



Universidad Popular Autónoma Del Estado de Puebla

---

Escuela de Administración de Instituciones

"CREACIÓN DE UN MANUAL DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL"

CASO PRÁCTICO : HOTEL VILLAS ARQUEOLÓGICAS  
CHOLULA CLUB MED

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN RECEPCIONAL  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE  
INSTITUCIONES

PRESENTA

ANA LAURA GREGORIO RAMÍREZ

JULIO 2003



**UPAEP – Secretaría General**

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

**Tesis Digitales Restricciones de uso:**

**DERECHOS RESERVADOS ©**

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

---

## **DEDICATORIAS**

A DIOS                      Por permanecer siempre a mi lado, permitiéndome culminar este gran sueño, que hoy a llegado a su fin.

A MIS PADRES            A los que con gran esfuerzo, me dieron la oportunidad de cumplir un anhelo, que con su ayuda y la confianza que me brindaron siempre, he logrado concluir. Mi carrera.  
Los Quiero Mucho

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por haberme dado la vida, por darme cuanto tengo y cuanto soy, por darme esa fortaleza de seguir en este camino que parecía tan lejano y que hoy llega a su fin. Por estar cerca de mi en cada instante de mi vida.

A mis Padres, Olegario y Ana María: por darme la vida y el amor que en cada instante me demuestran, por darme ese apoyo incondicional que necesite para llegar, por la comprensión que he recibido motivándome a superarme, por la fortaleza que me brindaron en el curso de mi carrera y esa confianza de seguir siempre adelante sin dejarme caer. Por que hoy ven recompensados sus sacrificios  
Mil Gracias y los Quiero Demasiado.

A mis Hermanos; Rola +, Gera y Chucho, por que siempre he contado con su apoyo, ayuda y el cuidado que me han dado; porque cada uno de ustedes ha colocado un granito de arena para que pudiera culminar este gran sueño que parecía imposible.  
Muchas Gracias y los Quiero Mucho.

A mis primos; Liz, Cora y Paul por haberme brindado su apoyo incondicional y sus consejos en la realización de este trabajo, que fue de gran utilidad.  
Muchas gracias

A Daly, por ser mi mejor amiga, por brindarme tu amistad, apoyo y aliento para seguir siempre adelante en este camino que emprendimos y que ahora se esta terminado, para comenzar otro. Por compartir tantos momentos juntas que nunca olvidare.  
Gracias y Te Quiero Mucho.

A mis amigos; Janet, Laura, Ere, Agustín, Memo, Gaby, Nelly, Montserrat, Arel, Alvaro, Ricardo, Rosita, Liz, Lupita, Wicho y a los que tuve la oportunidad de conocer a lo largo de mi vida universitaria; que de una u otra manera siempre han confiado en mí, apoyando todos mis anhelos, por aguantar mis enojos y arranques, por darme esos ánimos de seguir adelante y no caer en este último paso que estoy dando a mi carrera. Por compartir momentos grandiosos que nunca podré olvidar, enseñándome el verdadero valor de la amistad, que a pesar de distancias siempre existirá.

Gracias Amiguitos.

Al L.A.E. Joel Cruz Calderón, por haberme dedicado un poco de su tiempo para asesorarme y aportarme comentarios en la realización de esta tesis.

Muchas Gracias.

A la C.P. Lucila Correa Miranda, por haberme dedicado ayuda y tiempo, para la realización de esta tesis.

Muchas Gracias.

A todos mis profesores, que fueron parte de mi Formación Profesional, por haber compartido sus conocimientos y experiencias conmigo.

Muchas Gracias.

A todas aquellas personas, que siempre me apoyaron y me dieron ánimo para seguir adelante en este anhelo y sueño que hoy ha llegado a su fin. Mi carrera.

Muchas Gracias.

## **RESUMEN**

Actualmente, algunas organizaciones están tomando en consideración que el elemento de importancia para que sean eficientes y eficaces es el factor humano. Por lo tanto, se deben avocar a satisfacer sus necesidades, sin olvidar que para llevar acabo esto, se debe realizar de la mejor manera posible mediante una adecuada Administración de Recursos Humanos.

Por lo tanto, la Administración de Recursos Humanos se entiende como una función administrativa la cual da como consecuencia una fuerza laboral adecuada, ayudando a alcanzar las metas y los objetivos organizacionales.

Una de las funciones más importantes de la Administración de Recursos Humanos es la Selección, que se conoce como el proceso de escoger a la persona más apta cumpliendo con los requerimientos y especificaciones de un puesto vacante dentro de la organización, para que esta siga siendo eficiente y eficaz.

Este proceso es muy complejo por ser demasiado extenso y minucioso; y exige la elaboración de una guía que especifique claramente, cada una de las etapas del proceso de selección. Esta guía se le conoce como Manual de Selección de Personal.

Dicho manual especifica cada una de las actividades a realizarse, y debe elaborarse de una manera clara, sencilla y entendible, dándole el enfoque a una determinada área de la organización.

En conclusión, el objetivo del presente trabajo de investigación, es la realización de un Manual de Selección de Personal para un Hotel, que servirá como herramienta para captar al personal idóneo dentro de la misma.

## ***ABSTRAC***

Nowadays, a few organizations have taken into consideration that the most important element for them to be efficient and effective is the human factor. Due to, they have to concentrate to satisfy their necessities, without forgetting that in order to fulfill this aspect, they have to do it the best way by an adequate Human Resource's Administration.

Therefore, Human Resource's Administration it is understood that one of the most important administrative function which results as a consequence of an adequate labor force, it helps to reach the company's goals and objectives.

Selection is one of the most important functions for the Human Resource's Administration, it is known as the process to choose the right person fulfilling the specifications and requirements for a vacancy in the organization to keep it being efficient and effective.

This process is too complex due to the fact that is very extensive and detailed; and it demands the elaboration of a guide step by step of the selection process. This guide is known as the Hiring Employee's Handbook

This handbook specifies each one of the activities to be done hiring employee's which has to be elaborated in a clear, easy and understandable; way it has to be focus for a determined area of the company.

In conclusion, the objective for the present investigation work is the elaboration of a Hiring Employee's Handbook for a Hotel, that would be used as a tool to hire the right employees for the company.

|                 |    |
|-----------------|----|
| DEDICATORIAS    | I  |
| AGRADECIMIENTOS | II |
| RESUMEN         | IV |
| ABSTRAC         | V  |
| INDICE          | VI |

Pág.

### ***Capítulo I***

#### **PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN**

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 1.1 Planteamiento del problema        | 2 |
| 1.2 Propósito de la investigación     | 3 |
| 1.3 Objetivo General                  | 3 |
| 1.4 Objetivo Específico               | 3 |
| 1.5 Justificación de la investigación | 4 |
| 1.6 Alcance                           | 4 |
| 1.7 Resultados esperados              | 5 |
| 1.8 Organización del estudio          | 5 |

### ***Capítulo II***

#### **MARCO TEÓRICO**

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| 2.1 Las organizaciones                        |    |
| 2.1.1 Características                         | 7  |
| 2.1.2 Eficiencia y eficacia                   | 8  |
| 2.2 Administración                            |    |
| 2.2.1 Definición y finalidad                  | 10 |
| 2.2.2 La Administración en las Organizaciones | 11 |
| 2.2.3 Fases de Proceso Administrativo         | 12 |
| 2.2.4 Planeación                              | 12 |
| 2.2.5 Organización e Integración de Personal  | 15 |
| 2.2.6 Dirección                               | 16 |
| 2.2.7 Control                                 | 16 |

|          |                                            |    |
|----------|--------------------------------------------|----|
| 2.3      | Administración de Recursos Humanos         |    |
| 2.3.1    | Departamento de Personal                   | 18 |
| 2.3.2    | Objetivos                                  | 18 |
| 2.3.3    | Elementos                                  | 19 |
| 2.4      | Proceso Administrativo de Recursos Humanos |    |
| 2.4.1    | Planificación de Recursos Humanos          | 21 |
| 2.4.1.1  | Evaluación actual                          | 23 |
| 2.4.2    | Análisis de puestos                        | 24 |
| 2.4.3    | Reclutamiento                              | 27 |
| 2.4.3.1  | Fuentes y medios de reclutamiento          | 28 |
| 2.4.3.2  | Reclutamiento interno                      | 28 |
| 2.4.3.3  | Reclutamiento externo                      | 29 |
| 2.4.3.4  | Medios de reclutamiento                    | 31 |
| 2.4.3.5  | Reclutamiento mixto                        | 31 |
| 2.4.4    | Selección                                  | 33 |
| 2.4.4.1  | Objetivos y desafíos                       | 33 |
| 2.4.4.2  | Proceso de selección                       | 36 |
| 2.4.4.3  | Recepción de solicitud de empleo           | 36 |
| 2.4.4.4  | Entrevista Preliminar                      | 40 |
| 2.4.4.5  | Pruebas de Selección                       | 40 |
| 2.4.4.6  | Entrevista de Selección                    | 43 |
| 2.4.4.7  | Verificación de datos y referencias        | 53 |
| 2.4.4.8  | Examen Medico y Físico                     | 55 |
| 2.4.4.9  | Decisión de Selección                      | 57 |
| 2.4.4.10 | Individuo Contratado                       | 57 |
| 2.4.5    | Orientación o Socialización                | 59 |
| 2.5      | Turismo                                    |    |
| 2.5.1    | Definición                                 | 60 |
| 2.5.2    | Alojamientos Turísticos: Los Hoteles       | 61 |
| 2.5.3    | Sector Hotelero                            | 62 |
| 2.5.4    | Actividades que realiza un Hotel           | 63 |

|       |                                              |    |
|-------|----------------------------------------------|----|
| 2.6   | Manual                                       |    |
| 2.6.1 | Definición                                   | 65 |
| 2.6.2 | Función y Objetivos de los Manuales          | 66 |
| 2.6.3 | Posibilidades y Limitaciones de los Manuales | 68 |
| 2.6.4 | Clasificación de los Manuales                | 68 |
| 2.6.5 | Manual por Función Específica                | 71 |
| 2.6.6 | Manual de Reclutamiento y Selección          | 71 |
| 2.6.7 | Objetivos del Manual                         | 74 |

### ***Capítulo III***

#### **APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA**

|     |                                 |    |
|-----|---------------------------------|----|
| 3.1 | Historia del Hotel              | 76 |
| 3.2 | Tipo de Investigación           | 79 |
| 3.3 | Establecimiento de la Hipótesis | 79 |

### ***Capítulo IV***

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL<br>HOTEL VILLAS ARQUEOLÓGICAS CHOLULA CLUB MED | 81 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|

### ***Capítulo V***

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| CONCLUSIONES Y / O RECOMENDACIONES | 135 |
| BIBLIOGRAFÍAS                      | 136 |
| FUENTES                            | 138 |
| ANEXOS                             | 139 |





# CAPÍTULO I

PROPÓSITO

Y

ORGANIZACIÓN

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Toda persona que le interesa manejar cualquier tipo de empresa , conocen a la perfección que el elemento importante para que sea una compañía eficaz es el ser humano, el que le da vida a toda empresa y la mantiene constante en el mercado .

Cómo se conoce la selección de personal es un proceso mediante el cual, se tiene que escoger al individuo mas apto para un puesto determinado ; con una serie de pasos específicos y complejos, por tanto aunque este es demasiado exigente constituye los beneficios que una empresa requiere para tener éxito y mantenerse estable dentro del mercado.

De ahí que no todos los empresarios toman en cuenta la importancia de la selección de personal, ya que no conocen y saben aplicar adecuadamente este mismo, solamente se basan en lo que les es conveniente para ambos, sin tomar en cuenta que existe factores de importancia para el mismo y un proceso que se debe llevar con seguimiento para la toma de decisión; escoger y aceptar a quienes formaran parte es un gran responsabilidad.

Por tanto, el crear un manual de selección de personal es un requerimiento que toda organización debe llevar a la practica para el logro de sus objetivos fijados, metas por alcanzar, etc. y no siempre se llevan a cabo por la deficiencia de una mala decisión al contratar personal, por favoritismo o negligencia en la contratación; de ahí la principal trascendencia que tiene este proceso en la Administración de Recursos Humanos como factor de importancia en toda organización.

De ahí el motivo de implementar un manual de selección de personal para el Hotel Villas Arqueológicas Cholula Club Med ya que aún no lo llevan apropiadamente este proceso crucial de la Administración de Personal.

## **1.2 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente manual se elaborara porque servirá a todas aquellas personas que trabajan con personal como una guía y base de forma práctica y concreta señalando cada una de las etapas del proceso de selección de personal para la toma de decisión, sobre cual será el idóneo para el puesto que se encuentra vacante, evitando así errores irreversibles que ocasiona el tener recursos humanos no aptos a cada puesto dentro de la organización, la rotación excesiva que generan los mismos al estar en un puesto equivocado, o los gastos ocasionados para su contratación.

## **1.3 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar en el Hotel Villas Arqueológicas Cholula Club Med un Manual de Selección de Personal, que proporcione un marco de referencia para captar al personal idóneo en cada puesto dentro de la organización.

## **1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Elaborar cada paso del proceso de selección de personal

Determinar la importancia que tiene la realización de una selección de personal para la empresa

Realizar la descripción de puestos correspondientes para lograr un mejor proceso de selección.

Establecer las políticas adecuadas para el proceso de reclutamiento y selección.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El manual de selección de personal se elaborara por ser un instrumento indispensable para que una empresa pueda ser eficiente logrando sus objetivos fijados, así como también contar con el personal idóneo que llene los requerimiento de cada puesto.

Por ello, es necesario que cada organización cuente con un documento que sirva de guía y base en el momento en que se estudia esta área de recursos humanos para la toma de decisión en el proceso de selección, proporcionando una referencia de cómo pueden ser las entrevistas tanto preliminar como con el supervisor, las pruebas psicométricas, el examen médico, etc.

## **1.6 ALCANCE**

El realizar este manual de selección de personal se enfocara a todo el personal que esta trabajando en el Hotel Villas Arqueológicas Cholula Club Med desde el personal administrativo, recepción, ventas, cocina, bar, restaurante, ama de llaves, mantenimiento, seguridad, lavandería; para asegurar que todo el recurso humano que esta laborando se encuentre en el puesto adecuado según sus habilidades y requerimientos que el puesto solicita.

## **1.7 RESULTADOS ESPERADOS**

Lograr la implementación del presente Manual de Selección de Personal en el Hotel Villas Arqueológicas Cholula Club Med ya que podrá eficientar la empresa con personal apto a cada puesto, contribuyendo así al logro de los objetivos fijados dentro de la misma.

## **1.8 ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO**

En el primer capítulo se presenta el propósito del trabajo que se elaboró, las causas que se consideran para su realización, los objetivos que ofrece, las ventajas que traen al realizarlo, a quién se esta dirigiendo este manual y finalmente lo que espera lograr con el estudio del mismo.

En el segundo capítulo se encuentran las bases teóricas del trabajo, o sea, la documentación que existe en relación a lo que es una Organización, la Administración y su proceso, la Administración de Recursos Humanos ,el Departamento de Personal, el Reclutamiento y la Selección, el análisis de las etapas del mismo, que es un Hotel y que es una Manual, en sí el material teórico que se tomara como base para la correcta aplicación en la propuesta.

En el tercer capítulo se aborda la aplicación de la metodología de este trabajo, encontrándose la documentación del hotel en el que se apoyo para este trabajo, el tipo de investigación con el que se trabaja y la hipótesis

En el cuarto capítulo se desarrolla la propuesta del Manual de Selección de Personal para el Hotel Villas Arqueológicas Cholula Club Med.

En el último capítulo se encuentra la conclusión y / o recomendaciones que se han llegado a obtener al realizar la propuesta .

---

# CAPÍTULO II

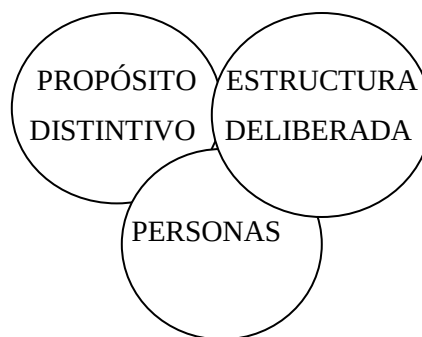
## MARCO TEÓRICO

## 2.1 LAS ORGANIZACIONES

En la actualidad la mayor parte de nuestra vida estamos ligados a un tipo de organización ya sea formal o informal seguiremos ligados a ellas, entonces se define como: una agrupación compuesta de dos o más personas que buscan los beneficios de trabajar juntas, con el propósito de alcanzar una meta común. Por consiguiente el elemento básico de toda organización es su meta, esta puede cambiar; pero sin una, no tendría la razón de ser. ( Stoner et al, 1996, p. 7)

### 2.1.1 CARACTERÍSTICAS

Todas las organizaciones deben compartir tres características esenciales que se muestran en la figura 1.



**FIGURA 1. Características de las organizaciones**

1. Cada organización debe tener un propósito distintivo , expresado en términos de una meta o conjunto de metas que la organización espera alcanzar ( Robbins y Coulter, 2000, p.4 )
2. Las organizaciones están formada por personas ya que se requieren para realizar un trabajo necesario a fin de alcanzar las metas propuestas. ( ibidem, p.4 )

3. Las organizaciones deben desarrollar determinada estructura de forma deliberada para que sus miembros tengan la posibilidad de llevar a cabo su trabajo, esta estructura es abierta o cerrada. (Robbins y Coulter, 2000, p.4 )

Así que las organizaciones se refieren a una entidad que tiene un propósito distintivo, cuenta con personas o miembros y tiene una estructura deliberada de algún tipo. ( ibidem, p.5)

### **2.1.2 EFICIENCIA Y EFICACIA**

Por medio de la administración, las actividades que se llevan a cabo dentro de las organizaciones deben ser eficientes y eficaces, según lo mencionan algunos filósofos.

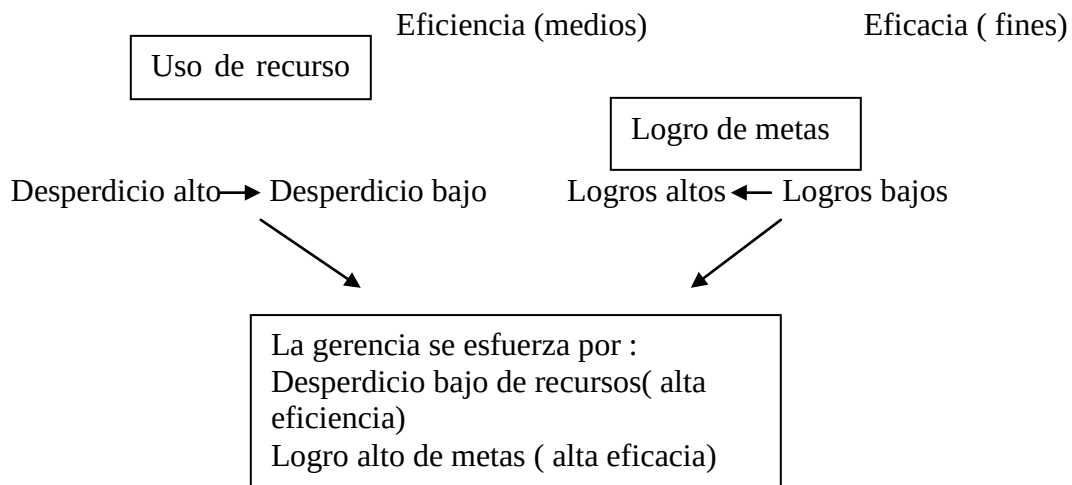
La base de estos conceptos es presentada por Peter F. Drucker que dice que la eficiencia significa hacer correctamente las cosas referente a insumos- productos y eficacia significa hacer las cosas correctas, implica elegir las metas acertadas.

Drucker afirma que la eficacia es la clave del éxito de una organización.

Por tanto la eficiencia es parte importante de la administración, es relación de insumos-productos, si se elaboran los productos con menos insumos se está siendo eficiente o cuando se obtiene más producto con una cantidad establecida de insumo se está siendo eficiente. Está se enfoca en los medios para lograra que se realicen las cosas. (Robbins y Coulter, 2000, p.9)

La eficacia es complementar las actividades de trabajo para que la organización alcance sus metas, ésta se enfoca en los fines para el logro de las metas. (ibidem, p.9)

La figura 2 muestra la eficiencia y eficacia en la administración para el logro de la metas establecidas de toda organización. (Robbins y Coulter, 2000, p.9)



**FIGURA 2. Eficiencia y Eficacia en la organización**

Podemos decir entonces la eficiencia y la eficacia son dos eslabones para que una organización exista.

## 2.2 ADMINISTRACIÓN

### 2.2.1 DEFINICIÓN Y FINALIDAD

La etimología de administración se forma con el prefijo “*ad*” (hacia) y “*ministrado*” que proviene de “*ministre*”, vocablo compuesto de “*minués*”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “*te*”, que sirve como término de comparación. Por tanto, *ministre* expresa subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mandato de otro.

De lo anterior se deriva que la administración se refiere a una serie de actividades coordinadas y ordenadas por una autoridad, las cuales son realizadas por personas a cargo de éste.

Koontz y Weihrich dicen “que la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno, en el que trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos”.

Stoner, Freeman y Gilbert nos dicen: “la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de una organización y el empleo de todos los recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”

Robbins y Coulter dicen que “la administración es el proceso de coordinar e integrar las actividades de trabajo para que estas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas”.

Se deduce que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar aquellas actividades de toda organización para el logro de las metas, por medio del recurso humano.

## 2.2.2 LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La administración consiste en darle forma, de manera consciente y consistente, a las organizaciones ( Stoner et al, 1996, p. 7)

La administración es una especialidad que abarca el tiempo y las relaciones humanas que se presentan en las organizaciones. ( ibidem p. 9)

En concepción del tiempo las organizaciones tiene varios elementos:

1. La administración representa un intento por crear un futuro deseable, sin olvidar el pasado y el presente. (ibidem p.9)
2. La administración se ejercita en una época histórica concreta y es reflejo de ella (ibidem p.9)
3. La administración es un ejercicio cuyas consecuencias y repercusiones surgen con el paso del tiempo. ( ibidem. P.9)

La importancia de las relaciones humanas también entraña varios conceptos:

1. Los gerentes actúan mediante relaciones que son vías de dos sentidos; una de las partes está sujeta a la influencia de la otra. . (Stoner et al, 1996, p.9)
2. Los gerentes actúan mediante relaciones que tienen repercusiones que involucran a otras personas, para bien o para mal. (ibidem p.9)
3. Los gerentes hacen juegos malabares con muchas relaciones al mismo tiempo.( ibidem, p 9)

### 2.2.3 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo consiste en una serie de pasos que todo administrador debe seguir para encauzar en forma efectiva a la organización hacia el logro de sus objetivos y planes.

El proceso representa las funciones continuas de las actividades primarias de las cuales participan los gerentes. (Robbins y Coulter , 2000, p.8 )

Este proceso administrativo se encuentra formado por:

- ▶ Planeación
- ▶ Organización e Integración de Personal
- ▶ Dirección
- ▶ Control

A continuación se describirán brevemente las cuatro etapas básicas del proceso administrativo.

### 2.2.4 PLANEACIÓN

Cuando se planea se está determinando lo que se quiere hacer o lo que se va a hacer, de tal manera se eligen y determinan las tareas que se van a realizar en ese momento en que deben ser ejecutadas, de modo que las personas se encuentren involucradas en la tarea, conozcan lo que se esperan de ellos y contribuyan a las metas organizacionales .

La Planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, requiere de la toma de decisiones, esto es, la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. (Koontz y Weihrich , 2001, p.35).

Los planes representan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos, siendo la guía para: ( Stoner et al, 1996, p. 11).

1. La organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos. ( Stoner et al, 1996, p 11).
2. Los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes a los objetivos y los procedimientos elegidos. (ibidem p.11)
3. El avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas. (ibidem p.11)

Lo primero que se debe hacer para planificar es elegir las metas de la organización, posteriormente las de cada departamento, cuando ya están establecidas se elaboran programas para alcanzarlas de manera sistemática.

La planeación tiende un puente entre el puente donde se está y aquel otro donde se desea ir ( Koontz y Weihrich, 2001, p 126)

## **Tipos de planes**

Los planes se clasifican en:

1. Propósito o misiones: es la función o tarea que tiene una empresa o institución o de una parte de ésta. (Koontz y Weihrich , 2001, p.127)
2. Objetivos o metas: son los fines hacia los cuales se dirige una actividad de una u otra índole, representando el fin que se persigue mediante la organización, dirección y control. (ibidem, p.129)

3. Estrategias: es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción; y los recursos necesarios para alcanzarlos. (ibidem, p.130).
4. Políticas: enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones. Se define el área que habrá para la toma de decisiones siendo consistente y que contribuya a los objetivos. (Koontz y Weihrich , 2001, p.131)
5. Procedimientos: son los planes que establecen un método obligatorio o secuencia cronológica de las acciones requeridas para manejar actividades futuras. (ibidem, p.131)
6. Reglas: en estas se describen las acciones u omisiones específicas, no permitiendo la discrecionalidad de cada persona. Su esencia es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización de una acción. (ibidem, p.131)
7. Programas: son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado, se apoya en los presupuestos. Estos demandan coordinación y oportunidad , ya que una falla ocasionaría demoras en el programa principal y costos innecesarios , así como la pérdida de utilidades. (ibidem, p.133)
8. Presupuestos: formulación de resultados esperados expresados en términos numéricos. Son programas en lo que precisan unidades, costos y los diversos tipos de pronósticos. (ibidem, p.133)

## 2.2.5 ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN DE PERSONAL

Organizar es el proceso de ordenar y distribuir el trabajo , la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización , de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización. ( Stoner et al, 1996, p. 12).

Así como también es la identificación y clasificación de las actividades requeridas , la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad necesaria para supervisarlo y la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional. (Koontz y Weihrich , 2001, p.246)

La organización se describe como un proceso que incluye: (ibidem, p.263 )

1. Establecimiento de los objetivos de la empresa
2. Formulación de los objetivos, políticas y planes de apoyo
3. Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para cumplir esos objetivos.
4. Agrupar las actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y de la mejor manera para utilizarlos.
5. Delegar al responsable de cada grupo de autoridad necesaria para el desempeño de esas actividades.
6. Coordinación horizontal y vertical de los grupos entre sí , por medio de las relaciones de autoridad y flujos de información

Por su parte la integración de personal es asegurarse de que se cuente con los recursos humanos necesarios para alcanzar las metas de la organización, una actividad de importancia es la contratación de personas para cubrir un puesto. (DuBrin, 2000, p.8)

### 2.2.6 DIRECCIÓN

Como se conoce, en las organizaciones existen personas y la labor de la gerencia es integrar y coordinar el trabajo de esas personas; por tanto la función de Dirección es cuando los gerentes motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otras personas, seleccionan el canal de comunicación más eficaz o resuelven los conflictos surgidos entre los miembros de la fuerza de trabajo (Coulter y Robbins, 2000, p.12)

Dirigir implica mandar, influir, motivar a los empleados para que puedan realizar tareas esenciales dentro de una organización (DuBrin, 2000, p. 8)

### 2.2.7 CONTROL

El control se define como el proceso de monitorear las actividades con el fin de asegurarse que se lleven a cabo de acuerdo a lo planificado y corregir todas las desviaciones significativas.(Robbins y Coulter, 2000, p.554)

Un sistema de control eficaz garantiza que las actividades se llevarán a cabo en forma conducente al logro de las metas de la organización.(Robbins y Coulter, 2000, p.554)

Para William G. Ouchi considera que existen tres enfoques de los sistemas de control:

1. **Control del mercado:** aplica mecanismos externos de mercado como: la competencia, el precio y la participación relativa de mercado, para establecer los estándares que serán utilizados dentro del sistema. Lo aplican las empresas cuyos productos o servicios son específicos y distintivos, existiendo una considerable competencia de mercado. (Robbins y Coulter, 2000, p.554 )

2. **Control Burocrático:** Pone énfasis en la autoridad organizacional, basándose en reglas administrativas, reglamentos, políticas procedimientos, así como depende de la estandarización de las actividades, descripciones de puestos, presupuestos , asegurándose que los empleados cumplan con los estándares de rendimiento.(Robbins y Coulter, 2000, p.555 )
  
3. **Control del Clan:** Este regula el comportamiento del empleado por medio de valores compartidos, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura organizacional. Este se utiliza para organizaciones que emplea equipos para realizar trabajos y las tecnologías cambien frecuentemente. (ibidem, p.555 )

Cuando los gerentes conocen que las actividades que han desarrollado conducen a las metas establecidas se le conoce como control, abarcando los siguientes elementos básicos: primero establecer estándares de desempeño, segundo medir los resultados presentes, tercero comparar estos resultados con las normas establecidas y cuarto tomar las medidas idóneas cuando se detecte incoherencias en las mismas. Las empresas hoy en día están estableciendo como una medida de control la calidad como sinónimo de está . (Stoner et al, 1996, p.13)

El planear, organizar e integración de personal, dirigir y controlar son elementos que son mutuos, estos siempre están unidos, entrelazados entre sí para poder llevar una organización al éxito que esperan obtener a través de sus meta establecidas.

Después de haber desarrollado brevemente cada una de las etapas del proceso administrativo nos enfocaremos a la segunda etapa en la que se encuentra la administración de recursos humanos, donde me apoyare para realizar la propuesta.

## 2.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### 2.3.1 DEPARTAMENTO DE PERSONAL

El personal es el factor más importante con el que cuenta una organización, y que con su dedicación y compromiso marca la verdadera diferencia frente a la competencia.

Por tanto se debe satisfacer las necesidades que el personal tiene para que pueda ser eficiente y efectivo, dando con esto que se administren los recursos humanos adecuadamente.

Entonces la administración de recursos humanos se entiende que es la función administrativa mediante la cual los gerentes utilizan al recurso humano para el logro de sus objetivos organizacionales mediante el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de los miembros de la organización; así como también es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes, cuando éstos se necesiten. ( Stoner et al, 2000, p. 412 )

El objetivo de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. ( Werther y Davis, 1996, p.10 )

### 2.3.2 OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**Objetivos sociales:** La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad faltan a su compromiso ético y que repercute de manera irreversible. ( ibidem p.10 )

**Objetivos corporativos:** El administrador de Recursos Humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de Recursos Humanos existe para servir a la organización. (ibidem, p. 10 )

**Objetivos funcionales:** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía. (Werther y Davis, 1996, p.10 )

**Objetivos personales.** Es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. ( ibidem p.11)

### **2.3.3 ELEMENTOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Un departamento de recursos humanos se establece cuando el crecimiento de gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que van haciendo progresivamente complicadas. ( ibidem. p.14 )

En el momento de su creación, el departamento suele ser pequeño y, lo dirige un ejecutivo de nivel medio, así, es común que se limite a llevar los registro de los empleados actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos de ley, reclutar, seleccionar, el cumplimiento de tramites oficiales como: los avisos de alta ante el Seguro Social, etc. ( ibidem p.15 )

A medida que va creciendo la organización este departamento va adquiriendo mayor importancia y complejidad es sus funciones pues se va especializando en funciones especificas del personal. ( Werther y Davis, 1996, p.16 )

## 2.4 PROCESO ADMINISTRATIVO DE RECURSOS HUMANOS

Los administradores de recursos humanos se desarrollan y trabajan mediante un sistema de administración de recursos humanos.

Stoner, Freeman y Gilbert nos dicen “el proceso de administración de recursos humanos comprende siete actividades básicas: planificación de recursos humanos, reclutamiento, selección, socialización, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y ascensos, transferencias, descensos y despidos. “

Parafraseando a Robbins y Coulter dicen “la administración de recursos humanos comprende ocho actividades o pasos: planificación de recursos humanos, reclutamiento y desreclutamiento, selección, orientación, capacitación del empleado, desarrollo de la carrera y compensación y otros beneficios”.

Parafraseando a Mondy y Noe dicen el proceso de administración de recursos humanos cuenta con seis áreas funcionales como son la planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección, desarrollo de recursos humanos, compensaciones y prestaciones, seguridad e higiene, relaciones laborales y con los empleados e investigación de recursos humanos.

Concluyendo el proceso de la Administración de Recursos humanos contiene específicamente la planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, inducción u orientación, capacitación y desarrollo de carrera y se le une también compensaciones, prestaciones, evaluación del desempeño, etc.

El proceso de Administración de Recursos Humanos es amplio por lo que para efecto de este trabajo, nos enfocaremos a describir las primeras cuatro etapas del proceso de administración de recursos humanos, pero con mayor determinación al proceso de selección de personal que es la razón de este mismo.

### 2.4.1 PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planificación de recursos humanos en ocasiones suele ser no evidente; pero las organizaciones que no planifican están encontrando que no satisfacen sus requisitos de personal ni sus metas adecuadamente. Stoner et al cfr.( Lengnick-Hall, 1988,p.p. 454-470)

Por tanto la planificación de recursos humanos son planes para el personal que necesitará una organización en el futuro, con los que se toman en cuenta las actividades internas y los factores del ambiente externo; es decir, es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos que aseguren la cantidad adecuada de empleados con las habilidades necesarias y esté disponible cuando se requieran. (Mondy y Noe, 1997, p. 7)

Por tanto se considerarán cuatro aspectos básicos en la planificación de recursos humanos (Stoner et al, 1996, p.415):

1. Hacer planes para las necesidades del futuro, decidiendo cuantas personas y con que habilidades necesitará la organización,
2. Hacer planes para un equilibrio futuro, comparando la cantidad de empleados necesarios con la cantidad de empleados presentes, que seguramente se quedarán en la organización, llevando como consecuencia a,
3. Hacer planes para reclutar empleados o despedirlos y,
4. Hacer planes para formar a los empleados, con objeto de garantizar que la organización cuente con un suministro de personal experto.

Parafraseando a “Mondy y Noe” la planeación de recursos humanos tiene importancia vital puesto que los desafíos existente implican que se debe implementar estrategias relacionadas a los recursos humanos para poder llevar a cabo estrategias corporativas. Así como también implica llenar con personal interno como con personal externo las vacantes que se esperan en un periodo específico de tiempo.

El propósito fundamental es utilizar los recursos con la eficiencia posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización., así como anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra, proporcionando mayores oportunidades de empleo. (Bohlander et al, 2001, p.122)

El proceso de planeación de Recursos Humanos se ilustra en la figura 3, dándose a notar que la planeación estratégica le antecede a la planeación de recursos humanos. (Mondy y Noe, 1997, p. 122-123).

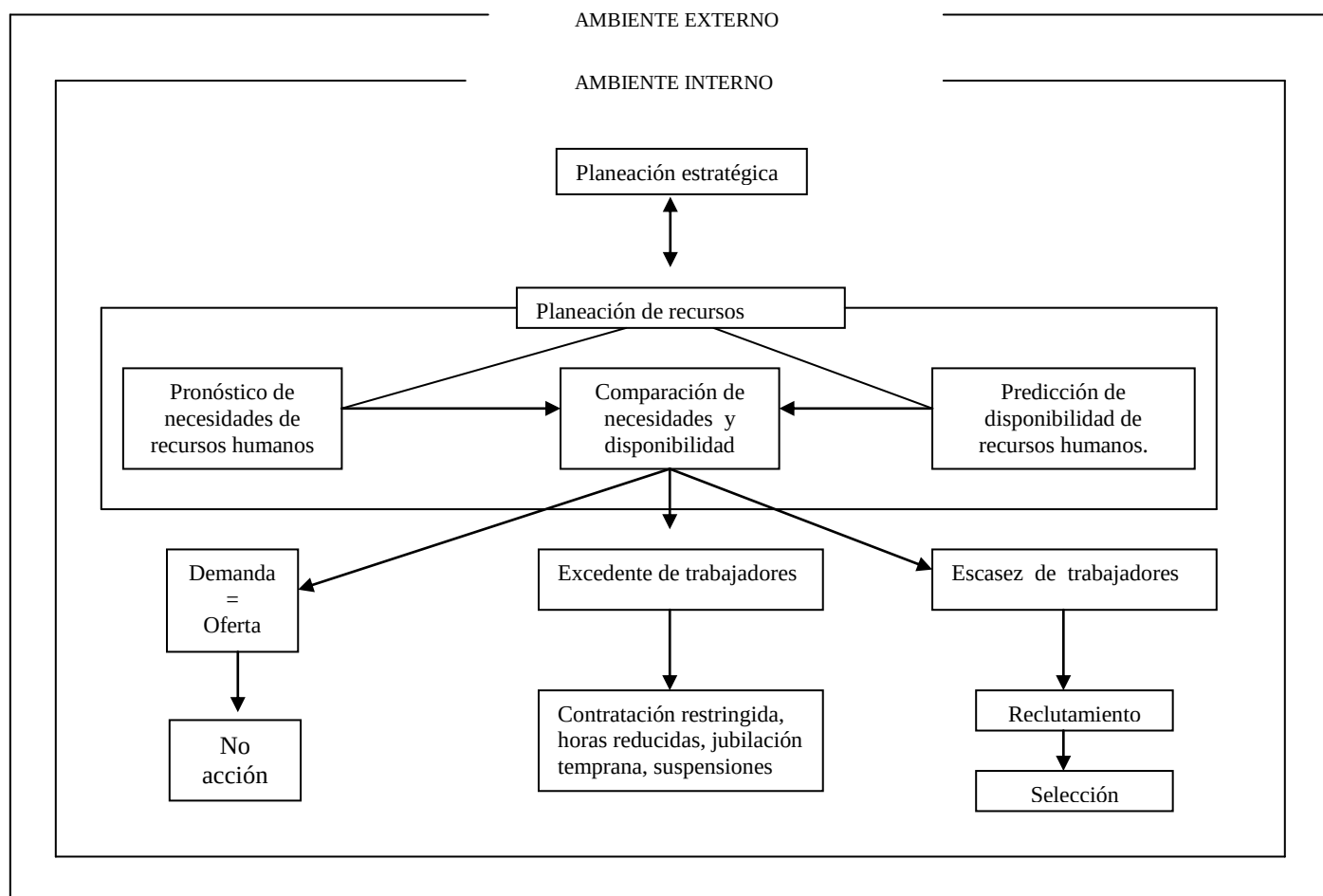


FIGURA 3. El proceso de planeación de recursos humanos

#### **2.4.1.1 Evaluación actual**

Los gerentes actualmente esta evaluando a su personal, revisando su situación actual de la organización según su recurso humano existente. Esta revisión se hace a través de un inventario de recursos humanos, realizándolo en una base de datos que contiene: el nombre, grado de escolaridad, estudios recientes, idiomas, actividades realizadas, otros trabajos, etc; según los requerimientos que la organización quiera obtener de sus empleados, provocando que los gerentes puedan saber con exactitud cuales son las habilidades y los talentos con los que cuenta en la actualidad”. (Robbins y Coulter, 2000, p. 343)

## 2.4.2 ANALISIS DE PUESTOS

Otra parte importante de las técnicas administrativas es el análisis de puestos que constituye el punto de partida para muchas de las funciones importantes de una empresa, buscando la productividad y la competencia. (Arias y Heredia, 1999, p.385)

Se dice que el análisis de puestos es un proceso sistemático que determina las habilidades, deberes y conocimientos indispensables, necesarios para desempeñar un puesto dentro de la organización. (Mondy y Noe, 1997, p.92)

El análisis de puestos se ocupa fundamentalmente para cubrir ciertas necesidades entre las que se encuentran: (Arias y Heredia, 1999, 385)

- Reclutar miembros potenciales
- Establecer los requisitos a satisfacer por parte de los candidatos.
- Seleccionar mejor al ocupante del puesto
- Detectar necesidades de capacitación y desarrollo.
- Establecer planes de carrera.
- Definir la remuneración de cada puesto en relación con los demás.
- Establecer las bases para evaluar el rendimiento o desempeño del ocupante al puesto.
- Eliminar duplicidades en el trabajo
- Coordinar las tareas de los diversos puestos.
- Evitar riesgos de trabajo.
- Establecer sistemas de incentivos a la productividad.

Los análisis se desarrollan debido a tres circunstancias: ( Mondy y Noe, 1997, p. 93)

1. Cuando se funda una organización, iniciándose el programa de análisis de puestos por primera vez.
2. Se realiza cuando se crean nuevos puestos.

3. Se realizan cuando se modifican de manera significativa los puestos por nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas.

La información recolectada por los análisis de puestos es utilizada para realizar la descripción de puestos así como las especificaciones del mismo.

La descripción de puesto es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto; deben ser relevantes y precisas, así como las declaraciones concisas de lo que se espera que hagan los empleados. (Mondy y Noe, 1997 p.100)

El contenido de las descripciones de puesto no tiene un formato estándar, dichas descripciones, apariencia y contenido varía de una organización a otra. Las principales características son las siguientes:

- **Identificación del puesto:** En esta sección se incluye su denominación, el departamento, la relación de subordinación y el número o código del puesto. (Mondy y Noe, 1997, p. 100)
- **Fecha del análisis de puestos:** se registra en la descripción para ayudar a identificar aquellos cambios que harían que fuera obsoleta. (ibidem, p. 101)
- **Propósito del puesto:** proporciona una visión global y concisa del puesto, este es un párrafo corto. (ibidem, p. 102).
- **Deberes desempeñados:** es el cuerpo de la descripción del puesto, ya que señala las principales tareas a desempeñar. Es una oración que empieza con un verbo de acción explicando cada actividad (ibidem, p. 102)

Las descripciones son valiosas para los empleados pues los ayuda a conocer las obligaciones de su puesto y los resultados que se espera que logren y para los empleadores sirven de base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto de los requerimientos del puesto.( Bohlander et al, 2001, p.95)

La especificación del puesto es un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona para que se desempeñe.( Mondy y Noe, 1997, p. 102)

Abarca dos áreas de importancia la especificación de puesto: la habilidad necesaria para realizar el trabajo que incluye educación o experiencia, capacitación especializada, características o habilidades personales y facultades manuales; así como las demandas físicas que impone el puesto que son cuánto hay que caminar, estar de pie, estirarse, levantar pesas o hablar para desempeñar el puesto.( Bohlander et al, 2001, p. 97-98)

### 2.4.3 RECLUTAMIENTO

Su propósito elemental es formar un grupo grande de candidatos para que, los gerentes de recursos humanos puedan en ese grupo elegir al personal apto o calificado que pudiesen necesitar. Es, en esencia, un sistema de información por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretenden llenar, para ser eficaz, el reclutamiento debe a traer la cantidad posible de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. La función de reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento.( Chiavenato, 1988,p.173)

El reclutamiento se da dentro del mercado de trabajo , es decir, entre el conjunto de personas disponibles que tiene la capacidad necesaria para ocupar los puestos que se ofrecen. Este mercado cambia según los factores del entorno actual. (Stoner et al, 1996, p.416)

Las fuente de reclutamiento dependen de la población local y de la imagen que proyecta el puesto a ocupar, así como también del tamaño de la organización ya que, si es demasiado grande será fácil encontrar empleados de manera interna puesto que pueden elegirse entre ellos.

El proceso de reclutamiento inicia cuando se empieza la búsqueda y termina cuando se reciben la solicitudes de empleo, obteniendo así un número de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.( Werther y Davis,1996, p.133).

El proceso de reclutamiento inicia cuando el administrador o supervisor de alguna área dentro de la empresa hace la requisición de personal. Este es un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en que se necesita cubrir la vacante. Con esta información , el gerente de recursos humanos se puede referir a la descripción apropiada del puesto para determinar los atributos que necesita la persona ha reclutar. (Mondy y Noe, 1997, p. 150)

El siguiente paso del reclutamiento es determinar si existen empleados internos (fuentes internas) o se requieren externos (fuentes externas) dependiendo del puesto a ocupar.

#### **2.4.3.1 FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO**

Las fuentes de reclutamiento son los lugares donde se pueden encontrar los individuos apropiados, y los métodos de reclutamiento son medios específicos por los cuales se pueden atraer a los empleados potenciales a la empresa.(Mondy y Noe, 1997 p.151)

Una función primordial del proceso es el descubrimiento de la fuentes dentro de los requisitos exigidos por las organización, utilizando medios efectivos que permitan captar un número suficiente de candidatos.

Cuando se identifican las fuentes de empleados potenciales, se emplean métodos apropiados de reclutamiento interno o externo permitiendo alcanzar los objetivos de reclutamiento.(Mondy y Noe, 1997 p.151)

A continuación se describirá el reclutamiento interno y externo .

#### **2.4.3.2 RECLUTAMIENTO INTERNO**

La mayor parte de las empresas trata de seguir una política de cubrir las vacantes de jerarquía superior a nivel básico de la empresa mediante promociones ( movimiento diagonal), o transferidos (movimiento horizontal). Al llevarlo acabo esta aprovechando su inversión que realizo en reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo del personal en cuestión. ( Bahlander et al, 2001, p 139)

Con la promoción a empleados los recompensa por su desempeño anterior y los estimula ha seguirse esforzando; asimismo estimula a los demás que si realizan esfuerzos similares, recibirán promoción, esto ayuda mucho a motivar a la organización. ( ibidem, p140)

Con la transferencia no da valor motivacional, pero los protege del despido o les amplía su experiencia laboral. (Bahlander et al, 2001, p 140)

Algunos métodos para localizarlos internamente son:

- Inventario de recursos humanos
- Programa de personal con potencial
- Planes de vida y carrera
- Cartas de reemplazo

#### **Ventajas y desventajas que aporta el reclutamiento interno.**

| VENTAJAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | DESVENTAJAS                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es económico por evitar costos en los medios de reclutamiento y selección de los candidatos.</li> <li>2. Más rápido dependiendo del puesto y evita demoras</li> <li>3. Presenta mayor índice de validez y seguridad para la empresa.</li> <li>4. Fuente de motivación para los empleados</li> <li>5. Aprovechamiento de las inversiones ya efectuadas al candidato a ocupar la vacante.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exigencia a los empleados para que tengan mayores potenciales.</li> <li>2. Genera conflictos de interés entre empleados .</li> <li>3. No se puede realizar en términos globales dentro de la organización.</li> </ol> |

(Chiavenato , 1988, p 186-187)

#### **2.4.3.3 RECLUTAMIENTO EXTERNO**

En el reclutamiento externo se da cuando al existir un determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas ( llamados candidatos externos reales o potenciales) atraídos por los medios de reclutamiento, disponibles también o colocados en otras organizaciones. (Chiavenato,1988,p187)

Externamente varían dependiendo del puesto por cubrir , pero algunos de estos son:

- Involucración a través de la participación de los empleados y ejecutivos en asociaciones, comités, juntas de intercambio, cursos.
- Interacción dinámica con el mercado laboral
- Directo(piratero)
- Actualización de organigramas de otras compañías
- Programas con universidades y escuelas
- Contacto con sindicatos y asociaciones
- Becarios y trainees
- Anuncios
- Internet

#### **Ventajas y desventajas que aporta el reclutamiento externo.**

| VENTAJAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | DESVENTAJAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La organización como un sistema, se mantiene actualizada con el entorno</li> <li>2. Renueva y enriquece a los recursos humanos de la organización</li> <li>3. Disfruta del entorno de la inversión de otras empresas en cuestión de desarrollo y organización</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Más demorado e incrementándose esto en función de la jerarquía.</li> <li>2. Más costoso.</li> <li>3. Más riesgoso por el desconocimiento del candidato.</li> <li>4. Fomenta la percepción de una política desleal de la organización para los que trabajen en ella.</li> <li>5. Afecta la política salarial al desequilibrarse la oferta y la demanda</li> </ol> |

(Chiavenato,1988, p.198-200)

#### 2.4.3.4 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Son las herramientas por medio de la cuales una empresa hace saber, a la gente externa a ella, las necesidades de personal u oportunidades de trabajo que en ese momento tiene.

Pueden ser estos medios:

- *Anuncios*: son los más comunes, entre los que se encuentra están el periódico, revistas especializadas, la radio, la televisión, anuncios en vía pública, carteles y correo electrónico. Su ventaja es que llega a una mayor cantidad de solicitantes (Bohlander et al, 2001, p.143)
- *Solicitudes y currículos que llegan solos*: estos no son pedidos, pero son buenas oportunidades de empleo, se aceptan a esas personas por su iniciativa. ( ibidem, p.145)
- *Internet*: este sirve tanto para los candidatos ya que existe una gama impresionante de sitios Web para que envíen su currícula y para los patrones ya que tiene la opción de buscar al más calificado. (ibidem, p.145)
- *Sindicato*: suele ser una importante fuente de trabajadores de base y para algunos puestos profesionales, son para necesidades a corto plazo. (ibidem, p.149)

#### 2.4.3.5 RECLUTAMIENTO MIXTO

Este tipo de reclutamiento utiliza tanto fuentes externa como las internas, adoptando estas consideraciones: (Chiavenato,1988,p.197-198)

##### **1. Utilizar reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno**

Cuando la empresa necesita personal calificado a corto plazo y lo busca en el entorno. Al no encontrar candidatos de altura externos promueve a su propio personal sin considerar al comienzo los criterios sobre calificaciones necesarias.

**2.Utilizar reclutamiento externo y reclutamiento interno**

Cuando la empresa se preocupa por ocupar la vacante da una política de personal que prefiere a candidatos internos a los externos, en el caso que haya igualdad entre ellos. Asegura de no descapitalizar sus recursos, y crea oportunidades de sana competencia profesional.

**3 Utilizar reclutamiento interno seguido del externo:**

Se da en caso que no den resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrándose candidatos de altura , se busca externamente.

Por tanto las fuente y medios de reclutamiento dependen de los objetivos de reclutamiento de una organización, las condiciones laborales y las especificaciones de un puesto.

## **2.4.4 SELECCIÓN**

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el proceso de reclutamiento, se da paso al proceso de selección de personal. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y que consume cierto tiempo. (Werther y Davis, 1996, p 155)

Mondy y Noe definen a la selección de personal como ” el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico”

Robbins y Coulter dicen que el proceso de selección es cuando después de haber realizado la planificación de recursos humanos se detecta escasez en alguno de esos recursos y se logra atraer a un grupo de solicitantes, los gerentes necesitan de algún método de selección para asegurarse de contratar a los candidatos más idóneos.

Por tanto el proceso de selección de recursos humanos es mediante el cual se escoge a la persona más apta para un puesto específico dentro de una organización, después de haber sido reclutada y haber detectado escasez del recurso humano.

Su propósito es reducir la cantidad de personas después del reclutamiento, eligiendo solo ciertas personas que de entre ellas cuente con las mejores calificaciones. ( Bohlander et al, 2001, p. 172)

### **2.4.4.1 OBJETIVOS Y DESAFÍOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

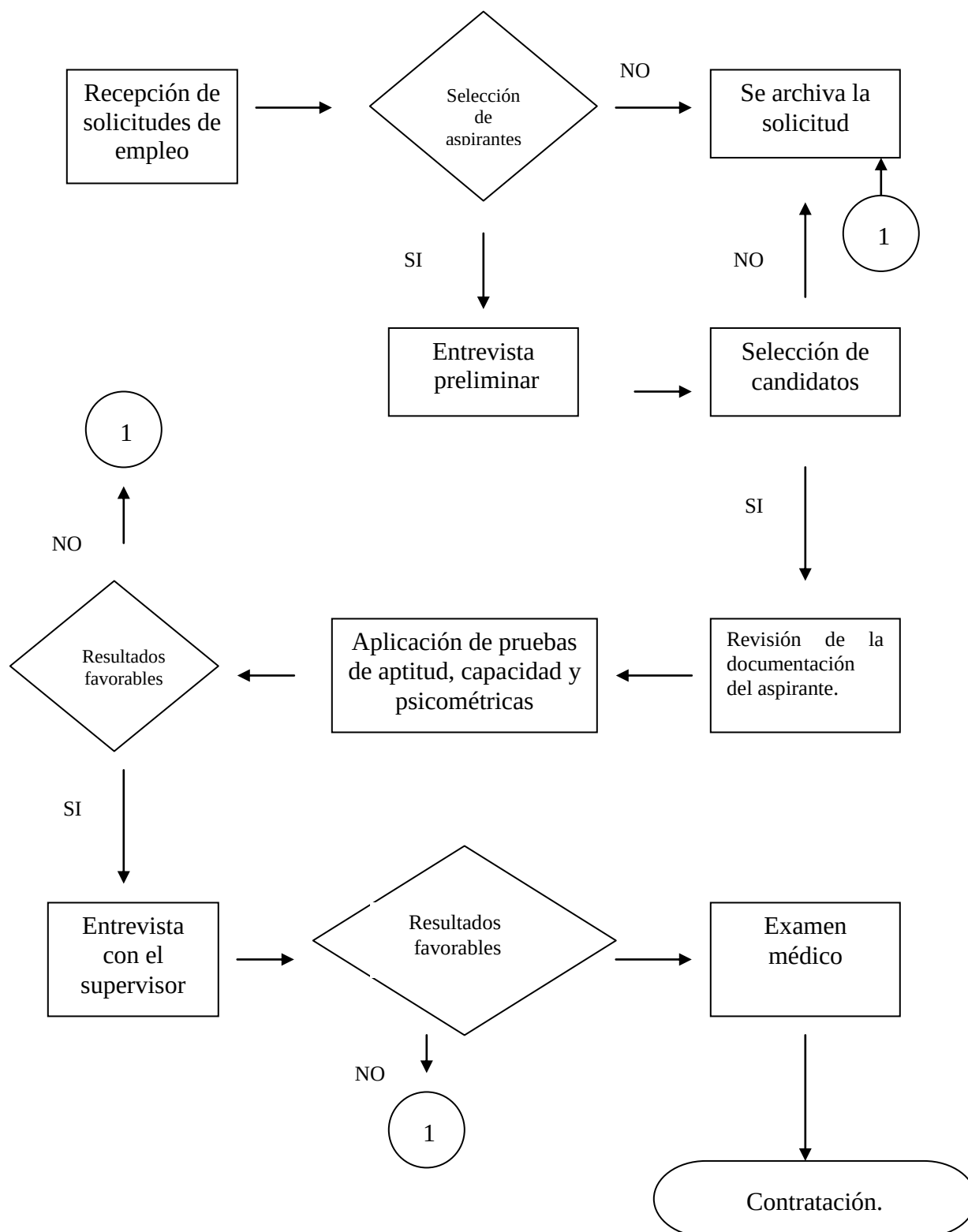
El Proceso de selección se basa en tres elementos esenciales:

- La información que brinda el análisis de puestos proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto. ( Werther y Davis, 1996, p.156)

- Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo , que permite conocer las vacantes futuras con cierta precisión , y permite el proceso de selección en forma lógica y ordenada . ( Werther y Davis, 1996, p.156)
- Los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger . ( ibidem, p.156)
- El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cual solicitante cubrirá la vacante existente. La función del Administrador de Personal o Recursos Humanos es ayudar a la organización a identificar al candidato más apto que se adecue a las necesidades del puesto y de la misma. (ibidem, p.157 )

El concepto de selección consta de una serie de pasos a fines a la misma. En ocasiones, el proceso puede ser muy simple, especialmente de vacantes internas, puesto que se han desarrollado sistemas de selección interna, en el que cubren las vacantes por promociones, otra forma actualmente es por medio de programas de computadora mediante el cual da puntajes a los empleados que reúnen las características necesarias para el puesto. ( ibidem, p.160 )

El número y secuencia de los pasos del proceso de selección varía no solo dentro de la organización sino de acuerdo con el tipo y nivel de puestos por cubrir. Los pasos que constituyen el proceso aparecen en la figura 4.

**FIGURA 4. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN**

#### **2.4.4.2 PROCESO DE SELECCIÓN**

El Proceso de Selección suele empezar con los siguientes pasos:

Recepción de solicitud de empleo

Entrevista preliminar

Pruebas de selección

Entrevista de selección

Verificación de datos y referencias

Examen medico y fisico

Decisión de selección

Individuo contratado

#### **2.4.4.3 RECEPCIÓN DE SOLICITUDES DE EMPLEO**

Es, no solo la base del proceso de selección de personal, sino que también de ella se despliegan todos los demás pasos, y del trabajo en sí, es el expediente inicial del empleado.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados de entre todas las solicitudes de empleo que reciba, y los empleados potenciales eligen entre varias empresas u organizaciones. La selección se inicia con una cita que el

candidato solicita en la oficina de personal o con una solicitud de empleo, es aquí cuando el candidato empieza a formarse una idea u opinión de la organización. Muchos candidatos potenciales pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera oportuna o adecuadamente desde el principio. ( Werther y Davis, 1996, p.161)

Por medio de la solicitud de empleo es como se hace la primera selección del proceso, ya que es un medio rápido y sistemático de obtener una diversidad de información de los candidatos.

La solicitud debe atender a factores como:

- ¿Tiene el candidato la experiencia necesaria para el puesto? Para contestar a esta pregunta se hace la investigación de los empleos anteriores y el tiempo en que ha trabajado en puestos similares.
- ¿Tiene el candidato el perfil necesario para el puesto? Esto se puede contestar por medio de la solicitud de empleo se verifica que el candidato cumpla con el perfil del puesto ( edad, sexo, estado civil, presentación, estudios, etc.)

Existen varios propósitos par emplearla ya que da información que permite decidir si el candidato cumple con los requerimientos del puesto, proporciona una base de los antecedentes del mismo, recaba fuentes para verificar las referencia y brinda información a los patrones sobre leyes y reglamentos. (Bohlander et al, 2001, p.178)

Existen empresas que elaboran sus propias solicitudes de empleo, estas diseñadas para utilizarse de forma correcta ahorrando la fatiga de tardarse varias horas ya que contienen información esencial y se presentan en un formato estandarizado. Las solicitudes más comunes son las que se venden en papelerías y estas incluyen los datos esenciales que se necesitan, este formato se muestra en la figura 5.

Figura 5. Formato de Solicitud de Empleo

| <b>SOLICITUD DE EMPLEO</b><br><b>CONFIDENCIAL</b>                                                                                                                            |                        |                                                                                                                  |                  | <b>FOTOGRAFIA<br/>RECIENTE</b>                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <small>Sea tan amable de llenar esta solicitud con letra de molde</small><br><small><b>NOTA:</b> Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente.</small> |                        |                                                                                                                  |                  |                                                                            |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">A la Empresa</div>                                                                                                       |                        |                                                                                                                  |                  |                                                                            |
| Fecha                                                                                                                                                                        | Puesto Solicitado      | Sueldo Mensual Deseado                                                                                           |                  |                                                                            |
| <b>DATOS PERSONALES</b>                                                                                                                                                      |                        |                                                                                                                  |                  |                                                                            |
| Apellido Paterno                                                                                                                                                             |                        | Apellido Materno                                                                                                 |                  | Nombre                                                                     |
| Edad                                                                                                                                                                         |                        | Sexo<br><input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino                                           |                  |                                                                            |
| Domicilio                                                                                                                                                                    |                        | Colonia                                                                                                          | Código Postal    | Teléfono                                                                   |
| Lugar de Nacimiento                                                                                                                                                          |                        | Fecha de Nacimiento                                                                                              |                  | Nacionalidad                                                               |
| Vive con<br><input type="radio"/> Sus Padres <input type="radio"/> Su Familia <input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Solo                                     |                        | Estatura                                                                                                         |                  | Peso                                                                       |
| Personas que dependen de usted<br>Hijos    Cónyuge    Padres    Otros                                                                                                        |                        | Estado Civil<br><input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Otro (explique) |                  |                                                                            |
| <b>DOCUMENTACION</b>                                                                                                                                                         |                        |                                                                                                                  |                  |                                                                            |
| Reg. Fed. de Contribuyente No.                                                                                                                                               |                        | Afilación al Seguro Social No.                                                                                   |                  | Cartilla Servicio Militar No.                                              |
| Pasaporte No.                                                                                                                                                                |                        | Credencial de Elector No.                                                                                        |                  |                                                                            |
| Tiene Licencia de Manejo<br><input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si                                                                                                |                        | Clase y Número de Licencia                                                                                       |                  | Siendo Extranjero que documento le permite trabajar en el País             |
| Clave Unica de Registro de Población (CURP)                                                                                                                                  |                        |                                                                                                                  |                  | AFORE No.                                                                  |
| <b>ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES</b>                                                                                                                                  |                        |                                                                                                                  |                  |                                                                            |
| ¿Cómo considera su estado de salud actual?<br><input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo                                           |                        | ¿Padece alguna enfermedad crónica?<br><input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si (Explique)               |                  | ¿Esta Ud. Embarazada?<br><input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si |
| ¿Practica Ud. algún Deporte?                                                                                                                                                 |                        | ¿Pertenece a algún Club Social o Deportivo?                                                                      |                  | ¿Cuál es su pasatiempo favorito?                                           |
| ¿Cuál es su meta en la vida?                                                                                                                                                 |                        |                                                                                                                  |                  |                                                                            |
| <b>DATOS FAMILIARES</b>                                                                                                                                                      |                        |                                                                                                                  |                  |                                                                            |
| <b>NOMBRE</b>                                                                                                                                                                | <b>VIVE</b>            | <b>FINADO</b>                                                                                                    | <b>DOMICILIO</b> | <b>OCUPACION</b>                                                           |
| Padre                                                                                                                                                                        |                        |                                                                                                                  |                  |                                                                            |
| Madre                                                                                                                                                                        |                        |                                                                                                                  |                  |                                                                            |
| Esposa(o)                                                                                                                                                                    |                        |                                                                                                                  |                  |                                                                            |
| Nombre y edades de los hijos                                                                                                                                                 |                        |                                                                                                                  |                  |                                                                            |
| <b>ESCOLARIDAD</b>                                                                                                                                                           |                        |                                                                                                                  |                  |                                                                            |
| <b>NOMBRE DE LA ESCUELA</b>                                                                                                                                                  | <b>DOMICILIO</b>       | <b>DE</b>                                                                                                        | <b>FECHAS</b>    | <b>A</b>                                                                   |
| AÑOS                                                                                                                                                                         | <b>TITULO RECIBIDO</b> |                                                                                                                  |                  |                                                                            |
| Primaria                                                                                                                                                                     |                        |                                                                                                                  |                  |                                                                            |
| Secundaria o Prevocacional                                                                                                                                                   |                        |                                                                                                                  |                  |                                                                            |
| Preparatoria o Vocacional                                                                                                                                                    |                        |                                                                                                                  |                  |                                                                            |
| Profesional                                                                                                                                                                  |                        |                                                                                                                  |                  |                                                                            |
| Comercial u Otros                                                                                                                                                            |                        |                                                                                                                  |                  |                                                                            |
| Estudios que está efectuando en la actualidad:                                                                                                                               |                        |                                                                                                                  |                  |                                                                            |
| Escuela                                                                                                                                                                      | Horario                | Curso o Carrera                                                                                                  |                  | Grado                                                                      |

**CONOCIMIENTOS GENERALES**

|                                                          |                                 |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Idiomas que domina                                       | Funciones de oficina que domina |
| Máquinas de oficina o Equipo de trabajo que sepa manejar |                                 |
| Otros trabajos o funciones que domina                    |                                 |

**EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES**

| CONCEPTO                            | EMPLEO ACTUAL O ULTIMO                                      | EMPLEO ANTERIOR | EMPLEO ANTERIOR | EMPLEO ANTERIOR |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Tiempo que prestó sus servicios     | de a                                                        | de a            | de a            | de a            |
| Nombre de la compañía               |                                                             |                 |                 |                 |
| Domicilio                           |                                                             |                 |                 |                 |
| Teléfono                            |                                                             |                 |                 |                 |
| Puesto desempeñado                  |                                                             |                 |                 |                 |
| Sueldos:                            | Inicial<br>Final                                            |                 |                 |                 |
| Motivo de su separación             |                                                             |                 |                 |                 |
| Nombre de su jefe directo           |                                                             |                 |                 |                 |
| Puesto de su jefe directo           |                                                             |                 |                 |                 |
| Podemos solicitar informes de usted | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No (razones) |                 |                 |                 |

**REFERENCIAS PERSONALES**

(Favor de no incluir parientes o jefes anteriores)

| NOMBRE | DOMICILIO | TELEFONO | OCUPACION | TIEMPO DE CONOCERLO |
|--------|-----------|----------|-----------|---------------------|
|        |           |          |           |                     |
|        |           |          |           |                     |
|        |           |          |           |                     |

**DATOS GENERALES**

|                                                   |                                              |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| ¿Cómo supo de este empleo?                        |                                              |
| <input type="radio"/> Anuncio                     | <input type="radio"/> Otro medio (anotelo)   |
| ¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa?      |                                              |
| <input type="radio"/> No                          | <input type="radio"/> Si (anótelo)           |
| ¿Ha estado afianzado?                             |                                              |
| <input type="radio"/> No                          | <input type="radio"/> Si (nombre de la Cía.) |
| ¿Ha estado afiliado a algún sindicato?            |                                              |
| <input type="radio"/> No                          | <input type="radio"/> Si ¿a Cuál?            |
| ¿Tiene Seguro de Vida?                            |                                              |
| <input type="radio"/> No                          | <input type="radio"/> Si (nombre de la Cía)  |
| Suma Asegurada \$                                 |                                              |
| ¿Puede viajar?                                    |                                              |
| <input type="radio"/> Si                          | <input type="radio"/> No (razones)           |
| ¿Esta dispuesto a cambiar su lugar de residencia? |                                              |
| <input type="radio"/> Si                          | <input type="radio"/> No (razones)           |
| Fecha en que podría presentarse a trabajar        |                                              |

**DATOS ECONOMICOS**

|                                           |                                        |
|-------------------------------------------|----------------------------------------|
| ¿Tiene usted otros ingresos?              | Importe mensual \$                     |
| <input type="radio"/> No                  | <input type="radio"/> Si (describalos) |
| ¿Su cónyuge trabaja?                      | Percepción mensual \$                  |
| <input type="radio"/> No                  | <input type="radio"/> Si ¿donde?       |
| ¿Vive en casa propia?                     | Valor aproximado \$                    |
| <input type="radio"/> No                  | <input type="radio"/> Si               |
| ¿Paga renta?                              | Renta mensual \$                       |
| <input type="radio"/> No                  | <input type="radio"/> Si               |
| ¿Tiene automóvil?                         | Marca Modelo                           |
| <input type="radio"/> No                  | <input type="radio"/> Si               |
| ¿Tiene deudas?                            | Importe \$                             |
| <input type="radio"/> No                  | <input type="radio"/> Si ¿con quién?   |
| ¿Cuanto abona mensualmente?               | \$                                     |
| ¿A cuanto ascienden sus gastos mensuales? | \$                                     |

**OBSERVACIONES**

|                               |
|-------------------------------|
| Comentarios del entrevistador |
|-------------------------------|

Hago constar que mis respuestas son verdaderas

Firma del solicitante

#### **2.4.4.4 ENTREVISTA PRELIMINAR**

“La entrevista es el elemento auxiliar de selección casi universal” ( Robbins y Coulter, 2000, p.351). El proceso de selección comienza a la par la solicitud con la entrevista preliminar; su propósito básico es de filtro inicial de solicitantes eliminando aquellos que no cumplen con los requerimientos del puestos o el perfil del puesto. En esta etapa el entrevistador formula unas cuantas preguntas directas . (Mondy y Noe, 1997, p.186)

Además de ser filtro para el rechazo de personal no apto para el puesto, este también funciona para conocer que tal vez el solicitante no era apto para ese puesto pero sus habilidades son para otro puesto que esta vacante en ese momento. Si el entrevistador es hábil podrá dirigir al empleado potencial a otro puesto, siempre y cuando este conozca otra vacante.

Se efectúa la entrevista preliminar cuando existen muchos candidatos con requisitos cumplidos y se hace necesario ampliar datos; tener un primer acercamiento con el postulante, así como también se evaluara los más aptos para el puesto. (Aquino et al, 1996, p.61)

#### **2.4.4.5 PRUEBAS DE SELECCIÓN**

Se utilizan con frecuencia las pruebas de selección para ayudar en la evaluación de las aptitudes y el potencial de éxito que pueda tener un solicitante( Mondy y Noe, 1997, p.192).

Por tanto una prueba de selección es una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, las capacidades, las habilidades y otras características de un individuo en relación con otros.( Bohlander et al, 2001, p.189)

Para tomar una buena decisión en la selección del personal es necesario verificar de algún modo las capacidades que el solicitante posee para desarrollarse en el puesto al que se le destinará, o el que pretende. Las pruebas son necesarias para la selección como la acomodación de personal.

Las pruebas pueden proyectarse para medir la elegibilidad de admisión, transferencia, ascenso, capacitación o retención y pueden incluir medidas de inteligencia general, aprendizaje, aptitud mecánica, administrativa, destreza y coordinación, intereses ocupacionales o actitudes.

Las pruebas de selección se clasifican de diversas maneras. A continuación se describirán algunas de estas.

**Pruebas de aptitud cognoscitivas:** estas miden las capacidades mentales como inteligencia general, comunicación oral, manipulación de números y razonamiento (Bohlander et al , 2001, p.190)

Este tipo de prueba se aplica para seleccionar a una grupo de candidatos sin experiencia.

**Pruebas de habilidades psicomotrices:** miden la fuerza, la coordinación y la destreza. Entre estas habilidades se encuentran: la destreza digital, la manual, la velocidad muñeca dedos y la exactitud manual. (Mondy y Noe, 1997, p.198)

**Pruebas de conocimiento de puesto:** diseñadas para medir los conocimientos que tiene un candidato de los deberes del puesto que está solicitando. (ibidem,p.198)

**Pruebas a través de casos o de situaciones de trabajo:** exige que el solicitante realice tareas que son parte del trabajo que requiere el puesto, se desarrollan a partir de una descripción detallada y que se considera que incluyen las principales funciones del puesto, se consideran válida en su contenido (ibidem, p.193)

**Pruebas de personalidad e intereses:** estas determinan el talento y temperamento de los candidatos a un puesto, estas pruebas no son confiables y validas, por ser subjetivas.(Bohlander et al , 2001, p.191)

#### **Ventajas y desventajas de las pruebas de selección.**

| <b>VENTAJAS</b>                                                                                                         | <b>DESVENTAJAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Son el medio más confiable y preciso para seleccionar a candidatos aptos para la vacante entre un grupo de solicitantes | Tienen menos éxito como indicación del grado hasta el cual el individuo deseará desempeñarlo<br>Provoca en los solicitantes la falta de honestidad (mentira)<br>La ansiedad que provocan las pruebas a los solicitantes para querer enfrentar los obstáculos que los quisiera eliminar. |

#### **Características de las pruebas de selección diseñadas de manera correcta.**

Las pruebas de selección diseñadas de manera correcta son objetivas, normativas, confiables, estandarizadas , y lo más importante son válidas. ( Mondy y Noe, 1997, p.193)

La **estandarización** de pruebas es la uniformidad de los procedimientos y condiciones relacionadas con la administración de pruebas, se realiza para hacer una comparación de otros solicitantes en la misma prueba, el medio en que se desarrolla debe ser idéntico. (ibidem, p. 194)

La **objetividad** de la prueba se logra cuando todas las personas que califican una prueba obtiene los mismos resultados ya que son de opción múltiple o de falso y verdadero (son objetivas). (ibidem, p. 194)

La **norma** es cuando se proporciona un marco de referencia para comparar el desempeño de un solicitante con el de otros. (ibidem, p. 194)

La **confiabilidad** se entiende como el grado en el cual una prueba de selección proporciona resultados válidos. Para poder asegurar que la prueba es confiable se debe aplicar la prueba test-retest; es decir, aplicarlo dos veces para verificar que son válidos los resultados obtenidos y como consecuencia es confiable. (Mondy y Noe, 1997, p. 194)

La **validez** el requisito fundamental para que una prueba se le considera válida, esto es el grado en que una prueba mide lo que se supone debe medir. (ibidem, p.194)

#### 2.4.4.6 ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Es una conversación orientada hacia la meta, en la que el entrevistador y el solicitante intercambian información. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales. ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto? (Werther y Davis, 1996, p.165)

La entrevista de selección es importante ya que se considera que los solicitantes al llegar a esta etapa son los más aptos para la vacante. Los entrevistadores experimentados conocen a la perfección que en algunas ocasiones los candidatos han engañado los pasos anteriores, por tanto se debe pedir que proporcione información para corroborar esta con la anterior.

Con frecuencia el superviso o encargado del área de la vacante es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos relacionado con el candidato y es quién toma la última decisión de contratar; o a veces, el departamento de personal es el que decide .

Por lo general las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa (entrevistador) y un solo solicitante (candidato); es posible crear estructuras diferentes como se muestra en la figura 6 ( Werther y Davis, 1996, p.166)

| NUMERO DE ENTREVISTADORES | NUMERO DE SOLICITANTES |
|---------------------------|------------------------|
| ENTREVISTA INDIVIDUAL     |                        |
| 1                         | 1                      |
| ENTREVISTA DE GRUPO       |                        |
| 2 ó más                   | 1                      |
| 1                         | 2 ó más                |
| 2 ó más                   | 2 ó más                |

**FIGURA 6. Diferentes combinaciones de entrevistadores y solicitantes**

- 1) Una entrevista de grupo consiste en reunir al solicitante con dos más entrevistadores permitiendo que se evalúen a la misma persona basándose en las mismas preguntas y respuestas.
- 2) Otra variante consiste en reunir a dos o más candidatos o solicitantes con un solo entrevistador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparten inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.
- 3) La última variante es una mezcla de las dos anteriores, en donde se reúnen dos o más solicitantes con dos o más entrevistadores. Permite analizar a diferentes solicitantes, por diferentes personas, y todo a un mismo tiempo.

Tanto si se opta por una entrevista individual como si se opta por una de grupo existen diferentes estructuras control que ejerce el entrevistador. Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión. La estructura mixta es de la más empleada, aunque cada una de estas desempeña una función importante ( Werther y Davis, 1996, p.167)

A continuación se describirán las diferentes estructuras para realizar las preguntas que se utilizan en entrevistas de selección de personal.

**Entrevista no Estructurada o no dirigida:** el entrevistador formula preguntas genéricas y de respuesta abierta , permitiendo que el entrevistado se exprese libremente y con un mínimo de interrupciones. Es amplia y el entrevistador estimula al entrevistado a que lleve gran parte de la conversación. Esta es valiosa pues se conocen aspectos de importancia como actitudes , conocimientos, experiencias o sensaciones que se ocultan en las estructuradas. Es apto para candidatos de puestos de alto nivel y consultoría. (Bohlander et al, 2001, p.194)

**Entrevista Estructurada:** esta contiene una serie de preguntas estándar (con base en el análisis de puestos) y un conjunto de respuestas para clasificar las contestaciones del solicitante.(ibidem, p.194) Las preguntas se establecen antes de que se inicie la entrevista. Esta proporciona información para la toma de decisión.

Las ventajas de este tipo de entrevista se reduce si el entrevistador la hace de manera mecánica. Se convierte en un ambiente formal y daña el deseo de responder del candidato. (Mondy y Noe, 1997, p.204)

**Entrevista Mixta:** se utiliza tanto preguntas de la no estructurada como la estructurada, la primera añade interés al proceso permitiendo un conocimiento inicial de las características del solicitante y la segunda da una base informativa de comparación entre candidatos.

**Entrevista situacional:** se plantea al aspirante un caso hipotético y se le preguntaría como respondería , se evalúa la respuesta con relación a parámetros establecidos con anticipación. Y el enfoque que adopta el solicitante. Revela la habilidad del solicitante para resolver el tipo de problemas presentado. (Bohlander et al, 2001, p.195)

**Entrevista para describir comportamiento:** es una entrevista estructurada que utiliza preguntas destinadas a investigar el comportamiento pasado del candidato en situaciones específicas.(Mondy y Noe, 1997, p.204) Se enfoca a sucesos reales. Se le pregunta al candidato que hizo en realidad en cierta situación. (Bohlander et al, 2001,p.195)

## **Objetivos del entrevistador en la entrevista**

El entrevistador necesita alcanzar varios objetivos durante la entrevista de selección.

- La creación de un ambiente apropiado. El entrevistador debe establecer con rapidez un entendimiento mutuo con el solicitante. Debe obtener información precisa del candidato. ( Mondy y Noe, 1997, p.201)

El vestido, el lenguaje, los moldes y los alrededores de la oficina determinarán el efecto producido en el solicitante.

- La obtención de información conductual, relacionada con el puesto del solicitante. La entrevista es un método valioso que permite obtener información adicional acerca del solicitante relacionada con el puesto, complementando los datos proporcionados por otras herramientas de selección, así como también permite la aclaración de ciertos puntos, el descubrimiento de información adicional y la elaboración de datos necesarios para tomar una decisión sólida de selección. ( Mondy y Noe, 1997, p.201)

- Proporcionar información acerca del puesto y la compañía. Durante la entrevista se comunicara información relacionada al puesto, las políticas, reglamentos, los productos y servicios que ofrece. Se presenta la información de manera realista. ( Mondy y Noe, 1997, p.201)

- La determinación del siguiente paso. Después de terminada la entrevista, el entrevistador deberá determinar si el candidato es apropiado a la vacante. Si la decisión es positiva, el proceso continua, si no existe acoplamiento se rechazara la consideración de este. ( Mondy y Noe, 1997, p.201)

## **Objetivos del entrevistado en la entrevista.**

Es importante recordar que los entrevistados también tiene objetivos que buscar en la entrevista. Se mencionaran los siguientes: ( Mondy y Noe, 1997, p.202)

- Ser escuchados y entendidos
- Tener una amplia oportunidad para presentar sus calificaciones
- Ser tratados con justicia y respeto.
- Reunir información acerca de la empresa y el puesto
- Forjarse una decisión informal respecto de la deseabilidad del puesto

## **Proceso de la entrevista**

El proceso de la entrevista consta de cinco etapas principales:

1. Preparación de la entrevista
2. Creación de un ambiente de confianza( rapport)
3. Intercambio de información
4. Terminación
5. Evaluación

### **1. Preparación de la Entrevista**

Las entrevistas de selección, sean estructuradas o no, deben ser preparadas o planeadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar:

- ⊗ Los objetivos específicos de la entrevista
- ⊗ El método para alcanzar el objetivo de la entrevista; y
- ⊗ La mayor cantidad posible de información acerca del candidato a entrevistar.

Es importante que el entrevistador este informado respecto a los requisitos necesarios para el puesto que pretende cubrir y de las características esenciales que se necesitan del ocupante. Esa información es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, verificar la adecuación de los requisitos necesarios al puesto y las cualidades del candidato (Mondy y Noe, 1997, p. 206)

Así como también deberá tomar en cuenta las preguntas que probablemente le formulara el solicitante, ya que una meta de los entrevistadores es convencer a los candidatos idóneos par que acepten las ofertas de la empresa , necesitando estos estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.(Werther y Davis, 1996, p.169)

## **2. Creación de una ambiente de confianza (Rapport)**

Este término significa “concordancia”, “simpatía” es una etapa de la entrevista cuyo propósito es disminuir las tensiones del solicitante, con preguntas que no pongan en tensión al candidato Importa el lenguaje y postura del entrevistador. Se debe aclarar que es una conversación en lugar de un interrogatorio. ( Arias y Heredia, 1999, p. 443) Es aquí cuando los candidatos quieren dar la impresión más favorable que puedan, por lo tanto, buscan no dar información, que es, a su juicio desfavorable, pero tal vez, puede necesitar para evaluar al candidato.

En general las siguientes clases del comportamiento de una entrevistador, contribuyen a establecer rapport:

- ▶ Tratar con cortesía.
- ▶ Interés al escuchar.
- ▶ Hacer preguntas extensas, en lugar de especificar.
- ▶ La entrevista debe ser en privado.
- ▶ Prestar atención al lenguaje no verbal.

El propósito del rapport es “romper el hielo”, ya que este acercamiento se realiza mediante comportamientos, mostrando cordialidad y respeto, por ser una persona desconocida aún. (Arias y Heredia, 1999, p.444)

### **3. Intercambio de información**

Constituye la entrevista propiamente dicha; es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información que ambos componentes (entrevistador y candidato) desean.

El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos) y así sucesivamente.

Este proceso se basa en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitantes, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador empiece a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga. (Werther y Davis, 1995, p.170)

En general el entrevistador debe trabajar de forma que pueda adquirir al máximo información. Es aconsejable evitar las preguntas abiertas y vagas. A continuación se muestra en la figura 7, una serie de preguntas que se utilizan en la entrevista de selección. (Ibidem, 1995, p.170)

1. ¿Cómo emplea el tiempo libre? ¿Qué pasatiempos tiene?
2. ¿Participa usted en actividades de su comunidad? ¿Participo en ellas el año pasado?
3. ¿Cómo describiría el trabajo ideal para usted? (trate de ser específico)
4. Muchas gracias por preferir nuestra compañía. ¿qué lo llevó a seleccionarla?
5. ¿En qué tipo de ciudad prefiere vivir? ¿Se encuentra dispuesto a viajar? ¿A cambiar su lugar de residencia?
6. Cuando se encontraba estudiando ¿cuáles eran sus clases favoritas? ¿por qué?
7. ¿Qué motivos lo llevaron a escoger su actividad o profesión actual?
8. ¿Conoce los productos o servicios de nuestra compañía?
9. ¿Qué características le gustaría encontrar en su jefe?
10. ¿Cuáles han sido sus empleos favoritos? Porque?
11. ¿Qué aspecto de su desempeño anterior considera que es el menos destacado?
12. ¿Planea seguir estudiando?
13. ¿Cómo describiría sus objetivos profesionales?
14. ¿Estima suficiente su experiencia laboral actual?, etc.

**FIGURA 7. Preguntas comunes empleadas en entrevista de selección.**

#### **4. Terminación**

Cuando el entrevistador considera que se esta acercando la hora de terminar la entrevista y que se esta completando la lista de preguntas prevista , es hora de poner fin a la sesión. Es conveniente anunciar que se esta acercando el final con frases como:”antes de terminar voy hacer dos preguntas más”,” nos estamos acercando al final, pero antes quiero que me diga...” “¿ tiene una pregunta final?”; esto ayuda al individuo a prepararse para terminar con éxito la entrevista. ( Werther y Davis, 1995, p.171)

Este es el momento indicado para decir los pasos que siguen e informar al entrevistado que va a suceder. Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, no es conveniente indicarle qué perspectiva tiene de obtener el puesto.( ibidem p.171)

## 5. Evaluación

Después de haber concluido la entrevista se debe elaborar el informe con las conclusiones y respuestas específicas de la entrevista, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomo nota debe registrar los detalles de inmediato. Si utilizo una hoja de evaluación debe ser chequeada y completada. Al final deben tomarse ciertas decisiones con respecto al candidato: si fue rechazado o aceptado. Para esto existen dos impresiones que se forma por los hechos que narra el candidato y la impresión formada por el modo en que se comportó durante la entrevista. (Werther y Davis, 1995, p.172)

No se pueden establecer aspectos concretos para registrar ó elevar estas impresiones puesto que la entrevista es un arte. Pero si se puede cuidar de no caer en ciertos prejuicios al momento de registrar el entrevistador sus comentarios:

- El hecho de que cierta persona haya tenido cierta vez un problema con su patrón, no significa que sea del tipo de persona que “crea problemas”. Pero si la persona tuvo un trato poco aceptable con sus padres, profesores u otros jefes, etc; entonces hay indicios más seguros de que tiene dificultades para sus relaciones sociales o para admitir autoridad.
- Cuidado con la creencias de hábitos generalizados: una persona puede hablar lentamente, pero escribir a máquina con bastante rapidez.
- El comportamiento o la forma en que un candidato se desenvuelve, puede obedecer, a su sentido social, premeditación, miedo, etc.
- Uno de los mayores problemas de juicio es que el entrevistador trate de proyectarse en la persona del entrevistado, o sea, trate de ver el entrevistado todas aquellas cualidades que él mismo considera tener. Este es un grave error, que suele ocurrir con mucha más frecuencia de lo que se piensa.

En la figura 8, se muestra una forma llamada lista de verificación pos-entrevista que se utiliza para la evaluación que lleva a cabo el entrevistador, el uso de esta mejora el uso de la entrevista como técnica para la selección de personal. ( Werther y Davis, 1995, p.172)

Nombre de la  
empresa

Lista de verificación

Postentrevista

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| Nombre del solicitante _____ | Fecha _____  |
| Solicita el puesto de _____  | Código _____ |

Entrevistador

Comentarios del entrevistador

A. Evaluación de varios aspectos (1= mínimo, 10= máximo):

|       |                         |       |                               |
|-------|-------------------------|-------|-------------------------------|
| _____ | Aspecto                 | _____ | Habilidad del puesto          |
| _____ | Interés                 | _____ | Educación y Capacitación      |
| _____ | Experiencias y          | _____ | Disponibilidad                |
|       | antecedentes            | _____ | Estabilidad (empleo anterior) |
| _____ | Expectativas salariales |       |                               |
|       | razonables              |       |                               |

B. Comentarios específicos sobre el puesto que solicita:

1. Actitud respecto al empleo anterior \_\_\_\_\_
2. Actitud respecto al jefe inmediato anterior \_\_\_\_\_
3. Expectativas de responsabilidad en el puesto \_\_\_\_\_
4. Expectativas profesionales \_\_\_\_\_
5. Comentarios adicionales \_\_\_\_\_

SEGUIMIENTO SUGERIDO

|       |                      |       |                            |
|-------|----------------------|-------|----------------------------|
| _____ | Ninguno              | _____ | Solicitante no aceptable   |
| _____ | Someter a pruebas    |       | (notificar)                |
| _____ | Concertar entrevista | _____ | No aceptable para          |
|       | con el supervisor    |       | puesto solicitado          |
| _____ | Entrevista adicional |       |                            |
|       | con personal         |       |                            |
|       |                      | _____ | Considérese para el puesto |

**FIGURA 8. Lista de verificación Postentrevista**

#### **2.4.4.7 VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS**

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó?. En opinión de las personas que han interactuado con él ¿cómo se ha desenvuelto? Para responder a las preguntas anteriores los encargados en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias. Existe escepticismo con respecto a las referencias personales, ya que por lo general son proporcionadas por los amigos y familiares del solicitante. (Werther y Davis, 1996, p.174)

La verificación de referencias proporciona elementos de juicio adicionales a la información que entregó el solicitante y permitir la verificación de su precisión. Se le exige al candidato entregue referencias para que proporcionen información adicional.(Mondy y Noe, 1997, p.209)

Las referencias laborales describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo, se ponen en juicio este hecho, ya que los antiguos superiores y los profesores del candidato pueden ser no totalmente objetivos, en especial, cuando describen aspectos negativos. Algunos caen en prácticas condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero a ámbitos de la vida privada del solicitante ( Werther y Davis, 1996, p.121-122)

En esta parte del proceso de selección se pueden investigar varios aspectos para comprobar al idoneidad del trabajador como son:

##### **Investigación de antecedentes de trabajo:**

Son uno de los medios más fáciles y más efectivos para comprobar la idoneidad y capacidades del trabajador, busca principalmente datos a partir de las referencias que presento el solicitante. Si no se lleva una investigación razonable, el patrón es responsable de negligencia en la contratación. (Mondy y Noe, 1997, p. 209)

Conviene en lo que se posible, hacer las investigaciones en forma personal, y no solo por teléfono, ya que, por este medio, podemos perder muchos datos que en la entrevista personal obtendríamos .

Así como también conviene vigilar en aquellos períodos en los que el trabajador anota “haberse ocupado en asuntos personales”, entre otros dos trabajos, ya que muchas veces puede ocultarse un trabajo del que fue despedido por faltas graves. Para ellos nos servirá acudir a la empresa anterior, donde es más fácil saber a donde pasó al salir de la empresa.

Se debe pedir al candidato que firme una autorización explícita y amplia que conceda a al patrón permiso para ponerse en contacto con las personas que puedan dar referencias suyas.

**Investigación de antecedentes penales:** Conviene pedir a los solicitantes una carta de antecedentes penales expedida por la Procuraduría General del Estado, así nos podremos asegurar que alguno de los solicitantes no tenga antecedentes penales que sean un inconveniente para emplearlo.

**Investigación de cartas de recomendación:** cuando esta se presentan o se piden , su validez dependerá de lo que digan las personas que esta recomendando al candidato, esto se puede hacer llamado por teléfono a estas personas para verificar la recomendación y, sobre todo, asegurarse que las personas que expiden estas cartas no sean familiares. (Arias y Heredia, 1999, p.456)

**Investigación del domicilio y de la familia del solicitante:** este es uno de los medios más discutidos , ya que consiste en que una persona o trabajadora social, acuda al domicilio para entrevistar al mismo solicitante, a su familiares y conocidos, con el fin de darse cuenta del medio ambiente en el que vive. Este medio debe usarse con mucho cuidado, para evitar que se invada la independencia y discreción a que tiene derecho la

familia con relación con el trabajo. Este dato se puede también verificar con una llamada telefónica, o con el comprobante de domicilio que presente el candidato.

Una verificación inadecuada de referencias puede contribuir a una alta rotación, robos y otros delitos.( Bohlander et al, 2001, p.182)

#### **2.4.4.8 EXAMEN MEDICO Y FÍSICO**

Es conveniente que el procesos de selección incluya un examen medico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud (Werther y Davis 1996, p.175).

Este mismo brinda un punto de partida para comparar e interpretar los exámenes médicos subsecuentes , relacionado con las lesiones laborales y leyes correspondientes (Bohlander et al, 2001, p.187)

El examen médico es a cargo de la empresa y deberá ser efectuado por un profesionista 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 del puesto y el estado corporal del candidato. No se trata de aceptar al personal con excelente estado de salud sino candidatos cuyo trabajo no constituya un riesgo para ellos mismos ni para su grupo. ( Arias y Heredia, 1999, p. 455-456)

Este implica un interrogatorio y una exploración física, además de sus exámenes de laboratorio , los resultados son confidenciales y sirven los datos al candidato para saber si existe una anomalía en su estado físico; así como orientarlo en un tratamiento. (ibidem, p.456)

El examen puede tener como fines principales:

1. Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas
2. Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofrecería
3. Conocer si el trabajador no sufre ya, al ingresar al trabajo, enfermedades profesionales.
4. Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico o drogadicto.
5. Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos (vista, olfato, oído, tacto)
6. Conocer si el candidato no tiene algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
7. Orientarlo sobre como puede causarse enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.
8. Investigar su estado general de salud
9. Servir de base para la realización de exámenes periódicos al candidato, para vigilar su estado de salud, corregir males que pudieran iniciarse sin saberlo él y corregir sus enfermedades crónicas. Todo ello, además de beneficiarlo, mejorando su eficiencia en el trabajo.

Se coloca al final del proceso de selección para que sea, lo más útil posible , y lo más completo, este examen es costoso por lo que solo se aplicara a quienes ya tienen una gran probabilidad de quedarse.

El examen físico es para los candidatos que suponen la posición de ciertos requisitos físicos, este se realiza porque es un requisito de las compañías de seguros. Las compañías desean cerciorarse de que sus nuevos empleados no presenten reclamaciones de seguro por lesiones o enfermedades que se contraen antes de haberlos contratado, deben estar relacionados con el trabajo y no provocaran discriminación alguna. (Robbins y Coulter, 2000, p.353).

#### **2.4.4.9 DECISIÓN DE SELECCIÓN**

Después de obtener y evaluar la información de los finalistas , el gerente debe tomar la decisión real de contratación. La última selección debe hacerse entre todos aquéllos que todavía se encuentran después de haber sido evaluadas las verificaciones de referencias, pruebas de selección, investigaciones de antecedentes, información de entrevistas y el examen medico. Se debe seleccionar a la persona cuyas aptitudes concuerdan más estrechamente con los requerimientos de la vacante. Si la organización va a invertir en reclutamiento, selección y capacitación de un empleado, es importante que el gerente contrate al candidato más apto para el puesto. ( Mondy y Noe, 1997, p. 211-212)

La persona que suele tomar la decisión final es el gerente o supervisor quien será el encargado y responsable del desempeño del nuevo empleado. Algunas ocasiones el responsable pide ayuda al gerente de recursos humanos. El papel del ARH en este proceso es proporcionar servicio y asesoría para ayudar al gerente de operaciones a tomar la decisión de selección.

La razón principal para que el supervisor tome la última decisión de selección es por que debe permitir a los gerentes que seleccionen a los individuos de los cuales serán responsables. (Mondy y Noe, 1997, p.212)

#### **2.4.4.10 INDIVIDUO CONTRATADO**

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección, dependerá de que puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. (Werther y Davis, 1996, p.177)

Debido al peso que se le da al supervisor en sus decisiones, se debe capacitar a fin de que su función en el proceso no anule los esfuerzos del departamento de Recursos Humanos. (Bohlander et al, 2001, p. 205)

El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión de tiempo y evaluaciones y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para construir un valioso banco de recursos humanos potenciales. También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado como su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etc, constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines. (Werther y Davis, 1996, p.177).

La fecha de iniciación se basa en los deseos de la compañía como del individuo. Si se encuentra laborando en otra empresa este debe notificar su renuncia con anticipación, y después de esta el individuo necesitara tiempo para prepararse en el nuevo trabajo. (Mondy y Noe, 1997, p. 212)

### **Resultados y retroalimentación**

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

Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevo a cabo de manera adecuada. Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtienen por juicios favorables del nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la compañía, niveles bajos de evaluación y factores similares (Werther y Davis, 1996, p.178).

## 2.4.5 ORIENTACIÓN O SOCIALIZACIÓN

La orientación o socialización se utiliza para ofrecer a los empleados nuevos la información que necesitan para funcionar, en forma cómoda y eficaz, dentro de las organizaciones. (Stoner et al, 1996, p.427)

Los principales objetivos de la orientación son reducir la ansiedad inicial que sienten los nuevos empleados al iniciar sus actividades en un puesto de trabajo , así como familiarizarlo con la unidad de trabajo y la organización en conjunto. (Robbins y Coulter, 2000, p.354)

Por lo general, la socialización se complementa con tres aspectos fundamentales de información :

1. Información general sobre la rutina laboral diaria (Stoner et al, 1996, p.427)
2. Resumen de la historia, propósito, las operaciones y los productos o servicios de la organización, así como una idea de la manera en que el trabajo del empleado contribuye a las necesidades de la organización. (ibidem, p. 427)
3. Presentación detallada de las políticas, reglas laborales y prestaciones para los empleados de la organización .( ibidem, p 427)

El éxito de la orientación se traduce en una transición del exterior al interior de la institución, que provoque en el nuevo empleado comodidad, aminore la posibilidad de que tenga un mal rendimiento en el mismo y reduzca las probabilidades de que presente su renuncia de manera inoportuna de una o dos semanas después de asumir el empleo. (Robbins y Coulter, 2000, p.354)

## 2.5 TURISMO

### 2.5.1 DEFINICIÓN

Etimológicamente , el vocablo “turismo” proceden de las raíces *tour* y *turn*, ambas procedentes del verbo en latín *tornare* que significa, girar. Esta palabra hace referencia a la idea de giro, de viaje circular, de vuelta al punto de partida. (Martín, 2000, p. 47)

El turismo se define según la Organización Mundial del Turismo, como la suma total de actividades de las personas que viajan y permanecen en destinos fuera de sus lugares habituales de residencia por periodos de tiempo no superiores a un año, por ocio, negocios u otros propósitos ( ibidem, p. 47)

El fenómeno turístico tiene una dimensión social, cultural, psicológica, económica, etc.; dada la repercusión que ejerce en el lugar donde se desarrolla, siendo este impacto más fuerte a partir de la década de los cincuentas, con el nacimiento del turismo en masas, al aumentar el número de personas que se desplazan hacia otras zonas distintas de las que normalmente habitaban.

Actualmente las motivaciones de los turista son muy variadas , apareciendo numerosos tipos de turismo como:

- a. Turista cuya razón principal para viajar es el placer, se incluye el turismo de “sol y playa”, el turismo deportivo, visitas culturales, asistencia a eventos importantes como Olimpiadas, festivales, etc. ( Martín, 2000, p.52 )
- b. Turismo de congresos, convenciones, y por motivos de negocios: ferias, cursillos, conferencias, acuerdos entre ejecutivos, etc (ibidem, p.52 )
- c. Turismo de educación: los turistas tiene fines educativos, bien sea realizar un curso de idiomas, de pintura, de música, etc. (ibidem, p.52 )
- d. Turismo religioso: toda religión posee sus lugares sagrados, que han sido y son centros de peregrinación; aunque la motivación religiosa no puede

confundirse con la turística, los efectos en el núcleo receptor son prácticamente iguales que en cualquier otro destino turístico. ( Martín, 2000, p.52 )

- e. Turismo con fines lucrativos: lo componen los turistas que acuden a balnearios, centros de talasoterapia y demás clínicas privadas especializadas. (ibidem, p.52)
- f. Ecoturismo o turismo en contacto con la naturaleza respetando en todo momento al máximo el medio ambiente. (ibidem, p.52)

Podemos decir, por tanto que la actividad turística favorece el desarrollo socio – económico del lugar donde se produce, repercutiendo también positivamente en la calidad de vida de los habitantes de la zona si se planifica correctamente un desarrollo turístico que no busque exclusivamente la generación de riqueza sólo para un grupo reducido de la población.

## **2.5.2 ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS: LOS HOTELES**

Las empresas de alojamiento se definen como aquellas que ofrecen hospedaje, con o sin otros servicios complementarios, a cambio de un precio. Este sector es amplio por lo que incluye una gran variedad de empresas, entre los que podemos mencionar principalmente los siguientes: (Martín, 2000, p.301)

- Hoteles y moteles
- Pensiones y fondas
- Paradores nacionales
- Apartamentos turísticos Time-sharing
- Residencias y albergues
- Cámping
- Alojamientos rurales
- Balnearios.

### 2.5.3 SECTOR HOTELERO

Los hoteles son aquellos establecimientos que, ofreciendo alojamiento, con o sin comedor, y otros servicios complementarios, ocupan la totalidad de un edificio o parte independizada del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, con escaleras y ascensores de uso exclusivo. ( Martín, 2000, p. 302 )

En cuanto a su oferta o tipología de empresas hoteleras, podemos citar las siguientes: (ibidem. p. 302 )

- a. Según el tipo de establecimiento: hoteles, moteles y pensiones.
- b. A su localización; de ciudad, de montaña, de costa, de carretera.
- c. En función de su categoría: lujo( cinco y cuatro estrellas), categoría intermedia (tres estrellas), y tipo popular ( dos y una estrella).
- d. Según la dimensión: de gran tamaño( más de 300 habitaciones), de tamaño intermedio (de 100 a 300 habitaciones) y de pequeño tamaño ( menos de 100 habitaciones)
- e. Por la forma de operación y su relación con la propiedad: explotadas directamente por la propiedad, explotadas de forma mixta y explotadas en régimen de franquicias, arrendamiento y gestión o management.
- f. Según la forma de producción: producción continua o establecimientos que permanecen abiertos ininterrumpidamente y producción discontinua o establecimientos por temporada.

Actualmente existe una tendencia en la economía mundial a la integración, unión, y concentración de empresas en una determinada actividad económica, como lo son las cadenas hoteleras. Esto puede ser a nivel técnico , financiero o a nivel cooperativo (intercambio de experiencias ). ( Martín, 2000, p. 303 )

La empresa hotelera es un sistema abierto en el que pueden diferenciar los tradicionales subsistemas de aprovisionamiento, producción, comercial, financiero, de recursos humanos y administrativo. (ibidem, p. 303)

Posee algunas características particulares que deben considerarse:

- Intangibilidad del producto principal que generan, que es el servicio de habitaciones, que no se puede almacenar. ( Martín, 2000, p. 303 )

- Restauración: el producto de la restauración no es intangible, pero sí perecedero, y además, adquiere un papel fundamental la manera intangible de ofrecer el servicio. (ibidem, p. 302 )

- El factor localización adquiere más importancia, al ser más determinante, que en otro tipo de empresas. (ibidem, p.303)

#### **2.5.4 ACTIVIDADES QUE REALIZA UN HOTEL**

Entre las principales actividades que realiza un hotel se encuentran:

Servicio de recepción: se encarga de las reservas de plazas, atender la salida y entrada de huéspedes y clientes, mantener las relaciones públicas con clientes, coordinación interdepartamental, confección y cobro de facturas, etc. ( Martín, 2000, p. 304 )

Servicio de conserjería: se ocupa de ofrecer información y asistencia a los huéspedes y clientes, equipajes y consignas, custodia de llaves de las habitaciones, correspondencia, etc. ( ibidem, p. 304 )

Pisos: realiza la preparación y limpieza de las habitaciones, conservación del mobiliario, limpieza de pasillos y salones y zonas comunes, control de stock e inventario de ropa de habitaciones, lavandería y planchado, etc. ( ibidem, p. 304 )

Economato y bodega: se llevan a cabo las compras de productos de economato y bodega, almacenamiento de esta mercancía, distribución de este inventario a los distintos departamentos, etc. ( ibidem, p. 304 )

Cocina y restauración: se encarga de ofrecer al cliente servicios de alimentación y /o bebidas.( Martín, 2000, p. 304 )

Animación hotelera: destacan la organización de fiestas, cenas de gala, competencias deportivas, exposiciones diversas, etc. ( ibidem, p. 304 )

Mantenimiento y seguridad: se ocupa del mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones básicas del hotel(instalaciones eléctricas, agua, elevadores, maquinas de cocina, etc) y de las instalaciones complementarias ( piscina, jardines, pistas deportivas). (ibidem, p. 304 )

Administración y contabilidad: lleva a cabo la fijación de los objetivos generales de la compañía, el control de todos los ingresos y gastos de la explotación, la evaluación y selección de inversiones, la elección de distintas fuentes de financiamiento, etc. Funciones propias del departamento de personal: reclutamiento y selección de personal, confección de nóminas, organización de cursos de formación y reciclaje, etc. ( ibidem, p. 304 )

Comercialización o ventas: se encarga de realizar el estudio de mercado, campañas de publicidad, relaciones públicas, relaciones empresariales de intermediación turística, etc. ( ibidem, p. 304 )

Si bien todas estas actividades forman parte de la gestión que día a día realiza la compañía , conviene para su correcto desempeño llevar a cabo funciones administrativas de planificación, organización, dirección, y control a nivel general para toda la empresa, teniendo en cuenta posibles variaciones en la administración, según se trate de un hotel individual independiente o de un establecimiento perteneciente a una cadena hotelera.

## **2.6 MANUAL**

La historia de los manuales se remonta durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial, en el que se desarrolla esta técnica, se conoce que con anterioridad ya se tenía algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal, sobre la manera de operar de una organización. La falta y necesidad de personal capacitado es lo que genera que en la segunda guerra mundial se elaboren los manuales más detalladamente (Rodríguez , 1992, p. 56)

### **2.6.1 DEFINICIÓN**

El empleo de estos se crea, como auxiliar para obtener el control deseado de personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para el que está trabajando pueda dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada.

Los manuales son creados por ser parte importante de comunicación en todo organismo relacionado con lo administrativo

Duhalt Karaus Miguel A. lo define como: “Documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

Terry G. R. lo define como “ Un registro inscrito de información e instrucciones que concierne al empleado y pueden ser utilizados para orientar a los esfuerzos de un empleado en una empresa.

Continolo G. Lo define como “ Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”

Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente. (Rodríguez, 1992, p.55)

El objetivo primordial que persiguen los manuales es dar una instrucción acerca de situaciones primordiales ya sean de funcionamiento, selección, operación, políticas, etc., para que las personas puedan llegar a ser eficientes y eficaces con todos los recursos disponibles con los que cuenta

## **2.6.2 FUNCIÓN Y OBJETIVOS DE LOS MANUALES**

Todo manual dentro de la organización tiene como función principal, la de comunicar y por medio de esta servir como medida de control interno, de ayuda y apoyo a la administración; para que todo el personal conozca funciones, las responsabilidades, los procedimientos para realizar su trabajo y en general a todo lo concerniente a la organización.

Por ello la eficiencia en el desarrollo de las funciones y actividades de cualquier empresa, descansan en buena medida en la claridad y la fluidez de las comunicaciones que en ella se establezcan para la transmisión de la información básica requerida

La necesidad de contar con manuales se ha hecho indispensable, debido al crecimiento en el volumen de las operaciones, al incremento de personal, a la utilización de nuevas técnicas y a la complejidad de las estructuras administrativas.

Los manuales por ser un medio de comunicación formal deben de ser legibles y sencillos, puesto que están dirigidos hacia todos los niveles es decir, desde el operativo, la gerencia y también el administrativo; deben ser flexibles puesto que la empresa está inmersa en un ambiente cambiante y debe de cualquier forma adaptarse a él.

Lo mencionado anteriormente se puede decir que los manuales tiene los siguientes objetivos principales ( Rodríguez , 1992, p.59)

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como objetivos, funciones, políticas, procedimientos, etc.
- Apoyar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Precisar las funciones y relaciones de cada departamento para deslindar responsabilidades. Evita la duplicidad y detecta las omisiones.
- Permitir el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Permite el ahorro de gastos innecesarios. Tanto en el aspecto de dinero como de tiempo.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas.

### 2.6.3 POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE LOS MANUALES

**POSIBILIDADES:** (Rodríguez, 1992, p.61)

- ▶ Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- ▶ Ayudan a institucionalizar y hacer efectivos los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etc.
- ▶ Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- ▶ Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- ▶ Son instrumentos útiles en la capacitación de personal.
- ▶ Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- ▶ Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

**LIMITACIONES:** (Rodríguez, 1992, p.61)

- ▶ Su deficiente elaboración provoca serios inconveniente en el desarrollo de las operaciones ( ibidem, p. 61)
- ▶ El costo de producción y actualización puede ser alto
- ▶ Sino se les actualiza periódicamente pierden efectividad
- ▶ Incluyen sólo los aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma.
- ▶ Muy sintéticas carecen de utilidad: muy detallados los convierten en complicados.

### 2.6.4 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

En la actualidad un gran número de organismos han adoptado el uso de manuales administrativos como medio para satisfacer distintas necesidades. Existen diferentes tipos de manuales. A continuación se dará una clasificación de los manuales:

### **Por su contenido**

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias. Dentro de este tipo tenemos a los siguientes ( Rodríguez, 1992, p. 62):

- Manual de Historia del organismo
- Manual de organización
- Manual de políticas
- Manual de procedimientos
- Manual de contenido múltiple (cuando trata de dos contenidos como: políticas y procedimientos, historia y organización.)
- Manual de adiestramiento e instructivo
- Manual técnico

### **Por su función específica**

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado tenemos los siguientes. ( Rodríguez, 1992, p.62 ):

- Manual de Personal
- Manual de Crédito y Cobranza
- Manual de Producción
- Manual de Contabilidad
- Manual de Finanzas
- Manual de Ventas
- Manual de Compras
- Manuales generales que se ocupan de dos o más funciones u operacionales

**Por su ámbito de aplicación:**

Estos se refieren a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación; se podrán elaborar manuales con una cobertura mayor o menor. (Rodríguez, 1992, p.66) A continuación se muestra la clasificación de este tipo:

**General:**

Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes:

- Manual general de Políticas
- Manual General de Procedimientos
- Manual General de Organización

**Específico:**

Se refiere al contenido de información de una unidad orgánica. Dentro de esta clasificación tenemos a los manuales siguientes:

- Manual Específico de Reclutamiento y Selección
- Manual Específico de Auditoría
- Manual Específico de Políticas de Personal
- Manual Específico de Procedimientos de Tesorería

La elaboración de manuales administrativos requieren de un proceso de planeación, para identificar por anticipado qué medios y qué fases sean necesarias para su preparación sistemática. (Rodríguez, 1992, p.67)

Desde el momento que un manual comienza a ser utilizado debe controlarse continuamente en qué medida cumple los objetivos para los cuales ha sido creado; así como deberán considerarse las medidas tendentes a mantener actualizados estos mismos.

### **2.6.5 LOS MANUALES POR FUNCIÓN ESPECÍFICA**

Los manuales por función específica son un recurso para ayudar a la orientación de los empleados. Ayuda a que las instrucciones sean definidas, a fijar la responsabilidad, a proporcionar soluciones rápidas a los malos entendidos y mostrar como se contribuye al logro de los objetivos organizacionales, así como sus relaciones con otros empleados. (Rodríguez, 1992, p. 148)

La importancia de este tipo de manuales va de acuerdo al crecimiento de una organización, conforme ésta crece, se genera la necesidad de contar con manuales por función específica para operar de manera efectiva

A continuación se detallará el tipo de manual que se tiene como propósito en este trabajo.

### **2.6.6 MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Este tipo de manual agrupa pautas e instrucciones de aplicación especial sobre el reclutamiento y selección de personal en una determinada organización

Este tipo de manuales se hace la asignación a tres clases de usuarios.( Rodríguez, 1992, p.151 ) :

1. Para el personal en general. Se dan a conocer las políticas y proceso de reclutamiento y selección.

2. Para supervisores. Comunica las actividades y políticas sobre la forma en que el personal será integrado a la organización.
3. Para personal del departamento de personal. Se trata de un manual específico a cargo del departamento, como reclutamiento y selección de personal, análisis y evaluación de puestos, calificación, etc.

### **Contenido del Manual**

El contenido de este tipo de manual varia de acuerdo al tipo y a la cantidad de material que se desea detallar. ( Rodríguez, 1992, p. 152)

Los apartados que contendrá este manual específico de reclutamiento y personal son los que a continuación se presentan.

### **Identificación**

En este apartado del manual se indicara, en primer término, los datos de identificación ( Rodríguez, 1992, p. 153), estos son los siguientes:

- Nombre del organismo o unidad orgánica correspondiente.
- Título y extensión del manual ( Específico).
- Lugar y fecha de publicación.
- Número de revisión, en su caso.
- Unidad orgánica responsable de su expedición.

### **Índice**

Consiste en una relación de apartados que conforman el documento es decir, la revisión de su esquema, añadiendo los números de formato de referencia. ( Rodríguez, 1992, p. 153)

## **Introducción**

Contiene la explicación al usuarios acerca del documento en sí y de los objetivos que persigue a través del manual. Incluyendo también el ámbito de aplicación, a quienes va dirigido, cómo se usará, cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. Así como también la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en este manual. (ibidem, p- 153)

## **Políticas**

En este apartado se describen en forma detallada los lineamientos a seguir por los usuarios en la toma de decisiones para el logro de objetivos del área. ( Rodríguez, 1992, p. 15)

## **Proceso de reclutamiento**

Este apartado se indican los aspectos a seguir en el proceso de reclutamiento. (ibidem, p. 154)

## **Proceso de selección**

Contiene los aspectos importantes del proceso de selección, mediante el cual se obtiene y elige al candidato, de acuerdo a los requisitos específicos para el puesto a cubrir.

## **Procedimientos de reclutamiento y selección**

Se hace la expresión narrativa de los procedimientos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de reclutamiento y selección en la empresa.

### **2.6.7 OBJETIVO DEL MANUAL**

1. Te permite ahorra tiempo, el sistema minimiza la pérdida de tiempo; los solicitantes que no estén calificados son inmediatamente rechazados y de esté modo se selecciona al personal más capacitado
2. Prevé para futuros éxitos en los empleados, como resultado del sistema se podrá predecir el futuro éxito que tendrá el candidato.
3. La rotación de personal se reduce significativamente a través de una selección bien hecha, se reducen en gran número las contrataciones de aquellos candidatos con mayores potencialidades de trabajo que serán atraídos a la organización.
4. El departamento de personal facilitará las funciones operativas , el proceso de reclutamiento y selección de personal es diseñado para facilitar las funciones de los departamentos minimizando la discordia y la falta de armonía que a menudo suelen existir en las organizaciones
5. El sistema es compatible con la oferta y la demanda de empleo; va acorde con los requerimientos legales de dar igual oportunidad a todos.

---

# CAPÍTULO III

## APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

### 3.1 HISTORIA DEL HOTEL

Club Med nació de un sueño. Un sueño de crear un lugar donde gente de todas las edades, culturas y países pudiesen vivir una parte de sus vidas en contacto con la naturaleza, sin preocupaciones, sin stress, sin tristezas, sin reloj y sin dinero en el bolsillo.

En 1949 durante una estadía en Córcega visitando un pequeño pueblo dedicado principalmente a recibir veraneantes es que Gerard Blitz, un belga de 38 años, tuvo una gran idea... El 11 de febrero de 1950, funda los estatutos de una nueva asociación cuyo principal objetivo es “desarrollar el gusto por la vida al aire libre y la práctica de la educación física y los deportes”.

Nombre elegido: Club Méditerranée.

Para instalar su primer village, Gerard Blitz crea los cimientos de su proyecto en una pequeña playa desierta en las Baleares: Alcudia. Le resta alojar a los futuros miembros del Club Med. En tanto, en una lista de fabricantes de carpas de camping, Blitz selecciona un nombre que le parece simpático: "Trigano padre e hijo".

El 4 de junio de 1950, son 300 personas las que inauguran las rudimentarias instalaciones de este nuevo centro de entretenimientos. En el lugar se encuentran una veintena de “organizadores” que no llevan aún el nombre de G.O.

Después de Alcudia llegará Baratti, Corfou, Djerba, tanto nombres míticos que escribirán la leyenda del Club. Cada año, nuevos villages aparecerán, a lo largo del Mediterráneo primero, luego mucho más lejos. Las cimas nevadas de los Alpes, la Polinesia, África, América del Sur, Asia, serán luego propuestos para saciar la sed de evasión de los G.M.

Asociado a lo que hace la riqueza del Club, la fórmula de todo incluido, los deportes a voluntad, una mesa generosa, la fiesta, infraestructura especial para los niños y sobre todo sus G.O. y sus inimitables jefes de village, el Club llega a ser un arte de vivir plenamente.

Club Med Villas ofrece una selección de renovados hoteles que operan a la carta, en plan europeo ( sin alimentos), con desayuno o con pensión completa o media pensión. Auténticas y exóticas, por su ubicación y espectaculares alrededores naturales; situadas en zonas culturales, arqueológicas o históricas. Es por ello que el Hotel Villas Arqueológicas Cholula Club Med nació hace 26 años como otra Villa cerca de las Ruinas del Centro Ceremonial de Cholula, el segundo más importante después de Teotihuacan.

En su inauguración el día 2 de diciembre de 1977 estuvo presente el Arquitecto Guillermo Rosell de la Lama Secretario de Turismo, el Doctor Alfredo Tóxqui Fernández de Lara Gobernador Constitucional del Estado de Puebla y el Director Mac Messier. Empezó siendo un hotel poco visitado, por la distancia que existía entre Puebla y San Andrés Cholula, por tanto, la táctica que tomo el director fue proponer al gobernador para que se invirtiera en el camino que lleva al hotel ya que este era aún de terrasería e impedía que fuera el turismo por su poca presentación, así que aportando la mitad el hotel y la otra mitad el gobierno de Puebla se construyo la carretera. Posteriormente se invitaba a la gente del gobierno con membresías para que fueran a pasar los fines de semana con su familia, se realizaban seminarios, reuniones, comidas, desayunos, etc. Para que mantenera el cupo del hotel, ya que este era bajo paquetes turísticos.

Comenzó con pocos empleados que se requerían al sindicato de México como eran los chefs franceses, los cocineros, las camaristas, mantenimiento, bar, meseros, recepcionistas, contador, etc. Contando con 44 habitaciones de camas dobles y con servicios como: guardarropa, calentadores, servicio de habitación, baño privado (regadera y W.C. ), restaurante de cocina francesa para 72 comensales en 15 mesas, cocina típica mexicana utilizada la parrillada solo para eventos, bar, alberca a 28° C, terraza, salones para eventos, biblioteca, boutique, caja de seguridad.

Posteriormente con las sugerencias de los huéspedes se aumento el servicio de TV, teléfono, lavandería, calefacción, mejoraron las habitaciones, la terraza se acondicionó, el bar que estaba abierto se cerró completamente.

Actualmente el hotel cuenta con 44 habitaciones, canchas de tenis, básquet, fútbol, alberca a 28° C., restaurante de cocina francesa e internacional a la carta, bar con música en vivo, terraza, jardines para eventos, salón de eventos ( seminarios, cursos, reuniones, comidas, bodas, etc.) y biblioteca. Mantiene su cupo por los paquetes turísticos, grupos turísticos, membresías de algunas empresas a las que le trabajan, eventos sociales, cursos de empresas, etc.

### 3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizara será el explicativo puesto que se creará un Manual de Selección de Personal para el Hotel villas Arqueológicas Cholula ya que aún no lo manejan, se irá definiendo cada una de las etapas del proceso, el seguimiento que se debe dar a este con suma determinación.

Así como también se utilizara, el correlacional puesto que se medirá el grado de relación tanto del manual con la selección de personal ya que son dos variables que se relacionan entre sí.

### 3.3 HIPÓTESIS

**Hi:** La Elaboración de un Manual de Selección de Personal, para que las personas captadas sean las adecuadas a ocupar el puesto vacante.

---

# CAPÍTULO IV

## MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL

# MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL



HOTEL VILLAS ARQUEOLÓGICAS  
CHOLULA CLUB MED

## **INDICE**

### **I . INTRODUCCIÓN**

#### **1.1 OBJETIVO DEL MANUAL**

#### **1.2 AMBITO DE APLICACIÓN DEL MANUAL**

#### **1.3 AUTORIZACIÓN**

### **II. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

#### **2.1 ORGANIGRAMA DEL HOTEL**

#### **2.2 DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO**

### **III. POLÍTICAS**

#### **3.1 REQUISICIÓN**

#### **3.2 SELECCIÓN**

#### **3.3 REGLAS**

## IV. PROCESO DE SELECCIÓN

### 4.1 REQUISICIÓN DE PERSONAL

### 4.2 RECLUTAMIENTO

#### 4.2.1 RECLUTAMIENTO INTERNO

#### 4.2.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO

### 4.3 SELECCIÓN

### 4.4 RECEPCIÓN DE SOLICITUD DE EMPLEO

### 4.5 ENTREVISTA PRELIMINAR

### 4.6 REVISIÓN DE SOLICITUD Y CURRICULA

### 4.7 PRUEBAS DE SELECCIÓN

### 4.8 ENTREVISTA DE SELECCIÓN

### 4.9 EXAMEN MEDICO Y FÍSICO

### 4.10 DECISIÓN DE SELECCIÓN

### 4.11 INDIVIDUO CONTRATADO

### 4.12 AGRADECIMIENTOS

### 4.13 INDUCCIÓN

## **I. INTRODUCCIÓN**

Un manual se define como un documento elaborado minuciosamente, que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.

El presente manual es una compilación de escritos y documentos que facilitaran al usuario la realización de una buena selección de personal, permitiendo dotar de personal adecuado para la vacante, cubriendo los perfiles de puestos que contiene el mismo, y sus especificaciones.

Así, encontraremos una reseña histórica del Hotel, el organigrama del mismo, el objetivo que se tiene al realizarse el manual, el ámbito al que se enfoca y la autorización que se le da para su implementación el Hotel.

Posteriormente se dará a conocer la descripción y perfil de puestos para cada integrante del organigrama, identificando con exactitud lo que se requiere para cubrir el puesto vacante.

Se darán a conocer las políticas de requisición, selección y las reglas para el candidato al puesto.

Por último contendrá el proceso de Selección de Personal, con los pasos más sobresalientes del mismo, puesto que algunas cuestiones son tomadas por el Hotel y por la Cadena Hotelera.

## **1.1 OBJETIVO DEL MANUAL**

El Manual de Selección de Personal tiene como objetivo establecer un procedimiento que permita identificar y evaluar a los candidatos adecuados y capacitados a los diferentes puestos vacantes, conforme a la descripción y perfil del mismo; obteniendo así una mayor eficiencia, productividad y calidad en el proceso de selección de personal; llevando con esto alcanzar los objetivos fijados por el Hotel Villas Arqueológicas Cholula Club Med.

## **1.2 AMBITO DE APLICACIÓN DEL MANUAL**

El siguiente manual de selección de personal para el hotel Villas Arqueológicas Cholula Club Med esta diseñado como una guía de apoyo para el departamento de personal.

## **1.3 AUTORIZACIÓN**

El siguiente manual lo aprobó el Sr. Jean Pierre Bourzeix Director General del Hotel Villas Arqueológicas Cholula Club Med, así como también la C.P. Lucila Correa Miranda.



## 2.2 DESCRIPTIVO Y PERFIL DE PUESTO

A continuación se presentaran los descriptivos y el perfil de cada puesto, necesarios para realizar la selección del personal para el puesto que se está requiriendo.

### GERENCIA GENERAL

#### IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto: DIRECTOR( SELECCIONADO EN MÉXICO)

Puesto que reporta: Ninguno

Puestos que le reportan : Todos

Fecha de elaboración: Julio 2003

#### DESCRIPCIÓN GENERAL

Supervisar que los departamentos que le reportan cumplan con las funciones y tareas específicas de cada uno, así como; lograr que se cumplan las expectativas y objetivos planteados.

#### DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Tomar decisiones adecuada para el mejoramiento del hotel

Realizar juntas mensuales, quincenales o semanales según sea necesario para abordar temas de importancia para el mejor funcionamiento del hotel.

Revisar reportes mensuales de las actividades realizadas por los departamentos y exigir que se cumplan aquellas que no se han llevado acabo.

Respaldar a cada uno de los departamentos en las decisiones adecuadas para la optimización de los recursos.

#### PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD: Licenciado en Administración de Empresas , Instituciones, Turismo u Hotelería.

EXPERIENCIA: Mínima de 8 años en puesto y empresa similar

IDIOMAS: Español 100 %, Ingles 100%, Francés 100%

|                                               |
|-----------------------------------------------|
| <b>DEPARTAMENTO DE CONTRALORÍA Y PERSONAL</b> |
|-----------------------------------------------|

|                       |
|-----------------------|
| <b>IDENTIFICACIÓN</b> |
|-----------------------|

Nombre del Puesto: Contralor y Administrador de Personal

Puesto que reporta: Director

Puestos que le reportan: Restaurante y Bar, Ventas, Boutique, Alimentos, Ama de llaves y Lavandería, Economato, Mantenimiento y Recepción.

Fecha de elaboración: Julio 2003

|                            |
|----------------------------|
| <b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b> |
|----------------------------|

Administrar todos los recursos financieros de la empresa y tomar las decisiones que incumban en su rublo, así como asegurar un adecuado reclutamiento y selección de personal de los mismos logrando un desempeño óptimo del personal.

|                               |
|-------------------------------|
| <b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b> |
|-------------------------------|

Autorizar créditos e inversiones necesarias para la operación del hotel( contrataciones, construcciones, adquisiciones de materiales, etc.).

Revisar y autorizar los estados financieros realizados por este, así como presentarlos ante las autoridades correspondientes.

Supervisar los pagos legales de tipo financiero del Hotel

Elaborar el presupuesto general de la empresa haciendo un comparativo entre el real y el presupuestado.

Realizar la nómina general del hotel.

Mantener y controlar el flujo de efectivo dentro de la empresa

Autorizar cheques.

Realizar reportes diarios de caja

Realizar reportes y mandarlos hacia México y Francia

Reclutar al personal adecuado para cada uno de los puestos basándose en las demandas del mismo.

Realizar altas , bajas, modificaciones de salario del personal ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, INFONAVIT, etc.

Realizar la baja del personal que no cumpla con sus funciones o que presente alguna razón que amerite despido de la empresa.

Llevar a cabo programas de capacitación para el personal de la empresa.

Establecer juntas mensuales con los jefes de los departamentos para la evaluación del personal.

Supervisar los depósitos, retiros y flujos de efectivo del hotel.

Pagar sueldos y salarios al personal del hotel los días y horas establecidas.

Realizar los eventos sociales que se den dentro de la empresa tales como posadas, fiestas, convivios, etc.

**PERFIL DEL PUESTO**

**ESCOLARIDAD:** Contador Público o Licenciado en Contaduría y Finanzas, Licenciado en Administración de Empresas o Instituciones. Profesional en Contaduría y Recursos Humanos.

**EXPERIENCIA:** Mínima de 3 años

**IDIOMAS:** Ingles 95%

|                                |
|--------------------------------|
| <b>DEPARTAMENTO DE COMPRAS</b> |
|--------------------------------|

|                       |
|-----------------------|
| <b>IDENTIFICACIÓN</b> |
|-----------------------|

|                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Nombre del puesto: Jefe de Compras (ECONOMATO)</p> <p>Puesto que reporta: Contralor y Administrador de Personal</p> <p>Puesto que le reportan: Chofer</p> <p>Fecha de elaboración: Julio 2003</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                            |
|----------------------------|
| <b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b> |
|----------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Proveer a la empresa de los materiales necesarios para su óptimo funcionamiento en lugar y tiempo necesario, a través de la contratación con los mejores proveedores de acuerdo a las necesidades del Hotel; así como llevar un control de las entradas y salidas de mercancías y materiales que son requeridos por la empresa.</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                               |
|-------------------------------|
| <b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b> |
|-------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Llevar cartera de proveedores para el mejor control y agilización de las compras de la empresa.</p> <p>Autorizar y revisar los requisitos de compra.</p> <p>Establecer estándares mínimos y máximos de cada material de acuerdo a los requerimientos del hotel</p> <p>Realizar cotizaciones de precios de los diferentes materiales demandados.</p> <p>Realizar las operaciones directas con los proveedores.</p> <p>Contactar proveedores certificados cuidando estándares mínimos requeridos por cada mercancía.</p> <p>Llevar una cartera de firmas autorizadas para validar las compras</p> <p>Autorizar las facturas recibidas para el traslado al departamento contable</p> <p>Supervisar la adecuada distribución de los materiales a través del almacén.</p> <p>Elaborar ordenes de compra.</p> <p>Llevar control de inventarios de mercancías a través de tarjetas de almacén.</p> <p>Abastecer a los diferentes departamentos los materiales que requieran.</p> <p>Llevar una codificación de las mercancías y materias primas de los diferentes departamentos de manera práctica</p> <p>Manejar el inventario por el método PEPS (primeras entradas primeras salidas) evitando alguna pérdida de mercancía.</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                         |
|-------------------------|
| <b>PERFIL DE PUESTO</b> |
|-------------------------|

|                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ESCOLARIDAD: L.A.E., L.A.I., C.P, o Carrera Técnica Administrativa – Contable</p> <p>EXPERIENCIA: mínima 2 años.</p> <p>IDIOMAS: Ingles 70%</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**IDENTIFICACIÓN**

Nombre del puesto: Control y distribución de materiales ( almacenista)  
 Puesto que reporta: Economato  
 Puesto que le reportan: Ninguno  
 Fecha de elaboración: Julio 2003

**DESCRIPCIÓN GENERAL**

Controlar las entradas y salidas de las mercancías y materiales que son requeridos por la empresa.

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**

Llevar el control de inventarios de mercancías a través de tarjetas de almacén.  
 Abastecer a los diferentes departamentos de los materiales requeridos con anterioridad  
 Recibir los materiales comprados, clasificándolos y acomodándolos  
 Realizar tarjeta de codificación  
 Verificar el estado de la mercancía  
 Verificar que la primeras entradas sean las primeras salidas( PEPS )

**PERFIL DE PUESTO**

ESCOLARIDAD: L.A.E., L.A.I., C.P. o carrera Técnica Administrativa – Contable.  
 EXPERIENCIA: Mínima 1 año  
 IDIOMAS: Inglés 70 %

**IDENTIFICACIÓN**

Nombre del puesto: Chofer  
 Puesto que reporta: Economato  
 Puesto que le reportan: Ninguno  
 Fecha de elaboración: Julio 2003

**DESCRIPCIÓN GENERAL**

Responsabilizarse de llevar a los Directores o al personal Administrativo a los lugares que ellos designen.

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**

Tener conocimiento de las calles de la ciudad.  
 Tener listo el automóvil cuando desee ocuparlo el Director para uso personal o del Hotel.  
 Llevar a la Contadora para que realice cualquier trámite del Hotel  
 Llevar envíos del Hotel como de los clientes  
 Llevar al Jefe de Economato a realizar cualquier compra necesaria.

**PERFIL DE PUESTO**

ESCOLARIDAD: mínima Bachillerato o Preparatoria.  
 EXPERIENCIA: mínima 2 años (manejando)  
 IDIOMAS: Inglés 50%

|                                      |
|--------------------------------------|
| <b>DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO</b> |
|--------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p align="center"><b>IDENTIFICACIÓN</b></p> <p>Nombre del puesto: Coordinador de Limpieza y Mantenimiento del Hotel ( Jefe de Mantenimiento.)</p> <p>Puesto que reporta: Director, Contralor y Administrador de Personal</p> <p>Puesto que le reportan: auxiliares, vigilante y bell boys</p> <p>Fecha de elaboración: Julio 2003</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p align="center"><b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b></p> <p>Coordinar al personal responsable de la limpieza y mantenimiento de las diferentes áreas del Hotel; así como, supervisar las actividades del auxiliar en mantenimiento, del vigilante y de los bell boys.</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p align="center"><b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b></p> <p>Estar en contacto con los diferentes departamentos para que le reporten desperfectos del Hotel en general.</p> <p>Coordinar al personal que se encuentra a su cargo, para facilitar las actividades correspondientes en su área.</p> <p>Crear programas de limpieza, basándose en las actividades del Hotel.</p> <p>Crear directorio de Proveedores de servicio de mantenimiento.</p> <p>Revisar los reportes de actividades mensuales y exigir aquellos que no se cumplieron.</p> <p>Elaborar la requisición de materiales necesarios para las composturas del Hotel.</p> <p>Crear rotación de turno del personal a cargo.</p> <p>Conocimiento de herramientas necesarias para cada tipo de trabajo.</p> <p>Tener personal que vigile las entradas y salidas del Hotel cumpliendo con sus actividades indicadas.</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p align="center"><b>PERFIL DE PUESTO</b></p> <p>ESCOLARIDAD: Técnico Eléctrico - Mecánico ó puesto a fin.</p> <p>EXPERIENCIA: mínima de 2 años</p> <p>IDIOMAS: Inglés 50%</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p align="center"><b>IDENTIFICACIÓN</b></p> <p>Nombre del puesto: Apoyo de limpieza y mantenimiento del hotel ( Auxiliar de mantenimiento).</p> <p>Puesto que reporta: Jefe de Mantenimiento.</p> <p>Puestos que le reportan: Ninguno</p> <p>Fecha de elaboración: Julio 2003</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### DESCRIPCIÓN GENERAL

Realizar la limpieza y mantenimiento de las zonas y lugares comunes o de paso de los huéspedes y visitantes del hotel.

#### DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Limpiar las áreas públicas del hotel basándose en los horarios establecidos en el programa entregado, para evitar el entorpecimiento o incomodidad de las actividades de los huéspedes y visitantes.

Mantener limpias las chimeneas que se encuentran en el Hotel.

Auxiliar en la limpieza del hotel cuando este sea solicitado.

Solicitar el material de trabajo cuando este se requiera.

Revisar el programa establecido para cada día evitando así confusiones y aprovechar al máximo el día.

Reportar los desperfectos encontrados en las instalaciones del hotel a su jefe inmediato superior al momento( si es urgente) o el reporte al finalizar sus actividades.

#### PERFIL DE PUESTO

ESCOLARIDAD: Mínima Bachillerato o Preparatoria

EXPERIENCIA: Ninguna.

IDIOMAS: Inglés 20 %

#### IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto: Bell Boys

Puesto que reporta: Jefe de Mantenimiento

Puesto que le reportan: Ninguno.

Fecha de elaboración: Julio 2003

#### DESCRIPCIÓN GENERAL

Ayudar a los huéspedes a trasladar su equipaje tanto en su llegada como en su salida de estos mismos, así como proporcionar información turística o del mismo hotel.

#### DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Trasladar el equipaje de los huéspedes de la recepción al cuarto, así como también en la salida .

Indicar al huésped todo lo referente a las instalaciones en la habitación ( T.V., baño, calefacción, etc.)

Indicar a los huéspedes sobre las instalaciones del hotel en caso de duda de los mismos.

Proporcionar información de los eventos a realizar dentro y fuera de la habitación.

Hacer más confortable la estancia del huésped dentro del hotel.

Colaborar con la seguridad del hotel reportando gente sospechosa dentro y fuera del mismo.

#### PERFIL DE PUESTO

ESCOLARIDAD: Mínima bachillerato o Preparatoria

EXPERIENCIA: mínima 1 año en puesto similar

IDIOMAS: Inglés 30%

#### IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto: Vigilante

Puesto que reporta: Jefe de Mantenimiento

Puesto que le reportan: Ninguno

Fecha de elaboración: Julio 2003

#### DESCRIPCIÓN GENERAL

Dar la bienvenida en la entrada al hotel a huéspedes y visitantes , facilitando la obtención de medios de transporte solicitados por los mismos; así como el vigilar las instalaciones del Hotel.

#### DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Recibir a los huéspedes en la entrada del Hotel.

Proporcionar taxis u otros vehículos solicitantes

Despedir a los huéspedes y visitantes calurosamente invitándolos a regresar.

Vigilar la entrada del hotel evitando así algún percance

Mantener limpio las áreas más cercanas a la entrada del Hotel

Impedir la presencia de vendedores ambulantes, boleros y demás personas ajenas en la entrada del hotel.

Brindarle seguridad a los huéspedes o visitantes en la espera de su vehículo

Mantener una comunicación constante con recepción y mantenimiento para la seguridad del hotel.

#### PERFIL DE PUESTO

ESCOLARIDAD: Mínima Preparatoria o Bachiller , Seguridad Privada.

EXPERIENCIA: Mínima de 1 año

IDIOMAS: Inglés 30%

## DEPARTAMENTO DE DIVISIÓN CUARTOS

### IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto: Coordinación de limpieza, manejo de cuartos y lavandería( Ama de Llaves y Lavandería)  
 Puesto que reporta: Contralor y Administrador de Personal  
 Puesto que le reportan: Camaristas y Lavandería  
 Fecha de elaboración: Julio 2003

### DESCRIPCIÓN GENERAL

Establecer políticas y procedimientos para los departamentos que se encuentran bajo su cargo, así como , responsabilizarse de la óptima operación de su departamento y el aprovechamiento de recursos humanos, económicos y materiales.

### DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Supervisar que el trabajo que efectúan los diferentes departamentos a su cargo cumplan con los estándares de calidad establecidos por el departamento.  
 Elaborar la requisición de compras.  
 Verificar el estado de las habitaciones diariamente, reportando cualquier defecto en las mismas.  
 Elaborar programas de limpieza a cuartos especificando tiempos y movimientos.  
 Coordinar el personal a su cargo.  
 Elaborar programas de entrenamiento para el personal a su cargo.  
 Proporcionar el material necesarios al personal a su cargo para un mejor control  
 Llevar un control absoluto de las llaves maestras del hotel.  
 Seleccionar el equipo estándar para cada habitación.  
 Apoyar a recepción en el chequeo de la habitación en la salida de los huéspedes.  
 Solicitar a almacén el material necesario para la realización de las funciones propias del área.  
 Realizar juntas semanales con su personal para que le den su punto de vista sobre el trabajo que realizan, opciones de optimización de materiales.

### PERFIL DE PUESTO

ESCOLARIDAD: L.A.I, o carrera Técnica en Hotelería o Turismo.  
 EXPERIENCIA: mínima 2 años.  
 IDIOMAS: Inglés 70%

### IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto: Limpieza de Cuartos ( Camaristas)  
 Puesto que reporta: Ama de Llaves y Lavandería  
 Puesto que le reportan: Ninguno  
 Fecha de elaboración: Julio 2003

**DESCRIPCIÓN GENERAL**

Hacer la limpieza general de los cuartos y del hotel en general de manera periódica según el programa de actividades del área de ama de llaves.

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**

Realizar la limpieza de los cuartos y del hotel basándose en los programas establecidos respetando los tiempos y movimientos , y la ocupación del mismo.

Realizar un reporte diario de actividades entregándolo a la Ama de Llaves al finalizar su turno

Realizar revisión de suministros de habitaciones y faltantes reportándolo a la Ama de Llaves.

Reportar desperfectos que se encuentren en las habitaciones y demás lugares del Hotel.

**PERFIL DE PUESTO**

ESCOLARIDAD: Mínima Bachiller o Preparatoria

EXPERIENCIA: Mínima 1 año

IDIOMAS: Inglés 40 %

**IDENTIFICACIÓN**

Nombre del puesto: Lavandería

Puesto que reporta: Ama de Llaves y Lavandería

Puesto que le reportan: Ninguno

Fecha de elaboración: Julio 2003

**DESCRIPCIÓN GENERAL**

Realizar el lavado y planchado de blancos del hotel , así como la limpieza de la ropa de los huéspedes, según los programas del Ama de Llaves.

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**

Tener blancos (sábanas, cobertores, fundas, toallas , etc.) disponibles para las habitaciones.

Tener limpia la mantelería, cubremantel y servilletas necesarias para el Restaurante .

Tener disponibles las fundas y listones de las sillas.

Tener lista la ropa de los huéspedes

**PERFIL DE PUESTO**

ESCOLARIDAD: mínima Bachiller o Preparatoria

EXPERIENCIA: mínima 1 año en puesto similar

IDIOMAS: Inglés 30%

|                                  |
|----------------------------------|
| <b>DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN</b> |
|----------------------------------|

|                       |
|-----------------------|
| <b>IDENTIFICACIÓN</b> |
|-----------------------|

|                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Nombre del puesto: Jefe de Recepción</p> <p>Puesto que reporta: Contralor y Administrador de Personal</p> <p>Puesto que le reportan: Recepcionista.</p> <p>Fecha de elaboración: Julio 2003</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                            |
|----------------------------|
| <b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b> |
|----------------------------|

|                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Responsabilizarse de la operación eficiente, económica y disciplinada del departamento, llevando un control del manejo de cuartos e informando la ocupación del hotel al área de ama de llaves.</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                               |
|-------------------------------|
| <b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b> |
|-------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Llevar un estricto control de los cuartos del hotel en cuanto a su situación real y pasar el reporte al área de ama de llaves</p> <p>Revisar el reporte nocturno y compararlo con el reporte de ama de llaves evitando discrepancia entre ambos.</p> <p>Instruir a los recepcionistas en la venta de cuartos a su máximo ingreso</p> <p>Responsabilizarse de todas las llaves y duplicados de los cuartos, ocupados o no, de los huéspedes.</p> <p>Atender las quejas o sugerencias inmediatas de los huéspedes</p> <p>Reportar mensualmente las actividades realizadas.</p> <p>Estar informado de las políticas de ventas fijadas por Director y Ama de llaves</p> <p>Anotar en bitácoras los pendientes de los turnos siguientes para seguimiento de los mismos.</p> <p>Tomar decisiones en los problemas que se presenten en turno.</p> <p>Verificar que se siga el orden progresivos en numeración de aquellos documentos que así lo exija.</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                         |
|-------------------------|
| <b>PERFIL DE PUESTO</b> |
|-------------------------|

|                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ESCOLARIDAD: L.A.E., L.A.I, L.H.T., L.T. Y L.A.P.</p> <p>EXPERIENCIA: Mínima 2 años.</p> <p>IDIOMAS: Inglés 95 %, Francés 50 %</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto: Recepción (Recepcionista)

Puesto que reporta: Jefe de Recepción

Puesto que le reportan: Ninguno

Fecha de elaboración: Julio 2003

### DESCRIPCIÓN GENERAL

Atender directamente a los huéspedes del hotel proporcionando un agradable recibimiento, realizando los tramites necesarios de registro de los mismos.

### DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Dar la bienvenida la huésped poniéndose a sus órdenes.

Llamar al huésped por su apellido.( una vez conociéndolo)

Realizar los trámites de registro.

Asignar el número de habitación.

Asignar a un bell boy al huésped para la comodidad del mismo.

Hacer reservaciones de grupos cuando le sean requeridos

Ingresar a los grupos que cuenten con previas reservaciones

Concertar y revisar los documentos y estados de cuenta de los huéspedes a la salida de éstos para eficientar el cierre de cuenta.

Atender las necesidades de los huéspedes que se puedan presentar durante su estancia.

Conocer todos los servicios del hotel para proponerlos a los huéspedes.

Vender los servicios del hotel al máximo.

Realizar las facturas que pidan los huéspedes , así como archivarlas en orden progresivo.

Realizar los cobros de restaurante llevando el control de las cuentas de los mismos.

Hacer el reporte de actividades y apoyar el encargado de turno en caso de ausencia de este último.

### PERFIL DE PUESTO

ESCOLARIDAD: L. T., L.H., L.A. H. T. L.A.I. o Carrera Técnica Hotelera o Turística.

EXPERIENCIA: Mínima 2 años.

IDIOMAS: Inglés 50 %, Francés 50%

|                                  |
|----------------------------------|
| <b>DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS</b> |
|----------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p align="center"><b>IDENTIFICACIÓN</b></p> <p>Nombre del puesto: Coordinación general de la elaboración de Alimentos (Chef )</p> <p>Puesto que reporta: Contralor y Administrador de Personal.</p> <p>Puesto que le reportan: Mayoras, Cocineros y Lavaplatos</p> <p>Fecha de elaboración: Julio 2003</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p align="center"><b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b></p> <p>Supervisar y coordinar al personal que se encuentra en el área de alimentos, así como también compartir responsabilidad con las mayoras en las actividades en las que participe.</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p align="center"><b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:</b></p> <p>Supervisar la aplicación de normas sanitarias y medidas de seguridad.</p> <p>Supervisar el montaje de alimentos bufetts.</p> <p>Elaborar requisitos de compra de las materias primas que sean necesarias para dicha área</p> <p>Verificar la mercancía adquirida por el departamento de compras de cada pedido realizado.</p> <p>Realizar juntas periódicas en las cuales se discutan los errores que puedan surgir en el departamento.</p> <p>Sugerir los posibles ascensos de personal, así como eventuales.</p> <p>Revisar y autorizar las requisiciones de alimento que los cocineros solicitan al almacén.</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p align="center"><b>PERFIL DE PUESTO</b></p> <p>ESCOLARIDAD: Lic. Gastronomía.</p> <p>EXPERIENCIA: Mínima de 5 años.</p> <p>IDIOMAS: Inglés 80 %</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p align="center"><b>IDENTIFICACIÓN</b></p> <p>Nombre del puesto: Mayora</p> <p>Puesto que reporta: Chef.</p> <p>Puesto que le reportan: Cocineros</p> <p>Fecha de elaboración: Julio 2003</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p align="center"><b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b></p> <p>Tomar la responsabilidad dada por el Chef así como supervisar y coordinar a los cocineros que se encuentra a su mando.</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:**

Tomar la responsabilidad de la cocina cuando el Chef no se encuentre.  
 Preparar platillos tanto de cocina fría como caliente para salir al comensal.  
 Verificar sabor, color, textura y montaje de los platillos  
 Revisar el almacén de alimentos para hacer la requisición de mercancía.  
 Realizar los platillos muestra para banquetes o fiestas afines

**PERFIL DE PUESTO**

**ESCOLARIDAD:** Lic. Gastronomía, Técnico en Gastronomía  
**EXPERIENCIA:** Mínima de 2 años.  
**IDIOMAS:** Inglés 50 %

**IDENTIFICACIÓN**

Nombre del puesto: Cocineros  
 Puesto que reporta: Chef y Mayoras  
 Puesto que le reportan: Ninguno  
 Fecha de elaboración: Julio 2003

**DESCRIPCIÓN GENERAL**

Auxiliar del Chef y la Mayora en la realización de ciertos alimentos tanto fríos como calientes.

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**

Conocer los tiempos de preparación y cocción de los alimentos.  
 Verificar que se encuentre el material necesario en la área.  
 Encender estufas y hornos  
 Cortar verduras y legumbres las necesarias para la preparación de alimentos.  
 Ayudar a realizar el inventario semanal .  
 Ayudar al montaje de platillos  
 Mantener limpio el lugar de trabajo.  
 Auxiliar en los puestos en que se requiera.  
 Conocer las técnicas par evaluar por medio de olor, color, sabor; de los alimentos en mal estado.

#### PERFIL DE PUESTO

ESCOLARIDAD: Técnico en Gastronomía

EXPERIENCIA: mínima de 1 año.

IDIOMAS: Inglés 40 %

#### IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto: Lavaplatos

Puesto que reporta: Chef

Puesto que le reportan: Ninguno

Fecha de elaboración: Julio 2003

#### DESCRIPCIÓN GENERAL

Auxiliar del Chef y la Mayora en la limpieza de los utensilios de cocina como de Restaurante y bar

#### DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Mantener limpia la porcelana de Restaurante ( platos, tazas, tazones, etc).

Mantener limpia la cubertería de restaurante ( cuchillos, tenedores y cucharas).

Mantener limpia la cristalería de Restaurante y Bar ( vasos y copas ).

Mantener los utensilios de cocina listos para su utilización.

Mantener los estándares de higiene establecidos.

Utilizar de forma adecuada las maquinas para lavar la vajilla.

Utilizar los detergentes y desinfectadores establecidos.

Mantener limpia el área de trabajo.

#### PERFIL DE PUESTO

ESCOLARIDAD: Preparatoria

EXPERIENCIA: mínima de 1 año.

IDIOMAS: Inglés 40 %

|                                    |
|------------------------------------|
| <b>DEPARTAMENTO DE RESTAURANTE</b> |
|------------------------------------|

|                       |
|-----------------------|
| <b>IDENTIFICACIÓN</b> |
|-----------------------|

|                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Nombre del puesto: Capitán de Meseros</p> <p>Puesto que reporta: Contralor y Administrador de Personal</p> <p>Puesto que le reportan: Meseros y garrotero</p> <p>Fecha de elaboración: Julio 2003</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                            |
|----------------------------|
| <b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b> |
|----------------------------|

|                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Supervisar que el personal a su cargo cumplan con las normas, tareas y funciones encomendadas que contribuyan al logro de los objetivos del departamento.</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                               |
|-------------------------------|
| <b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b> |
|-------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Asignar mesas a los comensales, dándole la bienvenida al restaurante.</p> <p>Hacer sugerencias los comensales sobre bebidas( aperitivos, vinos, etc.) y alimentos.</p> <p>Hacer cambios que sean necesarios con el fin de obtener mejor coordinación entre su personal.</p> <p>Recibir quejas de los clientes y buscar una solución.</p> <p>Asistir a las juntas del departamento.</p> <p>Verificar que el área de trabajo se encuentre en perfecto estado y correctamente montadas las mesas y demás materiales para el mismo.</p> <p>Apoyar a los meseros en su caso que no puedan darse abasto</p> <p>Indicar al garrotero cuales son sus estaciones.</p> <p>Dar blocks de comandas a los meseros registrando el número de folio.</p> <p>Hacer la requisición de material faltante para el servicio.</p> <p>Revisar que el personal cumpla con las normas y políticas dentro del restaurante</p> <p>Atender personalmente algún cliente importante que se encuentre dentro de algún evento , del restaurante o asignarle al mejor mesero.</p> <p>Estar pendiente de la calidad del servicio que se presta a los clientes.</p> <p>Revisar la presentación de su personal ( aseo personal, uniforme, etc.)</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                         |
|-------------------------|
| <b>PERFIL DE PUESTO</b> |
|-------------------------|

|                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ESCOLARIDAD: L.A.I., L.A.P., Técnico en Turismo o Técnico en Hotelería.</p> <p>EXPERIENCIA: mínima 2 años</p> <p>IDIOMAS: Inglés 90 % , Francés 50 %</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto: Atención al comensal ( mesero)

Puesto que reporta: Capitán de meseros

Puesto que le reportan: Garrotero.

Fecha de elaboración: Julio 2003

#### DESCRIPCIÓN GENERAL

Atender a los comensales, sugerirles algún platillo así como también levantarles la orden y servirles lo que estos ordenen.

#### DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Mostrar la carta al comensal

Conocer perfectamente los platillo del menú, así como la elaboración y los ingredientes con los que están preparados.

Inspeccionar que los platillos sean según lo solicitado por el cliente antes de llevarlos a la mesa .

Tomar la orden a través de las comandas.

Dar la cuenta al comensal y el cambio si existiera.

Montar adecuadamente las mesas.

Tener surtidas las estaciones de servicio con todo lo necesario.

Conocer y aplicar los procedimientos de primeros auxilios en alguna emergencia

Supervisar el trabajo del ayudante ( garrotero)

Llevar a recepción las cuentas para que sean cobradas.

Realizar inventario semanal del mobiliario y equipo del área haciéndoselo llegar al capitán.

#### PERFIL DE PUESTO

ESCOLARIDAD: Mínimo la Preparatoria o Bachiller

EXPERIENCIA: Mínima 1 año en puesto similar

IDIOMAS: Inglés 50 %

#### IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto: Limpieza del área de restaurante ( Garrotero)

Puesto que reporta: Capitán y Meseros

Puesto que le reportan: Ninguno

Fecha de elaboración: Julio 2003

#### DESCRIPCIÓN GENERAL

Auxiliar a los puestos superiores ,así como también en la limpieza del área de restaurante y bar.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Ayudar al mesero en montaje de mesas tanto del restaurante como de la terraza  
 Retirar los muertos de las mesas.  
 Tener las estaciones de servicio con lo necesario ( sal, azúcar, salsas, cubiertos, etc.)  
 Tener las cartas en orden y en las estaciones pertinentes.  
 Revisar que cada mesa cuente con lo necesario ( cenicero, sal, pimienta, cerillos, etc)  
 Colocar los servicios a las mesas según el horario de comida ( pan, mantequilla, mermeladas, salsas, etc.)  
 Limpiar correctamente el área de restaurante y bar  
 Llevar la comanda a cocina cuando el mesero se lo indique.  
 Ayudar a realizar inventario semanal de mobiliario y equipo del área.  
 Apoyar al mesero cuando este se lo indique.

## PERFIL DE PUESTO

ESCOLARIDAD: Mínimo Preparatoria o Bachiller  
 EXPERIENCIA: Ninguna  
 IDIOMAS: Inglés 40 %

## IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto: Barman  
 Puesto que reporta: Capitán de meseros  
 Puesto que le reportan: Ayudante de bar  
 Fecha de elaboración: Julio 2003

## DESCRIPCIÓN GENERAL

Supervisar que el personal a su cargo cumplan con las tareas y funciones encomendadas que contribuyan al logro de los objetivos del área.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Realizar la bebidas que los huéspedes soliciten  
 Tener listo el Stock del bar.  
 Hacer el requerimiento de la bebida al día.  
 Hacer inventario diario de las bebidas.  
 Revisar que la estación de servicio este completa.  
 Sugerir aperitivos al cliente.  
 Realizar los aperitivos de los clientes.  
 Llevar un control de ventas de bebidas

#### PERFIL DE PUESTO

ESCOLARIDAD: mínima Licenciado en Coctelería , Licenciado en Gastronomía o carrera Técnica en Coctelería .  
 EXPERIENCIA: mínimo 2 años en puesto similar  
 IDIOMAS: Inglés 50%

#### IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto: Ayudante de Bar  
 Puesto que reporta: Barman  
 Puesto que le reportan: Ninguno  
 Fecha de elaboración: Julio 2003

#### DESCRIPCIÓN GENERAL

Atender a los clientes , sugerirles alguna bebida en especial, así como también levantarles la orden y servirles lo que estos ordenen.

#### DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Surtir los refrigeradores de la bebidas  
 Tener los condimentos necesarios para la preparación de bebidas  
 Atender a los clientes en turno  
 Tener limpias la mesas del bar  
 Tener los aditivos de las mesas( cerillos, servilletas, ceniceros, etc)  
 Hacer el inventario semanal de mobiliario y equipo del área.  
 Mantener limpia la chimenea.  
 Mantener limpio la zona del bar.

#### PERFIL DE PUESTO

ESCOLARIDAD: mínimo Preparatoria o Bachillerato  
 EXPERIENCIA: Mínimo 6 meses  
 IDIOMAS: Inglés 40%

### **III POLÍTICAS**

#### **3.1 REQUISICIÓN**

Las políticas de requisición de personal del Hotel Villas Arqueológicas estarán orientadas en canalizar las solicitud de personal por escrito al Departamento de Contaduría y Personal, para conocer si se esta requiriendo el personal adecuado.

Es requisito indispensable contar con la autorización del Director y la Contadora basándose en la planilla de personal autorizado para contratar.

La requisición de personal se enviará con 20 días de anticipación en el caso de puestos de nueva creación, siempre que se encuentren en la planilla de personal autorizado; y 10 días para vacantes de puestos existentes. Todas las requisiciones deben ser a mediano plazo.

Adjunto a la Requisición se envía claramente definido la descripción y el perfil del puesto. Estos documentos se entregan al Departamento Contraloría y Personal inmediatamente después de conocer la renuncia, traslado o ascenso del funcionario.

El departamento de Contraloría y Personal bajo ninguna circunstancia iniciara el Proceso de Selección sin que la requisición, la descripción y el perfil del cargo se encuentren debidamente diligenciados y aprobados por el Director.

Para cubrir la vacante se acudirá como fuente primordial al inventario de recursos humanos internos. En caso de no encontrar la persona idónea para el puesto recurrir a las fuentes externas de reclutamiento.

Para que un empleado pueda cubrir la vacante deberá contar con los siguientes requisitos:

- ▶ Cómo mínimo 1 año de estar prestando sus servicios en el Hotel , siempre que tenga un contrato individual de trabajo por tiempo indeterminado.
- ▶ Haber demostrado un excelente desempeño y conducta en su puesto actual.
- ▶ En caso de personal operativo tener la recomendación de su jefe inmediato.

Tomar en cuenta los artículos 132, 154, 155,156,157 de la Ley Federal de Trabajo

### **3.2 SELECCIÓN**

Las políticas de selección del Hotel Villas Arqueológicas están orientadas en la elección del candidato, cuyas condiciones de conocimiento, habilidades conductuales y experiencia, además de sus expectativas personales, se identifiquen plenamente con la misión, visión, valores y objetivos del Hotel; optimizando así las condiciones necesarias para asegurar un futuro desempeño, que califique dentro de los estándares de eficiencia y eficacia que nos han caracterizado.

Únicamente el área el Departamento de Contraloría y Personal podrá llevar acabo el proceso de selección a candidatos

La selección de candidatos deberá escoger a los más aptos para el puesto y no excluir totalmente a las personas que no llenen los requerimiento del puesto, ya que estas se pueden avocar a otro puesto que este vacante.

Al momento de efectuar la selección del candidato se llevará a cabo según el procedimiento establecido, basándose en lo que requiere el puesto, manteniendo la ética profesional en todo momento y evitando favoritismos, negligencias, o alguna circunstancia que opaque este mismo.

El proceso de selección deberá realizarse a todos los candidatos existentes para el puesto sin excepción alguna, independientemente del nivel del puesto a cubrir. Tomando en cuenta el artículo 159 de la Ley Federal de Trabajo

Algunos pasos del proceso de selección deberán ser tomados por el Hotel al ser políticas internas que no se pueden dar a conocer.

### **3.3 REGLAS**

Toda persona que entre al proceso de selección para un puesto a cubrir deberá presentar la información que se le requiera en forma detallada, y segura para el Hotel.

La persona a cubrir la vacante deberá ser la que se identifique con el puesto y muestre las habilidades y conocimientos necesarios para el mismo.

Deberá durar como máximo de dos a tres días en llevarse el proceso de selección para puestos administrativos, y de uno a dos días para puestos operativos; debiendo cubrir la vacante lo más rápido y no esperar a que existan problemas por la falta de este.

Se tomara en cuenta todos los aspectos que por su naturaleza a veces no son importantes, pero son los más trascendentes para los puestos como son la puntualidad, la insistencia, la apertura, la amabilidad, el servicio, la innovación, etc.

El Departamento de Contraloría y Personal deberá mantener una postura de respeto, cordialidad, esmero y confianza a los candidatos postulados a la vacante.

Al cubrir la vacante se debe señalar los horarios de entrada y salida, el uniforme a usar en los días indicados, explicar la manera en que se pagara, los salarios establecidos para cada puesto (esto puede ser negociable pero no exceder los límites establecidos), las

prestaciones de Ley, la apertura que tiene el puesto y los posible ascensos si es que existieran, etc.

Queda prohibido el negarse a dar trabajo por razón de edad o sexo. En especial el trabajo a las mujeres, apoyarse en el artículo 164-166 Ley Federal de Trabajo y de los menores de edad, apoyarse en el artículo 173, 174, 175 y 180 de la Ley Federal de Trabajo.

Queda prohibido divulgar la información obtenida de los candidatos a ocupar la vacante , sin excepción alguna sea o no contratado para el puesto.

Queda prohibido abstenerse información que pueda dañar al Hotel sobre las referencias que tenga cada postulante.

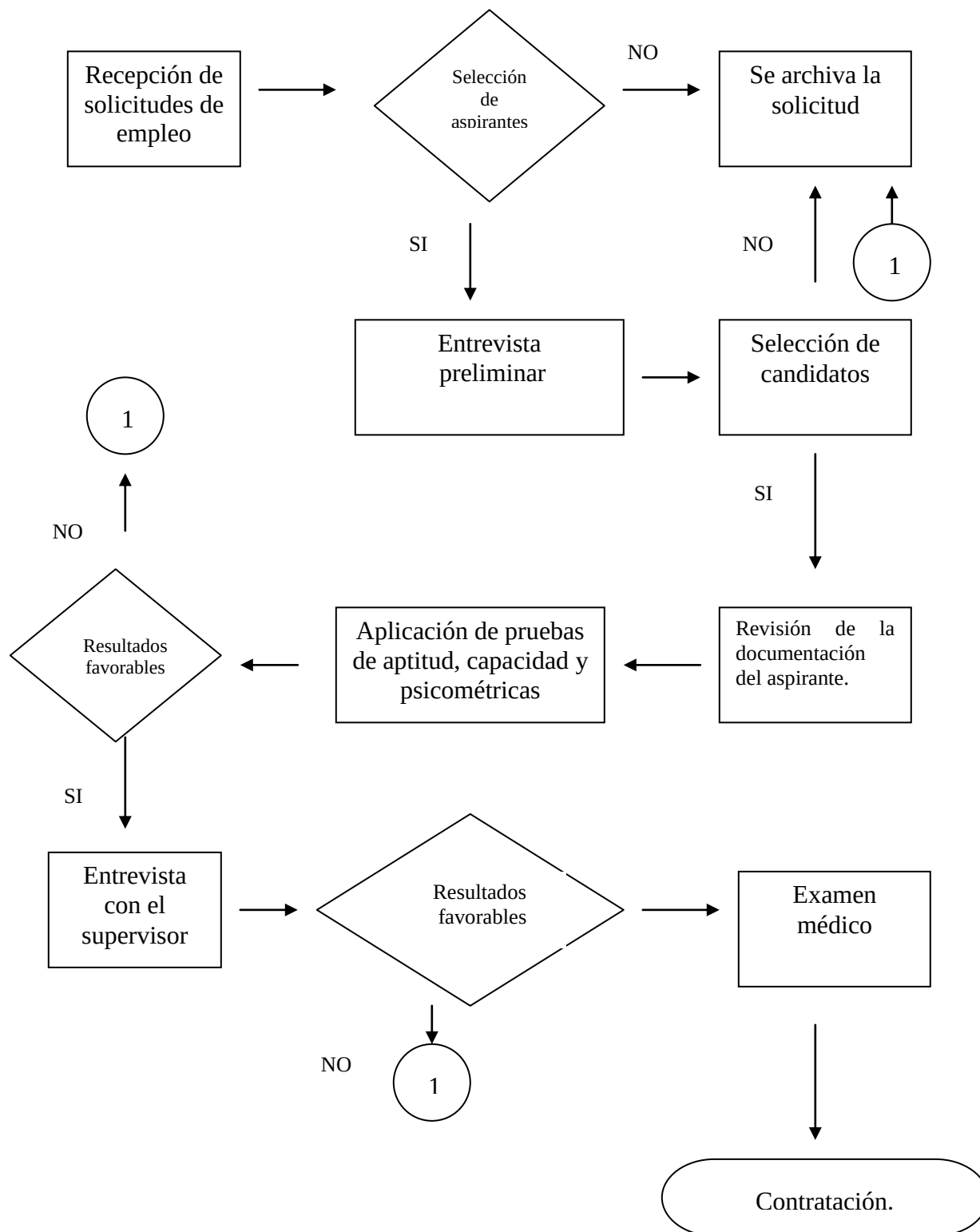
Queda prohibido intervenir en la decisión de contratar al postulante por parte de algún compañero, por favoritismos, por gratificaciones o alguna circunstancia similar.

Queda prohibido emplear el sistema de “poner en el Índice” a los trabajadores que se separen o sean separados del trabajo para que se les pueda dar ocupación nuevamente si lo solicitan, apoyado en el articulo 133 de la Ley Federal de Trabajo

#### **IV. PROCESO DE SELECCIÓN**

En la figura 9, nos muestra el proceso de selección en general.

Como se observa este proceso suele empezar con la recepción de solicitudes de empleo, después de la cual se hace una selección de aspirantes; rechazado los que no reúnen los requisitos necesarios del puesto, archivándolos para que se les requiera posteriormente. En seguida pasan a la entrevista preliminar donde se hace otra selección de candidatos corroborando su solicitud y descartando aquellos que no cumplan con lo que requiere el puesto, archivando nuevamente sus datos. Posteriormente, los que siguen en el proceso de selección, se realizara la revisión de su documentación y se les aplican pruebas de selección, al terminar si tienen resultados favorables pasan a la entrevista de selección, en caso contrario se archivan sus datos. De igual manera si el solicitante que obtiene resultados favorables de la entrevista de selección presenta el examen médico y físico a cargo del Médico Especializado que la empresa designe, por el contrario se archivan sus datos. Si los resultados de éste examen son positivos tanto para el candidato como para la empresa, se da la contratación del candidato.

**FIGURA 9. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN.**

El Proceso de Selección suele empezar con los siguiente pasos:

Requisición de personal

Reclutamiento Interno y Externo

Recepción de solicitud de empleo

Entrevista preliminar

Revisión de solicitudes y curricular

Pruebas de selección

Entrevista de selección

Examen medico y físico

Decisión de selección

Individuo contratado

Agradecimientos

Inducción

#### 4.1 REQUISICIÓN DE PERSONAL

Primeramente al conocer que es necesarios contar con nuevos empleados dentro de la empresa por la creación de algún puesto o por la separación de algún miembro. Se debe realizar como se mencionó anteriormente como política la requisición correspondiente.

Este documento contendrá algunos aspectos de importancia para el reclutamiento, siendo necesario utilizar el siguiente formato de requisición de empleados que muestra la figura 10



#### HOTEL VILLAS ARQUEOLÓGICAS CHOLULA CLUB MED SOLICITUD DE REQUISICIÓN DE EMPLEADOS

| NÚMERO DEL PUESTO                                                                                                                     | TÍTULO DEL PUESTO:                  | FECHA DE LA VACANTE               | FECHA QUE SE NECESITA EL REEMPLAZO      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|
| FAVOR DE MARCAR                                                                                                                       | <input type="checkbox"/> PERMANENTE | <input type="checkbox"/> TEMPORAL | <input type="checkbox"/> TIEMPO PARCIAL |
| RAZÓN DE LA REQUISICIÓN<br>Qué acciones administrativas o de empleados ocasionarán la vacante ?                                       |                                     |                                   |                                         |
|                                                                                                                                       |                                     |                                   |                                         |
|                                                                                                                                       |                                     |                                   |                                         |
|                                                                                                                                       |                                     |                                   |                                         |
| BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO CON EL MÍNIMO DE CAULIDADES QUE DEBEN REUNIR LOS CANDIDATOS:<br>BREVE DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO: |                                     |                                   |                                         |
|                                                                                                                                       |                                     |                                   |                                         |
|                                                                                                                                       |                                     |                                   |                                         |
|                                                                                                                                       |                                     |                                   |                                         |
| NOMBRE DEL DEPARTAMENTO                                                                                                               |                                     |                                   |                                         |
| FECHA :                                                                                                                               |                                     | FIRMA DEL GERENTE                 |                                         |

FIGURA 10. Solicitud de requisición de empleados.

Después de conocer la requisición de personal, y las características con las que debe contar el mismo; se pasará al siguiente paso que es el reclutamiento del personal.

#### 4.2 RECLUTAMIENTO

Como se conoce el reclutamiento es formar a un grupo de personas potenciales para señalarles cuales son los requerimientos necesarios para cubrir alguna vacante existente.

Existiendo así, el reclutamiento interno como política ya prevista, y el reclutamiento externo. A continuación se dará a conocer como llevar estos dos tipos de reclutamientos.

#### **4.2.1 RECLUTAMIENTO INTERNO**

Primeramente se debe revisar la base de datos, por ser un recurso de utilidad para las empresas. Ofrece una serie de curricula vitae con diversas especialidades. La empresa tiene la posibilidad de escoger entre diferentes candidatos, por ello, deberá llevar un registro de elegibles de manera óptima, mediante sistemas computarizados, el cual como mínimo debe contener las variables que se mencionan más adelante.

Cabe destacar que la empresa debe mantener este sistema actualizado tanto en la computadora como en los archivos tradicionales, evitando así alguna anomalía.

##### **Contenido de la base de datos para reclutar**

Fecha de ingreso de la información al sistema.

Tipo: diferencia si es profesional o de servicios generales.

Clase a la que pertenece según sus antecedentes.

Concurso: determina si el currículo vitae ingresó para un concurso específico.

Nombre, apellido y sexo del postulante.

Nacionalidad

Fecha de nacimiento

Teléfono del domicilio, del trabajo y otros.

Dirección domicilio en el que pueda ser localizado.

Grado académico: se determina el grado obtenido (Básico, Intermedio, Técnico, Licenciatura, Maestría, etc.)

Profesión: es el campo profesional (Administrador, Ingeniero...)

Especialidad: es el área de énfasis (Recursos Humanos, Hidráulica...)

Idiomas: Español, inglés, otros idiomas. Debe indicarse si la persona lee, habla o escribe los idiomas que indique y con qué grado de dominio en porcentajes.

Observaciones sirve para cualquier comentario adicional.

Posteriormente se hará una publicación de aviso de alguna vacante existente en un medio de comunicación colectiva propio del Hotel.

### ***Aviso interno***

Dentro de la política del Hotel Villas Arqueológicas se considerará como primera fuente de reclutamiento el personal de la organización, mediante ascensos o traslados de empleados; por tanto, al quedar una vacante, ésta se ofrecerá a los empleados actuales. Como muestra la Figura 11, se debe confeccionar el aviso de cargo vacante interno.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>HOTEL VILLAS ARQUEOLÓGICAS CHOLULA CLUB MED</b> |
| <b>AVISO DE OFERTA DE TRABAJO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                    |
| Nombre del cargo :<br>Nivel de clasificación:<br>Departamento o Unidad de trabajo:<br>Tipo de puesto (temporal o regular) :<br>Lista de los deberes y las responsabilidades :<br>Requisitos del puesto :<br>Educación :<br>Experiencia:<br>Idiomas :<br>Habilidades técnicas :<br>Habilidades especiales :<br>Antigüedad en la organización :<br>Forma de participación :<br>Documentos que deben ser enviados y el nombre de la unidad a la que deben ser remitidos. |                                                    |

**FIGURA 11. Aviso de oferta de trabajo**

### ***Ascensos***

Se entiende por ascensos al paso de un empleado de la compañía a un cargo superior al que ocupa dentro de la estructura organizacional, en la misma área en que labora o en otra diferente.

Entonces, si se ha encontrado internamente a la persona calificada para cubrir el puesto, se tiene que realizar lo siguiente:

Se revisara la línea y ascenderá por escalafón tomando en cuenta la descripción del puesto adjunta, y siempre se tomarán a los candidatos ya propuestos y se ira dejando la vacante para los niveles más bajos del Hotel

#### **ESCALAFON DE ASCENSOS**



NIVEL ALTO

NIVEL BAJO

### ***Traslados de empleados***

Se entiende por traslado a toda reubicación de un empleado de la compañía, en un cargo del mismo nivel al que ocupa dentro de la estructura organizacional, en la misma área de trabajo o en otra diferente.

Se revisaran a las otras aldeas si cuentan con personal idóneo para la vacante que se requiere dentro de Club Med que pueda ser trasladado hacia esta villa, o también se hará la requisición en México. Donde ellos mandarán al personal idóneo para el puesto, o dentro del mismo Hotel se buscara al candidato que se requiere par el puesto y si existe se pasara de un departamento a otro, siempre que este aprobado su cambio por el Director.



BUSCANDO EN LAS VILLAS?

#### **4.2.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO**

Se buscara un candidato que pueda cumplir las especificaciones del puesto vacante . Esta búsqueda se hará externamente mediante avisos de publicación.

##### ***Aviso externo***

El aviso externo será publicado en medios de comunicación colectiva es una forma eficaz de reclutar aspirantes para un cargo.

El contenido del aviso determinará el éxito o fracaso de la oferta que se presenta; por tanto, es importante considerar su contenido.

Como se muestra en la figura 12, se recomienda que el aviso contenga como mínimo la siguiente información.



Hotel Villas Arqueológicas Cholula Club Med

El nombre del cargo : Limpieza de Cuartos

Título del cargo : Camarista

Nivel de preparación académica : Bachillerato o Preparatoria.

Años de experiencia : mínima 1 año

Idiomas : Ingles 40%

Forma cómo se recibirán las ofertas : Se recibirán los días jueves y viernes de 4 a 6 p.m.

Documentos que deben enviarse : currículum o solicitud de empleo, tres fotografías, acta de nacimiento, comprobante de estudios ( último grado), comprobante de domicilio(copia), identificación oficial( copia), antecedentes no penales, examen médico sí te tiene.

**FIGURA 12. Aviso para reclutar personal**

Es importante tomar en cuenta que el modelo del aviso y su contenido también estará determinado por el tipo de puesto, tipo de oferta que se pretende recolectar, imagen de la empresa que se desea proyectar, el público al que estará dirigido.

Si se desea atraer habilidades muy especializadas, el aviso debe destacar el requerimiento de éstas; sin embargo, si el objetivo es atraer talentos, el aviso debe ser menos específico y abierto.

El medio de comunicación que se debe utilizar será el periódico ( este lo establecerá el Hotel) Sin embargo, si se requiere mayor difusión, se utilizarán la radio, la televisión, y otros medios afines. Además se pueden utilizar revistas especializadas o agencias. También se puede enviar avisos a las universidades, con la misma información, dirigida a las bolsas de trabajo que en ellas existan. Todas esta formas de reclutamiento externo dependerá de lo que desee el Hotel para buscar a sus candidatos.

A continuación se describirán las ventajas y desventajas de cada medio que se puede utilizar para reclutar personal.

PERIÓDICOS: se utiliza de acuerdo al puesto

|                 |                                  |
|-----------------|----------------------------------|
| Ventajas:       | Desventajas                      |
| Costo menor     | Segmentación por puesto          |
| Mayor cobertura | Cantidad ilimitada de candidatos |

PUERTA DE ENTRADA:

|          |                                |
|----------|--------------------------------|
| Ventaja: | Desventajas:                   |
| Costo    | Falta de selección de personal |

RADIO: este medio para reclutar esta empezando a no utilizarse puesto que:

|                  |                      |
|------------------|----------------------|
| Ventajas:        | Desventajas:         |
| -Mayor cobertura | -Costoso             |
|                  | -Horario discontinuo |

TELEVISIÓN este medio de reclutamiento es caro por lo que ya casi no se utiliza

|                  |                       |
|------------------|-----------------------|
| Ventajas:        | Desventajas:          |
| -Mayor cobertura | - Es caro             |
|                  | - Horario Discontinuo |

REVISTAS ESPECIALIZADAS: son usados para niveles gerenciales altos.

|                       |                  |
|-----------------------|------------------|
| Ventajas:             | Desventajas:     |
| -Cobertura amplia     | - Costoso        |
| - Personal capacitado | - Pocos sectores |
| -Cubre el Perfil      |                  |

AGENCIAS : Se utiliza par reclutar a los puesto de nivel alto

|                            |                  |
|----------------------------|------------------|
| Ventajas:                  | Desventajas:     |
| -Personal Capacitado       | - Costoso        |
| -Cubre el perfil de puesto | - Pocos sectores |

**UNIVERSIDADES:****Ventajas:**

- Personal Fresco
- Se puede moldear
- Costo bajo

**Desventajas:**

- Poca experiencia

**BOLSAS DE TRABAJO:****Ventajas:**

- Costo Bajo
- Rapidez.

**Desventajas:**

- Perjuicios altos

### 4.3 SELECCIÓN

Como se conoce la selección es el proceso mediante el cual se elige a la persona que cumple con las especificaciones del puesto y su perfil, así como la que llena los requisitos de reclutamiento.

Primeramente al iniciarse el proceso de selección se debe analizar por lo menos a cuatro candidatos internos y /o externos reclutados; que muestren contar con las características y el potencial definidos y que se involucren en la decisión final.

Será importante dar preferencia a los candidatos internos que a los externos, siempre que cumplan con los requisitos necesarios para el puesto que se encuentra vacante, que haya permanecido por los menos 1 año en el hotel a fin de consolidar su plan de vida y carrera y que pueda demostrar los logros que quiere alcanzar.

### 4.4 RECEPCIÓN DE SOLICITUD DE EMPLEO



Cuando se ha publicado un anuncio, o se ha hecho uso de cualquier otro medio de reclutamiento, se requiere un promedio de dos semanas para que lleguen a la compañía los curricula vitae o las solicitudes de empleo(ver anexo 1) con los documentos requeridos según sea el puesto que se encuentre vacante en el Hotel de las personas interesadas para ocupar el puesto.

Una vez recibidos, se procede a analizarlos y a seleccionar aquellos que cumplan con los requisitos preestablecidos para el puesto como ya se menciono deben ser cuatro personas por lo menos.

Este análisis implica un examen detallado de cada oferta con la finalidad de separar las que reúnan las características básicas requeridas por la vacante de aquellas que no las satisfagan.

La documentación que se deberá solicitar el Hotel será para personal administrativo y operacional, puesto que a nivel Dirección se selecciona en México

La documentación es la siguiente:

- Curricula o solicitud de empleo
- Tres fotografías tamaño credencial
- Acta de nacimiento (copia fotostática)
- Acta de matrimonio si esta casado (a) (copia fotostática)
- Comprobante de domicilio ( copia fotostática)
- Identificación oficial ( copia fotostática)
- Comprobante de estudios(certificado, cédula profesional, etc.)(copia fotostática)
- Comprobante de antecedentes no penales
- Examen médico( si se tiene)
- Carta de recomendación
- Carta de autorización de los padres ( si el candidato es menor de edad)

Los aspirantes que no sean seleccionados en este proceso previo, deben ser notificados mediante carta de agradecimiento por haber participado.

## 4.5 ENTREVISTA PRELIMINAR



El Departamento de Contabilidad y Personal será el encargado de efectuarla , en ella se evalúa al entrevistado (presentación de la empresa, solicitud, presentación personal, manejo de los procesos de comunicación, y proyección a nivel individual, familiar, profesional y económica) identificando la idoneidad para ejecutar el puesto en el Hotel

Es usada para corroborar los datos de la solicitud de empleo y si existiera alguna duda se podrá discernir , de acuerdo a sus comentarios se va a evaluar.

Hay una serie de características que se pueden detectar solo por medio de la entrevista: aptitud del candidato para los contactos sociales, motivaciones, aspecto personal, madurez emotiva, aspectos que hacen destacar la importancia de una entrevista estructurada.

Para la entrevista se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

Verificar cuidadosamente el curso de la vida del candidato, de tal modo que no pase inadvertido ningún período.

Detectar el factor "ambiente" y circunstancias en que el candidato fue criado, estudió y trabajo.

Determinar cuáles son los intereses del candidato tanto los profesionales como los pasatiempos.

Dar al candidato la oportunidad de conocer el cargo existente, las posibilidades de progreso; las condiciones de trabajo y otros aspectos.

No prolongar la entrevista más del tiempo necesario para obtener las informaciones primordiales.

Cerrar la entrevista de modo eficiente y concreto.

#### 4.6 REVISIÓN DE SOLICITUDES Y CURRICULAR



Es responsabilidad del Departamento de Contraloría y Personal confirmar la información, el nivel de desempeño y aspectos inherentes a la ejecución del candidato en los anteriores empleos.

En primera instancia debe ser el jefe inmediato o de una persona con la que hubiera laborado directamente. Esta debe ocupar, preferiblemente, puestos superiores a los ocupados por el postulante.

Este procedimiento debe incluir la indagación de los siguientes aspectos:

- Efectividad y eficiencia en la ejecución de las labores;
- Solvencia en las relaciones interpersonales;
- Asistencia y puntualidad en la presentación de los trabajos;
- Calidad de los trabajos dentro de una escala de 1 a 10 y dentro de los parámetros bueno, muy bueno, excelente, con el fin de minimizar la manipulación de la respuesta.
- Así como también se hará una investigación con vecinos, amigos, compañeros de trabajo, con el fin de certificar conductas del candidato.

Cabe aclarar que la persona que solicita la información debe identificarse claramente, así como indicar los fines que persigue con su llamada y ha de expresar su posterior agradecimiento por la atención.

#### 4.7 PRUEBAS DE SELECCIÓN



Posteriormente se procederá a realizar las pruebas pertinentes para los solicitantes que aún siguen en el camino de la selección.

Las pruebas de selección se utilizan por ser parte de un comportamiento observado en una persona; determina comportamientos habituales significativos o futuros; es una prueba estandarizada con normas, que tiene una correlación y validez y que se puede expresar cualitativa y cuantitativamente en el momento de la prueba.

Al realizar las pruebas se observan la inteligencia general, el aprendizaje que se ha obtenido, sus aptitudes mecánicas, administrativas, destrezas y coordinación, los intereses que pretenden alcanzar, sus actitudes, sus habilidades, etc.

Para esto existen diversas pruebas en las que se puede apoyar, pero su uso dependerá del puesto que se requiere ocupar.

En la figura 13 se muestran algunas pruebas que se pueden utilizar para la selección de personal en el Hotel, por ser instrumentos de evaluación.

FIGURA 13. .Pruebas recomendadas para la selección de personal.

| NOMBRE                                                                        | APLICACION                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PRUEBAS PSICOLOGICAS                                                          |                                                                                                                             |
| Inventario Multifisico de la Personalidad                                     | Mide la Personalidad ( ejecutivo, Personal con acceso a información Confidencial.                                           |
| Inventario Psicológico ( California)                                          | Mide la personalidad( ejecutivos, gerentes, supervisores)                                                                   |
| Guia Guiford- Zimmerman del Temperamento                                      | Mide la personalidad ( ventas)                                                                                              |
| Evaluación critica del raciocinio Warson – Glaser                             | Mide la habilidad lógica y raciocinio (ejecutivos, gerentes, supervisores)                                                  |
| Prueba Owens de creatividad                                                   | Mide la creatividad y habilidad de Juicio (ingenieros).                                                                     |
| PRUEBAS DE CONOCIMIENTO                                                       |                                                                                                                             |
| Como supervisar?                                                              | Mide el conocimiento de las practicas de supervisión. ( gerentes)                                                           |
| Cuestionarios de opiniones de liderazgo                                       | Mide el conocimiento de técnicas de liderazgo (gerentes)                                                                    |
| Kunder ( aptitudes y actitudes de personalidad)                               | Aplicarse en mandos medios o gerenciales                                                                                    |
| MOSS ( test de actitudes y habilidades dentro de su entorno social y laboral) | Recomendable para los que aspiran a una supervisión o jefatura                                                              |
| PRUEBAS DE DESEMPEÑO                                                          |                                                                                                                             |
| TERMAN MERRIL                                                                 | Mide la capacidad de aprendizaje y trabajo bajo presión , evalúa la cultura y conocimientos generales ( niveles operativos) |
| Prueba Stromberg de destreza                                                  | Mide la coordinación física ( dependientes de almacén)                                                                      |

Una vez realizadas las pruebas de acuerdo con el tipo de puesto a ocupar, se debe realizar el siguiente diagnóstico que se detalla en la figura 14, que recaba la síntesis de los resultados obtenidos. Se tiene que elaborar para cada solicitante

#### INFORME DE EVALUACIÓN DE PRUEBAS DE SELECCIÓN

|                                                                                                                                                                                        |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| NOMBRE:                                                                                                                                                                                |               |
| EDAD:                                                                                                                                                                                  |               |
| FECHA DE NACIMIENTO:                                                                                                                                                                   |               |
| ESCOLARIDAD:                                                                                                                                                                           |               |
| PUESTO:                                                                                                                                                                                |               |
| FECHA DE EVALUACIÓN:                                                                                                                                                                   |               |
| FECHA DEL INFORME:                                                                                                                                                                     |               |
| INSTRUMENTOS UTILIZADOS:<br>Pruebas de Habilidades( Western)<br>Pruebas de capacidad Intelectual(D.48)<br>Cuestionarios de Estilo de Dirección<br>Cuestionarios de Valores Gerenciales | CALIFICACIÓN: |

FIGURA 14. Informe de evaluación de prueba de selección

#### 4.8 ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La entrevista de selección la realizara tanto la Contadora como el Director



La entrevista de selección tiene una función integradora del conjunto de datos que han sido proporcionados aisladamente por otras pruebas. Junto a esta función integradora de todos los datos que hasta este momento se poseen, y que lleva a un más profundo conocimiento del candidato, cumple además una función informativa, ya que a través de ella el candidato recibe datos acerca de la empresa y del puesto al que aspira, lo que le llevará a aceptarlo o rechazarlo con mucho mejor conocimiento.

A continuación se da a conocer los aspectos más importantes que debe llevar esta entrevista de selección, pues este es uno de los puntos importantes para conocer cual será el candidato que pase al siguiente paso

## **Datos Relativos a la Entrevista**

### **Información General**

Datos personales: Nombre, nacionalidad, estado civil, edad, cédula, lugar de residencia, número telefónico.

### **Información Específica :**

Información previa: descripción del puesto, perfil del candidato, oferta de servicios.

Desarrollo académico y profesional: preparación académica, experiencia profesional.

Historia laboral.

Historia personal.

Actividades e intereses actuales.

Resumen de méritos.

Resumen de deficiencias.

Se propone que se realice una Entrevista Estructurada para poder conocer más precisamente al candidato evitando así que existan mal entendidos tanto del entrevistador como del candidato.

Primeramente se le pedirá al candidato ver su solicitud de empleo o su currículum vitae. Tomándolos de referencia se procederá a realizar las siguientes preguntas propuestas:

¿Por qué está interesado en ingresar en nuestra empresa?

¿Por qué se considera calificado para este puesto?

¿Qué piensa que puede hacer por nosotros?

¿En qué tipo de ciudad prefiere vivir? ¿Se encuentra dispuesto a viajar? ¿A cambiar su lugar de residencia?

- PREGUNTAS MOTIVACIONALES

¿La empresa para la que trabaja actualmente esta enterada de su interés en un cambio de puesto?

¿Por qué quiere cambiar de empleo?

¿Qué le gustaría hacer dentro de cinco años?

¿Cuál es el empleo ideal para usted?

¿Con que frecuencia considera usted que puede ser promovido?

Qué características le gustaría encontrar en su jefe?

- PREGUNTAS SOBRE SU EDUCACIÓN

Hábleme de su educación

¿Cuál era su posición en clase?

¿Cuáles eran sus actividades favoritas?

Cuáles fueron sus calificaciones promedio?

¿Ha tenido una preparación actual para este puesto?

¿Qué motivos lo llevaron a escoger su actividad o profesión actual?

¿Planea seguir estudiando?

¿Cómo describiría sus objetivos profesionales?

- PREGUNTAS SOBRE LA EXPERIENCIA

¿Por que deberíamos contratarlo?

¿Que tareas realizadas en el pasado le han gustado más?

¿Cuales son mayores ventajas y limitaciones para el puesto?

¿Cuales son sus mayores logros hasta la fecha?

¿Puede trabajar en equipo?

¿Alguna vez a sido despedido o le han pedido su renuncia?

¿Ha tenido personas a su cargo?

¿Qué aspecto de su desempeño anterior considera que es el menos destacado?

¿Estima suficiente su experiencia laboral actual Si ó No. Por qué?

¿Cuándo puede empezar a trabajar?

#### ▪ PREGUNTAS SOBRE EL SALARIO

¿Cuanto dinero quiere ganar?

¿Cual es el sueldo mínimo que aceptaría?

¿Porque considera que esta calificado para ganar esa cantidad?

¿Cuanto espera ganar dentro de 5 años.?

### **Elaboración de los Informes de la Entrevista de Selección**

Esta fase incluye la presentación escrita de los antecedentes de los candidatos a un puesto determinado. Este informe debe realizarlo la Contadora para ser enviado al Director del Hotel para que lo complemente y pueda sacar sus propias conclusiones de contratación. Esta forma llamada lista de verificación postentrevista se observa en el anexo 2. para poderse guiar.

### **4.9 EXAMEN MÉDICO Y FÍSICO**



Este examen lo deberá realizar un Médico Especializado en Medicina del Trabajo que el Hotel dote de facultad para llevarlo a cabo y conozca cada uno de los puestos de ésta organización, dando a conocer que el individuo no se vera afectado por el trabajo a realizar y al mismo tiempo no afecte a su entorno laboral como social.

A continuación se describe algunas cuestiones que deberán tomarse en cuenta al realizarse el examen médico

- Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas
- Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofrecería
- Conocer si el trabajador no sufre ya, al ingresar al trabajo, enfermedades profesionales.
- Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea un alcoholístico o drogadicto.
- Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos (vista, olfato, oído, tacto)
- Conocer si el candidato no tiene algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
- Orientarlo sobre como puede causarse enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.
- Investigar su estado general de salud , ya que debe servir de base para la realización de exámenes periódicos al candidato, vigilar su estado de salud, corregir males que pudieran iniciarse sin saberlo él y corregir sus enfermedades crónicas. Todo ello, además de beneficiarlo, mejorará su eficiencia en el trabajo.

Después de realizarse el examen, se debe, primeramente darse los resultados al candidato, para que conozca su estado de salud debiéndole notificar alguna anomalía se suscité para su pronta recuperación si es el caso, y de igual manera darse a conocer el estado de salud al Hotel para conocer si el candidato no presenta algún problema que pueda afectar su desarrollo en el trabajo; llevando con esto a la toma de decisión que es el siguiente paso a seguir.

#### 4.10 DECISIÓN DE SELECCIÓN



Esta decisión de selección la tomara el Director del Hotel Villas Arqueológicas dependiendo de los resultados del examen médico; y midiendo siempre los resultados obtenidos de los pasos anteriores. Lo que se recomienda es que se tomen en consideración las políticas y reglas mencionadas.

#### 4.11 INDIVIDUO CONTRATADO



Una vez que se ha decidido el candidato y el puesto que deberá desempeñar, existe la necesidad de complementar sus datos para integrar su expediente de trabajo.

Estos documentos deberán ser:

- Firma del contrato Laboral de Trabajo según sea el caso (ver anexos3 y 4).
- Dar a conocer el reglamento de trabajo según el área.
- Asegurar al trabajador ante el IMSS (ver anexo 5.)
- Credencial de identificación oficial (credencial de elector ).
- Prestaciones de Ley que se le darán. ( sujetas a la Ley Federal de Trabajo)

#### **4.12 CARTAS DE AGRADECIMIENTO A LOS PARTICIPANTES**

Con la finalidad de finiquitar de una manera adecuada la relación que se tuvo con los postulantes incluidos en la terna o nómina, se procede a comunicar por vía telefónica y posterior envío de comunicación escrita, la decisión final y el agradecimiento por la participación, así como la advertencia de que serán considerados en una futura posición, la cual sea acorde con el perfil profesional que presenten. Estas cartas deberán ser escritas por la Contadora del Hotel de forma personal para cada postulante no aceptado.

#### **4.13 INDUCCIÓN**

La inducción del nuevo empleado lo hará la Contadora quien lo presentara con su supervisor y con sus compañeros de área.

Así como también le hará saber la historia de la empresa, las políticas, objetivos, organización, etc. de la misma.

---

# CAPÍTULO V

CONCLUSIÓN

Y / O

RECOMENDACIONES

## CONCLUSIÓN

En el presente trabajo se establece que una buen Manual de Selección de Personal permite que la empresa obtenga al personal idóneo para ocupar los puestos que se encuentren vacantes, de acuerdo a sus habilidades, capacidades y conocimientos, por lo tanto la organización cualquiera que sea su tipo se vea beneficiada.

Como se menciona el elemento de importancia es el humano ya que es el factor elemental de una organización, y el crecimiento y estabilidad de la misma, se logra sobre la base de que se tenga una buena estructura fundamentada y basada en la obtención de buenos elementos capaces y hábiles para desarrollarse en el puesto al que sean asignados.

Lo que pueden alcanzar mediante el uso de adecuados métodos de selección de personal, las organizaciones es contar con equipos de trabajo de alto rendimiento en todas sus dimensiones, lo que trae eficiencia y eficacia, amor al trabajo y la alegría de compartir con otros el desarrollo organizacional.

Las organizaciones que no recurren a esta fuente de sabio aprovisionamiento de personal calificado, pagan un alto precio en ineficiencia, en aborrecimiento por el trabajo, en insatisfacción de las personas y en la imposibilidad de alcanzar los objetivos organizacionales

El manual de Selección de personal es una herramienta muy importante que permite una identificación el trabajador con el puesto cuando este es el adecuado ayudándolo ha desempeñar eficientemente su trabajo dentro de cualquier tipo de empresa, en este caso el Hotel Villas Arqueológicas

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **-ADMINISTRACIÓN**

Robbins Stephen P.

Mary Coulter

Edit. Pearson Educación

México 2000

### **-ADMINISTRACIÓN**

James A. F. Stoner

R. Edward Freeman

Daniel R. Gilbert, JR.

Edit. Pearson Educación.

1996

### **-ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS**

William B. Werther, Jr.

Keith Davis

Edit. Mc Graw – Hill

México 1997

### **-ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

R. Wayne Mondy, SPHR

Robert M. Noe, SPHR

Edit. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.

México 1997

-ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Idalberto Chiavenato

Edit. Mc Graw Hill

México 1988

-ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

George Bohlander

Scott Snell

Artur Sherman

Edit. Thomson Internacional

México 2001

-ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para el Alto Desempeño

L. Fernando Arias Galicia

Víctor Heredia Espinosa

Edit. Trillas

México 1999

-CÓMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Joaquín Rodríguez Valencia

Edit. International Thomson Editores S.A. de C.V.

México 1992

-DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO

Inmaculada Martín Rojo

Edit. Pirámide

España 2000

**-RECURSOS HUMANOS**

Jorge Aquino,

Gustavo Aquino

Marcelo Arecco

Roberto Vola

Edit. Macchi

México 1996

**FUENTES**

- <http://www.clubmed-ams.com/argentina/home.php>

- HOTEL VILLAS ARQUEOLÓGICAS CLUB MED

# ANEXOS



**HOTEL VILLAS ARQUEOLÓGICAS**  
**CLUB MED**

## ANEXO 1

# SOLICITUD DE EMPLEO

CONFIDENCIAL

FOTOGRAFIA  
RECIENTE

Sea tan amable de llenar esta solicitud con letra de molde

NOTA: Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente.

A la Empresa

Fecha

Puesto Solicitado

Sueldo Mensual Deseado

## DATOS PERSONALES

|                                                                                                                                          |                     |                                                                                                                  |              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Apellido Paterno                                                                                                                         | Apellido Materno    | Nombre                                                                                                           | Edad         |
| Domicilio                                                                                                                                | Colonia             | Código Postal                                                                                                    | Teléfono     |
|                                                                                                                                          |                     | Sexo<br><input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino                                           |              |
| Lugar de Nacimiento                                                                                                                      | Fecha de Nacimiento |                                                                                                                  | Nacionalidad |
| Vive con<br><input type="radio"/> Sus Padres <input type="radio"/> Su Familia <input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Solo |                     | Estatura                                                                                                         | Peso         |
| Personas que dependen de usted<br>Hijos _____ Cónyuge _____ Padres _____ Otros _____                                                     |                     | Estado Civil<br><input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Otro (explique) |              |

## DOCUMENTACION

|                                                                               |                                 |                                                                |                           |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Reg. Fed. de Contribuyente No.                                                | Afiliación al Seguro Social No. | Cartilla Servicio Militar No.                                  | Pasaporte No.             |
| Tiene Licencia de Manejo<br><input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si | Clase y Número de Licencia      | Siendo Extranjero que documento le permite trabajar en el País | Credencial de Elector No. |
| Clave Unica de Registro de Población (CURP)                                   |                                 |                                                                | AFORE No.                 |

## ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES

|                                                                                                                                    |                                                                                                    |                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| ¿Cómo considera su estado de salud actual?<br><input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo | ¿Padece alguna enfermedad crónica?<br><input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si (Explique) | ¿Esta Ud. Embarazada?<br><input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si |
| ¿Practica Ud. algún Deporte?                                                                                                       | ¿Pertenece a algún Club Social o Deportivo?                                                        | ¿Cuál es su pasatiempo favorito?                                           |
| ¿Cuál es su meta en la vida?                                                                                                       |                                                                                                    |                                                                            |

## DATOS FAMILIARES

| NOMBRE                       | VIVE | FINADO | DOMICILIO | OCUPACION |
|------------------------------|------|--------|-----------|-----------|
| Padre                        |      |        |           |           |
| Madre                        |      |        |           |           |
| Esposa(o)                    |      |        |           |           |
| Nombre y edades de los hijos |      |        |           |           |

## ESCOLARIDAD

| NOMBRE DE LA ESCUELA                           | DOMICILIO | DE              | FECHAS | A     | AÑOS | TITULO RECIBIDO |
|------------------------------------------------|-----------|-----------------|--------|-------|------|-----------------|
| Primaria                                       |           |                 |        |       |      |                 |
| Secundaria o Prevocacional                     |           |                 |        |       |      |                 |
| Preparatoria o Vocacional                      |           |                 |        |       |      |                 |
| Profesional                                    |           |                 |        |       |      |                 |
| Comercial u Otros                              |           |                 |        |       |      |                 |
| Estudios que está efectuando en la actualidad: |           |                 |        |       |      |                 |
| Escuela                                        | Horario   | Curso o Carrera |        | Grado |      |                 |

RAYTER

2002

**CONOCIMIENTOS GENERALES**

|                                                          |                                 |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Idiomas que domina                                       | Funciones de oficina que domina |
| Máquinas de oficina o Equipo de trabajo que sepa manejar |                                 |
| Otros trabajos o funciones que domina                    |                                 |

**EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES**

| CONCEPTO                                                                                        | EMPLEO ACTUAL O ULTIMO | EMPLEO ANTERIOR | EMPLEO ANTERIOR | EMPLEO ANTERIOR |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Tiempo que prestó sus servicios                                                                 | de a                   | de a            | de a            | de a            |
| Nombre de la compañía                                                                           |                        |                 |                 |                 |
| Domicilio                                                                                       |                        |                 |                 |                 |
| Teléfono                                                                                        |                        |                 |                 |                 |
| Puesto desempeñado                                                                              |                        |                 |                 |                 |
| Sueldos:                                                                                        |                        |                 |                 |                 |
| Inicial                                                                                         |                        |                 |                 |                 |
| Final                                                                                           |                        |                 |                 |                 |
| Motivo de su separación                                                                         |                        |                 |                 |                 |
| Nombre de su jefe directo                                                                       |                        |                 |                 |                 |
| Puesto de su jefe directo                                                                       |                        |                 |                 |                 |
| Podemos solicitar informes de usted <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No (razones) |                        |                 |                 |                 |

**REFERENCIAS PERSONALES**

(Favor de no incluir parientes o jefes anteriores)

| NOMBRE | DOMICILIO | TELEFONO | OCUPACION | TIEMPO DE CONOCERLO |
|--------|-----------|----------|-----------|---------------------|
|        |           |          |           |                     |
|        |           |          |           |                     |
|        |           |          |           |                     |

**DATOS GENERALES**

|                                                   |                                                |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| ¿Comó supo de este empleo?                        |                                                |
| <input type="radio"/> Anuncio                     | <input type="radio"/> Otro medio (anotelo)     |
| ¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa?      |                                                |
| <input type="radio"/> No                          | <input type="radio"/> Si (anótelo)             |
| ¿Ha estado afianzado?                             |                                                |
| <input type="radio"/> No                          | <input type="radio"/> Si (nombre de la Cía.)   |
| ¿Ha estado afiliado a algún sindicato?            |                                                |
| <input type="radio"/> No                          | <input type="radio"/> Si ¿a Cuál?              |
| ¿Tiene Seguro de Vida?                            | Suma Asegurada                                 |
| <input type="radio"/> No                          | <input type="radio"/> Si (nombre de la Cía) \$ |
| ¿Puede viajar?                                    |                                                |
| <input type="radio"/> Si                          | <input type="radio"/> No (razones)             |
| ¿Esta dispuesto a cambiar su lugar de residencia? |                                                |
| <input type="radio"/> Si                          | <input type="radio"/> No (razones)             |
| Fecha en que podría presentarse a trabajar        |                                                |

**DATOS ECONOMICOS**

|                                           |                                           |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| ¿Tiene usted otros ingresos?              | Importe mensual                           |
| <input type="radio"/> No                  | <input type="radio"/> Si (describalos) \$ |
| ¿Su cónyuge trabaja?                      | Percepción mensual                        |
| <input type="radio"/> No                  | <input type="radio"/> Si ¿donde? \$       |
| ¿Vive en casa propia?                     | Valor aproximado                          |
| <input type="radio"/> No                  | <input type="radio"/> Si \$               |
| ¿Paga renta?                              | Renta mensual                             |
| <input type="radio"/> No                  | <input type="radio"/> Si \$               |
| ¿Tiene automóvil?                         | Modelo                                    |
| <input type="radio"/> No                  | <input type="radio"/> Si Marca            |
| ¿Tiene deudas?                            | Importe                                   |
| <input type="radio"/> No                  | <input type="radio"/> Si ¿con quién? \$   |
| ¿Cuanto abona mensualmente?               |                                           |
| \$                                        |                                           |
| ¿A cuanto ascienden sus gastos mensuales? |                                           |
| \$                                        |                                           |

**OBSERVACIONES**

|                               |
|-------------------------------|
| Comentarios del entrevistador |
|-------------------------------|

Hago constar que mis respuestas son verdaderas

Firma del solicitante

## ANEXO 2



## HOTEL VILLAS ARQUEOLÓGICAS CHOLULA CLUB MED

LISTA DE VERIFICACIÓN  
POST-ENTREVISTA

|                                      |              |
|--------------------------------------|--------------|
| Nombre del solicitante _____         | Fecha _____  |
| Solicita el puesto de _____          | Código _____ |
| Entrevistador _____                  |              |
| Comentarios del entrevistador: _____ |              |

## A. Evaluación de varios aspectos (1= mínimo, 10= máximo):

|       |                         |       |                               |
|-------|-------------------------|-------|-------------------------------|
| _____ | Aspecto                 | _____ | Habilidad del puesto          |
| _____ | Interés                 | _____ | Profesión y Capacitación      |
| _____ | Experiencias y          | _____ | Disponibilidad                |
|       | antecedentes            | _____ | Estabilidad (empleo anterior) |
| _____ | Expectativas salariales |       |                               |
|       | razonables              |       |                               |

## B. Comentarios específicos sobre el puesto que solicita:

1. Actitud respecto al empleo anterior \_\_\_\_\_
2. Actitud respecto al jefe inmediato anterior \_\_\_\_\_
3. Expectativas de responsabilidad en el puesto \_\_\_\_\_
4. Expectativas profesionales \_\_\_\_\_
5. Comentarios adicionales \_\_\_\_\_

## SEGUIMIENTO SUGERIDO

|       |                      |       |                          |
|-------|----------------------|-------|--------------------------|
| _____ | Ninguno              | _____ | Solicitante no aceptable |
| _____ | Someter a pruebas    |       | (notificar)              |
| _____ | Concertar entrevista | _____ | No aceptable para        |
|       | con el supervisor    |       | puesto solicitado        |
| _____ | Entrevista adicional |       |                          |
|       | con personal         |       |                          |

Considérese para el puesto

\_\_\_\_\_

### ANEXO 3

## CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO INDETERMINADO

CELEBRADO ENTRE OPERADORA DE ALDEAS VACACIONALES, S.A. DE C.V. CON DOMICILIO EN: 2 PONIENTE 601 SAN ANDRÉS CHOLULA, PUE; REPRESENTADO EN ESTE ACTO POR: JEAN PIERRE BOURZEIX COMO PATRÓN, Y EL SR. ( A ) \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ AÑOS DE EDAD, DE NACIONALIDAD \_\_\_\_\_, ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_, Y CON DOMICILIO EN: \_\_\_\_\_ COMO TRABAJADOR, AL TENERDOR DE LAS SIGUIENTES :

### CLÁUSULAS

PRIMERA.- El trabajador se obliga a prestar sus servicios personales al patrón en el puesto o empleo de : \_\_\_\_\_. Este trabajo deberá ejecutarlo con esmero y eficiencia. Queda expresamente convenido que acatará en el desempeño de su trabajo todas las disposiciones del Reglamento Interior de Trabajo, todas las ordenes circulares y disposiciones que dicte el patrón, y todos los ordenamientos legales que le sean aplicables.

SEGUNDA.- El trabajador deberá ejecutar su trabajo en las oficinas o en cualquier lugar, donde el patrón desempeñe actividades .

TERCERA.- Este contrato se celebra por tiempo indeterminado.

CUARTA.- La duración de la jornada de trabajo será de OCHO horas, y el trabajador desempeñara sus labores todos los días de LUNES a DOMINGO a excepción hecha de los días que la ley señala como de descanso semanal y de descanso obligatorio. Queda expresamente convenido que el patrón tiene el derecho de modificar o cambiar el horario de labores, cuando así lo estime conveniente.

QUINTA .- Se conviene como salario que el patrón deberá pagar por los trabajos ejecutados durante la jornada legal antes estipulada el siguiente Diario \_\_\_\_\_. El pago del salario convenido se hará en moneda de mexicana del curso corriente los días 15 y 30 de cada mes, siendo potestativo para el patrón dar al trabajador adelantos a cuenta de salario a que tenga derecho.

SEXTA.- Por cada seis días trabajados , el trabajador tendrá un día de descanso con goce de salario integro, conviniéndose en que por regla general dicho día será el \_\_\_\_\_ de cada semana, pero la empresa tendrá derecho a señalarle cualquier otro día cuando así lo estime pertinente. También disfrutará de descanso, con pago de salario integro, los días señalados en el artículo 74 de la Ley Federal de Trabajo.

SÉPTIMA.- El trabajador esta se acuerdo en que el salario convenido, se hagan los descuentos establecidos por la Ley del Seguro Social y de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

OCTAVA.- Cuando por alguna circunstancia el trabajador labore durante mayor tiempo que el que corresponda a la jornada máxima legal, deberá expedirse oportunamente la constancia que señale necesidad de dicha labor extraordinaria, debidamente firmada por el representante del patrón debiendo cubrirse el salario correspondiente en los términos establecidos por el artículo 67 de la Ley Federal del Trabajo.

NOVENA.- El trabajador, después de un año de servicios continuos disfrutara de un periodo anual de vacaciones pagadas, conforme al contrato colectivo de trabajo. Los salarios correspondientes a las vacaciones se cubrirán con una prima vacacional del 25% sobre los mismos.

DECIMA.- El trabajador percibirá un aguinaldo anual, que deberá pagársele antes del día veinte de diciembre, equivalente a los 15 días de salario .

DECIMA PRIMERA.- para los efectos de su antigüedad, queda establecido que el trabajador, entro a prestar sus servicios en el día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

DECIMA SEGUNDA.- Ambas partes contratantes declaran que respecto a las obligaciones y derechos que mutuamente les corresponden en sus respectivas calidades de patrón y trabajador y que no hayan sido motivo de cláusula expresa en el presente contrato, se sujetarán a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo.

Leído que fue por las partes el presente contrato, enteradas de su contenido y sabedores de las obligaciones que contraten, lo firman por duplicado, en la ciudad de PUEBLA, al día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**PATRÓN**

**TRABAJADOR**

---

JEAN PIERRE BOURZEIX

**TESTIGOS**

---

C.P. CORREA MIRANDA LUCILA

---

ROMERO TOXQUI ANGÉLICA

## ANEXO 4

### CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO

CELEBRADO ENTRE OPERADORA DE ALDEAS VACACIONALES, S.A. DE C.V. CON DOMICILIO EN: 2 PONIENTE 601 SAN ANDRÉS CHOLULA, PUE; REPRESENTADO EN ESTE ACTO POR: JEAN PIERRE BOURZEIX COMO PATRÓN, Y EL SR. ( A) \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ AÑOS DE EDAD, DE NACIONALIDAD \_\_\_\_\_, ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_, Y CON DOMICILIO EN: \_\_\_\_\_ COMO TRABAJADOR, AL TENERDOR DE LAS SIGUIENTES :

#### CLAUSULAS

PRIMERA.- Este contrato es por : \_\_\_\_\_ meses, el trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrón por tiempo determinado exclusivamente por el periodo:

Del:

Al:

En la inteligencia de que las causas que le han dado origen son extraordinarias y transitorias por lo que ningún motivo se entenderá tácitamente prorrogado en los términos del artículo 39 de la Ley Federal del Trabajo, pues ambas partes están de acuerdo en que terminado el motivo de este contrato cesará en todos sus efectos de acuerdo con la fracción III del art. 53 de la Ley Federal del Trabajo.

SEGUNDA.- El trabajador se obliga a prestar bajo la dirección y dependencia del patrón, sus servicios personales en el departamento de : \_\_\_\_\_ y trabajos generales de la empresa , debiendo desempeñar dichos servicios en la misma negociación en donde el patrón le ordene.

TERCERA.- La duración de la jornada de trabajo será de 8 horas , y el trabajador desempeñara sus labores todos los días de Lunes a Domingo a excepción hecha de los días que la ley señala, como descanso semanal y de descanso obligatorio. Queda expresamente convenido que el patrón tiene derecho de modificar o cambiar el horario de labores, cuando así lo estime conveniente.

CUARTA.- Se conviene como salario que el patrón deberá pagar por los trabajos ejecutados durante la jornada legal antes estipulado , el siguiente salario Diario \_\_\_\_\_. El pago de salario convenido se hará en moneda mexicana de curso corriente los días 15 y 30 de cada mes, siendo potestativo para el patrón dar al trabajador adelantos a cuenta del salario a que tenga derecho.

QUINTA.- Por cada seis días trabajados , el trabajador tendrá un día de descanso con goce de salario integro, conviniéndose en que por regla general dicho día será cualquier día de cada

semana, pero la empresa tendrá derecho a señalarle cualquier otro día cuando así lo estime pertinente.

SEXTA.- El trabajador esta de acuerdo en que e salario convenido, se hagan los descuentos establecidos por la Ley del Seguro Social y la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

SÉPTIMA.- Cuando por alguna circunstancia el trabajador labore mayor tiempo que el que corresponda a la jornada máxima legal , deberá expedirse oportunamente la constancia que señale la necesidad de dicha labor extraordinaria , debidamente firmada por el representante del patrón debiéndose cubrirse el salario correspondiente en los términos establecidos por el articulo 67 de la Ley Federal del Trabajo.

OCTAVA.- Ambas partes contratantes declaran que respecto a las obligaciones y derechos que mutuamente les corresponden en sus respectivas calidades de patrón y trabajador y que no hayan sido motivo de cláusula expresa en el presente contrato, se sujetarán a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo.

Leído que fue por las partes el presente contrato, enteradas de su contenido y sabedores de las obligaciones que contraen, lo firman por duplicado, en la ciudad de PUEBLA, al día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**PATRÓN**

**TRABAJADOR**

\_\_\_\_\_  
JEAN PIERRE BOURZEIX

**TESTIGOS**

\_\_\_\_\_  
C.P. CORREA MIRANDA LUCILA

\_\_\_\_\_  
ROMERO TOXQUI ANGÉLICA

ANEXO 5

SEGURO SOCIAL (IMSS)

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

SERVICIOS DE AFILIACION-VIGENCIA DE DERECHOS

AVISO DE INSCRIPCION DEL TRABAJADOR

NUMERO DE REGISTRO PATRONAL

10 DIGITOS

DIG. VER.

INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA

PARA LOS TRABAJADORES

AFIL-02

I.M.S.S.

CLAVE DE ARGUMENTO

TIPO DE CONTRATACION DEL TRABAJADOR

PERMANENTE 1

EVENTUAL 2

EVENTUAL CONST. 3

NUMERO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL TRABAJADOR

10 DIGITOS

DIG. VER.

CLAVE UNICA DE REGISTRO DE POBLACION O REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

NOMBRE COMPLETO DEL TRABAJADOR (SIN ABREVIATURAS)

APELLIDO PATERNO

APELLIDO MATERNO

NOMBRE(S)

SALARIO BASE DE COTIZACION \$

TIPO DE SALARIO

FIJO 0

VARIABLE 1

MIXTO 2

EXCLUSIVO IMSS

FECHA DE INGRESO AL TRABAJO

SEXO

MASC. 1

FEM. 2

EN CASO DE JORNADA O SEMANA REDUCIDA ANOTAR LOS DIAS QUE LABORA O EL HORARIO

OCUPACION DEL TRABAJADOR

FECHA Y HORA DE RECEPCION DE ESTE AVISO EN EL IMSS

DIA (2 DIG.)

MES (2 DIGITOS)

ANO (2 DIG.)

LUGAR DE NACIMIENTO (ESTADO)

FECHA DE NACIMIENTO

NOMBRE DEL PADRE (AUN FINADO)

NOMBRE DE LA MADRE (AUN FINADA)

U. M. F.

DOMICILIO DEL TRABAJADOR

CALLE Y/O MANZANA

NUMERO

COLONIA Y/O POBLACION

MUNICIPIO

ENTIDAD

C.P.

NOMBRE, DENOMINACION, RAZON SOCIAL DEL PATRON O SUJETO OBLIGADO

UBICACION DEL CENTRO DE TRABAJO

CALLE Y/O MANZANA

NUMERO

COLONIA Y/O POBLACION

MUNICIPIO

ENTIDAD

C.P.

FIRMA DEL PATRON, SUJETO OBLIGADO O SU REPRESENTANTE LEGAL (ANOTAR CARGO)

FIRMA O HUELLA DEL TRABAJADOR

EXTEMPORANEO 1

LOS MOVIMIENTOS QUE AMPARA ESTE FORMATO SURTEN EFECTO TANTO PARA EL IMSS COMO PARA EL INFONAVIT CONFORME A SUS RESPECTIVAS LEYES.

CAPTURA/AVISO ORIGINALES

CONSERVE ESTE DOCUMENTO PARA CUALQUIER ACLARACION.

