



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE
HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

“LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL EN EL CASO DE LA EMPRESA CÍNÉPOLIS”

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

Eduardo Díaz López

ASESOR

L.A.E. Nidia Elizabeth Oseguera Villicaña

MORELIA, MICHOACAN FEBRERO DEL 2011

LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE **SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL CASO** **DE LA EMPRESA CINÉPOLIS**

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
JUSTIFICACIÓN.....	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
OBJETIVOS.....	6
MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	6

CAPÍTULO I.

PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

1.1.- Administración de Recursos Humanos.....	8
1.2.- Planificación de Recursos Humanos.....	8
1.3.- Reclutamiento de Personal.....	9
1.4.- Pre-selección de Personal.....	10
1.5.- Selección de Personal.....	12
1.6.- Técnicas de Previsión.....	12
1.7.- Herramientas de Selección.....	12
1.8.- Contratación.....	15

CAPITULO II.

LA IMPORTANCIA DE REALIZAR UNA SELECCIÓN DE PERSONAL EFICIENTE.

2.1.- Información de solicitantes.....	17
2.2.- Validez.....	17
2.3.- Confiabilidad.....	18
2.4.- Estrategia de decisión.....	18
2.5.- Ventajas y desventajas de una selección de personal eficiente.....	20

CAPÍTULO III.

CASO PRÁCTICO.

3.1.-Políticas operativas del reclutamiento, selección y contratación de personal.....	22
3.2.-Procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal.....	22
3.3.- Actividades a realizar por el personal operativo	25

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	26
-------------------------------	----

ANEXOS.....	27
-------------	----

CONCLUSIONES.....	33
-------------------	----

BIBLIOGRAFÍA.....	34
-------------------	----

INTRODUCCIÓN

En el presente caso práctico se muestra como se tiene que hacer el reclutamiento, selección y contratación de personal siguiendo el MPP (Manual de Políticas y Procedimientos)

La selección de personal es, si no se hace de la manera adecuada y siguiendo las políticas establecidas, una de las mayores problemáticas que se presentan en la empresa. Esto repercute en la operación y también en el cumplimiento de las metas. Un ejemplo del problema que se presenta con regularidad, es el hecho de que al ser estudiantes en su mayoría el personal operativo del conjunto, al momento de hacer la entrevista de selección, no especifican cuáles son sus horarios, sino hasta después ya cuando se le contrato.

Otro problema muy frecuente es el hecho de las recomendaciones, no se investiga correctamente si la persona que va a ser contratada es en realidad recomendable para el puesto a desempeñar.

En los siguientes capítulos hablaremos de las políticas y procedimientos para el reclutamiento, selección y contratación de personal haciendo un énfasis el lo que es el procedimiento de la selección y hablando de esto en otros capítulos aparte para saber qué solución dar a los diferentes conflictos que se presentan al momento se seleccionar a nuevo personal operativo en este caso específico para los conjuntos de Cínepolis.

Al final tendremos una serie de conclusiones y posibles soluciones para los conflictos que surgen de la selección de personal operativo, así también anexamos una guía para poder hacer una entrevista laboral adecuada para poder seleccionar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

JUSTIFICACIÓN

En esta época en donde el conseguir un empleo es muy complicado, Cinépolis se ha posicionado como una de las empresas en donde hay más oportunidad de crecimiento es por eso que la demanda para lograr ingresar a laborar en alguno de los conjuntos es muy alta, por lo cual el responsable de recursos humanos de cada conjunto debe de tener un muy buen criterio en lo que se refiere al reclutamiento, selección y contratación de personal así como seguir las políticas y los procedimientos a seguir para esto.

Debido a que la mayoría del personal que se contrata en Cinépolis son jóvenes estudiantes, se necesita tener un adecuado procedimiento de reclutamiento y selección para que no exista ningún conflicto en la empresa ya que los jóvenes pueden llegar a ser muy conflictivos.

En el presente caso práctico se mostraran los lineamientos a seguir para poder hacer una adecuada contratación, tomando en cuenta el Manual de Políticas y Procedimientos de la empresa Cinépolis.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema planteado consistió en ¿Cómo lograr que el proceso de selección sea más eficiente y confiable? Hay que tomar en cuenta que al contratar a personal nuevo implica muchas responsabilidades, ya que si no se hace adecuadamente puede generar complicaciones ya sea entre los propios compañeros de trabajo o con los jefes inmediatos. Es por eso que se tiene que tener un sistema confiable el cual nos ayude a conocer mejor al candidato y así contratar realmente al más capacitado.

Si no se hace adecuadamente este proceso puede repercutir en los gastos de la empresa, en la eficiencia de la operación y en la calidad del servicio que se otorga.

OBJETIVOS:

General: Presentar soluciones para los problemas que surgen en la selección de personal y que estos se apliquen en todos los conjuntos de Cínepolis para mejorar el rendimiento de todo el conjunto así como la organización en general.

Específicos:

- Satisfacer las necesidades de talento humano, posicionando a Cínepolis como una de las mejores empresas para trabajar.
- Cubrir las vacantes disponibles del personal operativo de acuerdo al perfil puesto y con apego a políticas y procedimientos para selección de personal
- Analizar, mejorar y aplicar adecuadamente el procedimiento de la selección de personal
- Analizar, mejorar y aplicar adecuadamente el procedimiento de la entrevista laboral

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Inductivo:

La inducción es la generalización o la capacidad humana para inferir principios generales partiendo de principios particulares, en este caso nos enfocamos en el proceso de selección de personal, como uno de los procedimientos a mejorar para tener una mejor administración de personal.

Deductivo:

La deducción es la particularización, o la facultad intelectual para partir de principios generales e inferir a principios particulares; para poder realizar un proceso de selección de personal eficiente se debe de conocer y estudiar lo que es la administración de recursos humanos y todos los procedimientos así como técnicas y herramientas para la contratación de personal

Observación:

El método de la observación fue el más eficaz ya que partiendo de ahí se puede sacar algunas conclusiones y alternativas de solución,

CAPÍTULO I

PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

1.1- Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar y coordinar el desempeño eficiente del personal dentro de una organización. Dentro de la Administración de Recursos Humanos se busca construir y mantener un entorno en el cual todos los involucrados trabajen y den el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable¹.

Uno de los objetivos de la Administración de Recursos Humanos es que el personal permanezca dentro de la organización que se desarrolle y crezca dentro de esta. En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas, determinando cuales son los requerimientos de recurso humano dentro de una organización.

Para poder escoger al candidato más idóneo se tendrá que utilizar y acrecentar las fuentes para el reclutamiento de personal, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos.

1.2.- Planificación de Recursos Humanos

La planificación de RRHH es el proceso que una organización realiza para garantizar la cantidad de personal suficiente para que la operación que se tenga que realizar en el conjunto sea eficaz para entregar un servicio y productos de calidad ².

En los conjuntos Cínepolis lo que se busca es que los clientes regresen por el servicio que se les da, ya que el producto que se da es el entretenimiento por medio de la proyección de películas o, como se ha hecho últimamente, de eventos deportivos y conciertos, por lo cual el tener el personal suficiente y además que esté capacitado para resolver cualquier problema es fundamental.

1. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>

2. Disponible en <http://www.gestionyadministracion.com/planificacion/planificacion-de-recursos-humanos.html>

El responsable de Recurso Humanos tiene que planear muy bien si necesita más empleados, pues hay un presupuesto de gastos para nominas que no debe sobrepasar, pero también tiene que ver que la calidad del servicio debe ser muy alta debido al prestigio de la empresa y esto tiene mucho que ver con el total de personal con el que se labore.

1.3.-Reclutamiento de personal.

El reclutamiento consiste en una serie de actividades que tiene por objetivo atraer candidatos de los cuales se seleccionaran los más adecuados para que ingresen en la organización y así ésta logre las metas establecidas.

Reclutamiento Interno:

Este se da al presentarse una vacante y la empresa intenta llenarla reubicando alguno de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos, transferidos o transferidos con promoción.

El reclutamiento interno implica varias ventajas: Es rápido, económico, presenta mayor validez y seguridad, es una gran motivación para los empleados, entre otras.

Reclutamiento externo:

Este se da cuando al existir una vacante, la empresa busca llenarla con personas extrañas. Para este proceso se utilizan varias técnicas como las siguientes:

- Archivo conformado de candidatos que se presentan de manera espontanea o provenientes de otros reclutamientos
- Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio
- Anuncios en revistas, periódicos, páginas de internet, etc.
- Candidatos recomendados por trabajadores dentro de la misma empresa
- Agencias de reclutamiento externo.

El reclutamiento externo trae consigo varias ventajas: Trae consigo ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas de la empresa, renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa.

1.4.- Pre-selección de personal

La preselección de personal es un aspecto importante a analizar debido a las repercusiones que pueden aparecer si no hace adecuadamente y siguiendo las políticas de la organización.

Hay que estudiar correctamente todas las solicitudes de empleo que lleguen a presentarse. En la mayoría de los conjuntos de Cínepolis se llegan a presentar decenas de solicitudes, por lo cual hay que tener especial cuidado en que candidatos son los escogidos para llamarlos, entrevistarlos y hacer los exámenes correspondientes.

Tenemos que observar varios puntos de las solicitudes como son:

- Grafología.

La forma en que una persona escribe puede decir mucho acerca de su personalidad y si podría llegar a cubrir el perfil. Algunas empresas se basan mucho en el análisis de la escritura para tomar decisiones sobre contrataciones.

Los grafólogos obtienen una muestra de la escritura y después examinan características como tamaño e inclinación de las letras, la cantidad de presión aplicada y la colocación de la escritura en la pagina, Con base en sus observaciones, los grafólogos infieren aspectos como la personalidad, inteligencia, nivel de energía, capacidades organizacionales, creatividad, integridad, madurez emocional, autoimagen, habilidades interpersonales y tendencias empresariales de quien escribió ³.

Las contrataciones en Cínepolis no se basan en su totalidad a la grafología pero si son parte importante de la preselección.

3.-Sherman, Bohlander, & Shell, 2001, pág. 187

- Domicilio.

En donde vive, si es lejos del lugar de trabajo, ya que es una posibilidad que esto afecte en lo que se refiere a su puntualidad y en la operación de la empresa.

- Edad.

Se tiene que poner especial atención en lo que se refiere a la edad del candidato ya que eso influye en saber si tendrá la madurez para resolver conflictos dentro de la empresa y si es lo suficientemente responsable.

- Experiencia laboral.

Si el candidato ha tenido muchos trabajos anteriores hay que investigar a que se debió el que haya salido.

- Habilidades.

Es posible que las habilidades que tiene el candidato no sean las más adecuadas, pero también hay que ver cuales se pueden mejorar.

- Nivel de estudios.

Se tiene que observar también cual es el nivel de estudios con el que se cuenta y si es posible que se pueda desarrollar dentro de la empresa (administración, contabilidad, psicología)

- Disponibilidad.

Si estudia, cuáles son sus horarios y si estos o afectan en la operación del conjunto.

1.5.- Selección de personal

El proceso de selección de personal es muy importante ya que implica una gran capacidad por parte del responsable de Recursos Humanos para poder contratar al candidato idóneo que cubrirá de manera eficiente la vacante dentro de la empresa.

Para que la selección de personal se efectué eficientemente se deben de implementar algunas técnicas y utilizar varias herramientas:

1.6.- Técnicas de previsión.

Existen dos categorías básicas de técnicas de previsión, cuantitativas y cualitativas. Los modelos de previsión cuantitativa suelen utilizarse con más frecuencia, pero también dependen demasiado de los datos históricos o de las relaciones anteriores entre la cantidad de empleados y las demás variables, como la producción o los ingresos. Las técnicas cualitativas a diferencia de las cuantitativas dependen de la valoración de expertos o de estimaciones subjetivas de la demanda o de la oferta laboral.⁴

1.7.- Herramientas de selección.

Hay diferentes métodos de selección que se basan en la estimación del rendimiento en el trabajo, en lo que se refiere a Cínepolis las herramientas que se toman en cuenta son:

Cartas de recomendación:

Las cartas de recomendación no se relacionan con el rendimiento en el trabajo, ya que la mayoría son muy positivas. Esto no significa que todas las cartas de recomendación sean un mal estimador del rendimiento. Una mala carta de recomendación debería tener un gran poder de predicción y, por tanto, no debería ignorarse.

4.- Dessler & Varela, 2004, pág. 176

Pruebas Psicométricas:

Las pruebas psicométricas nos ayudan a interpretar si el candidato tiene una fuerte ética moral o si se verá motivado o derrotado por los desafíos que se presentan en el puesto. En los conjuntos las pruebas psicométricas buscan conocer al candidato en lo que se refiere a su honestidad, ganas de trabajar, oportunidades de crecimiento y desenvolvimiento para la venta.

Examen médico:

Para poder entrar a trabajar en cualquier empresa, el responsable de recursos humanos debe solicitarle al candidato un examen médico como para saber si es capaz de poder laborar sin ningún contratiempo.

En algunas empresas se cuenta con médicos para realizar el examen médico dentro de la empresa y se tienen que cumplir ciertos requisitos para poder ser seleccionado, en el caso de Cínepolis el examen médico se solicita de la cruz roja o del seguro social ya que en los conjuntos no se cuenta con un medico.

Entrevista laboral:

La entrevista es una parte fundamental para la selección, hay varios aspectos a analizar.

1. La falta de preparación es el error más común que cometen los entrevistadores. Al menos con un día de anticipación, hay que revisar el curriculum del entrevistado y hay que hablar con el personal clave para crear una agenda.
2. Hay que resolver esos asuntos antes de saludar al entrevistado y hacer que se sienta cómodo con un poco de conversación casual antes de pasar a las preguntas de la entrevista.

3. No saque conclusiones precipitadas de los candidatos.
4. Haga preguntas diseñadas para descubrir los resultados de sus acciones.
5. Los silencios pueden ser momentos en los que el entrevistado esta asimilando información y creando un comentario que suele valer la pena esperar a que surja.
6. Planifique un límite de tiempo para la entrevista y cierre de forma natural la conversación en vez de dejar que un acontecimiento externo acabe de forma prematura con la conversación.

Tipos de entrevista:

- Entrevista No Dirigida:

Diálogo en el cual al candidato se le permite el grado máximo para decidir el curso de la discusión, mientras que el entrevistador se cuida de no influir en los comentarios del candidato.⁵

- Entrevista estructurada:

Diálogo en el cual se utiliza una serie de preguntas estandarizadas con respuestas establecidas.⁶

- Entrevista situacional:

Diálogo en el cual a un aspirante se le comenta un caso hipotético y se le pregunta cómo lo resolvería.⁷

- Entrevista para describir comportamientos:

Diálogo en el cual un aspirante es cuestionado acerca de lo que haría en situaciones dadas ⁸

5.-Gomez Mejía, B. Balkin, & L. Cardy, 2002, pág. 194

6.-Gomez Mejía, B. Balkin, & L. Cardy, 2002, pág. 194

7.- Gomez Mejía, B. Balkin, & L. Cardy, 2002, pág. 195

8.- Gomez Mejía, B. Balkin, & L. Cardy, 2002, pág. 195

- Entrevista de grupo:

Entrevista en la cual un grupo de entrevistadores cuestiona y observa a un candidato ⁹

En el caso de Cinépolis la entrevista más utilizada es la “estructurada” ya que es con la que los aspirantes se sienten más cómodos al momento de contestar las preguntas y se puede analizar las respuestas de todos los aspirantes para seleccionar al que se pueda desempeñar mejor y pueda superar las expectativas esperadas.

Al realizar la entrevista también se puede implementar un pequeño caso hipotético ya que en los distintos conjuntos se presentan casos con los clientes en los cuales los trabajadores tienen que estar preparados para solucionar tales problemas

1.8.- Contratación

Si bien todos los pasos del proceso de selección son importantes, el más importante es la decisión de aceptar o rechazar a un solicitante. Debido al costo de colocar nuevos empleados en la nómina, el breve periodo de prueba y las diversas consideraciones legales, la decisión debe ser tan consistente como sea posible.

Para tomar esta decisión el responsable de recursos humanos debe de tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados de confianza como son Supervisores y Subgerentes así como la opinión del Gerente del conjunto, pero al final la responsabilidad de contratar o rechazar al candidato recae en el departamento de recursos humanos.

En la contratación se formaliza con apego a la ley la relación futura que habrá de darse entre el patrón y el trabajador, también se garantiza los intereses y derechos tanto del trabajador como de la empresa

Antes de entregarles el contrato para que sea firmado por el candidato se le debe de informar acerca de cuál será su salario y la forma y fechas de pago de este. Se le debe de proporcionar el uniforme correspondiente y entregarle el manual de inducción así como el reglamento interno de la empresa, en este caso Cinépolis.

9.- Gomez Mejía, B. Balkin, & L. Cardy, 2002, pág. 196

CAPITULO II.

LA IMPORTANCIA DE REALIZAR UNA SELECCIÓN DE PERSONAL EFICIENTE

Hay que tomar en cuenta las temporadas, en los cines durante todo el año hay operación, por lo cual se divide en temporada alta y baja. Durante la temporada alta hay que contratar personal eventual para que se realicen las actividades del conjunto de manera más rápida ya que la afluencia de clientes aumenta de manera considerable. El contratar empleados eventuales ayuda a evitar gastos innecesarios, pues al hacer un contrato de un mes, el pago por terminación de contrato de un trabajador no es tanto. Si el trabajador labora de tal manera que pueda renovar su contrato, se le dará a firmar un nuevo de tres meses y después otro más de seis si sigue trabajando bien, por ultimo firmara uno indefinido.

2.1.- Información de los solicitantes.

Una evaluación de los candidatos con base en la información reunida debe enfocarse en dos factores. Los factores de lo que “puede hacer” incluyen el conocimiento y las habilidades, así como la aptitud para adquirir conocimiento y habilidades nuevos. Los factores de lo que “hará” incluyen motivación, intereses y demás características de la personalidad.

En el caso de los conjuntos de Cinépolis se busca que los candidatos sean en su mayoría estudiantes y que tengan el tiempo para poder combinar los estudios con el trabajo, es por eso que se necesita verificar que la información de los solicitantes sea verdadera y tener especial atención en sus estudios y horarios, para que no afecten en la operación del conjunto y saber si este puede crecer laboralmente dentro de la empresa.

2.2.-Validez

En la mayoría de las empresas se realizan pruebas físicas, psicométricas o de aptitud para determinar qué candidato es el más viable para poder ocupar el puesto vacante, es por eso que la prueba realizada debe de ser válida, es decir, que los resultados que arrojen las pruebas sean creíbles y de confianza, de lo contrario no existiría alguna razón para aplicar estas pruebas.

En muchas ocasiones se contrata personal que saco resultados negativos en las pruebas psicométricas que se manejan en los conjuntos de Cínepolis, pero se tiene una referencia o recomendaciones muy buenas de esta persona y por eso se le contrata. En esos casos las

pruebas no se están haciendo validas y el trabajador contratado resulta tener algún aspecto negativo que al final termina perjudicando a la empresa, todo por hacer caso omiso a las pruebas antes mencionadas.

Esto ha demostrado que las pruebas realizadas en Ciénepolis para la contratación de personal tienen mucha validez y son parte fundamental del proceso para la selección eficiente de personal.

2.3.- Confiabilidad

La confiabilidad es una aspecto importante en lo que se refiere a las pruebas que se realizan para escoger a la persona a contratar, se refiere a la consistencia en las calificaciones de una persona en pruebas idénticas o de alguna forma equivalente.

En Ciénepolis se realizan pruebas de certificación constantemente para verificar que el trabajador contratado es de verdad apto para desempeñar funciones determinadas y ofrecer calidad en el servicio, de esta manera se crea una confiabilidad en las pruebas y ayuda a que el personal reciente vaya mejorando y especializándose en el área o departamento para el que fue contratado.

2.4.- Estrategia de decisión.

Si bien deben considerarse muchos factores en la decisión de contratación, el gerente se tiene que hacer algunas cuestiones como las siguientes:

1. ¿Las personas se contratan de acuerdo con su máximo potencial o con las necesidades de la organización?
2. ¿La selección del candidato debe basarse en la correlación que habrá entre este y su puesto de trabajo o en base a el crecimiento que tendrá dentro de la empresa?
3. ¿Hasta qué medida se deben considerar los individuos no calificados, pero que pueden llegar a calificar?
4. ¿Deberá considerarse a las personas sobre calificadas?

Los gerentes deben considerar el enfoque que utilizaran en la toma de decisiones de contratación. Existen dos enfoques básicos en selección: clínico y estadístico.

Enfoque clínico:

En el enfoque clínico para la toma de decisiones, quienes deciden la selección revisan los datos de los participantes. Después, con base en su conocimiento del puesto y de las personas que han tenido éxito en el mismo, llegan a una decisión.

Enfoque estadístico:

Este enfoque busca identificar a las personas que tengan la puntuación más elevada después de haberles hecho una serie de pruebas ya sea, psicométricas, físicas o clasificaciones de entrevistas.

Con un enfoque estrictamente estadístico, la puntuación elevada de un candidato en un aspecto de pronóstico compensará una puntuación baja en otro aspecto, es por eso que también se le conoce como modelo de compensación.

Sin embargo en ocasiones es importante que los solicitantes lleguen a un nivel mínimo de dominio en todas las dimensiones de selección, cuando esta situación se da es posible utilizar un modelo de puntaje mínimo requerido.

En el caso de Cínepolis, el responsable de conjunto y el responsable de recursos humanos toman en cuenta los dos enfoques anteriores, basándose en su mayoría en el enfoque estadístico, ya que se tiene un sistema muy confiable en el cual los resultados de las pruebas psicométricas ayudan a determinar si la persona que realizó esa prueba es lo suficientemente capaz para poder ofrecer un servicio de calidad.

2.5.- Ventajas y desventajas de una selección de personal eficiente.

Ventajas:

- El rotamiento de personal no es tan frecuente
- Los objetivos y metas de la empresa se pueden lograr más rápidamente
- Se reducen los gastos innecesarios como los finiquitos o capacitaciones
- El clima laboral puede mejorar en todos los aspectos.
- Disminuye los accidentes de trabajo
- Disminuye la fatiga que ocurre por inadaptación

Desventajas:

- La falta de adaptación del trabajador en la empresa.
- El incremento de frustraciones del trabajador en la empresa cuando aquel no rinde en el trabajo para el que posee características adecuada.
- La limitación que tiene el trabajador para crecer en la empresa.
- Si no existe el hombre adecuado para el cargo determinado necesariamente se incrementan las quejas, los reclamos en la organización.
- Se generan resentimiento en los trabajadores a quienes no se les reconoce capacidades, meritos y conocimientos especiales para las tareas en las que ellos rendirán.
- Proliferan los conflictos laborales.
- Se pierde tiempo, desgasta más la maquinaria o herramientas y se desperdicia mas material en la producción ya que un trabajador que no posee las capacidades ni los conocimientos adecuados es muy probable que origine todos estos inconvenientes en perjuicio de la empresa.

CAPITULO III
CASO PRÁCTICO

3.1.- Políticas operativas del reclutamiento, selección y contratación de personal

Todo personal operativo que sea candidato viable de contratación para la empresa debe:

- Cumplir con lo establecido en el Manual de Políticas y Procedimientos
- Cumplir con el Perfil de Puesto definido
- No tener ninguna relación de parentesco con algún empleado de la empresa
- El pago por hora se asignara de acuerdo a lo autorizado en el Tabulador de Contrato Colectivo de Trabajo
- La contratación de personal operativo debe de tener Vo. Bo. Del Responsable del Conjunto.

Los reingresos de personal se autorizan de acuerdo a los siguientes lineamientos:

- Reingresos por renovación de contrato solo mientras no se exceda de 5 días naturales entre baja y alta (renuncia y finiquito) esta condición de eventual no exceda de en tiempo efectivo acumulado (altas y bajas en contratos continuos) de 6 meses.
- Se autoriza el reingreso de personas que hayan causado baja con una fecha mayor a 90 días (tres meses) siempre y cuando no hayan recibido gratificación, liquidación por reestructura o compensación alguna derivada de un conflicto o juicio individual.
- Los reingresos de personal deben estar sujetos a la autorización de Atracción de Talento Conjuntos, Relaciones Laborales y Gerente Regional.

3.2.- Procedimientos del reclutamiento, selección y contratación de personal operativo para los conjuntos.

Publicar Vacante para Personal Operativo

El responsable de RH tiene que recibir la autorización del Gerente responsable del conjunto para después publicar la vacante ya sea por internet en la Bolsa de Trabajo Estatal y Municipal, así como en las diferentes escuelas. O también mediante el volanteo y posteo con la debida autorización de las autoridades correspondientes.

Se tiene que investigar con anticipación en donde se que lugares se puede encontrar más candidatos para cubrir las vacantes,

En el caso de los conjuntos de Morelia esto no es muy común hacerlo ya que las solicitudes se presentan de manera constante por lo que el reclutamiento no se practica tan constantemente.

Realizar Pre-selección de Candidatos

El responsable de RH recibe las solicitudes de empleo de las diferentes fuentes de reclutamiento, en seguida analiza y busca a los posibles candidatos realizando una pre-selección de los que mejor cubran el perfil solicitado.

Debido a la gran cantidad de solicitudes que se llegan a presentar en los conjuntos de Morelia se tiene una gran cantidad de candidatos para escoger a quien entrevistar o se pueden realizar bastantes entrevistas.

Entrevistar al candidato

El responsable de RH recibe al candidato en la fecha, hora y lugar acordados para poder realizar la entrevista con base al Perfil requerido por el puesto llenando el formato de evaluación de entrevista.

Al momento de hacer la entrevista por lo general lo recomendable es hacerlo en un lugar público dentro del cine, como el lobby o en las mesas del ciné-café para que el candidato empiece a comprender que al trabajar en un cine estará expuesto al público en general y que deberá comportarse en ese ambiente

Si el candidato es viable se realiza la oferta de propuesta económica de acuerdo con el sueldo por hora autorizado en el conjunto y se analiza los resultados de la entrevista según criterios del puesto.

En seguida se le señala que debe resolver una prueba psicométrico, se resguarda el formato de evaluación de entrevista y la solicitud de empleo y se le envía la liga a su correo electrónico para que el candidato resuelva la prueba psicométrica desde su casa.

Analizar pruebas psicométricas.

Las pruebas psicométricas que el candidato resuelve nos indicaran su actitud hacia el trabajo, su actitud para vender, honestidad y la tolerancia que tiene hacia la frustración

Se analizan los resultados de la pruebas psicométricas para verificar si el Candidato esta dentro de los parámetros establecidos y se imprime el reporte psicométrico del sistema.

Después se le envía la documentación del candidato al responsable del conjunto

- Solicitud de empleo
- Formato de evaluación de entrevista
- Reporte psicométrico

El responsable del conjunto concerta una cita con el Candidato para hacerle una entrevista.

Segunda entrevista al Candidato

El responsable del conjunto recibe al candidato en la fecha, hora y lugar agendado, entrevista al candidato considerando el Perfil del puesto que va a ocupar y valida el formato de evaluación de entrevista dando Vo. Bo.

El responsable del conjunto le informa al responsable de RH del candidato seleccionado.

Contratar al Personal Operativo Seleccionado

El responsable de Recursos Humanos contacta al candidato seleccionado, solicitando Documentación Oficial y agendando la fecha para su entrega:

- Tres fotografías tamaño infantil
- Acta de nacimiento
- Identificación oficial
- Comprobante de domicilio
- Comprobante de estudios
- CURP

- Numero de Afiliación del IMSS
- Carta de buena conducta y aprovechamiento escolar
- Examen Medico
- 2 Cartas de recomendación

Se le solicita al Candidato llene y firme Formatos de Contratación, se le explica el pago de nomina con calendario al candidato, se le informa al candidato la fecha a presentarse para su inducción y capacitación. Se le elabora el expediente del empleado y se resguarda el expediente del empleado en el conjunto.

3.3.- Actividades a realizar por el personal operativo.

El responsable de RH tiene que explicarle claramente al candidato cuales son las actividades que como personal operativo y empleado general realizara dentro del conjunto.

- Limpieza entre funciones: Junto con una cuadrilla de empleados limpiaran las salas al término de cada función siguiendo el procedimiento adecuado y establecido en las políticas de la empresa.
- Limpieza de baños y lobby: El empleado general tendrá que limpiar y revisar que todo este en perfecto orden en lo que se refiere a baños, lobby, botes de basura, carteleras, condimentero y tendrá que estarlos revisando constantemente cada 20 minutos.
- Dulcería.: Se encarga de la preparación de las palomitas así como atender a los clientes con la respectiva técnica de venta y entregar los alimentos y refrescos al cliente.
- Café y baguis: Limpieza del área de café y baguis y preparación de ambos atendiendo a los clientes con la adecuada técnica de venta.
- Taquilla: Venta de boletos con la respectiva técnica de venta
- Proyección: Se encarga de proyectar a películas es una de las áreas más importante por lo cual la selección del personal a cargo debe de ser muy minuciosa.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Algunas de las soluciones que pueden implementarse al problema antes planteado pueden ser las siguientes

- El reclutamiento se debe de hacer en lugares estratégicos de los cuales ya se tienen antecedentes de que ahí se pueden encontrar bastantes candidatos viables para así tener más alternativas al momento de hacer la preselección.
- La preselección de personal debe de ser más meticulosa, estudiar muy bien las solicitudes que se entregan, investigar bien acerca de sus trabajos anteriores, averiguar si la información que ahí se da del candidato es verídica.
- Dependiendo del área en donde se busca cubrir una vacante, ya sea dulcería, limpieza o taquilla, el responsable de recursos humanos analizara la solicitud del candidato junto con el supervisor de determinada área para que así se mas fácil identificar al que posiblemente sea el candidato más apto.
- Al momento de hacer la entrevista con el candidato, el supervisor del área de donde se busca cubrir la vacante deberá estar presente para que al momento de hacer la selección, el responsable de recursos humanos, escoja al candidato que cubra las necesidades del departamento con mayor eficacia.

ANEXOS

Guía rápida de Entrevista Laboral.

Previo a la Entrevista:

- Analiza la solicitud de la persona que será entrevistada
- Prepárate para escuchar y observar atentamente
- Evita hacer conclusiones del candidato antes de haber terminado la entrevista
- Es indispensable que realices la evaluación del candidato una vez concluida la entrevista

Recuerda: La conducta no verbal desempeña una importante labor durante nuestro proceso de entrevista, al comunicarnos tendemos a utilizar el lenguaje oral pero gran parte del significado del mensaje, el 75% o más se transmite a través del mensaje no verbal, por lo tanto es muy importante que observes; las expresiones faciales, movimientos corporales, gestos, volumen de voz y apariencia de tu candidato.

Cuando se tocan ciertos temas observa si cambian o varían sus expresiones.

Preparación y Bienvenida:

En esta primera etapa no olvides realizar el protocolo de bienvenida.

Buenos días (tardes, noches) mi nombre es _____

Agradezco tu interés por colaborar con nosotros al presentarte a esta entrevista laboral.

Rapport.

Rompe el hielo para crear un clima de confianza, por ejemplo, puedes preguntar:

¿Fue fácil llegar al cine? ¿Eres cliente de nosotros? ¿Qué cines son los que más frecuentas? Esto generara confianza en el candidato lo que facilitara la obtención de información.

Desarrollo:

Esta es la fase de la entrevista donde debemos obtener la mayor información posible del candidato.

Es importante seguir un orden al ir formulando nuestras preguntas de lo contrario corremos el riesgo de perder información valiosa.

Preguntaremos en el siguiente orden:

- Datos personales: edad, lugar de nacimiento, estado civil, con quien vive, tiempo de traslado al conjunto, como se trasladara si le asignamos el horario de cierre, etc.
- Datos familiares: edad y actividad de los padres, hermanos, hijos, esposa, etc.
- Datos escolares: años de estudios (revisar fechas, si existen tiempos largos sin actividad escolar debemos investigar los motivos) nivel escolar, promedios, certificados, etc.
- Experiencia laboral: empleos anteriores, sueldos, puestos ocupados, puestos de jefes inmediatos , inicio de actividades, fin de actividades, logros obtenidos, obstáculos que se presentaron en sus funciones, clima laboral, motivos de salida, etc.

No olvides que mientras más información obtengamos del candidato, nuestras posibilidades para determinar si es la persona idónea al puesto serán mayores y nuestra decisión será mejor fundamentada.

La siguiente es una lista de preguntas que puedes considerar como guía para los diferentes puestos que manejamos en conjuntos.

En caso de entrevistar para el puesto de Subgerente.

- Si te asignan una tarea abrumadora, con límites específicos de tiempo ¿Cómo planeas tu estrategia para cumplir el plazo?
- Describe una situación inesperada que haya alterado tu plan de trabajo ¿Cómo actuaste ante esta situación?
- Indica una situación donde hiciste algo nuevo o de manera diferente provocando una mejora en tu puesto, en tu área, ¿Cuál fue el resultado?
- Indica algún problema que se haya generado por un error tuyo ¿Cuáles fueron las causas que provocaron el problema y como se resolvió
- Descríbeme situaciones en la cuales tu juicio u opinión han demostrado ser los correctos.
- ¿Cómo estaba o está compuesto tu equipo trabajo? Describe las características de tus colaboraciones.
- ¿Qué factores considerarías para la promoción de un empleado de tu área?
- ¿De qué manera informas a tu personal de los objetivos de la empresa, del área, del puesto?
- ¿Qué tipo de colaboradores prefieres, porque?
- ¿Qué es lo que te resulta más difícil delegar?
- Indica una situación donde haya existido un desacuerdo entre tu punto de vista y el punto de vista de tu jefe, ¿Cómo los resolviste?
- ¿Qué haces si se pasa por alto algún comentario tuyo?
- Indica la situación laboral más tensa que hayas tenido que resolver
¿Cómo procediste?

- Si tú fueras el encargado de realizar esta selección y yo fuera el candidato ¿qué cualidades te gustaría que yo reuniera?

En caso de entrevistar para el puesto de Supervisores de Servicio:

- Menciona las 5 habilidades desarrolladas a partir de tu experiencia laboral
- ¿Cómo determinas las acciones a seguir para cubrir un objetivo establecido?
- ¿Cuáles han sido los problemas que has tenido que enfrentar en tu trabajo?
- ¿Cuáles son las decisiones más difíciles que haz tenido que tomar?
- ¿Qué datos utilizas para tomar una decisión importante?
- ¿Cómo reaccionas ante una presión?
- ¿Cuáles consideras que son las características de un buen líder?
- ¿Cómo determinas la capacidad de un subordinado?
- ¿Cómo motivarías a tu personal?
- ¿Te consideras con capacidades de actitud de servicio? Dame ejemplos.
- ¿Por qué crees que estás preparado para acceder a este puesto?

En caso de entrevistar para el puesto de Empleados Generales:

- ¿Tomarías un empleo en el que tuvieras que escuchar quejas de los empleados o de los clientes durante el día entero?
- ¿Qué te parece la carrera que haz estudiado? ¿Por qué la elegiste?
- ¿En qué asignaturas obtenías mejores calificaciones? ¿cuáles te gustaban menos?
- ¿Cuál fue el logro más importante y gratificante durante tu vida como estudiante?
- ¿Te pone nervioso hablar en público?
- ¿Cómo reaccionas ante una presión?
- Descríbete a ti mismo con 5 adjetivos calificativos y justifícalos
- ¿Trabajarías los fines de semana?

- ¿Estás dispuesto a trabajar en cualquier área del cine, por ejemplo el área de baños?
- Al llegar a tu trabajo, te encuentras en el lavabo un bolso con dinero equivalente a un año de tu sueldo ¿Qué harías?
- Si encuentras a un niño llorando solo en una tienda ¿Qué harías?

Después de explorar estas áreas y decidir que el candidato puede ser viable deberás proporcionar la siguiente información sobre el puesto:

- Funciones
- Horarios
- Objetivos a cumplir en el corto, mediano y largo plazo
- Actitudes y aptitudes esperadas
- Ventajas y desventajas del puesto
- Sueldo
- Tiempos de pago (fechas de pago, sistema de catorcena vencida)
- Empresa (productos que ofrecemos)
- Plan de desarrollo

Mientras mayor información obtenga el candidato mejor toma de decisión realizara sobre el puesto que estamos ofertando, estará en posición de decidir si es la empresa que le conviene.

Para confirmar que el candidato ha entendido las necesidades de la empresa y lo que el puesto requiere, puedes generar las siguientes preguntas:

Ahora que haz recibido la información sobre la empresa y el puesto, quisiera que me comentaras cuales son las ventajas desventajas del puesto que te estamos ofreciendo ¿Por qué te conviene incorporarte con nosotros? ¿Cuál es el beneficio que ambos obtendremos si concretamos tu ingreso a la empresa?

Conclusión y Despedida.

Finalizamos la entrevista indicándole al solicitante que parte del proceso de contratación incluye la aplicación de pruebas psicométricas. (las pruebas se le enviarán a su correo electrónico)

Después de la entrevista y los resultados de la evaluación psicométrica se tomará una decisión sobre el ingreso del candidato a la compañía

Se le indica la fecha próxima en que se le avisará al candidato si fue viable para poder ingresar a trabajar en la compañía.

Perfil del puesto de empleado general

Requisitos:

- Edad: 18 a 23 años
- Sexo: Indistinto
- Estado civil: Soltero.
- Escolaridad: Estudiantes de nivel preparatoria, técnica, comercial y/o licenciatura
- Habilidades: Servicio al cliente, Empatía, Adaptabilidad, Manejo de emociones, Tolerancia a la frustración, Facilidad de palabra
- Indispensable: Disponibilidad para laborar fines de semana y días festivos.
Vivir cerca de la zona de trabajo.

CONCLUSIONES

- La entrevista es el proceso de selección más importante porque te deja conocer de una manera más personal al solicitante y te da una idea de cómo podría desempeñarse en una área determinada, por lo cual es de vital importancia tener un dominio pleno de la forma de realizar una entrevista y saber analizar las respuestas adquiridas.
- Las solicitudes de trabajo son una herramienta muy buena para analizar quien es el candidato más viable, ya que ahí se puede conocer algunas de sus habilidades de trabajos anteriores
- Por lo regular se hace caso omiso en lo que se refiere a las referencias de trabajos anteriores o de personas que conocen al solicitante y no se contacta a estos para conocer mejor acerca de cómo se desempeñaría dentro de un conjunto de Cinépolis
- El Gerente del conjunto no se involucra lo suficiente en lo que se refiere a la selección de personal.
- Las pruebas psicométricas realizadas se han estado actualizando y se han implementado nuevas, esto ayuda mucho conocer un poco mejor al solicitante.

BIBLIOGRAFIA

- Dessler, G. & Varela R. (2004) *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Pearson, Prentice Hall.
- Bohlander, Shell, Sherman. (2001) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Thomson Learning.
- Gómez – Mejía, L.R, Balkin, D. B, Cardy, R. L. (2002) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Editorial Prentice Hall
- Manual de Políticas y Procedimientos de Cínepolis