

21  
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

LA OPTIMIZACION DE LAS ESTRATEGIAS DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL  
ESPECIALIZADO EN UNA EMPRESA  
CONSTRUCTORA

REPORTE LABORAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A :  
ADRIANA AVILA BARBOSA

DIRECTOR: LIC. JOSE LUIS VILLAGOMEZ GARCIA

MEXICO, D. F.

JULIO 1997

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A mis padres :**

Por su apoyo incondicional y por haberme  
brndado la mejor herencia.

### **A mi esposo:**

Por tu apoyo, paciencia y comprensión  
para llevar a su término el presente trabajo

### **A mi hijo :**

Porque sin saberlo me impulsaste a concluir  
una meta más en mi vida.

### **A Leticia y José :**

Por su valiosísima ayuda y colaboración para la  
conclusión del presente trabajo.

**A la Universidad Nacional Autónoma de México, por la excelente formación profesional.**

**Al Lic. José Luis Villagómez García por su dirección y apoyo en el desarrollo de este trabajo.**

**A Educación Continua por la información y servicios otorgados.**

**A la Lic. Remedios Casas por su valiosa orientación.**

**A ICA FLUOR DANIEL por las facilidades recibidas para la realización del presente trabajo**

**Al Lic. Bernardino López, a quien agradezco sus valiosos consejos.**

# INDICE

<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>2. Justificación</b>	<b>3</b>
<b>3. Antecedentes</b>	<b>5</b>
<b>3.1. Historia de la Psicología Industrial</b>	<b>6</b>
<b>3.2. Selección de Personal</b>	<b>10</b>
3.2.1. Modelo de Selección por Objetivos	12
3.2.2. Centros de Evaluación	16
3.2.3. Modelo de Selección Tradicional	21
3.3. Proceso de Selección de Personal	23
3.3.1. Vacante	24
3.3.2. Requisición	25
3.3.3. Análisis de Puestos	26
3.3.4. Reclutamiento	27
3.3.4.1. Fuentes de Reclutamiento Internas	29
3.3.4.2. Fuentes de Reclutamiento Externas	31
3.3.4.3. Medios de Reclutamiento	33
3.3.5. Entrevista de Selección	35
3.3.5.1. La Entrevista Inicial o Previa	37
3.3.5.2. La Entrevista Formal o Profunda	38
3.3.5.3. Fases de la Entrevista	39
3.3.6. Pruebas Psicométricas	41
3.3.6.1. Clasificación de las pruebas	43
3.3.7. Evaluación Técnica	46
3.3.8. Examen Médico	47
3.3.9. Contratación	47

3.3.9.1. Tipos de Contrato	48
<b>4. La Industria de la Construcción en México</b>	<b>49</b>
4.1. Descripción de la Empresa	50
<b>5. Procedimiento</b>	<b>55</b>
5.1. Diagnóstico	55
5.2. Intervención	59
5.3. Evaluación	63
<b>6. Análisis</b>	<b>72</b>
<b>7. Contribución</b>	<b>75</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>79</b>
<b>Anexos</b>	
Anexo I	Reporte mensual de contrataciones
Anexo II	Catálogo de exámenes Psicométricos
Anexo III	Formato de Reporte Psicométrico
Anexo IV	Formato para envío de personal a Grupos de Intercambio
Anexo V	Formato para control de solicitudes
Anexo VI	Formato de Descripción de Puestos
Anexo VII	Formato de Entrevista de Ajuste
Anexo VIII	Formato de Entrevista de Salida

## 1. INTRODUCCION

## **1. INTRODUCCION**

**El presente reporte laboral destaca la aplicación práctica de la psicología industrial en la optimización del proceso de reclutamiento y selección de personal técnico administrativo en una empresa constructora, como lo es ICA FLUOR DANIEL, empresa con amplia experiencia en la construcción de plantas industriales tanto para la iniciativa privada como para el sector público, entre sus principales clientes se encuentran PEMEX Y CFE.**

**El presente trabajo se conforma de los siguientes apartados:**

**Justificación, en ella se explica el interés por abordar el problema que enfrentaba la empresa en la captación de personal con experiencia en ingeniería y construcción industrial, así como el costo elevado por concepto de publicación de anuncios que no siempre garantizan que el personal contratado por este medio sea el idóneo.**

**Antecedentes, aquí se hace una breve reseña de la historia de la psicología, de la selección de personal, del proceso de selección, así mismo se explican tres modelos para llevar a cabo un proceso de selección.**

**Así también, se hablará de la importancia de la industria de la construcción en México, así como de los orígenes de la empresa.**

**Procedimiento, en esta parte, se explicará la situación que prevalecía en el área de selección antes de la intervención del psicólogo, además de los cambios que se generaron con su participación.**

**Análisis, aquí se señala la importancia de considerar las características de la empresa y el tipo de personal a reclutar para elegir el modelo adecuado para realizar la selección; en el caso particular de ICA FLUOR DANIEL seguir el modelo tradicional nos ha permitido sistematizar el proceso de reclutamiento y selección de una manera objetiva.**

**Finalmente se denotan las contribuciones obtenidas como resultado de la intervención del psicólogo en la selección de personal, se hace mención de la importancia en considerar la realización de entrevistas de ajuste y de salida, dados los beneficios que se pueden obtener con su aplicación.**

## **2. JUSTIFICACION**

## **2. JUSTIFICACIÓN**

**La Industria de la construcción en México se constituye como uno de los sectores más importantes y dinámicos, su aportación es fundamental para el logro de objetivos económicos y sociales, así como para el mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad en su conjunto.**

**En lo que a empleo se refiere, la Industria de la Construcción mantiene una participación importante en la generación de empleos.**

**La demanda de obras de gran relieve, entre ellas los paquetes "llave en mano" y de obras concesionadas requieren de tecnologías avanzadas y de personal calificado. Es por ello que las empresas mexicanas, para poder competir frente a las empresas internacionales, se ven obligadas a incorporar en sus procesos de trabajo desarrollos tecnológicos, así como a contratar personal que cuente con los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar puestos específicos.**

**La empresa constructora foco de este trabajo es una de las más grandes e importantes en Ingeniería y Construcción de Plantas Industriales.**

**Debido a la magnitud de los proyectos que maneja, sus necesidades de personal son muy variables, sobre todo a nivel operativo.**

**Para efectos de este trabajo solo nos referiremos a la contratación del personal técnico-administrativo para el cual su proceso de Selección y Contratación operaba en función al número de Obras o Proyectos que se tuvieran en un determinado momento, por lo que cuando las contrataciones eran masivas y a falta de una planeación en el proceso de Reclutamiento (Reclutamiento Preventivo), se apoyaban en dos opciones: 1)anuncios de periódico y 2) recomendaciones internas, como medios para captar a un mayor número de candidatos viables a ocupar un puesto vacante. La primera opción implicaba un costo elevado, la segunda opción no siempre garantizaba que el personal que se captara por este medio fuera el adecuado; ésto aunado a una carencia de evaluaciones Psicométricas y Técnicas, provocaba un elevado costo en el proceso.**

Por lo antes expuesto y siendo el Recurso Humano el elemento más importante dentro de una Empresa, así como el más costoso, considero que se debe tener especial cuidado en su Selección y Contratación, porque de la calidad del personal que conforme una Compañía depende que ésta sea próspera.

Es aquí donde el Psicólogo tiene un papel muy importante, debido a que su formación le permite, a través de una adecuada evaluación del tipo de Empresa y las necesidades de la misma, determinar las estrategias de Reclutamiento y Selección apropiadas para la captación del personal idóneo a ocupar una vacante.

### **3.ANTECEDENTES**

### **3. ANTECEDENTES**

**La Psicología es una ciencia cuyo objeto de estudio es la conducta humana en su ambiente psicosocial. Una de sus ramas es la psicología industrial, cuyo objeto de estudio principal es la aplicación de los principios de la ciencia de la conducta humana a las personas en el ámbito laboral.**

**Cabe señalar que además se interesa en medir aspectos intangibles del ser humano como son: la inteligencia, la motivación, emociones, ideas y deseos, aspectos que no son posible de observar directamente, sin embargo, sus efectos si lo son.**

**Por ejemplo la inteligencia es un aspecto que no es posible tocar, pero que es posible medirlo a través de ciertas situaciones a las cuales se somete un candidato, evaluando su capacidad de respuesta.**

### **3.1 HISTORIA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL**

La Psicología Industrial tiene sus orígenes a principios del siglo XX (Schultz, 1993); precisar el fundador de la disciplina es casi imposible, sin embargo, el profesor Walter Dill Scott en 1901 promovió las aplicaciones de la psicología a la publicidad.

En 1903, escribió el libro "The Theory of Advertising", el cual es considerado como el primer libro que trata sobre psicología y un aspecto del área laboral. Por otro lado, Hugo Mustenberg, quien fue uno de los primeros investigadores dentro de la psicología industrial, en 1913 publicó el libro titulado "The Psychology of Industrial Efficiency", en el cual resaltaba las contribuciones que la psicología podía aportar a la evaluación de personal, la capacitación y la eficiencia industrial, ambos libros pasaron desapercibidos.

Durante la primera Guerra Mundial, el ejército estadounidense solicitó ayuda para seleccionar y clasificar a reclutas, comisionando a un grupo de psicólogos la elaboración de un test de inteligencia general, con la finalidad de identificar a los que tenían baja inteligencia, para excluirlos del programa de adiestramiento militar, se puede decir que este acontecimiento marcó el inicio de la Psicología como apoyo en el proceso de selección de personal. (Korman,A.,1976)

**Se desarrollaron dos test: El Army Alfa que se aplicaba a personas que sabían leer y el Army Beta para personas analfabetas, ambos fueron diseñados por Walter Van Dyke.**

**Como resultado de los logros obtenidos con la aplicación de ambos exámenes se procedió a desarrollar otros que apoyaran en la selección de los candidatos a oficiales y para recibir adiestramiento de pilotos, así como para otras clasificaciones militares en donde se requerían habilidades especiales.**

**Como resultado del éxito obtenido, se inició la aplicación de la psicología a problemas de la industria y de las organizaciones, por lo que los psicólogos americanos centraron su atención principalmente en problemas de selección y colocación de personal.**

**El empleo de las pruebas psicológicas para la clasificación y colocación de militares contribuyó a que diferentes sectores de la sociedad se familiarizaran con la aplicación de las mismas, interesándose en su empleo.**

**Así también, es importante señalar las diferencias que existían respecto a los puntos de vista del psicólogo e ingeniero, por un lado los ingenieros tendían a reestructurar el trabajo si no había equilibrio entre las necesidades del trabajo y las habilidades del trabajador, mientras que los psicólogos se enfocaban en el entrenamiento del trabajador, desarrollando sus habilidades para un mejor desempeño del puesto.**

Es en la Universidad de Harvard (E.E.U.U.) durante el primer cuarto de siglo XX que surgen los estudios de Elton Mayo, estos estudios se llevarán a cabo en los talleres Hawthorne de la Compañía Eléctrica Western, siendo el inicio de investigaciones psicológicas dentro de la industria, dichos estudios tenían como objetivo observar la relación entre las condiciones de trabajo (iluminación y temperatura) y la eficiencia del trabajador manifestada por la incidencia de fatiga y monotonía. Algunas de las preguntas que se formularon fueron "¿Qué efectos causa en la producción un aumento de luminosidad? ¿Influyen en la producción la temperatura y humedad? ¿Qué sucede al fijar periodos de descanso ?"( Schultz,1993)

**Se descubrió que las condiciones sociopsicológicas del ambiente laboral podían tener mucho más importancia potencial que las condiciones físicas, es decir, la eficiencia de un grupo de obreros permanecía inalterada al cambiar la iluminación y dejar casi a oscuras el lugar de trabajo, por lo que se determinó que había otros factores, más sutiles, que hacían que los obreros conservaran su productividad original, incluso en condiciones de oscuridad casi completa.**

En otro caso, al aumentar la iluminación se elevaron también los niveles de productividad. Se introdujeron entonces, otros cambios( periodos de descanso, almuerzos gratis, jornada laboral más corta) y la producción aumentó al introducir cada uno, sin embargo, al eliminar todas las mejoras, la producción siguió creciendo, concluyendo que los aspectos físicos del ambiente tenían menos importancia de la que se les había atribuido.

Estos estudios abrieron nuevos campos de exploración, en factores como "la calidad e índole de la supervisión, grupos informales entre los trabajadores, actitudes de éstos ante su empleo, la comunicación, encontrando que todos ellos influyen en la eficiencia, motivación y satisfacción con el trabajo, y que a veces la causan."(Schultz,1993)

Posteriormente con la Segunda Guerra Mundial se requirió por parte de los militares un asesoramiento más avanzado para la selección de personal, desarrollándose fuertemente la psicometría, apareciendo las pruebas de inteligencia, de aptitud, interés y de personalidad, perfeccionándose así las técnicas de selección .

### **3.2. SELECCION DE PERSONAL**

El ser humano difiere entre sí, por cualidades como la Inteligencia, aptitudes, habilidades, motivación, temperamento, etc., algunas de estas diferencias pueden ser observadas en la forma en que se comportan, ésto se extiende al ámbito laboral, donde la Empresa muestra preocupación por contar con trabajadores eficientes.

Dentro de la Industria existen una gran variedad de puestos y cada uno de ellos requiere de una serie de requisitos para poder desempeñarlo, así mismo debemos tomar en cuenta que las cualidades de cada persona para ejecutarlos difieren también, es aquí donde debemos analizar los requisitos que el puesto demanda y las características con las que cuenta la persona que se postula para ocuparlo.

**Grados(1988) define la Selección como la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.**

**Arias, G.(1985) menciona que la selección de personal es "un procedimiento para encontrar al hombre adecuado, que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado".**

**Werther, W. Y Davis, K(1987) lo definen como el proceso que consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.**

**Alvaro Jiménez(1974) define la Selección como "el conjunto de procedimientos destinados a encontrar el candidato "adecuado" para el puesto".**

**De lo anterior se concluye que la Selección tiene como propósito la búsqueda, evaluación, elección y colocación de nuevos empleados en puestos requeridos , y en donde el trabajador podrá desarrollar sus habilidades, y potencialidades para un mejor desempeño del puesto, contribuyendo además al logro de los objetivos de la Organización.**

**De acuerdo a cada empresa el proceso para llevar a cabo la selección contempla determinadas características.**

**A continuación se presentan 3 modelos para llevar a cabo el proceso de selección:**

- ⇒ **Modelo de Selección por Objetivos**
- ⇒ **Centros de Evaluación**
- ⇒ **Modelo Tradicional de Selección.**

### **3.2.1. Modelo de Selección por Objetivos**

**(Jiménez,A.1974)**

**Se basa en la observación sistemática de los hechos conductuales del empleado dentro de su ámbito laboral, prediciendo así su actuación con base en las tareas y ejecuciones para las que fue contratado.**

**Su aplicación puede ser a todos los niveles.**

**Su fundamentación teórica se basa en los principios del análisis experimental de la conducta, su metodología consiste en la observación y registro de conductas.**

Es considerado un método objetivo debido a que permite encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado, ya que el candidato desempeñando el puesto prueba su capacidad para ocuparlo de manera definitiva.

En este modelo es muy importante considerar toda la información adecuada respecto a las conductas y resultados que son indispensables para la ejecución adecuada del puesto.

El primer paso del proceso consiste en determinar los requerimientos del puesto utilizando el análisis de puestos, que es la técnica a través de la cual se obtiene información respecto a las funciones que integran un determinado puesto, realizándose una entrevista tipo cuestionario con la persona que ocupa el puesto y con su jefe; adicional a la entrevista se realiza una observación directa del desempeño de las funciones.

**El segundo paso consiste en integrar la información en una ficha de puestos con la finalidad de definir las conductas y los resultados que son indispensables para la ejecución adecuada del puesto, esta información a su vez va a permitir la elaboración de una solicitud de empleo ponderada, es decir que a cada uno de los datos se le otorgará un peso en relación a los requisitos establecidos.**

**Los valores que son otorgados son:**

- 10 Si la característica es igual al puesto.**
- 8 Si la característica es aceptable.**
- 0 Si es diferente.**
- C (cancelada) Si la característica es opuesta a lo que se desea.**

**El tercer paso consiste en elaborar pruebas de conocimientos con base en la información del análisis de puestos, considerando las actividades de mayor importancia para lograr los objetivos del puesto.**

**A todo candidato a ocupar un puesto vacante se le aplica tanto la solicitud ponderada como la prueba de conocimientos con la finalidad de corroborar la veracidad de la información proporcionada.**

**Una vez realizada la contratación al candidato se le otorga un contrato por 28 días y durante el desempeño de sus funciones, estarán cerca de él personas (supervisor o jefe inmediato) debidamente entrenadas para observar su conducta y resultados durante 14 días.**

**Al cumplir los 15 días se le proporciona retroalimentación sobre su desempeño.**

**Durante los 13 días siguientes, el candidato tendrá la oportunidad para corregir aquellas deficiencias encontradas durante el primer período de ejecución.**

**Transcurridos los 28 días de prueba se analizan los resultados obtenidos definiendo así, si le es otorgado el contrato de planta, se le capacita o se le da de baja.**

**En resumen, podemos decir que este modelo se basa en la medición del desempeño, a través de observaciones por parte del supervisor del área requisitante durante el período de prueba que dura 28 días.**

### **3.2.2. Centros de Evaluación (Curso impartido por AMERI,1991 e INESPO, 1996)**

"El Centro de Evaluación surgió por las necesidades que existieron durante la Segunda Guerra Mundial para seleccionar personal de alto rango militar y con una gran capacidad estratégica, sobre el cual depositar responsabilidades directas en la situación bélica que se vivía en el momento. Un grupo pequeño de psicólogos inició programas para identificar potencial de carrera de profesionales entrenados, estudiantes graduados y candidatos oficiales.

Un antecedente está marcado por el estudio que se realizó y al que se le denominó "Estudio del Progreso Gerencial", iniciado por psicólogos de la American Telegraph & Telephone en 1956. Este estudio fue diseñado para seguir el desarrollo de carrera de una muestra de jóvenes gerentes, en donde se trataba de evaluar su potencial inicial y establecer marcas para los cambios longitudinales.

Las compañías pioneras de los centros de evaluación y aplicación del mismo fueron la A.T.&T., en 1956 y el sistema Bell, quienes comenzaron a aplicarlo en forma estructurada en 1958. Su aplicación se fue extendiendo con ciertas variaciones o adaptaciones, como las hechas en 1963 por la Standard Oil Co., en Ohio, la IBM, la General Electric y Sears Roebuck(1967-1971) entre otras.

En nuestro país, algunas organizaciones ya aplican este sistema de selección; como por ejemplo: Teléfonos de México, Celanese Mexicana, Sistema Bancomer, Banamex.”(Grados,1988 pp. 237-238)

Los Centros de Evaluación también conocido como Assessment Center es “la aplicación de una metodología conductual específica y sistemática al desarrollo de información acerca de las fortalezas y debilidades de una persona en relación a un puesto de trabajo”(curso impartido por AMERI,1991).

Grados(1988 p.237),conceptualiza al Centro de Evaluación como “la serie de pruebas y simulación de ejecución , individual o grupal, a la que se somete un grupo de individuos para ser observados por otros previamente entrenados,quienes mediante un acuerdo entre ellos, identifican a los más adecuados”.

**Esta técnica consiste en una serie de ejercicios que simulan aspectos muy parecidos a los que se desempeñan en el puesto de trabajo, para el cual se esta evaluando.**

**Los ejercicios pueden ser aplicados a través de dinámicas de grupos o de manera autoadministrada.**

**"Entre los aspectos más relevantes que nos permite conocer se encuentran los siguientes:**

- A) POTENCIAL.- Al enfrentarse a nuevas situaciones y resolver problemas complejos.**
  
- B) HABILIDADES ADMINISTRATIVAS.- Al tener que aplicarlas y manifestarlas durante la ejecución del ejercicio (planeación, organización, dirección, control, toma de decisiones, etc.)**
  
- C) CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD.- Al ver actuar a la persona cómo percibe, aborda, enfrenta y resuelve las situaciones que se le presentan".**  
**(curso impartido por AMERI,1991)**

**El Assessment Center puede ser aplicado para diferentes objetivos:**

- ↳ **Seleccionar a futuros gerentes con fines de contratación para ocupar puestos de mando o para ser entrenados en ellos.**
- ↳ **Evaluar habilidades a nivel gerencial a fin de determinar necesidades de capacitación o si la persona está lista para ser promovida a un puesto superior.**
- ↳ **Evaluación de actuación gerencial para efectos de asesoría, apreciación y consejo, es decir se evalúa su desempeño y se les asesora en las áreas de oportunidad.**

**Entre los ejercicios o simulaciones que se aplican se encuentran los siguientes:**

- ↳ **Juego de negocios**
- ↳ **Charola de correspondencia (in-basket)**
- ↳ **Discusiones de grupo (roles no asignados)**
- ↳ **Discusiones del grupo (roles asignados)**
- ↳ **Análisis y solución de problemas**
- ↳ **Análisis y presentación**

- ↳ **Simulación de entrevista**
- ↳ **Enfrentamiento ante hechos y toma de decisiones**
- ↳ **Presentación o reportes escritos**
- ↳ **Presentación oral (curso impartido por INESPO,1996)**

Un grupo de asesores determinan las dimensiones a evaluar que de acuerdo a Grados "es un área de habilidad o encabezado descriptivo bajo el cual pueden ser racionalmente agrupados y clasificados de manera confiable ejemplos específicos de conducta" (Grados,1988,p.241).

Por ejemplo una dimensión sería "TOMA DE DECISIONES la cual agrupa los siguientes ejemplos de conducta: habilidad para seleccionar, individualmente y en grupo, con criterio y juicio, la mejor opción posible entre varias alternativas, previendo razonablemente consecuencias y riesgos."(curso impartido por INESPO,1996)

Para realizar las observaciones de cada dimensión se utiliza una escala que comprende de 1 a 5, estos valores tienen la siguiente connotación:

1. Cuando no hay o hay muy poca de la dimensión evaluada.
2. Cuando hay una pequeña cantidad.

- 3. Si hay una cantidad moderada**
- 4. Si hay gran cantidad de dimensiones evaluadas**
- 5. Si existe una buena cantidad de dimensiones**

Al finalizar el ejercicio los observadores discuten y analizan los registros obtenidos a fin de llegar a un consenso y obtener el reporte final.

Cabe señalar que este modelo es muy útil para la evaluación a nivel gerencial y mandos intermedios, ya que permite de una manera objetiva evaluar aspectos administrativos que a través de una prueba psicológica sería muy difícil evaluar, sin embargo hay que considerar que puede resultar costosa por el tiempo que se invierte en su aplicación.

### **3.2.3. Modelo de Selección Tradicional (Arias, G.F., 1985)**

Constituye el modelo más comúnmente empleado dentro de las empresas, y para efectos de este trabajo es el modelo sobre el cual se trabajó.

**Este modelo intenta predecir el desempeño del candidato en el ámbito laboral, se apoya en las siguientes técnicas:**

**La entrevista, donde se analizan diversos aspectos que interesan acerca del candidato, como serían su trayectoria académica, desarrollo laboral, áreas de interés. Para llevar a cabo esta técnica el psicólogo se ayuda del curriculum vitae o solicitud de empleo. (curso impartido por Technology training, 1991)**

**La aplicación de un examen técnico de conocimientos el cual tiene como finalidad el evaluar si la persona cuenta con los conocimientos mínimos necesarios para desempeñar el puesto.**

**Se realizan las evaluaciones psicométricas que permiten determinar las habilidades, aptitudes, intereses, rasgos de personalidad, etc.**

**Este modelo además contempla dos tipos de estudios, el primero es el examen médico que permite conocer el estado de salud general del aspirante así como determinar si tiene alguna enfermedad profesional. El segundo es el estudio socio-económico y laboral que tiene como objetivo corroborar los datos proporcionados por el solicitante en su curriculum y durante la entrevista.**

**Es importante en todo proceso de selección conocer exactamente los objetivos propios del candidato y las posibilidades de satisfacer dichas necesidades dentro de la organización, ya que el incorporar a un candidato no apropiado tendrá como efecto una posible deserción, con los costos que ello significa y el perjuicio para el colaborador y la empresa (Aquino, J. Y Voia, R.1993)**

Cada modelo ofrece ventajas y desventajas, el psicólogo deberá determinar de acuerdo a las necesidades y tipo de empresa en la que se encuentre, cuál es el modelo o combinación de modelos que desea utilizar para llevar a cabo el proceso de selección, que le permita ser asertivo en su predicción del desempeño y eficiencia laboral.

### **3.3. PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL**

Para Grados(1988), se habla de selección de personal en el momento en que se tiene a los candidatos probables a ocupar una vacante, los cuales deberán ser evaluados en forma secuencial, propone un orden para llevar a cabo este proceso.

**Parte de una vacante, la cual puede ser por nueva creación, promoción o renuncia; ésta genera una requisición a partir de la cual se inicia el proceso de reclutamiento. Posteriormente se continúa con el proceso de selección que de acuerdo al autor se inicia con la entrega de presolicitudes, a las que considera muy útiles cuando se recibe una gran cantidad de candidatos para un puesto, ya que permiten de una manera rápida apreciar si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir la vacante o bien cuando ya se cubrió la vacante y se desea seguir recibiendo candidatos a fin de organizar cartera.**

**Los datos que contiene la presolicitud son los datos de identificación del candidato y los requisitos mínimos para ocupar la vacante.**

### **3.3.1. VACANTE**

**Para Arias,G.(1985,p.262)el proceso de Selección se inicia cuando surge una vacante,es decir "el puesto que no tiene titular,entendiéndose como tal la posibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venia desempeñando" y ésto genera por parte del área solicitante una requisición**

### **3.3.2. REQUISICION**

**Es un documento interno a través del cual se notifica al área responsable de selección la necesidad de cubrir un puesto, en él se detallan las necesidades requeridas por un área que tiene un puesto vacante.**

**Se puede decir que es una descripción del puesto o perfil del puesto, derivándose de aquí las características que deberá tener el candidato como son: escolaridad, edad mínima o máxima, experiencia, conocimientos, habilidades, incluye también el motivo que esta ocasionando la vacante, el tiempo por el cual se va a contratar así como las firmas de autorización.**

**En algunas empresas es un resumen de los requisitos que debe reunir los candidatos para poder cubrir un puesto.**

**Con la finalidad de ser más objetivos en la búsqueda de candidatos se recurre al Análisis o Descripción de Puestos, que nos va a permitir conocer las funciones y responsabilidades del puesto a cubrir, así como la ubicación que ocupa dentro de la Organización.**

### **3.3.3. ANALISIS DE PUESTOS**

**Para garantizar la eficiencia en el desempeño de un puesto es necesario que la persona adecuada ocupe el puesto adecuado, para ello se debe tener conocimiento de la estructura de la empresa, cultura, filosofía, planes de crecimiento para alcanzar sus objetivos, así como las necesidades presentes y futuras en cuanto a calidad y cantidad del recurso humano.**

**El análisis y los requerimientos de un puesto se puede llevar a cabo utilizando herramientas como descripción y perfil de puesto, los cuales nos permiten conocer los requerimientos que deberá satisfacer la persona para desempeñar el puesto eficientemente, debiendo existir una correcta adecuación del hombre con su trabajo y viceversa, para ello es muy importante que cada uno de los puestos que existen dentro de la Empresa se encuentren bien definidos, detallando tanto actividades como responsabilidades, así como los requisitos que el puesto exige de la persona que lo ocupe para que pueda ser desempeñado con eficiencia (Suárez,R. 1983).**

**Cuando el análisis de puestos no existe, se dificulta el realizar una selección eficiente, debido a que se corre el riesgo de pedir requisitos y habilidades que posiblemente no sean necesarios para el desempeño de un determinado puesto, o el requisitante tienda a solicitar que el candidato reúna ciertas características que no son necesarias para el puesto y que pueden ser aspectos de empatía.**

El papel del análisis de puestos es muy importante para iniciar el proceso de selección, ya que el conocer las tareas que se van a realizar en un determinado puesto nos va a permitir realizar un reclutamiento más efectivo, y posteriormente sostener una entrevista más profunda, abocándonos de una manera más objetiva en el planteamiento de preguntas.

### **3.3.4. RECLUTAMIENTO**

Su objetivo es el ofrecer en forma oportuna todo el elemento humano que requiera la Organización para cubrir sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos.

**Grados(1988,p.165) lo define como " la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la Empresa u organización en el momento oportuno".**

**Werther,W. Y Davis,K.,(1987) lo definen como el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.**

**Es importante señalar que actualmente debido a la crisis por la que atraviesa el país existen una falta de empleos y miles de desempleados, sin embargo existen vacantes que son difíciles de cubrir, debido a que no es fácil encontrar personal calificado y capacitado para ocupar dichas vacantes.**

**Por ejemplo, en el ramo de la construcción que es un área muy especializada, existen puestos que por la misma naturaleza de su disciplina resulta muy complicado contratar, si bien, es cierto que mediante una adecuada selección contrataremos a la persona más apta para desempeñar las funciones que el puesto exija, no siempre son los mejores los que acuden a nuestra solicitud de candidatos, es por ello que debemos poner especial cuidado al seleccionar nuestras fuentes de reclutamiento, ya que en la medida que se tenga un mejor conocimiento de las fuentes a las que debemos acudir de acuerdo a cada puesto podremos captar una mejor calidad de personal.**

**Las fuentes de reclutamiento son todas aquellas opciones que se emplean para establecer contacto con candidatos viables a ocupar las vacantes que existan en la Organización.**

**Se dividen en:**

- a) Internas**
- b) Externas**

### **3.3.4.1. FUENTES DE RECLUTAMIENTO INTERNAS:**

**Son aquellas fuentes que se encuentran dentro de la misma empresa, como pueden ser:**

**Sindicato:**

**Esta fuente está reglamentada por el contrato colectivo de trabajo; cuando dentro de la empresa surge una vacante en la cual el sindicato tiene una relación se cubre a través de él.**

### **Cartera de Personal:**

Se conforma de las solicitudes que se recibieron en periodos anteriores y que fueron archivadas por no tener en ese momento una vacante acorde a su perfil.

### **Familiares o Recomendados:**

Cuando acudimos al personal interno para botetinar una vacante a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan los requisitos para cubrir el puesto vacante.

### **Inventario de Recursos Humanos**

Es una fuente que nos permite tener un conocimiento de manera general del personal que se encuentra dentro de la Empresa y que reúne los requisitos que se requieren para la cobertura de una vacante. Si no se localiza en esta fuente la persona que cubra el perfil, entonces se recurren a otras fuentes de Reclutamiento.

#### **Promoción o Transferencia Interna de personal:**

**Aquí se recurre al personal que se encuentra actualmente trabajando dentro de la empresa que por su desempeño o entrenamiento recibido pueda ocupar una vacante.**

#### **3.3.4.2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNAS:**

##### **Universidades y Tecnológicos:**

**Cuentan con bolsas de trabajo cuyo objetivo es proveer a las empresas de personal que se encuentre cursando los últimos semestres de preparación o bien egresados.**

##### **Asociaciones Profesionales:**

**Se recurre a ellas cuando se requiere personal de una determinada especialidad o campo profesional.**

**Bolsas de Trabajo:**

Son organizaciones cuyo objetivo es dar a conocer las vacantes de otras empresas. Prestan sus servicios gratuitamente y las empresas también pueden acudir a ellas para solicitar apoyo con candidatos.

**Agencias de Colocación:**

Estas organizaciones proporcionan a la empresa personal, para cubrir sus vacantes. Estas agencias no cobran al personal por sus servicios sino a la empresa cuando se ha cubierto la vacante y el porcentaje puede variar de acuerdo al tipo de puesto que se cubra.

En el caso de los despachos de Head Hunter se cobra un porcentaje al inicio de la búsqueda y se liquida el costo total cuando se han cubierto los puestos solicitados.

**Candidatos que acuden por iniciativa propia:**

Son aquellos candidatos que sin conocimiento de la existencia de alguna vacante acuden a la empresa a ofrecer sus servicios de manera espontánea.

### **3.3.4.3. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO**

Son los medios de difusión a través de los cuales el reclutador da a conocer un puesto vacante, en la actualidad se cuenta con una amplia gama que permiten llegar a diferentes niveles socioeconómicos, tanto a sectores tecnológicos y profesionales como a organizaciones de mano de obra, o de personal altamente calificado. Los principales por su uso y efectividad, son:

#### **a) Anuncios en Periódico o Revistas:**

Es el medio que se emplea con mayor frecuencia , tiene la ventaja de que la información se transmite con rapidez, pero su costo es muy elevado y no siempre garantiza que los candidatos que acudan van a cubrir el perfil.

Los anuncios en revistas especializadas se utilizan cuando se requiere personal calificado en la profesión a la cual se dirige la revista.

**b) Radio y Televisión:**

Es un medio que tiene un gran alcance de difusión, sin embargo por su alto costo es muy poco utilizado.

**c) Grupos de Intercambio:**

Estan conformados por los responsables de efectuar el reclutamiento y selección de diversas empresas, tienen reuniones mensuales en las cuales dan a conocer sus necesidades de personal, solicitando apoyo a los demás integrantes para la cobertura de las mismas o bien brindando apoyo a otras empresas.

**d) Boletines:**

Existen asociaciones que proporcionan a sus socios un boletín mensual que contiene información de personal que actualmente esta buscando empleo.

Algunas Universidades emiten un boletín que contiene información de alumnos próximos a ingresar o egresados y que estan en búsqueda de empleo.

### **3.3.5. ENTREVISTA DE SELECCION**

**"El término entrevista proviene del francés "entrevoir", que significa "verse uno al otro"(Acevedo, A.Florencia A.p.8).**

**"La entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones" (Arias, 1985,p.265).**

**Para Grados(1988 p.186) "la entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes".**

**Werther,W.B. Y Davis, K.(1987 p.115) define la entrevista de selección como " una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante, y en donde 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?"**

**La entrevista de selección es una de las técnicas más utilizadas para éste proceso, ya que se puede adaptar al tipo de puesto para el cual se este contratando personal, es decir desde personal no calificado hasta personal profesionalista , candidatos a puestos gerenciales o directivos.**

El objetivo de la entrevista de selección es elegir a la persona que por sus características, habilidades y experiencias, satisfagan mejor los requerimientos del puesto a cubrir, la información que se quiere obtener a través de esta forma de entrevista no solo se refiere a conocer hechos relevantes, sino también las opiniones, interpretaciones y actitudes del entrevistado, y esto se puede lograr a través de establecer con la persona comprensión y confianza mutua, logrando así beneficios para ambas partes, por un lado nosotros obtendremos una visión interna de la persona entrevistada y por el otro el entrevistado se sentirá bien, ya que se mostró interés en él. (Blanco,C. 1982).

**Dentro del proceso de reclutamiento y selección se utilizan dos tipos de entrevistas:**

### **3.3.5.1. LA ENTREVISTA INICIAL O PREVIA**

Cuyo objetivo es conocer en el mínimo de tiempo posible las características de los aspirantes para ocupar un puesto, así como corroborar con el candidato la información expuesta por él en la solicitud de empleo. (Fear,R.A.,1979).

Por otro lado, permite al entrevistador obtener un punto de vista global, acerca de si el candidato reúne los requerimientos mínimos para ocupar el puesto motivo de la entrevista.

Es también una herramienta muy útil como primer filtro, sin embargo es importante que al rechazar a un candidato para un "x" puesto se consideren otras alternativas dentro de la empresa, tal vez en ese momento no exista una posición que considere las características con que cuenta la persona, pero podemos realizar reclutamiento preventivo considerando puestos que más adelante pudieran ser requeridos y enriquecer así nuestra cartera, o bien podemos también mencionarle al candidato del proceso que va a seguir su solicitud, como por ejemplo, la empresa en la que me encuentro participa en grupos de intercambio

y los candidatos que no son considerados para algún puesto por no reunir todos los requisitos , pero que se consideran candidatos potenciales para cubrir otra vacante se boletinan en los grupos de intercambio en que participamos, con la finalidad que encuentren una oportunidad de empleo.

Por otro lado es muy importante que en esta etapa se de a conocer de manera muy general al candidato el tipo de empresa, la naturaleza del trabajo, horario, prestaciones, etc. sin exageraciones que a la larga serian contraproducentes, teniendo en cuenta que somos el primer contacto que tiene el candidato con la empresa y la imagen que se cree en él depende mucho de la primera persona con que tenga contacto y en la mayoría de los casos es con el responsable de realizar la selección de personal.

### **3.3.5.2. LA ENTREVISTA FORMAL O PROFUNDA**

Requiere de más tiempo para conocer lo mas a fondo posible al candidato sobre aspectos como:

- ☞ Familia
- ☞ Trabajos anteriores

- ☞ **Carácter**
- ☞ **Motivaciones y actitudes**
- ☞ **Intereses**
- ☞ **Cultura**

Por lo general se realiza después de aplicar las pruebas psicológicas y de aptitudes, debido a que para poder realizar esta entrevista es importante conocer los resultados que obtuvo en las aplicaciones anteriores.

Usualmente es del tipo de entrevista no dirigida y en ocasiones semidirigida, de tal manera que el entrevistador va encauzando el diálogo, pero sin restarle libertad al candidato para hablar sobre aspectos que él desee.

### **3.3.5.3 FASES DE LA ENTREVISTA**

**El desarrollo de la entrevista se conforma de las siguientes fases:**

**Rapport :**

**Esta etapa de la entrevista tiene como propósito disminuir la ansiedad del entrevistado, de tal manera que pueda hablar con libertad y pueda tener un comportamiento natural durante el desarrollo de la entrevista.**

Este acercamiento inicial más que con palabras se lleva a cabo a través de actitudes por lo que un trato cordial y amistoso ayudan a establecerlo, en otras palabras se trata de "romper el hielo".(Acevedo, 1988).

Este paso es muy importante ya que en la medida que logremos entablar una entrevista dentro de un ambiente de confianza y libre de tensiones, obtendremos un mayor conocimiento del candidato, permitiéndonos ser más asertivos en nuestra elección de candidatos.

**Cima :**

En esta etapa se abordan aspectos clave que serán explorados con mayor atención y que proporcionarán la información más delicada y exacta que se requiere para efectuar una buena selección.

**Cierre:**

Cuando ya se ha obtenido información suficiente de las áreas que nos interesa conocer del candidato, cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, de tal manera que tenga oportunidad al entrevistado de realizar preguntas o bien agregar información que él considere reelevante acerca de algún aspecto en particular.

**3.3.6. PRUEBAS PSICOMETRICAS**

En esta etapa lo que se pretende es realizar una valoración del potencial y habilidades del candidato, así como de su capacidad para ocupar un determinado puesto por medio de una serie de pruebas psicométricas, las cuales se basan en las diferencias individuales, nos permiten medir las habilidades del individuo, reacciones y posibilidades en determinadas circunstancias.( Siegel,L.1981)

Sin embargo es importante considerar los siguientes puntos antes de efectuar cualquier tipo de evaluación:

**1) Las características del individuo que se requieren para desarrollar con éxito cada uno de los trabajos (Análisis de Puestos).**

**2) El que esas características se puedan medir a través de las pruebas psicológicas.**

Los test o pruebas psicológicas son un valioso auxiliar en el conocimiento de la personalidad, temperamento, aptitudes y habilidades, permitiendo seleccionar al mejor candidato entre un número determinado de solicitantes, permitiéndonos así, colocarlo en el puesto más adecuado para él; es importante considerar que todos los seres humanos difieren entre sí, en sus atributos físicos, en sus capacidades, temperamentos, en intereses y actitudes, que son características de su personalidad, y por lo tanto también en la manera de ejecutar sus tareas.

Es por ello la importancia de los test, ya que son instrumentos que nos apoyan al proporcionar datos acerca del candidato y al conjuntarlos con la información obtenida en las otras fases del proceso, nos permiten tomar una decisión más objetiva al momento de realizar una contratación.

Sin embargo, no debemos considerar a los test psicológicos como un factor determinante para rechazar a un candidato o no, ya que son una herramienta de apoyo, por lo que se deben de considerar tanto los resultados en la entrevista como el resultado de la evaluación técnica.

### **3.3.6.1. CLASIFICACION DE LAS PRUEBAS (Arias,G.F., 1985)**

Por su tipo de respuesta han sido clasificadas como:

a) Psicométricas: se refiere a los test que parten de la apreciación cuantitativa de los fenómenos psicológicos, y que utilizando procedimientos estadísticos permiten elaborar e interpretar los resultados de las pruebas.

b) Proyectivas: Presentan al sujeto material lo menos estructurado posible, para que él lo organice a su manera, lo cual no podrá hacer sin revelar o "proyectar" sobre la estructura de su propia personalidad.

**Por su forma de realización:**

a) Pruebas de papel-lápiz: en donde el candidato debe responder por escrito las preguntas que se le formulan.

b) Pruebas de elección: en las que la persona tiene que realizar ciertos número de manipulaciones u operar algunos aparatos o equipo, por ejemplo reunir cubos.

c) Orales: en donde la persona responde, asocia una palabra a otra, etcétera.

**Por su forma de administración:**

a) Individual: Un administrador le aplica la prueba a un solo sujeto de manera individual y aislada, con la finalidad de controlar la forma en que se elaboran las respuestas, el tiempo que emplean así como las conductas que manifiestan.

b) Colectiva: Pruebas que por su diseño pueden ser administradas a varios sujetos a la vez, sin que esto afecte en sus resultados.

**Por el tiempo empleado en realizarlas:**

a) **De velocidad:** La prueba tiene un límite de tiempo para realizarse, por lo que al concluir el mismo, el sujeto debe de entregar el examen, aunque no lo haya concluido.

b) **De capacidad o potencia:** En este tipo de pruebas no hay un tiempo límite, el número de respuestas dependen de la habilidad que tenga la persona.

Las podemos clasificar de acuerdo a las características que miden en:

a) **Pruebas de Inteligencia:** Permiten evaluar la inteligencia general a través de su cociente intelectual, considerando sus distintas formas de funcionamiento como son: memoria, razonamiento, percepción, vocabulario, etc.

b) **De personalidad:** En estas pruebas el candidato reacciona frente a los distintos estímulos que se le presentan, de acuerdo con sus características de personalidad. Estos test permiten hacer una evaluación estimativa de su comportamiento, actitudes, motivación, impulso y estabilidad emocional.

**b) Pruebas de Aptitudes o de ejecución:** Miden la capacidad potencial de ejecutar con éxito una actividad específica; como ejemplo, la capacidad para deducción, para manejar herramienta.

La finalidad de estas pruebas es el conocer si antes del adiestramiento el candidato tiene posibilidades de realizar bien una tarea.

**c) Pruebas de Intereses:** Su finalidad es conocer el interés o desinterés del candidato para realizar cierto tipo de tareas.

**d) Pruebas de Habilidades:** Mide la eficiencia real del candidato, tal como es y su alcance. Se consideran dos aspectos: 1) la habilidad propiamente dicha, que se desarrollará con el entrenamiento posterior, 2) la capacidad de realización, que comprende los resultados del entrenamiento.

### **3.3.7. EVALUACION TECNICA**

En esta parte lo que se pretende es evaluar los conocimientos y experiencia del candidato en relación a la labor que va a desempeñar.

**"La realización de las pruebas de trabajo las hace habitualmente el futuro jefe inmediato , a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige"(Arias, 1985,p271).**

### **3.3.8. EXAMEN MEDICO**

**El objetivo de realizar el examen medico es el verificar el estado de salud actual del candidato, asi como la detección de enfermedades profesionales que hubiesen sido adquiridas en empleos anteriores.**

**Lo constituye una historia clínica elaborada por un médico especializado en medicina del trabajo, y un exámen de laboratorio que proporciona información confiable del estado general de salud del candidato.**

### **3.3.9. CONTRATACION**

**Con este paso se finaliza el proceso de selección es decir, cuando el candidato ha aprobado tanto la evaluación técnica como la evaluación psicométrica y ha sido aceptado por el área requisitante se procede a su contratación.**

### **3.3.9.1. TIPOS DE CONTRATO**

**Existen dos tipos de contrato: Contrato Colectivo de trabajo y Contrato Individual de Trabajo.**

**Dentro del Contrato Individual de trabajo existen 3 tipos de contrataciones que están determinadas por las características del trabajo:**

- a) Por tiempo indefinido: es cuando subsista la materia que da origen a la relación de trabajo.**
  
- b) Por tiempo determinado: están sujetos a un plazo.**
  
- c) Por obra determinada: están sujetos a la terminación de la obra.**  
**(Cavazos,C.F. Y Cavazos,C.B.,1990)**

## **4. LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION EN MEXICO**

#### **4. LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION EN MEXICO**

**La construcción se define internacionalmente " como la combinación de materiales y servicios para la producción de bienes tangibles"(CNIC, 1993 p.1).**

**Una de las características que más la distinguen de las demás ramas industrias es el hecho de que su planta es móvil y su producto es fijo, siendo este distinto en cada caso, además es una industria importante como proveedora de bienes de capital fijo indispensable para el sano crecimiento de la economía. Por tal razón, la industria de la construcción se constituye como uno de los sectores más importantes y dinámicos por su estrecha vinculación con:**

- 1.- La creación de la infraestructura básica tal como: puentes, carreteras, puertos, vías férreas, plantas de energía eléctrica, hidroeléctrica y termoeléctrica, así como sus correspondientes líneas de transmisión y distribución, presas obras de irrigación, construcciones industriales y comerciales, instalaciones telefónicas y telegráficas, perforación de pozos, plantas petroquímicas e instalaciones de refinación y obras de edificación no residencial entre otras.**

- 2.- La satisfacción de necesidades humanas, entre las que destacan:**
- servicios de suministro de agua potable, instalaciones de saneamiento, drenaje, pavimentación, obras de vivienda, hospitales y escuelas.**
- 3. El fuerte impacto multiplicador que genera en las diversas ramas industriales de la economía de un país.**

Es por ello que en una Industria tan dinámica es de suma importancia el contar con personal calificado para el desempeño de cada uno de los puestos que la conforman, considerando que la especialización de cada puesto va a depender del tipo de proyecto que se realice.(Academia Mexicana de Ingeniería)

#### **4.1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

La Empresa a la cual se hace referencia para la elaboración del presente reporte pertenece a un "Grupo que tiene su origen en el año de 1947, cuando un grupo de 17 jóvenes recién egresados de la Facultad de Ingeniería, encabezados por el Ing. Bernardo Quintana A., fundaron la Empresa Ingenieros Civiles Asociados, con un capital

**social de 100,000.00 pesos e integrada por escaso mobiliario y equipo de oficina, y un automóvil de uno de los fundadores. El primer gran reto para ICA fue la participación en la licitación para la construcción del Multifamiliar Miguel Alemán ubicado sobre la avenida Coyoacán en el D.F. La propuesta presentada fue muy audaz tanto en el costo como en el tiempo de ejecución.**

El reto era muy grande, pero trabajaron con tal ímpetu, que no sólo cumplieron con el proyecto, sino que lo entregaron antes del plazo convenido. Durante los siguientes cincuenta años, el Grupo ICA incursionó en el campo de los proyectos de tipo Industrial con la construcción de dos plantas de nitrato de amonio en Monclova, Coahuila, y una planta de insecticidas en Salamanca, Guanajuato. En el año de 1978, ante las demandas del entorno, se crea ICA INDUSTRIAL, y en el año de 1991 fusiona a las siguientes empresas: FIMSA, ICA Industrial Ingeniería, ICA Nuclear, BORGIO, APISA Y MAQUENSA, surgiendo así, una nueva ICA Industrial más fuerte, con mayor campo de acción y con la experiencia de haber participado en más de 150 proyectos de construcción industrial.

**En Junio de 1993 se fusiona con FLUOR DANIEL, quien actualmente es la compañía internacional de Construcción, Ingeniería, Procuración y**

**Mantenimiento más grande, más segura y más diversificada en los Estados Unidos, prestando más servicios a más industrias y en más lugares que cualquiera de los competidores en el mercado.**

**Surgiendo así una nueva empresa: ICA FLUOR DANIEL, S. de R.L. de C.V."(Manual de Inducción ICA FLUOR DANIEL, 1993)**

**Algunas de las Industrias a las que se presta servicio incluyen:**

- ↳ **Automotriz**
- ↳ **Química**
- ↳ **Electrónica**
- ↳ **Alimenticia**
- ↳ **Ambiental**
- ↳ **Infraestructura**
- ↳ **Manufacturera**
- ↳ **Petroquímica**
- ↳ **Generación de energía**
- ↳ **Telecomunicaciones**
- ↳ **Farmacéutica**
- ↳ **Refinación de petróleo**

**Uno de los principales problemas con los que se ha enfrentado es la dificultad en la contratación de personal técnicamente especializado en alguna rama de la industria y que sea viable a ocupar un puesto dentro de la empresa o proyecto, éste se complica cuando se trabaja con proyectos que implican la contratación de personal en grandes cantidades y no se cuenta con una cartera de candidatos viables para cubrirlos.**

Por lo anterior, se trabajó en la optimización de las estrategias de reclutamiento y selección que permitieran el contar con una cartera de personal viable a ocupar puestos dentro de la empresa y así poder anticiparnos a los reclutamientos masivos.

Cabe mencionar que el número de contrataciones, así como puestos va a depender del tipo de proyecto u obra a construir.

Los puestos que se contratan son muy diversos desde un auxiliar administrativo, chofer bilingüe, traductor, ingeniero-traductor, editor, recién egresados de todas las carreras de ingeniería, ingenieros con experiencia en alguna área de la ingeniería de proyectos industriales, hasta puestos gerenciales.

Es importante mencionar que las contrataciones de personal como albañiles, operadores de retroexcavadora, fierros, etc. por lo general se realizan directamente en la obra, pero cuando se requiere más personal el reclutamiento lo realiza alguna persona que pertenezca al área de construcción; ésto se debe a las características particulares de este tipo de personal. El reclutamiento se realiza a través de anuncios en el periódico o se acude a las terminales de autobuses; debido a que muchas de estas personas no saben leer o escribir; su proceso de contratación es diferente, sin embargo como no siempre contaban con los conocimientos o experiencia que ellos mencionaban tener, la empresa, a través del área de capacitación realizó un programa de certificación el cual consiste en capacitarlos y entregarles una credencial donde la empresa los certifica como capacitados para realizar "x" labor, ésto les permite que al presentarse en cualquiera de las obras que la empresa inicie y presentar su credencial, no tengan ningún problema para su contratación ya que la misma empresa los certifica para realizar "x" labor.

## 5. PROCEDIMIENTO

## **5. PROCEDIMIENTO**

### **Objetivo General.**

**Optimizar las estrategias de reclutamiento y selección, a fin de contar con una cartera de candidatos viables a ocupar algún puesto vacante dentro de la Empresa en un corto plazo.**

### **5.1 DIAGNOSTICO**

**Al momento de ingresar a la Empresa el puesto responsable de llevar a cabo la selección tenía un mes sin cubrir, por lo tanto existía un gran número de vacantes pendientes por contratar. Dentro de la Empresa todos los puestos son igual de importantes en cubrir, pero es necesario resaltar que en el caso de las áreas de ingeniería o construcción los puestos que ellos requieren como son: supervisor, especialista, jefe de grupo, ingeniero A ó B, dibujantes, diseñadores, arquitectos, etc. tiene mayor prioridad su contratación, debido a que para cada proyecto se elabora un estimado del avance y costo por horas/hombre, para determinar el costo y fecha de terminación del proyecto, debido a esto, el atraso en una contratación puede significar pérdidas de dinero o incluso la pérdida del proyecto.**

**La realización del presente reporte se enfocó a las contrataciones de los puestos antes mencionados debido a que el problema era más serio en las áreas de ingeniería.**

**A continuación se describirá el proceso que se siguió para tomar conocimiento de la situación que existía dentro del área de Reclutamiento y Selección.**

- ✓ **Se acudió con cada uno de los jefes de disciplina, (proceso, mecánico, tuberías, civil, eléctrico, medio ambiente, arquitectura e instrumentación) para conocer sus necesidades de personal con base en su plantilla de personal que cada uno de ellos elabora, y en donde estiman el número de personal que van a requerir ; cabe mencionar que cada jefe de disciplina, a principio de año elabora un estimado de necesidades de personal, de acuerdo al proyecto en que esté participando, ya que durante el desarrollo de un proyecto existen periodos en los que aumentan o disminuyen las necesidades de personal. Posteriormente se tomó nota de los puestos que con mayor frecuencia se requerían contratar en cada disciplina, se preguntó también las características que deberían reunir los candidatos a ocupar cada puesto, observándose que al no existir**

**una descripción de puestos el requisitante en muchas ocasiones se enfocaba a características de personalidad.**

- ✓ **Se revisó la información que existía en el área de selección acerca de las fuentes de reclutamiento en que se apoyaban, encontrándose que recurrían en su mayoría a recomendaciones y anuncios de periódico como principales fuentes para captar candidatos.**
  
- ✓ **No existían exámenes psicométricos; cabe mencionar aquí, que por comentarios recibidos por el área de recursos humanos respecto a la evaluación psicométrica, se supuso que existía una falta de credibilidad en la aplicación de exámenes psicométricos para emplearlos como soporte al momento de tomar una decisión para una contratación debido a que en muchas ocasiones eran considerados como un trámite solamente sin tomar en cuenta los resultados arrojados en ellos. Como consecuencia de lo anterior, tampoco había un reporte de evaluación psicométrica, que facilitara la toma de decisiones al considerar una terna de candidatos viables a ocupar un puesto dentro de la Empresa y eso dificultaba la toma de decisión al no tener parámetros de comparación.**

- ✓ En algunos departamentos no existían exámenes técnicos que permitieran realizar una evaluación objetiva sobre los conocimientos técnicos mínimos necesarios para ocupar un puesto determinado, por lo que el supervisor o jefe inmediato realizaba la evaluación durante la entrevista que sostenía con el candidato.
  
- ✓ Se observó que no existía una cartera organizada por área y por puesto que garantizara tener un rápido acceso con personal viable a ocupar algún puesto dentro de la Empresa, provocando además extravío de solicitudes que podrían ser posibles candidatos a ocupar un puesto y esto a su vez retrasaba el tiempo de respuesta.
  
- ✓ Se observó que durante el proceso de selección se perdían de vista por parte del requisitante las diferentes opciones de desarrollo que tenía un puesto, por lo que al rechazar a un candidato para un puesto no se contemplaban otras posiciones para las cuales podía considerarse.

## **5.2. INTERVENCION**

**Una vez que se tomó conocimiento de la situación que existía en el área de selección y de los elementos con los que contaba y de los que carecía, se procedió a realizar lo siguiente:**

- ☞ Se inició comunicación a través de llamadas telefónicas o acudiendo personalmente con los responsables de la Bolsa de Trabajo y los coordinadores de vinculación Universidad-Empresa de algunas Universidades, Delegaciones, Institutos Tecnológicos, Bolsas de Trabajo, Cámaras Industriales y Asociaciones dentro del Distrito Federal. En el caso de provincia el contacto se efectuó via telefónica, enviándoles posteriormente por fax, información de la empresa y una carta de presentación en donde además se solicita su apoyo para la captación de candidatos viables a ocupar un puesto dentro de la Empresa, cuando se realicen obras en el interior de la República.**
  
- ☞ Se realizó un análisis de los exámenes psicométricos que podrían adquirirse, considerando características que median, tiempo de aplicación y costo, los cuales se presentaron a la Gerencia de**

**Planeación y Desarrollo, que a su vez lo consultó con la Dirección de Recursos Humanos, ya que como anteriormente se mencionó, existía una falta de credibilidad respecto a las evaluaciones psicométricas considerándolas como un trámite innecesario, por lo que para su aplicación era indispensable la autorización de la Dirección General, la Dirección de Desarrollo de Negocios y la Dirección de Proyectos, quienes finalmente aprobaron su aplicación.**

- ☛ **Se elaboró un formato de reporte psicológico para presentar los resultados de las evaluaciones realizadas, con la finalidad de que el requisitante tuviera una apreciación más general de los candidatos que en ese momento estuviera evaluando para cubrir una vacante.**
  
- ☛ **Se acudió con cada una de las áreas para solicitar su apoyo en la elaboración de exámenes técnicos que pudieran ser aplicados por el área de selección, con la finalidad de realizar una mejor preselección, no obstante la calificación y evaluación la efectúa el requisitante. Para evaluar conocimientos en computación se pidió el apoyo al área de sistemas.**
  
- ☛ **Se clasificó la cartera por área y por puestos que con mayor frecuencia se requería contratar, abriendo una división por cada área**

**en particular y donde estuvieran contenidos candidatos ya evaluados, con la finalidad de agilizar el proceso de contratación.**

- ☞ **Se inicio un Reclutamiento Preventivo en el caso de puestos especializados y que con mayor frecuencia era solicitada su contratación; para realizar lo anterior se contó con el apoyo de un practicante de psicología, quien acudía a las empresas o por vía telefónica contactaba candidatos, ésto nos permitió además mantener actualizada la cartera.**
  
- ☞ **Se elaboró un formato de entrevista de ajuste (Anexo VII) con la finalidad de conocer de manera general si el empleado se estaba integrando a la empresa, así también si se estaba cumpliendo sus expectativas o si existía algún problema que estuviera impidiendo su adaptación, en ella se planteaban preguntas relacionadas con el conocimiento de los objetivos del departamento, conocimiento de responsabilidades de acuerdo al puesto, relación con compañeros, por citar algunas; ésta entrevista se realizaba a todo el personal a los dos meses posteriores a su fecha de ingreso. También se inició la aplicación de entrevistas de salida (Anexo VIII), con la finalidad de conocer el motivo de renuncia, sin embargo la aplicación de ambas entrevista solamente se realizó durante siete meses debido a que**

**por razones ajenas al departamento, se tuvo que suspender su aplicación, por lo que no se cuenta con datos suficientes que evalúen su aplicación.**

Se inicio la sistematización de la cartera a través de la adquisición de un software llamado "Manage", el cual contiene un programa llamado "Select", en el que se captura la información contenida en la solicitud de empleo de la Empresa. Una de sus finalidades es agilizar la búsqueda y clasificación de los candidatos que presentan solicitud de ingreso a la compañía. Por otra parte, anterior a la adquisición del "Select" cuando ingresaba una persona a la Empresa, el área de selección turnaba el expediente del nuevo empleado al área de administración de recursos humanos, quien es responsable de llevar el control de movimientos de personal (vacaciones, incremento de sueldo, cambio de departamento o puesto, etc.) para que capturaran los datos necesarios que les permitieran llevar a cabo dicho control. Con la implantación del "Select" se estableció comunicación entre ambas áreas a través de las computadoras, de tal manera que la información que capture el área de selección, se envié al área de administración de recursos humanos evitando así duplicidad en la captura.

### **5.3. EVALUACION**

**Al ingresar a la empresa, se observó que era común entre los responsables de las disciplinas de Ingeniería, conservar ellos mismos las solicitudes de las personas que consideraban como candidatos viables a cubrir alguna vacante dentro de su área, mostrando desconfianza de entregarlos al área de selección por temor a que fueran extraviados, ellos incluso personalmente citaban, entrevistaban y evaluaban técnicamente a los aspirantes. Conforme se fue estableciendo mayor comunicación con ellos, brindándoles mayor atención respecto a sus necesidades de personal, así como estructurando la cartera de tal manera que permitiera tener un mejor control y acceso a las solicitudes, se fue reconociendo la función que tiene el área de selección, de asesor y apoyo para llevar a cabo una correcta contratación de personal dejando de considerarlo un mero tramitador de ingresos.**

**En lo que respecta a la creación y organización de la cartera se puso mayor atención en las áreas que por la naturaleza de su trabajo representaban mayor dificultad para encontrar gente con los**

conocimientos técnicos requeridos (ejem. especialista en turbinas, especialista en estructuras, especialista en aire acondicionado, jefes de grupo) realizándose un reclutamiento constante de los puestos que en estas áreas representan mayor dificultad contratar, y cuando se tiene a un posible candidato se lleva a cabo el proceso de selección hasta la evaluación (técnica y psicométrica). Lo que se pretende es formar una cartera por especialidad que permita disminuir el tiempo de respuesta en las contrataciones.

En lo que respecta a la sistematización de la cartera no podemos hablar de resultados debido a que actualmente se están realizando pruebas y ajustes al programa.

Se presentaba mensualmente a la Gerencia de Planeación y Desarrollo un reporte que mostraba las vacantes y contrataciones realizadas durante el mes, primero aparece una gráfica que muestra los departamentos con requerimientos de personal, el número de vacantes y el número de vacantes cubiertas; posteriormente se muestra un resumen mensual de resultados de personal, el cual se elabora por cada gerencia, aquí solo presento el que corresponde al departamento de ingeniería, en él se detalla la cantidad solicitada por puesto, así como el proceso que lleva cada vacante, es decir, candidatos

**entrevistados por recursos humanos, cuantos de ellos se rechazaron, cuantos fueron turnados con el requisitante, cuantos fueron rechazados por él, cuantas ofertas se realizaron, cuantas se rechazaron y los motivos de rechazo. Finalmente se informa del tiempo de respuesta en la cobertura de las vacantes por gerencia señalando número de vacantes por puesto, nombre del contratado, la fuente de reclutamiento por la que llegó con nosotros, la fecha en que se hizo la requisición y la fecha en que ingresó a la empresa. (Anexo I).**

**Se comentó con la Gerencia de Planeación y Desarrollo ( es importante señalar que el gerente cuenta con la Lic. en Administración) la importancia de aplicar exámenes psicométricos y considerar sus resultados en combinación con la evaluación técnica y entrevista, para poder así, tomar decisiones más acertadas al realizar las contrataciones, obteniendo su aprobación y conjuntamente con él se trabajó en la preparación del catálogo de exámenes (Anexo II), en el que se señala el objetivo, beneficios, limitaciones, metodología de aplicación, posteriormente de acuerdo al nivel se presentan una serie de exámenes factibles a aplicarse.**

**Se elaboró un formato de reporte psicométrico (Anexo III), en donde se presentaban los resultados obtenidos en los exámenes psicométricos,**

**permitiendo a los requisitantes tener una apreciación más general de los candidatos en proceso de evaluación, así como realizar una mejor comparación al momento de tomar una decisión, es importante mencionar que en un principio no se tenía credibilidad respecto a los resultados presentados en ellos, considerándolos como un requisito que se tenía que cumplir para poder ingresar. Por ejemplo se tuvo el caso de dos ingresos en los que de acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista y en los exámenes psicométricos el área de selección rechazó su contratación, a pesar de esto, el área requisitante los contrató sin tomar en cuenta la opinión del área de selección, argumentado que contaban con la experiencia que se requería para el proyecto por iniciar; sin embargo, durante el desempeño de su trabajo comenzaron a surgir problemas por lo que al concluir su primer contrato (dentro de la empresa por política a todo el personal que ingresa inicialmente se le da un contrato por 90 días ) se les dio de baja.**

**Las fuentes de reclutamiento se ampliaron, a través de la comunicación que se estableció con diversas instituciones, en algunos casos se acudió personalmente en otros se realizó por vía telefónica, sobre todo con instituciones que se encontraban en el interior de la República, así también se trabajó más con los grupos de intercambio de tal manera**

que se le apoyó en la cobertura de sus vacantes y de igual manera ellos nos ayudaron para cubrir algunas de nuestras vacantes, para realizar el envío de candidatos se elaboró un formato de presentación de candidatos (Anexo IV), actualmente la empresa acude a dos grupos de intercambio, uno conformado por empresas constructoras y otro por empresas de diferentes giros y al cual recurrimos para pedir ayuda en la cobertura de puestos como por ejemplo: secretarías, capturistas, choferes, contadores, etc.

Las relaciones que se establecieron fueron con las siguientes instituciones: U.N.A.M., I.P.N., UNITEC, I.T.E.S.M., Universidad La Salle, Universidad Iberoamericana, Universidad Anáhuac del Sur, Universidad Intercontinental, Universidad del Valle de México, Universidad Autónoma de Guadalajara, Escuela Bancaria y Comercial y con las Bolsas de Trabajo que se encuentran dentro de las Delegaciones, con la S.T.P.S., Servicio Estatal de Empleo en los Estados de Coahuila, Chihuahua, Guanajuato, Tamaulipas y Edo. de México, Asociaciones como A.M.E.R.I., American Chamber of Commerce, American Group, AMIME, Canacintra e ICIC.

Es importante señalar que en algunas áreas se contrataban recién egresados principalmente para las áreas de ingeniería y procuración,

donde se pedían como requisitos: promedio mínimo de 9.0, conocimientos en computación(word, excel, cad) y manejo del idioma inglés en un 90%; se solicitaban sin experiencia laboral con la finalidad de capacitarlos y desarrollarlos para que a mediano plazo ocuparan puestos de mayor responsabilidad y poder iniciar así un plan de carrera para cada persona , lo que se pretendía era beneficiar tanto a la persona como a la empresa, debido a que suponemos que para el trabajador es motivante el que se le promueva así como saber que existen posibilidades de desarrollo; para la empresa es importante el contar con personal que conoce el ramo de la construcción así como la actividad a desempeñar, lo que contribuye a que el proceso de capacitación sea más rápido.

Conforme se fue disminuyendo el tiempo invertido en realizar las contrataciones, así como el costo en el uso de fuentes de reclutamiento, la opinión de los responsables de cada disciplina del área de Ingeniería con respecto al área de selección fue cambiando (ésto se evaluó a través de las juntas que mensualmente realiza el área de Ingeniería y a las que asiste el Director de Recursos Humanos, en las que externan su opinión respecto al apoyo que reciben por parte del área de selección), reconociendo la labor del psicólogo y considerando

**sus observaciones referentes a cada candidato antes de tomar una decisión de contratación.**

**Con la finalidad de mejorar la atención hacia los solicitantes de empleo se elaboró un formato de control semanal de solicitudes (Anexo V), el cual contempla nombre, puesto que solicita, teléfono, medio por el cual llegó a la Empresa y finalmente el proceso que sigue su solicitud, lo que permitió dar una mejor atención y pronta respuesta acerca del proceso que sigue cada solicitud.**

**Durante los años de 1994 y 1995 el ahorro en el costo que representó los anuncios de periódico en comparación con 1996 fue significativo:**

1994	1995	1996
\$16,345.75	\$ 21,253.75	\$9,542.79

**Esto probablemente se deba a que los anuncios de periódico se empleaban como principal fuente de reclutamiento.**

**En lo que se refiere a la elaboración de las Descripciones de Puestos (Anexo VI ) nuestra labor consistió en brindar apoyo al inicio del programa, quedando como responsable del proyecto el área de Comunicación, Integración y Desarrollo de Personal.**

**El contar con la descripción de cada uno de los puestos permitió al momento de la búsqueda, tener definido el perfil de la vacante de una manera objetiva, ya que se especificaba la escolaridad, los conocimientos y las áreas de experiencia con las que deberían contar los candidatos.**

**Así mismo, la gente que ingresaba a la Empresa, en su primer día de labores recibía un curso de inducción y le era entregada su descripción de puesto con la finalidad de que no tuviéramos dudas respecto a la labor a desempeñar.**

**Se comenzó a aplicar la entrevista de ajuste (Anexo VII), la cual se realizaba a todo el personal al cumplir dos meses dentro de la empresa, con la finalidad de conocer como se sentía respecto a su proceso de integración a la Empresa y departamento y poder intervenir para evitar en la medida de lo posible renunciaciones, también aunque no era la finalidad, nos permitió conocer un poco de clima laboral y estilos de liderazgo.**

**Se realizaron también entrevistas de salida (Anexo VIII), con la finalidad de conocer las razones por las que el personal abandonaba la Empresa, si se debía a aspectos económicos, desarrollo o ambiente.**

**Sin embargo, a los siete meses de haber iniciado la aplicación de ambas entrevistas fuerón suspendidas por razones ajenas al área, por lo que no se cuenta con los datos suficientes que soporten su efectividad.**

## 6. ANALISIS

## **6. ANALISIS**

**El proceso de reclutamiento y selección que se sigue dentro de la Empresa es de acuerdo al Modelo Tradicional señalado por Fernando Arias (1985) en el cual, el proceso inicia cuando se presenta una vacante, la que es notificada a selección por medio de una requisición, posteriormente se recurre al análisis de puestos para conocer los requisitos que deberá reunir la persona e iniciar así el reclutamiento.**

**El aplicar este modelo nos ha permitido optimizar el proceso de selección tanto para puestos técnicamente especializados (Especialistas, Supervisores, Jefes de Grupo, etc.), como para aquellos que no lo son (Contadores, Secretarías Bilingües, Traductores, etc.); por otro lado, al existir las descripciones de puestos se evitan ambigüedades al definir requisitos para cubrir un puesto.**

**El efectuar un reclutamiento preventivo para puestos que representan mayor dificultad por el grado de especialización que es requerido, permitió contar con una cartera de candidatos a quienes ya se les había**

**entrevistado y evaluado (evaluación técnica y psicométrica), por lo que al surgir una vacante para la cual alguno de los candidatos podría ser considerado, el proceso de selección se agilizaba, sin embargo es importante mencionar que existen algunos puestos sobre todo a nivel de especialistas en los que se requiere 20 años ó más de experiencia en un área, por ejemplo: aire acondicionado o turbinas; algunas veces ocurre que existen solamente 3 ó 4 personas en todo el país que reúnen los requisitos solicitados y algunos de ellos tienen su propia empresa por lo que difícilmente se emplean para otra empresa, debido a que muchas veces el sueldo que solicitan es muy elevado.**

**Para resolver en parte esta problemática, se platicó con cada responsable de las áreas de Ingeniería, que es en donde principalmente se presenta ésta situación, para que considerarán dentro del personal a su cargo quien tiene posibilidades de ser promovido a ocupar puestos que requieren cierto grado de especialidad y que resultan difícil de cubrir.**

**Por otro lado, la aplicación de exámenes psicométricos en un principio era considerado un trámite que la gente debería cubrir para poder ingresar, sin tomar en cuenta las observaciones señaladas en ellos, actualmente su información es considerada una herramienta de apoyo,**

**que conjuntamente con la entrevista y evaluación técnica, les permite tomar decisiones más acertadas al contratar personal.**

**El haber iniciado la sistematización de la cartera, permitirá a mediano plazo el ahorro de espacio, debido a que no será necesario conservar el expediente del candidato físicamente, ya que toda la información será capturada en la computadora, ésto permitirá una rápida búsqueda y selección de candidatos; se podrá actualizar constantemente la cartera de una manera más rápida, se evitará la duplicidad de solicitudes de empleo debido a que se podrán localizar por clave o nombre, así mismo, el intercambio de información entre las áreas de selección y administración de recursos humanos será más rápido, ya que no se duplicará la captura de información de cada solicitud.**

## 7. CONTRIBUCION

## **7. CONTRIBUCION**

**De acuerdo a los resultados obtenidos posteriormente a la intervención realizada al proceso que se seguía en el reclutamiento y selección de personal, cabe destacar la importancia que tuvo la intervención del psicólogo industrial al aportar sus conocimientos en el establecimiento de un proceso más objetivo al momento de contratar personal.**

**Una contribución fue la adquisición de pruebas psicométricas después de realizar un estudio y análisis de las mismas con la finalidad de adquirir solamente aquellas que nos permitieran medir los rasgos que nos interesaban de manera particular para cada puesto y el lograr que por parte de los requisitantes existiera confianza y aceptación en la información que se obtenía por medio de ellas, considerándolas como un apoyo al momento de tomar una decisión, así mismo la elaboración de un reporte psicométrico que permitiera apreciar de una manera general los resultados obtenidos en la evaluación.**

**Otra contribución fue la de ampliar las fuentes de reclutamiento, estableciendo contacto con Universidades, Tecnológicos, Bolsas de**

**trabajo, Cámaras, Asociaciones, Delegaciones tanto en el Distrito Federal como en el interior de la República, con la finalidad de disminuir los anuncios en el periódico que además de no garantizar en la mayoría de las ocasiones la captación de personal idóneo a ocupar puestos tecnico-administrativos implicaba un elevado costo para la Empresa.**

**El organizar la cartera por área y puestos, e iniciar con la sistematización de la misma con la finalidad de facilitar el control de solicitudes, así como el manejo de información de las mismas.**

**En el caso particular de la Empresa, la mayoría de los proyectos se encuentran en el interior de la República, por lo que enviar personal del Distrito Federal implicaba separar al empleado de su familia por periodos prolongados de tiempo. Esto se evitó estableciendo contacto con Universidades del interior de la República y Bolsas de trabajo, originando que algunos puestos se contrataran cerca de su lugar de origen.**

**Al ser el ramo de la Empresa la construcción industrial, requiere en la mayoría de los puestos del área de ingeniería que se cuente con experiencia similar, por lo que se estableció la realización de**

reclutamiento preventivo para los puestos más especializados o que por su naturaleza fuera más complicado encontrar candidatos que reunieran los requisitos para ocuparlos con la finalidad de dar pronta respuesta al momento de realizar las contrataciones.

Al solicitar el apoyo de las áreas principalmente técnicas para la elaboración de exámenes técnicos que pudiera ser aplicados por el área de reclutamiento y selección, permitió la evaluación objetiva de sus conocimientos.

Por otro lado se sugiere considerar dentro del proceso de selección la aplicación de la entrevista de ajuste y entrevista de salida, debido a que consideramos que podría ser una herramienta útil para retroalimentar nuestro trabajo como responsables de la selección de personal por ejemplo, en el caso de la entrevista de ajuste creemos que puede permitir conocer si las expectativas de la persona se están cumpliendo, si se está integrando rápidamente a su departamento y empresa, o tiene dificultades para integrarse y probablemente llegar a prevenir o disminuir la rotación de personal.

En el caso de la entrevista de salida pensamos que puede ayudar a conocer los motivos de una renuncia, si se deben a la naturaleza del

**puesto o por otras variables que se encuentran fuera del control del psicólogo, como podría ser la inducción al puesto por parte del supervisor o causas inherentes al ambiente de trabajo.**



## BIBLIOGRAFÍA

1. Acevedo, I.A.(1988) La Entrevista Conceptos y Modelos. España Ed. Hispano Europea
2. AMERI(1991) Curso "Técnica de Assessment Center". México
3. Academia Mexicana de Ingeniería. Segundo Congreso de Ingeniería. México
4. Aquino, J. Y Vola, R.(1993) Recursos Humanos para no Especialistas. Argentina Ed. Macchi
5. Arias, G.F.(1985)Administración de Recursos Humanos .México Ed. Trillas
6. Blanco, C.C.(1982) Cómo Seleccionar Nuestro Personal. Técnicas Modernas de Selección. México Ed. Limusa
7. Cavazos, F.B Y Cavazos, C.B. (1990) Nueva Ley Federal del Trabajo. Tematizada y Sistematizada. México Ed. Trillas
8. CNIC(1993) Situación de la Industria de la Construcción. México
9. Fear, R.A. La Entrevista de Evaluación (1979) Buenos Aires Ed. Paidós
10. Grados, E.J.(1988) Inducción, Reclutamiento y Selección México Ed. El Manual Moderno
11. Hawk, R.(1982)Reclutamiento y Selección de Personal. México. Ed. Técnica, S.A.
12. ICA FLUOR DANIEL(1993) Manual de Inducción. México
13. INESPO (1996)Taller de Assessment Center. México

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

14. Jiménez, A (1974) Cómo Entrenar en Selección por Objetivos. México. Ed. Guadarrama

15. Korman,A.(1978) Psicología de la Industria y de las Organizaciones. España. Ed. Marova

16. Mateo, M.(1984) La Nueva Organización del Trabajo. México Ed. Continental

17. Siegel,L.(1981) Psicología de las Organizaciones Industriales.México. Ed.Cecsa

18. Schultz, D.P.(1993)Psicología Industrial. México Ed. Mc. Graw Hill

19. Stanton, E.S.(1985) Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal. México Ed. Limusa

20. Suárez,D.R.(1983)Hombre y Empresas.Una visión Psicológica de la Administración. México De. Trillas

21. Technology Training(1991)Curso "Reclutando, Entrevistando y Seleccionando personal". México

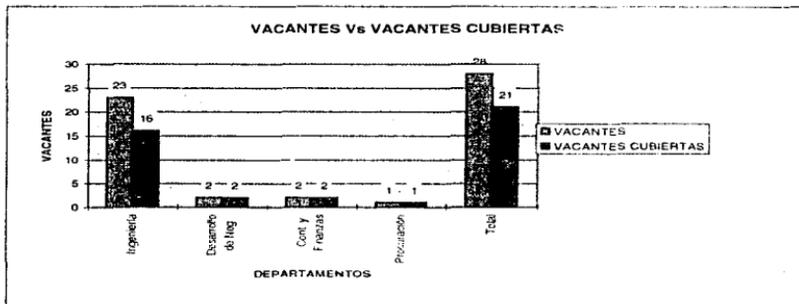
22. Vite, S.(1995) Mecanograma. México Fac. de Psicología

23. Werther, W. y Davis, K.(1987)Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Ed. Mc. Graw-Hill

## **ANEXO I**



**Reclutamiento y Selección**  
**Resumen mensual de resultados**





*Reclutamiento y Selección*  
Resumen mensual de resultados Personal

AREA	CANT. INICIADA	CANT. ENT. IN	CANT. ESCR. IN	CANT. ENT. CTE	CANT. REVI. CTE	SUBTEAM. ACOPIADOS	SUBTEAM. RECONCIBADOS	PRINCIPALES MOTIVOS DE RECONO
GERENTE DE INGENIERIA								
JEFE DE DISCIPLINA INGENIERIA								
ESPECIALISTA	2	5	2	3	2	1	0	
SUPERVISOR DISCIPLINA INGENIERIA	2	8	1	3	1	2	0	
JEFE DE GRUPO INGENIERIA	5	8	2	6	3	3	0	
INGENIERO SR	3	4	0	4	2	1	0	
INGENIERO	7	12	5	10	3	7	0	
TECNICO DISEÑADOR INGENIERIA	2	3	0	3			0	
DIBUJANTE CADD	2	5	0	5	2	2	0	
CAPTURISTA								
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>64</b>	<b>8</b>	<b>34</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	



ÁREA	NO. VAC.	NOMBRE DEL CONTRATADO	FUENTES		FECHA RECEPCION	FECHA COBERTURA	TIEMPO DE RESPUESTA	
			GENÉRICA	ESPECÍFICA				
DIRECCION DE OPERACIONES	25							
INGENIERIA		GERENTE DE INGENIERIA					0	
		JEFE DE DISCIPLINA INGENIERIA ESPECIALISTA					0	
		SUPERVISOR DE DISCIPLINA	2	Cubiel Santillan Perez	RI	25-sep-98	9-oct-98	14
				Guilermo Leonardo Silva Ruiz	PI	2-oct-98	7-oct-98	5
		JEFE DE GRUPO INGENIERIA	6	Bergio Castro - Ortiz	RI	7-oct-98	17-oct-98	6
				Raimundo Luna Caballero	IP	7-oct-98	8-oct-98	1
				Pedro Ace Velazquez	CP	7-oct-98	8-oct-98	6
				José Facundo Jimenez Rosas	Cartera	18-oct-98	11-oct-98	5
				Ricardo Rodriguez Aguilar	CP	1-oct-98	8-oct-98	7
				Fernando Cárdenas Martínez	RI	14-oct-98	25-oct-98	16
		5	INGENIERO					
				David Velasco Coronel	IP	1-oct-98	21-oct-98	20
				Ricardo Ruiz Garcia	Cartera	1-oct-98	7-oct-98	6
				Sirley Cruz Martínez	RI	1-oct-98	10-oct-98	9
				Lilja Eleanora Martínez Arriaga	RI	18-oct-98	25-oct-98	11
				José Jesús Álvarez Pérez	Cartera	3-oct-98	7-oct-98	4
		2	INGENIERO SR.					
			Rigandira Leticia Vazquez Hurtado	CP	21-oct-98	25-oct-98	7	
			Juana Amor Martínez Chávez	Cartera	15-oct-98	21-oct-98	6	
	3	TECNICO DISEÑADOR INGENIERIA						
			Gustavo Raymundo Janso Rodríguez	CP	3-oct-98	16-oct-98	13	
			Ricardo Coronado Campos Velasco	Cartera	23-oct-98	28-oct-98	5	
			José César López Méndez	RI	10-sep-98	9-oct-98	29	
	10	DEJUANTE CADD						
			Arturo Avarado Oliva	IP	3-oct-98	7-oct-98	4	
			Pedro Polanco López	CP	3-oct-98	11-oct-98	8	
			Ricardo Alvarado López	CP	3-oct-98	14-oct-98	11	
			Brigido Alba Arizmendi	CP	3-oct-98	9-oct-98	6	
			Jorge Gerardo Delfin Jiménez	Cartera	3-oct-98	15-oct-98	12	
			Maribel Delgado Barreira	RI	3-oct-98	30-oct-98	27	
			M.a del Carmen García Jiménez	Cartera	27-sep-98	1-oct-98	4	
			Adán Peralta García	RI	8-oct-98	14-oct-98	6	
			José César Castillo Ruiz	CP	8-oct-98	14-oct-98	6	
			Ricardo Isaac Ruiz Hernández	CP	26-oct-98	29-oct-98	7	
TIEMPO PROMEDIO DE RESPUESTA INGENIERIA							9	

RI Reclutamiento Interno  
IP Inicative Propia  
CP Contacto Personal

## **ANEXO II**

# CATALOGO DE EXAMENES PSICOLOGICOS

## **OBJETIVO**

EVALUAR A LOS CANDIDATOS SUSCEPTIBLES DE INGRESAR A LA ORGANIZACIÓN Y DETERMINAR EL POTENCIAL DE DESARROLLO DEL PERSONAL QUE YA LABORA EN ICA FLUOR DANIEL, A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE EXÁMENES PSICOMÉTRICOS CON QUE CUENTA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, A FIN DE OBTENER CONCLUSIONES DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL ASPIRANTE.

## **BENEFICIOS**

- ⇒SELECCIÓN ADECUADA.
- ⇒REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN NO PLANEADA.
- ⇒CONTAR CON MÁS ELEMENTOS QUE NOS PERMITAN REALIZAR PROMOCIONES MÁS OBJETIVAMENTE.
- ⇒CONTAR CON HERRAMIENTAS QUE PERMITAN SUGERIR PLANES DE DESARROLLO INDIVIDUAL MÁS EFECTIVOS
- ⇒FACILITAR AL EJECUTIVO DE ICA FLUOR DANIEL, LA TOMA DE DECISIONES AL REALIZAR UNA CONTRATACIÓN.

## LIMITACIONES

POR LA NATURALEZA DE LA INFORMACIÓN QUE LAS HERRAMIENTAS PSICOLÓGICAS PERMITEN OBTENER DE LA PERSONA, SE ESTABLECEN LAS SIGUIENTES CONDICIONES:

⇒ RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN INTEGRARÁ UN REPORTE POR ESCRITO QUE CONTENDRÁ CARACTERÍSTICAS SOBRESALIENTES DE LA PERSONA.

- HABILIDADES
- ESTILO DE TRABAJO
- RASGOS DE PERSONALIDAD

⇒ NINGUNA PERSONA DISTINTA DE LOS EVALUADORES TENDRÁ ACCESO A LAS HOJAS DE RESPUESTAS O A INFORMACIÓN SENSITIVA QUE PUEDA DAÑAR LA INTEGRIDAD DEL INDIVIDUO EVALUADO.

⇒ UNA VEZ INTEGRADOS LOS REPOTES, LAS RESPUESTAS DEL EVALUADO SERÁN DESTRUIDAS, ARCHIVANDO EN SU CASO, COPIA DEL REPORTE EN SU EXPEDIENTE.

## **METODOLOGÍA DE APLICACIÓN**

EL PERFIL DEL PUESTO DETERMINARÁ EL TIPO DE BATERÍA PSICOLÓGICA QUE SE APLICARÁ A LOS CANDIDATOS U OCUPANTES DEL PUESTO, DE TAL MANERA QUE EL TIEMPO DE APLICACIÓN Y DE INTEGRACIÓN DEL REPORTE VARIARÁ. LOS TIEMPOS APROXIMADOS SON LOS SIGUIENTES:

	TIEMPO MÍNIMO	TIEMPO MÁXIMO
APLICACIÓN	1 HORA	2 HORAS
INTEGRACIÓN	40 MIN.	1 HORA

### PRUEBAS APLICABLES

NIVEL	NOMBRE	RASGOS QUE MIDE	TIPO DE APLICACION	DURACION
OPERATIVO AFANADOR CHOFER MENSAJERO ETC	BARSIT	Aptitud para aprender razonamiento numérico, inteligencia verbal	Individual y colectiva	10 minutos
	ARMY BETA	Capacidad Intelectual 1 Capacidad de planeación y/o organización 2 Mide la atención, capacidad de aprendizaje y capacidad visomotora 3 Mide la atención, concentración, y capacidad para captar detalles importantes de una situación 4 Mide la abstracción, análisis y síntesis 5 Mide la atención, apego a la realidad, juicio práctico (trabajo de detalle) 6 Mide la coordinación visomotora y capacidad para realizar con exactitud y precisión tareas ru- tinarias (discriminamiento y traba- jo rutinario)	Colectiva	30 a 40 minutos
	MACHOVER	Proyección de la personalidad Concepto de si mismo	Individual y colectiva	15 minutos
	AUTOBIOGRAFIA	Concepto de si mismo Autoestima	Individual y colectiva	10 a 20 minutos
	FRASES INCOMPLETAS	Responsabilidad Relaciones interpersonales Motivaciones Concepto de si mismo	Individual y colectiva	20 minutos

### PRUEBAS APLICABLES

NIVEL	NOMBRE	RASGOS QUE MIDE	TIPO DE APLICACION	DURACION
TECNICO- ADMINISTRATIVO. SECRETARIAS AUX. ADMVO. CAPTURISTAS ETC.	OTIS	C.I., conocimientos generales, razonamiento, planteamientos y problemas de lógica y aritmética	Individual y colectiva	30 minutos
	TERMAN MERRILL	Capacidad de aprendizaje Conoc. generales, memoria I. Sentido común, Juicio y razonamiento lógico II. Vocabulario V. Clasificación, organización y Habilidad numérica VI. Conoc. generales, memoria VII. Razonamiento verbal VIII. Organización lógica, atención-concentración X. Clasificación, discriminación, org X. Razonamiento abstracto	Individual y Colectiva	30 minutos
	MACHOVER	Proyección de la personalidad Concepto de sí mismo	Individual y colectiva	15 minutos
	AUTOBIOGRAFIA	Concepto de sí mismo Autoestima	Individual y colectiva	10 a 20 minutos
	16 PF	16 factores de la personalidad  Factor A+ Sociabilidad Factor B+ Capacidad de aprendizaje y abstracción Factor C+ Resistencia a la frustración Factor E- Apego a normas Factor F+ Persuasión Factor G+ Responsabilidad Factor H+ Audacia Factor I- Tenacidad	Individual y colectiva	30 minutos

### PRUEBAS APLICABLES

NIVEL	NOMBRE	RASGOS QUE MIDE	TIPO DE APLICACION	DURACION
		Factor I-Tenacidad Factor L+Orientación al logro Factor M+Pensamiento creativo Factor M-Pensamiento práctico Factor N+Negociación Factor O-Energía para el trabajo Factor Q 1+Apertura al cambio Factor Q 2-Integración a grupos de trabajo Factor Q 3+Liderazgo Factor Q 4-Estabilidad emocional		
	FRASES INCOMPLETAS	Responsabilidad Relaciones interpersonales Motivaciones Concepto de sí mismo	Individual y colectiva	30 minutos
	PRUEBAS DE ADMISION	Ortografía Mecanografía Archivo Percepción	Individual y colectiva	40 minutos

PRUEBAS APLICABLES

NIVEL	NOMBRE	RASGOS QUE MIDE	TIPO DE APLICACION	DURACION
SUPERVISOR JEFE DE GRUPO SUPERVISOR DE OBRA COORDINADOR ETC.	TERMAN MERRILL	Capacidad de aprendizaje Conoc. generales, memoria I. Sentido común, Juicio y razonamiento lógico II. Vocabulario IV. Clasificación, organización V. Habilidad numérica VI. Conoc. generales, memoria VII. Razonamiento verbal VIII. Organización lógica, atención-concentración IX. Clasificación, discriminación, org. X. Razonamiento abstracto	Individual y Colectiva	30 minutos
	WAIS	Inteligencia I. Información-memoria mediata II. Comprensión-juicio (sentido común) III. Dígitos-memoria inmediata IV. Aritmética-manejo conceptual (números o conceptos abstractos) V. Semejanzas-tipo de pensamiento (concreto, funcional, abstracto) VI. Vocabulario- factor G. VII. Completamiento de figuras-atención visual (anál. de detalles) VIII. Ord. de dibujos- planeación. IX. Composición de objetos-anticipación X. Diseño con cubos-capacidad de análisis y síntesis XI. Dígitos y símbolos concentración visual	Individual	1 hora 30 min.

## PRUEBAS APLICABLES

NIVEL	NOMBRE	RASGOS QUE MIDE	TIPO DE APLICACION	DURACION
	16 PF	16 factores de la personalidad Factor A+Sociabilidad Factor B+Capacidad de aprendizaje y abstracción Factor C+Resistencia a la frustración Factor E-Apego a normas Factor F+Persuasión Factor G+Responsabilidad Factor H+Audacia Factor I-Tenacidad Factor L+Orientación al logro Factor M+Pensamiento creativo Factor N+Pensamiento práctico Factor O+Negociación Factor Q-1+Energía para el trabajo Factor Q 2+Apertura al cambio Factor Q 2-Integración a grupos de trabajo Factor Q 3+Liderazgo Factor Q 4-Estabilidad emocional	Individual y colectiva	30 minutos
	HUMAN SIDE	Estilo Personal Valores Estilo de Pensamiento	Individual y colectiva	15 minutos
	ESCALA DE APRECIACION DE ESTRES	Situaciones que afectan o que provocaron trastorno en el pasado	Individual o colectiva	15 minutos
	CONFIGURACION PSICOLOGICA INDIVIDUAL	Actitud Sociabilización Orientación a logro Eficacia intelectual	Individual y colectiva	40 minutos

### PRUEBAS APLICABLES

NIVEL	NOMBRE	RASGOS QUE MIDE	TIPO DE APLICACION	DURACION
	FRASES INCOMPLETAS	Responsabilidad Relaciones interpersonales Motivaciones Concepto de sí mismo	Individual y colectiva	30 minutos

### PRUEBAS APLICABLES

NIVEL	NOMBRE	RASGOS QUE MIDE	TIPO DE APLICACION	DURACION
GERENCIA	TERMAN MERRILL	Capacidad de aprendizaje Conoc. generales, memoria I. Sentido común, Juicio y razonamiento lógico II. Vocabulario V. Clasificación, organización VI. Habilidad numérica VI. Conoc. generales, memoria VII. Razonamiento verbal VIII. Organización-lógica, atención-concentración X. Clasificación, discriminación, org X. Razonamiento abstracto	Individual y Colectiva	30 minutos
	HUMAN SIDE	Estilo Personal Valores Estilo de Pensamiento	Individual y colectiva	15 minutos
	CONFIGURACION PSICOLOGICA INDIVIDUAL	Actitud Sociabilización Orientación a logro Eficacia intelectual	Individual y colectiva	40 minutos
	ESCALA DE APRECIACION DE ESTRES	Situaciones que afectan o que provocaron trastorno en el pasado	Individual o colectiva	15 minutos
	AUTOBIOGRAFIA	Concepto de si mismo Autoestima	Individual y colectiva	10 a 20 minutos

### PRUEBAS APLICABLES

NIVEL	NOMBRE	RASGOS QUE MIDE	TIPO DE APLICACION	DURACION
DIRECCION	TERMAN MERRILL	Capacidad de aprendizaje Conoc. generales, memoria I. Sentido común, juicio y razonamiento lógico II. Vocabulario V. Clasificación, organización VI. Habilidad numérica VI. Conoc. generales, memoria VII. Razonamiento verbal VIII. Organización-lógica, atención-concentración X. Clasificación, discriminación, org. X. Razonamiento abstracto	Individual y Colectiva	30 minutos
	HUMAN SIDE	Estilo Personal Valores Estilo de Pensamiento	Individual y colectiva	15 minutos
	CONFIGURACION PSICOLOGICA INDIVIDUAL	Actitud Sociabilización Orientación a logro Eficacia intelectual	Individual y colectiva	40 minutos

## **ANEXO III**



**PROBLEMAS POTENCIALES DEL EVALUADO**

--

**SUPERVISION EFECTIVA SUGERIDA**

--

**PLAN DE MEJORA SUGERIDO**

--

## **ANEXO IV**



FECHA \_\_\_\_\_

**PRESENTACION DE CANDIDATO**

Atención \_\_\_\_\_  
Empresa \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_  
Teléfono \_\_\_\_\_

POR ESTE CONDUCTO ME PERMITO PRESENTAR A

\_\_\_\_\_

COMO POSIBLE CANDIDATO PARA EL PUESTO DE

\_\_\_\_\_

ATENTAMENTE



FECHA \_\_\_\_\_

**PRESENTACION DE CANDIDATO**

**ICA FLUOR DANIEL, S. DE R.L. DE C.V.**

Atención \_\_\_\_\_  
Empresa \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_  
Teléfono \_\_\_\_\_

POR ESTE CONDUCTO ME PERMITO PRESENTAR A

\_\_\_\_\_

COMO POSIBLE CANDIDATO PARA EL PUESTO DE:

\_\_\_\_\_

ATENTAMENTE

## **ANEXO V**



## **ANEXO VI**

## DESCRIPCION DE PUESTO

### DATOS GENERALES.

Clave del Puesto \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
Título del Puesto \_\_\_\_\_  
Título del puesto al que reporta \_\_\_\_\_  
Título de los puestos que le reportan directamente \_\_\_\_\_

PUESTO

No DE PERSONAL

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

### DEFINICION DEL PUESTO.

Describe el propósito fundamental del puesto

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### ESCOLARIDAD.

Describe la escolaridad requerida para el desempeño adecuado del puesto.

Grado Escolar Requerido: \_\_\_\_\_  
Especialidad: \_\_\_\_\_

¿Cómo se aplica la escolaridad a las funciones?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### OTROS IDIOMAS

Idioma:	
Elemental	_____
Intermedio	_____
Avanzado	_____
Domina	_____

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ EDO. CIVIL: \_\_\_\_\_

### HABILIDADES.

Factores de personalidad.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## DESCRIPCION DE PUESTO

<b>CLAVE DE FRECUENCIA.</b> O - Ocasional interna. F - Frecuente interna/Ocasional externa. C - Continuo interna/Continuo externa.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### TOMA DE DECISIONES.

Enumerar las decisiones más significativas que el puesto exige, indicando su respectiva frecuencia.

	Clave Frecuencia
1 _____	_____
2 _____	_____
3 _____	_____
4 _____	_____

### RELACIONES.

Mencione las relaciones que requiere mantener el puesto y la frecuencia de ellas.

	Clave Frecuencia
INTERNAS. _____	_____
_____	_____
_____	_____

### EXTERNAS.

_____	_____
_____	_____
_____	_____

### CONDICIONES DE TRABAJO.

Describa el medio ambiente en el que se desarrolla el trabajo, e indique los riesgos.

Indique la frecuencia de viajes, anual, mensual, quincenal o semanal.

_____	_____
_____	_____
_____	_____

Elaboró R.H.	Revisó Jefe del Puesto	Aprobó Gerente del Arma.	Autorizó Gte. R.H.
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

## **ANEXO VII**



## ENTREVISTA DE AJUSTE

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Puesto:** \_\_\_\_\_

**Fecha de Ingreso:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

1.-¿La información que recibió en el curso de Inducción, le facilitó su integración a la Empresa?

---

---

---

---

2.-¿Conoce la Visión y los Valores de la Empresa?

---

---

---

---

3.-¿Conoce los objetivos de su Departamento?

---

---

---

---

4.-¿Conoce el Organigrama de la Empresa?

---

---

---

---

5.-¿Conoce las Obras en donde esta participando ICA FLUOR DANIEL?

---

---

---

---

6.-Su jefe le explicó las responsabilidades y el alcance de su puesto?

---

---

---

---

7.-¿Le informaron de los factores que se consideran en el Sistema de Evaluación del Desempeño?

---

---

---

---

8.-¿Qué opina del apoyo que le ha brindado su jefe?

---

---

---

---

9.-¿El trabajo que realiza cumple sus expectativas?

---

---

---

---

10.-¿Qué requiere para desempeñar mejor su trabajo?

---

---

---

---

11.-¿Como considera la relación con

Compañeros de trabajo.

---

---

---

---

Jefes.

---

---

---

---

**Otros Departamentos:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**12.-Comentarios Adicionales:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **A N E X O V I I I**



## ENTREVISTA DE SALIDA

FECHA: \_\_\_\_\_

### IDENTIFICACION

NOMBRE: \_\_\_\_\_

No. DE EMPLEADO: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_

FECHA DE INGRESO: \_\_\_\_\_

FECHA DE BAJA: \_\_\_\_\_

SUELDO INICIAL: \_\_\_\_\_

SUELDO FINAL: \_\_\_\_\_

### NATURALEZA DE LA SEPARACION

RENUNCIA VOLUNTARIA ( )

TRANSFERENCIA ( )

LIQUIDACION ( )

EXPLIQUE MOTIVO DE SU SEPARACION: \_\_\_\_\_

#### CAUSAS DE SEPARACION

SI VA A OTRA EMPRESA LE OFRECEN:

SE VA A OTRA EMPRESA ( )  
BAJO SUELDO ( )  
HORARIO DE TRABAJO ( )  
AMBIENTE DE TRABAJO ( )  
FALTA DE PROYECCION ( )  
DIFICULTADES CON JEFE ( )  
DIFICULTADES CON SUBALTERNOS ( )  
DIFICULTADES CON COMPAÑEROS ( )  
MATRIMONIO ( )  
OTRAS CAUSAS ( )  
CUALES: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA COMPAÑIA: \_\_\_\_\_  
MEJOR PUESTO ( )  
MEJOR SUELDO ( )  
PRESTACIONES ( )  
DE QUE TIPO: \_\_\_\_\_  
SUELDO QUE LE OFRECEN: \$ \_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL PUESTO: \_\_\_\_\_



SI LA SEPARACION ES VOLUNTARIA ¿LE EXPLICO A SU JEFE LAS RAZONES? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
¿PORQUE? \_\_\_\_\_

ANOTE TRES PUNTOS QUE SE PUEDAN MEJORAR EN ICA FLUOR DANIEL

FACTOR A MEJORAR

CÓMO

1.- \_\_\_\_\_  
2.- \_\_\_\_\_  
3.- \_\_\_\_\_

DESCRIBA SU AMBIENTE DE TRABAJO EN ICA FLUOR DANIEL \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

SU OPINION ACERCA DE SU SUELO Y CONDICIONES DE TRABAJO: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿SE DESARROLLO PROFESIONALMENTE EN ESTA EMPRESA? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
¿PORQUE? \_\_\_\_\_

¿QUE LE AGRADO DE LA EMPRESA? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿TIENE ALGUN COMENTARIO O SUGERENCIA QUE PUDIERA SER DE UTILIDAD PARA SU JEFE? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_