lo contrario finalice el cuestionario.

10. ¿Considera que la capacitación que actualmente le ofrece la empresa es la adecuada?

a) Sí

b) No

¿Por qué?

---

---

Muchas gracias por su opinión.

## Anexo 3. Tabulador de respuestas entrevista.

“Diagnóstico a los métodos de Reclutamiento, Contratación y Capacitación de personal en las tiendas de conveniencia Bama S.A. de C.V.”

1. ¿Cuáles son las funciones del departamento de recursos humanos?

Las funciones principales son el reclutamiento, selección, contratación y capacitación de personal, dividido en tres áreas:

- Reclutamiento= Selección y Contratación.
- Capacitación= Capacitación de inducción al puesto y clima laboral.
- Nominas= Altas y bajas ante el IMSS y el pago de las nominas.

2. ¿Qué objetivos principalmente desea lograr este departamento?

Principalmente son dos, aumentar el nivel de capacitación y disminuir la rotación de personal.

3. Podría comentar ¿cuáles son los medios por lo que reclutan al personal que labora en Tiendas Bama?

Utilizamos los siguientes medios:

- Medios electrónicos gratuitos (páginas de internet sin costo como empleos.net y occ)
- Servicio estatal de empleo
- Diarios locales
- Perifoneo, Carteles y volantes

4. ¿Considera que los métodos de contratación de empleados que utilizan son eficaces?

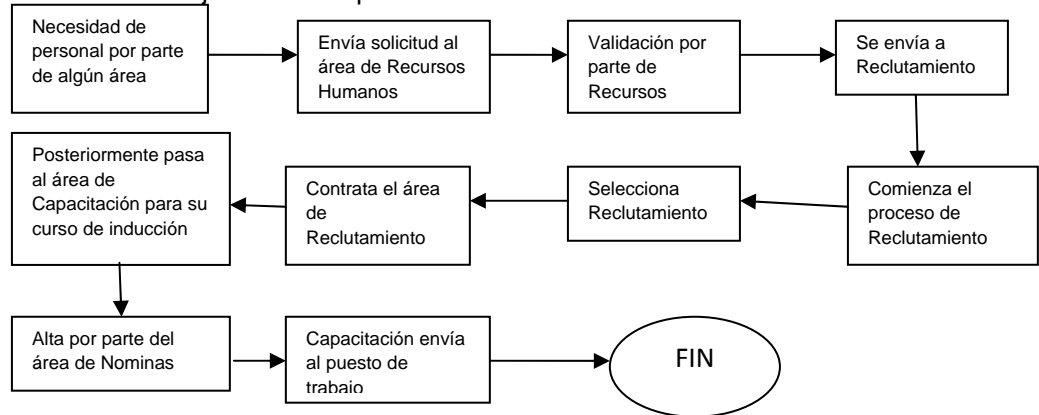
Sí, por el tipo de baterías psicométricas que se aplican y porque se investiga las relaciones laborales de las personas.

5. ¿Cuentan con algún programa de capacitación actualmente?

No, esta por desarrollarse.



6. Podría explicar brevemente el proceso o los métodos en los cuales se basan para incorporar a un nuevo trabajador a la empresa:



7. ¿Cuál es el mayor problema que atraviesan en el área de recursos humanos y porque?

La rotación de personal, por distintos factores los principales son:

- Salarios
- Inseguridad en las tiendas
- Falta de control de personal
- Manejo de efectivo

8. ¿Cómo considera que se encuentra el clima laboral del personal en la empresa?

Bajo, se encuentra desanimado y desmotivado por los salarios y porque no existe un liderazgo por parte de las jefaturas que los anime.

9. ¿Cómo se encuentra actualmente la rotación de personal?

Elevada nos encontramos en un 13% mensual.

10. ¿A qué se debe el índice tan alto en rotación de personal en Tiendas Bama?

A los mismos factores que mencionamos en el problema que atravesamos; salarios, inseguridad, falta de control de personal.

11. ¿Qué medidas han implementado para disminuir este problema?

Se trabaja sobre un sistema de bonos implementado a mediados de este año y con un programa de capacitación de manera que líderes y jefes se encuentren mayormente motivados.

## Anexo 4. Tabulador de respuestas cuestionario.

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando usted para la empresa Tiendas Bama S.A. de C.V.?	
a) Menos de un año	7
b) 1-2 años	3
c) 3-5 años	0
d) 6-10 años	0
e) Más de 10 años	0

2. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?	
a) Sí	8
b) No	2

3. ¿Cuál es el grado de satisfacción con la empresa como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?	
a) Muy satisfecho	5
b) Bastante Satisfecho	3
c) Poco Satisfecho	1
d) Nada Satisfecho	1

	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
Descripción de puestos	3	6	1	0
Formación	3	6	1	0
Evaluaciones de desempeño	5	4	1	0
Beneficios sociales	3	5	2	0
Información sobre promociones y puestos vacantes	6	2	1	1

5. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa?	
a) Sí	8
b) No	2

6. ¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?	
a) Sí	7
b) No	3

7. ¿Se siente usted integrado con su entorno dentro de la empresa?	
a) Mucho	8
b) Poco	2
c) Nada	0

8. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en Bama?	
a) Sí	7
b) No	3
¿Por qué?	Crecimiento personal, me queda cerca de mi casa, conocer gente nueva

9. ¿Le ofrecen algún tipo de capacitación en la empresa?	
a) Sí	9
b) No	1
Tipos de Capacitación	Ventas, recursos humanos, trabajo en equipo.

10. ¿Considera que la capacitación que actualmente le ofrece la empresa es la adecuada?	
a) Sí	8
b) No	2
¿Por qué?	Sumamente importante, se tiene mejor comunicación, importante para conocer nuevos retos, todo bien, capacitación no actualizada, el conferencista no era bueno.

Anexo 5. Manual de inducción.

## Manual de Inducción

---

### **BIENVENIDA:**

Tiendas Bama es una empresa local con un importante reconocimiento a nivel regional, hoy tú eres parte de esto, por ello te invitamos a que pongas cada día tú empeño para lograr que nuestra empresa siga en el camino del crecimiento, es importante para nosotros contar con colaboradores honestos y comprometidos con la empresa que crean y cumplan nuestros valores para lograr juntos los objetivos que tenemos planteados.

Es importante que te sientas parte de Bama por eso ponemos a tu disposición nuestro departamento de recursos humanos para que en el canalices todas y cada una de tus sugerencias, dudas y/o cualquier cosa que pudiese mantenerte distraído de tus labores.

Es un gusto tenerte entre nosotros y seas parte de esta empresa.

**ATENTAMENTE**

**LA DIRECCIÓN**

## HISTORIA

Los inicios de esta empresa surgieron hace 10 años con la inauguración de dos depósitos en el año 2001, posteriormente en Junio del 2002 aperturó la primera tienda de conveniencia en la ciudad de Coatzacoalcos, específicamente en la colonia Pensiones y el mismo año inauguraron una segunda sucursal denominada Bama Revolución, al llegar el 2004, en el mes de Noviembre abrieron al público la tercer tienda de ubicada en Playa Sol y en Diciembre del mismo año inicio operaciones la tienda denominada Bama Ex Caseta. Para estas fechas ya contaban con 12 depósitos. En Diciembre del 2006 abrieron la primera tienda en la ciudad de Nanchital, y para Noviembre del 2007 construyeron dos tiendas mas en Coatzacoalcos una ubicada en Zaragoza y otra en Transistmica, también en ese año la empresa logro aperturar una sucursal mas que fue la primera tienda en Allende. Para Mayo del 2008 inauguraron la tienda de Pedro Moreno también ubicada en Coatzacoalcos y en Julio del mismo instalaron la primera tienda en Agua Dulce, en Agosto crearon la segunda tienda en Nanchital y en Septiembre la primera en Cuichapa y la tienda de Terraplen, el crecimiento de Tiendas Bama ha ido incrementándose fuertemente año con año hasta que han logrado aperturar 15 tiendas en el año 2010 y 15 más en lo que va del presente año consolidándose como una fuerte cadena de tiendas de conveniencia en la región sureste del estado de Veracruz.

### **¿Quiénes SOMOS?**

#### Misión:

Vender cerveza, refrescos y artículos de conveniencia de una manera eficiente, eficaz, confiable, competitiva y rentable, con los más altos estándares de servicio, generando oportunidades de mejora y riqueza para nuestros clientes, personal, accionistas, proveedores y para la sociedad.

#### Visión:

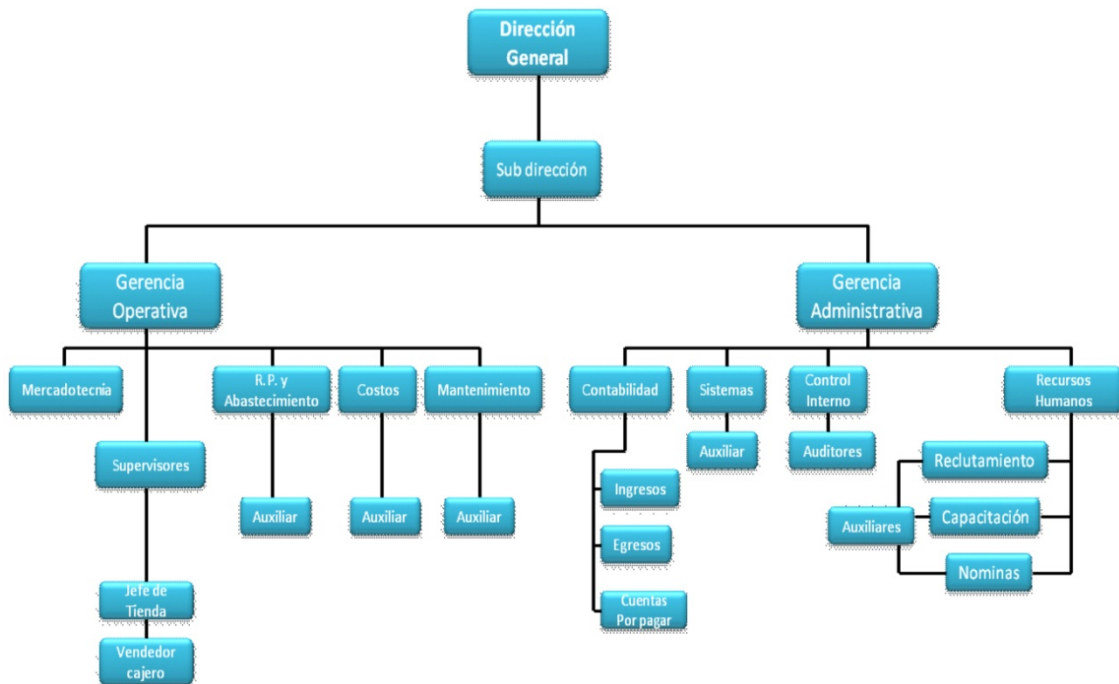
Ser la cadena comercial líder en venta de cervezas y artículos de conveniencia en la localidad donde estemos establecidos, ofreciendo un servicio de calidad con personal capacitado y comprometido.

## BUSCAMOS

Objetivos:

- Ser la empresa líder en venta de artículos de conveniencia
- Posicionarnos en el gusto de los veracruzanos
- Crear fuentes de empleo y de riqueza a la sociedad

## ORGANIGRAMA



## ¿A QUE NOS DEDICAMOS?

Nuestro fin es el vender artículos de conveniencia a precios accesibles, consolidarnos en el gusto de la sociedad en general, ofreciendo siempre un servicio de primera calidad ofreciéndoles a nuestros clientes un ambiente ameno para que efectúen sus compras.

Nuestros principales productos son:



- Cerveza
- Refrescos
- Botanas
- Tabaquería
- Farmacia
- Abarrotes

### **CONTRAPRESTACIONES:**

#### 1. Horario de trabajo:

El horario de tus labores está comprendido, como se muestra a continuación:

Personal administrativo: 9:00 a 14:00 hrs y de 16:30 a 19:30 de Lunes a Viernes; Sábados de 9:00 a 14:00 hrs.

Personal operativo: Contará con 3 turnos matutino, vespertino y mixto, en los siguientes horarios:

Matutino de 06:00 a 14:00 hrs

Vespertino de 14:00 a 22:00 hrs

Mixto de 22:00 a 06:00 hrs

#### 2. Registro de asistencia:

El personal gozará de 5 minutos de tolerancia para registrar asistencia.

El personal que registre su asistencia entre los 6 y 15 minutos después de la hora de entrada, se hará acreedor a un retardo.

El personal que registre su tarjeta 16 minutos después de la hora de entrada, se considerará como falta.

Las tarjetas de registro de asistencia estarán para el horario de entrada, hasta las 9:15 horas; fuera de estos términos, es responsabilidad del trabajador, realizar las justificaciones pertinentes,

No se tiene contemplado el pago de horas extras.

#### Incidencias:

- Acumular 3 retardos en la quincena. 1 día de descuento.
- No registrar la asistencia de entrada y/o salida sin el permiso o justificación. 1 día de descuento.

- Registrar la tarjeta de asistencia antes de terminar la jornada de trabajo. 1 día de descuento.
- Registrar asistencia y ausentarse del centro de trabajo sin justificación alguna. Se elaborará acta administrativa.
- Acumular 8 retardos en un periodo de 30 días sin causa justificada. Rescisión de la relación laboral.
- Más de 3 faltas de asistencia consecutivas. Rescisión de la relación laboral.
- 6 faltas de asistencia acumuladas en 30 días, sin justificación alguna. Rescisión de la relación laboral.
- Se sancionará a quien registre la tarjeta de asistencia de otra persona y/o quien permita el registro de su tarjeta

### **INFORMACION DE INTERÉS GENERAL:**

#### 1) Justificaciones:

Estas deberán hacerse 48 hrs posteriores a la falta y con los debidos comprobantes que justifiquen las faltas.

#### 2) Descansos:

Por cada 6 días de trabajo, disfrutarás de 1 día de descanso con goce de Sueldo íntegro, siendo éstos los domingos en el caso de administrativos y cualquier otro día de la semana para operativos.

Días de descanso obligatorio:

El calendario oficial señala las siguientes fechas:

- 1 de enero.
- 5 de febrero.
- 21 de marzo.
- 1 de mayo.
- 16 de septiembre.
- 20 de noviembre.
- 25 de diciembre.
- 1 de diciembre de cada seis años, los días correspondientes a la transmisión de los Poderes Ejecutivo Federal.

### 3) Salarios

Este será pagado integro los días 15 y 30 de cada mes vía tarjeta de nomina la cual les proporcionará el área de nominas.

### 4) Servicios médicos

Todos los empleados cuentan con seguro social. Será muy importante que se den de alta en su clínica para gozar de los beneficios que este les proporciona cualquier situación o duda que surja deberán consultarlo con el área de nóminas.

### **OBLIGACIONES:**

Será obligación de los empleados:

- Presentarse a laborar en los horarios estipulados
- Portar el uniforme de la empresa correctamente

Sera obligación de la empresa:

- Otorgarles todas las herramientas para que realicen su trabajo
- Cumplir con los pagos de sus salarios

**DIRECTORIO:**

Área: \_\_\_\_\_

Dirección

Gerencia Administrativa

Gerencia Operativa

Contabilidad

Recursos Humanos

Relaciones Públicas

Compras

Sistemas

Mercadotecnia

Control interno

Mantenimiento

## **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

1. ANUIS. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de nivel Superior. ***Educación y desarrollo de recursos humanos en la cuenca del pacífico. Una visión internacional***, editorial IAUP México, 1994.
2. CHIAVENATO, Idalberto, ***Administración de Recursos Humanos***, 5ª edición, editorial Mc Graw Hill, México.
3. CHRUDEN, Sherman. ***Administración de Personal***, editorial South-Western Publishing, México, 1987.
4. DAVIS, Keith Werther, William B. ***Adaptación de personal y recursos humanos***, editorial McGraw-Hill Interamericana de México, 1995.
5. DESSLER, Gary, Varela Ricardo. ***Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano***, 2ª edición, editorial Prentice Hall, México, 2004.
6. DESSLER, Gary. ***Administración de personal***, editorial Prentice Hall, México.

7. ELMER H. Burack. ***Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos. Una orientación estratégica***, editorial. Díaz de Santos S.A, México, 2000.
8. GÓMEZ Fernández, José Manuel. ***Recursos humanos: fundamentos del comportamiento humano en la empresa***, editorial Ediciones encuentro, Madrid, 1999.
9. HARO, Leeb Luis. ***Recursos humanos***, editorial Porrúa, México, 1992.
10. PATRICIO, Jiménez Daniel. ***Manual de recursos humanos***, editorial Esic, Madrid
11. PORRET, Gelabert Miquel, Recursos humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones, 3ª edición, editorial Esic, España, 2008.
12. QUIJANO, Santiago. ***Dirección de recursos humanos y consultoría en la organización***, editorial Icaral, España, 2006.
13. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. ***Administración moderna de personal***, 7ª edición, editorial Thomson, México.
14. SARRIES Sanz Luis, Casares García Esther. ***Buenas prácticas de recursos humanos***, editorial Esic, España, 2003.
15. SILICEO, Alfonso. ***Capacitación y Desarrollo de Personal***, 3ª edición, editorial Limusa, México.

16. VALERO Matas, Jesús Alberto, Lamoca Pérez Miguel, Fernández Acebedo Jerónimo, Galindo Calvo Pablo. **Recursos humanos**, editorial Grupo Anaya comercial, México, 2005.
  
17. WAYNE, R Mondy, Noe Robert M. **Administración de Recursos Humanos**, editorial Prentice Hall, México, 1997.
  
18. WERTHER, Jr., Davis, Keith. **Administración de Personal y Humanos**, editorial Mcgraw Hill, México.