

54
2e.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**RECURSOS HUMANOS. "MEJORA CONTINUA EN
EL ASEGURAMIENTO DE CALIDAD ISO 9001 EN
LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCION PARA SUPERVISORES EN UNA
EMPRESA DE INGENIERIA Y CONSTRUCCION."**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
MA. EDUVIGUES LOPEZ PINTOR**

ASESOR: L.A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E .

AT'N: ING. RAFAEL RODRIGUEZ CEBALLOS
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos. "Mejora Continua en el Aseguramiento de Calidad ISO 9001 en los Procesos de Reclutamiento y Selección para Supervisores en una empresa de Ingeniería y Construcción".

que presenta la pasante: Ma. Eduvigues López Pintor
con número de cuenta: 8952980-1 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Tacahú, Edo. de México, a 19 de Junio de 1997

MODULO:	PROFESOR:
I	L.A. José Vili Martínez González
III	L.A. María Teresa Muñoz García
IV	L.A. Eva Lilia Torres Reyes

FIRMA:

DEP/VBOSEM

AGRADECIMIENTOS

Sivan estas líneas de agradecimiento a la Universidad Nacional Autónoma de México F.E.S.C., a todos los catedráticos de la carrera de Administración y Contaduría, que con determinación y gallardía forjaron mi personalidad como estudiante y como persona a través de sus conocimientos sin los cuales no hubiera podido ser una profesionista. Especialmente a las profesoras del seminario L.A. Mireya Marín Hernández, L.A. María Teresa Muñoz García y L.A. Eva Lilia Torres Reyes.

Quiero hacer mención de mi asesor de tesis L.A. José Vill Martínez González Catedrático de la Universidad y Consultor Independiente por su valioso tiempo y orientación que requirió la elaboración del trabajo de investigación.

A Dios por darme vida, salud y esperanza. Porque en tiempos de obscuridad me permitió ver la luz para concluir el trabajo de investigación.

Mis más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que contribuyeron para la realización de este trabajo de investigación. En especial al Ing. Rodolfo Franco Casas por la información proporcionada y al Ing. Luis Víctor Gurrola Deraz, por su valiosa orientación.

A mis padres que me guiaron por el camino recto y honrado, por sus consejos, comprensión y apoyo constante para llegar a la meta deseada.

Mi más sincero reconocimiento y agradecimiento para el jurado quienes evaluarán este trabajo de investigación (seminario) teniendo el juicio de la decisión final.

Recursos Humanos: Mejora Continua en el Aseguramiento de Calidad ISO 9001 en los procesos de reclutamiento y selección para supervisores en una empresa de Ingeniería y construcción.

INDICE

OBJETIVO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

INTRODUCCION

CAPITULO 1 CALIDAD EN EL FACTOR HUMANO GERENCIAL

1.1 Evolución de la calidad.....	1
1.2 Mejora continua ISO 9001.....	10
1.3 ¿Por qué son importantes las Normas ISO para la Calidad?.....	12
1.4 Sistema de Aseguramiento de Calidad Empresarial.....	15
1.4.1 ¿Cómo se Relaciona Nuestro Sistema de Calidad con la Norma ISO 9001.....	17
1.4.2 Filosofía de la Calidad.....	21
1.4.3 Importancia de la Calidad para el Individuo.....	22
1.4.4 Necesidad del Cambio para el Factor Humano.....	25
1.4.5 ¿Qué Puede Esperarse a Quienes Contribuyan con su Esfuerzo al Logro de la Calidad?.....	26
Resumen.....	27

CAPITULO 2 ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

2.1 Diagnóstico de Necesidades de Reclutamiento y Selección en las Organizaciones.....	30
2.2 ¿Por qué es importante el Análisis de Puestos?.....	31
2.3 Metodología del Análisis.....	33
2.4 Partes que componen el Análisis y la Descripción del Puesto.....	34
2.4.1 Ficha Analítica de Análisis y Descripción del Puesto.....	36
2.4.2 Ficha Ocupacional y Hoja de Composición de Trabajo.....	38
2.4.3 Análisis Comparativo Puesto / Ocupante.....	39
Resumen.....	41

CAPITULO 3 RECLUTAMIENTO	
3.1 Enfoques Generales del Proceso de Reclutamiento.....	42
3.2 Límites y Desafíos del Reclutamiento.....	43
3.3 Fuentes y Medios del Reclutamiento.....	45
3.4 Ventajas y Desventajas de las Fuentes.....	50
3.5 Evaluación del Reclutamiento.....	52
3.6 Ley de Oportunidades Iguales de Empleo.....	54
Resumen.....	56
CAPITULO 4 SELECCION	
4.1 Enfoques Generales del Proceso de Selección.....	57
4.2 Medición del Rendimiento.....	59
4.3 Medios y Técnicas de Selección.....	62
4.4 Entrevista Empresarial.....	72
4.5 Evaluación de la Selección.....	75
4.6 Ley de Oportunidades Iguales de Empleo.....	75
Resumen.....	77
CAPITULO 5 CASO PRACTICO	
5.1 Antecedentes.....	79
5.2 Experiencia con que cuenta.....	86
5.3 Servicio que Ofrece.....	86
5.4 Clientes más Prestigiados y Beneficios que Ofrece a sus Clientes.....	87
5.5 La Visión y Misión.....	87
5.6 Valores.....	88
5.7 Políticas Generales y de Seguridad.....	88
5.8 Mejora continua en los Procesos de Reclutamiento y Selección.....	89
Resumen.....	95
CONCLUSIONES	96
BIBLIOGRAFIA	97

OBJETIVO:

Se brindará a la empresa los mejores candidatos del mercado laboral mediante el aseguramiento de calidad de los procesos de Reclutamiento y Selección.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente la empresa requiere actualizarse en el procedimiento de aseguramiento de calidad en el proceso de reclutar y seleccionar al personal con la tecnología más actualizada del mercado para los solicitantes, logrando una mejora continua para, garantizar que todos los procesos constructivos se ejecuten con base a procedimientos documentados y aprobados. Asegurando que el personal sea el adecuado para realizar el trabajo mediante las especificaciones y perfil del puesto para el desarrollo de las actividades requeridas; logrando entregar nuestros trabajos a tiempo dentro del presupuesto medido por el desempeño de un sistema integral y no por la actuación individual aislada, reconociendo que la calidad es un proceso ininterrumpido e inagotable.

La empresa necesita localizar personal de calidad para la supervisión de una obra en un proyecto industrial; ya que su evolución y funcionamiento dependen del elemento humano con que cuenta, porque la calidad es consecuencia del trabajo bien hecho de todos, por lo tanto la calidad de un producto depende de la calidad de los hombres que la fabrican, aplicando un sistema en forma metódica y sostenida para lograr confiabilidad en forma consistente con los principios mandatarios que aplica la empresa, seleccionando la serie ISO 9001, porque esta serie abarca todas las actividades que se realizan.

Se requiere de una estructura documental para seguir la consistencia de las actividades desarrolladas en el aseguramiento de calidad en los procesos; ya que el reclutamiento y selección varía de un proyecto industrial a otro y de una función vacante a otra.

¿Qué medios y técnicas se emplearán para la mejora continua de los procesos?

Hipótesis:

El contar con una mejora continua en el sistema de aseguramiento de calidad de reclutamiento y selección, permitirá proporcionar a la empresa los mejores candidatos del mercado laboral.

INTRODUCCION

En un entorno como el actual las empresas tienen que cuestionarse si tienen el perfil de una empresa de clase internacional, es decir, si cumplen con las características como: tener ventajas diferenciales, una cultura de innovación o permitan la creatividad de su factor humano. Si sus costos son menores a los de la competencia, si su costo está dado en actividades o si han implantado una cultura de calidad.

Todo lo anterior lleva el compromiso de cambiar para competir en el ámbito interno y externo de los mercados.

Se integró el comité rector de calidad con el propósito de conducir a la empresa en su proceso de transformación hacia la excelencia.

Generando la filosofía de calidad con el propósito de que esta sea la fuerza impulsora que aliente nuestros esfuerzos hacia el logro de la consistencia y confiabilidad de todas las tareas de la empresa, para obtener en forma permanente tener la satisfacción de nuestros clientes.

Esto representa una área en el camino hacia el cambio de cultura de nuestra empresa, alentándonos a mantener el esfuerzo realizado hasta ahora para consolidarnos como una empresa de clase mundial.

Buscando la mejora continua en el aseguramiento de calidad ISO 9001, enfocada al hecho de que todo el personal que compone la empresa tiene y vive el perfil de una empresa de clase internacional.

Asegurándonos que todos nuestros trabajos se ejecuten en base a procedimientos documentados y aprobados, logrando que el personal sea el adecuado para realizar el trabajo con éxito. Mejorando nuestros procesos de reclutamiento y selección en los cuales se mencionaron fuentes y medios de reclutamiento y las técnicas de selección con su descripción correspondiente. De la misma manera, se hará con los medios y técnicas de la mejora continua para el aseguramiento de calidad ISO 9001.

Los procesos de reclutamiento y selección están hechos para buscar, obtener y elegir al candidato, dentro de un total de aspirantes seleccionados; él que más se acerque a los requisitos demandados por el puesto a cubrir.

Son procesos que constan de varios pasos perfectamente estructurados y definidos a través de los cuales se logra hacer una apreciación global del individuo, que permite predecir el éxito o fracaso que el mismo tendrá en el empleo; siempre y cuando nos basemos en un análisis y descripción del puesto diseñado

1.- CALIDAD EN EL FACTOR HUMANO GERENCIAL

1.1. EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD



Calidad

Son las características de un producto proyecto, o servicio, que satisfacen los requerimientos del cliente.

Orígenes de la calidad

● Los Egipcios

Los Egipcios tenían un sistema de calidad en el cual se señalaban los requisitos de los actos fúnebres, para que el difunto disfrutara de una vida posterior al menos comparable con aquella que había gozado con su vida en la tierra.



Artesanal

Autoevaluación

Cada artesano o grupo de artesanos tenían el orgullo de imprimir su sello característico y sus clientes lo reconocían: " garantía personal de la calidad ", " Lo que yo hago esta bien hecho "



Revolución Industrial

● Control de calidad

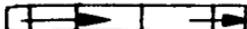
Con la producción en serie, surge la necesidad de verificar lo producido a través de:

- Inspección de las características del producto final
- Medición formal

Para detectar fallas y separar lo bueno de lo malo.



Materias Primas



proceso productivo



Control del Producto Final

Enfoque correctivo y con muchos retrabajos y rechazos

* El responsable de la calidad es el Departamento de Control de Calidad *

Guerras Mundiales

● Aseguramiento de la Calidad

Prevenir los errores con inspección de la calidad en las materias primas, en los puntos críticos del proceso y en el producto final para garantizar que no haya defectos en la producción.



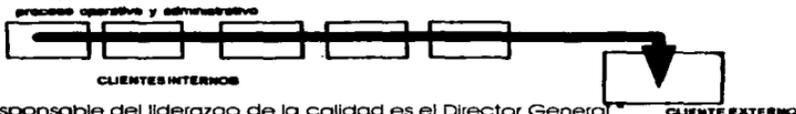
Enfoque preventivo con menos retrabajos
" El responsable de la calidad es el Departamento de Producción
(Con autoinspección del responsable de la ejecución)

Actualidad

● Calidad Total

Enfocar los esfuerzos en todas las actividades de la empresa para lograr satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos.

(Se trata de generar productos acordes con las especificaciones de calidad del cliente)

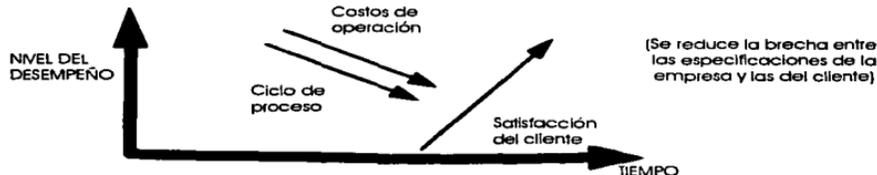


"El responsable de la calidad es el Director General
(Para alcanzar la calidad total se requiere haber tenido una infraestructura de Aseguramiento de Calidad)

Actualidad

● Mejora Continua

La mejora continua es la medición constante de los procesos de trabajo y su análisis sistemático, para reducir el ciclo de operación, los costos, e incrementando la satisfacción del cliente.

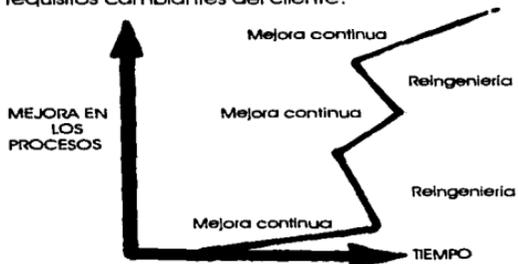


(Se reduce la brecha entre las especificaciones de la empresa y las del cliente)

* El liderazgo del proceso de calidad es responsabilidad de todos los directores, gerentes, jefes y supervisores.

Reingeniería

Es hacer un cambio radical en el proceso, diseñarlo e implantarlo para lograr mejoras espectaculares en costo y ciclo del proceso, cumpliendo con los requisitos cambiantes del cliente.



Actualidad

Manera tradicional de hacer reingeniería



* La calidad se logra con procesos completos más que en procesos fragmentados y divididos por departamentos.

* El liderazgo de calidad se basa en equipos de trabajo*

Actualidad

Rearquitectura

La empresa se enfoca a satisfacer las necesidades percibidas de los clientes, a identificar las no percibidas, a plantear necesidades futuras de éstos y a desarrollar capacidades para satisfacerlas...

- * Se distingue entre cliente, consumidor y usuario.
- * Se generan alianzas estratégicas y redes con los clientes intermedios para satisfacer al consumidor y al usuario.
- * La calidad es responsabilidad de equipos autodirigidos de alto rendimiento con objetivos y presupuestos precisos.

Rearquitectura

EJEMPLO:

Si ahora estamos haciendo proyectos IPC, mañana pudiéramos estar dando servicios de mantenimiento y operación de plantas o suministrando a nuestros clientes energía eléctrica, vapor y tratamiento de efluentes.

Evolución de la Calidad

V
I
G
E
N
T
E
S



Rearquitectura
Reingeniería
Mejora Continua
Calidad Total
Aseguramiento de Calidad
Control de calidad
Autoevaluación
Orígenes de la Calidad (1)

Sistemas de Gestión de la Calidad

Es precisamente este cambio de estrategia, que consiste en implicar a todas las estructuras de la empresa en la construcción de la calidad, lo que se conoce con el término de **Calidad Integral**, **Aseguramiento de Calidad**, o como **Sistemas de Gestión de Calidad**, que podemos definir como: " **Todas las Actividades y Funciones Encaminadas a Conseguir la Calidad** ".

Puesto que todas y cada una de las actividades de una fabricación están directa ó indirectamente relacionadas con la calidad del producto final, podemos concluir que la **Calidad** deja de estar circunscrita a un determinado departamento y pasa a ser algo en la que todo y todos los procedimientos, equipos, dirigentes y operaciones están implicados.

Un sistema de gestión de calidad extiende el tradicional Control de Calidad del producto a:

- * Control de Calidad de la Organización de la Empresa.
- * Control de Calidad de la Información del Personal.
- * Control de Calidad de la Formación del Personal.
- * Control de Calidad en la Admisión de Pedidos y Contratos.
- * Control de Calidad de la Documentación en General,
- * Control de Calidad de las Compras y Suministros.
- * Control de Calidad de las Actividades Subcontratadas.
- * Control de Calidad de los Propios Procesos de Fabricación.
- * Control de Calidad de los Productos Fabricados.
- * Control de Calidad de los Instrumentos de Medida y Ensayo.

(1) Gerencia de Ingeniería Sistema de Calidad Empresarial ISO 9001. Pags. 7-11

- * Control de Calidad de Manejo y Almacenamiento de los Productos.
- * Control de Calidad de Todas las Actividades de la Empresa.

donde como se ve el Control de Calidad de los Productos Fabricados es ya sólo una parte del Sistema de Gestión.

Un Sistema de Calidad Integral, de una empresa, es pues, "el conjunto de estructuras, responsabilidades y procedimientos organizados de tal forma, que permita asegurar que los productos, procesos y/o servicios cumplirán los requisitos de calidad".

Es decir que en definitiva, un Sistema Integral, hace que la **Calidad del producto** que se fabrica sea una **Consecuencia inevitable**

Durante años, han ido surgiendo distintos modelos de Sistemas de Calidad, heredados todos ellos de los implantados en industrias de alto riesgo como las nucleares y de costa fuera, que se veían obligadas a demostrar que todo estaba perfectamente controlado antes de negociar las altas primas impuestas por las compañías aseguradoras. Surgieron así los modelos establecidos en el apéndice B del 10 CFR. 50 de ASME, la normativa ANSI, n.45.2, los **Esquemas de Aseguramiento de Calidad del Lloyd's Register**, **Sistemas AQAP de la OTAN**, etc.

Estos sistemas han ido evolucionando hasta llegar a los actuales modelos recogidos por la normativa internacional ISO en la serie de normas **ISO 9000**, que de acuerdo con las directivas de la **Comunidad Económica Europea**, y con la denominación de EN 29000, han sido obligatoriamente adaptadas por los países que forman el mercado común.

La particularidad de esta nueva Normativa de Calidad, es que no se refiere directamente a la calidad del producto, sino que en una simplificación pudiéramos decir que se refiere a la **"Calidad de la Gestión de la Calidad"** del fabricante. Es decir, marca pautas y comportamientos acerca de la organización, estructura, procedimientos y en definitiva, sobre la gestión encaminada a conseguir la Calidad en una fabricación o en un servicio.

El control de Calidad tradicional de los productos, pasa a ser ahora sólo parte de un Control más global, ya que se trata de controlar todas las actividades:

Organización, compras, fabricación, almacenamiento, formación, etc., que directa o indirectamente pueden afectar a la Calidad final del producto.

El cómo se deben estructurar y documentar estos " Sistemas de Gestión de la Calidad ", es precisamente lo que viene indicando en la Normativa.

Cada país de la **Comunidad** y de todo el mundo ha tenido que modificar su normativa sobre estos sistemas, para que, aun conservando su propia nomenclatura, sean idénticas a la familia **ISO 9000**.

Lo más significativo de esta nueva situación es que el Comité Internacional de Normalización (ISO) ha reducido todos los miles y millones de procesos productivos, a tres familias, tres modelos que tratan de abarcar desde la fabricación de un barco, al almacenado de productos, pasando por procesos productivos aplicables al papel, alimentos, siderurgia, etc., y a servicios del tipo sanitario, hotelero y transporte por poner algún ejemplo. Este es el mayor logro de esta normativa.

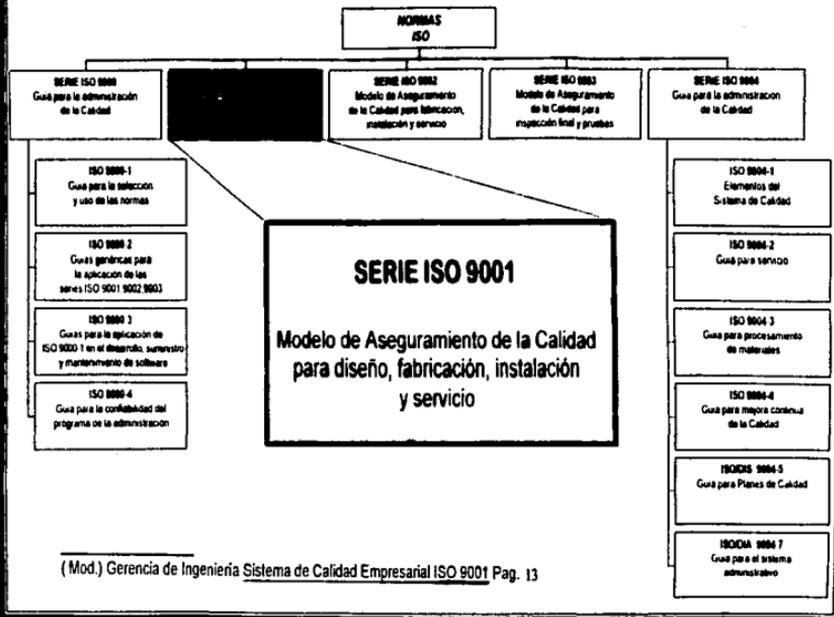
La normativa sobre estos sistemas se agrupa en la **SERIE ISO 9000**, con tres partes bien diferenciadas:

Parte 1- 9001	Modelo para el aseguramiento de la calidad aplicable al proyecto/diseño, la fabricación la instalación y el servicio pos-venta.
Parte 2- 9002	Modelo para el aseguramiento de la calidad aplicable a la fabricación y a la instalación.
Parte 3- 9003	Modelo para el aseguramiento de la calidad aplicable a la inspección y ensayo finales.

Existen además otros 2 documentos. ISO 9000 e ISO 9004, que proporcionan excelente información para facilitar la adaptación y selección del modelo apropiado.

PANORAMICA DE LAS NORMAS ISO 9000

Actualmente están aprobadas y vigentes 5 series de las normas ISO 9000 las cuales son:



¿ Pero qué es lo que contienen, qué es lo que hay detrás de estos " mágicos documentos " ?

R= Contienen sobre todo una **Disciplina**, para obligarnos a hacer las cosas bien y en " serio ". (2)

Estas normas, son lo suficientemente abiertas como para admitir todas las herramientas de calidad imaginables:

Círculos de Calidad	ISO 9000	Organización, Formación/Motivación.
A.M.F.E.	ISO 9000	Control de Diseño/Proyecto Acciones Correctivas.
Métodos Taguchi	ISO 9000	Control de los procesos y productos no conformes.
J.I.T.,	ISO 9000	Control de compras, almacenes, suministros y suministradores.
S.P.C. Pareto, etc.	ISO 9000	Control de los Procesos, Técnicas, Estadísticas y Control de Proveedores
Diagramas causa- efecto Ishikawa	ISO 9000	Acciones correctivas.
Etc., etc., etc.,		

Son modelos insustituibles para servir de sólidas bases para la implantación de estrategias y objetivos, como programas " **Cero Defectos** ", evaluación de **Costes de no Calidad**, etc.

Es importante señalar que países como: Japón y Estados Unidos, lugar de residencia de los conocidos " Gurus " de la Calidad: Juran, Deming, Crosby, Taguchi, etc., y en consecuencia tradicionales exportadores de modos y maneras de " hacer calidad " (quizás algunas de ellas ya obsoletas), se han apresurado ahora a establecer Sistemas de Calidad ISO 900 (ANSIQ90 en versión U.S.A.) y son decenas de industrias las que han obtenido ya la Certificación de cumplimiento de estas normas, para lo que, y a falta de una propia infraestructura, han tenido que requerir los servicios de Organismos de Certificación Europeos de prestigio internacional como el L.R.Q.A. LTD. (Lloyd's Register Quality Assurance Limited).

(2) Esquemas Aseguramiento de Calidad Lloyd's Register OTAN Pags. 11-13

Recientemente se ha creado en EE.UU. un Organismo Acreditador, R.A.B.(Register Accreditation Board) que está procediendo a la acreditación de organismos certificadores entre ellos el L.R.Q.A., LTD., el cual ha logrado ya la acreditación.(3)

" Control de Calidad

y

" Sistema de Calidad

- * Se dedica al Producto.
 - * **Separa los Productos Correctos de los Defectuosos**
 - * Se localiza y desarrolla en el Departamento de Control de Calidad.
 - * Trabaja en forma independiente del Área de Producción.
 - * Trabaja de forma independiente de las Compras y de los Compradores.
 - * Se relaciona remotamente con el cliente.
 - * Trabaja en Paralelo con Inspecciones Externas (Inspección de Tercera Parte).
 - * El Protagonista Principal es el jefe de Control de Calidad.
 - * Su costo se clasifica como su Costo de Evaluación.
 - * Incorpora Costos Debidos a los fallos.(4)
- * Se dedica a todas la Actividades de la empresa.
 - * Impide la Fabricación de Productos Defectuosos.
 - * Se localiza y Desarrolla en todos los Departamentos de la Empresa.
 - * Incorpora el área de Producción
 - * Incorpora a los suministradores como parte del sistema.
 - * Incorpora al cliente como parte Fundamental del Sistema.
 - * Se Autoinspecciona y Revisa (Auditorias Internas).
 - * El Protagonista Principal es (debe ser) el Gerente de la Empresa.
 - * Su costo se Clasifica como Costo de Prevención.
 - * Evita los Costos por Fallos.

(3) Esquemas de Aseguramiento de Calidad Lloyd's Register QTAM Pags. 17-18

(4) Esquemas de Aseguramiento de Calidad Lloyd's Register QTAM Pag. 24

1.2 MEJORA CONTINUA ISO 9001

Mejora Continua

- * La mejora continua es la búsqueda constante de innovaciones para mejorar el trabajo y darle valor agregado.
- * Es un proceso de adaptabilidad permanente, dado que las necesidades y las expectativas de los clientes cambian con el avance tecnológico y con la competencia.
- * Es incrementar la eficiencia de los procesos existentes orientados a la satisfacción del cliente.
- * Es un compromiso personal y de grupo por ser activamente mejores
- * Es un camino para avanzar hacia el logro de la visión de la empresa.
- * Es un elemento que nos distingue de nuestra competencia como personas y como empresa.
- * Es una forma de mejorar la calidad de las relaciones cliente-proveedor, internas y externas.

Que significa Mejora Continua y Calidad

- * La mejora continua es un camino para lograr la calidad.
- * La calidad es la totalidad de las características de un producto proyecto o servicio, que tienen la habilidad de satisfacer las necesidades especificadas por el cliente.

Para la Empresa Además Significa:

- Un compromiso del personal de la empresa por superar cada día sus estándares de desempeño.
- Una disposición auténtica para adquirir nuevos conocimientos como herramienta, para lograr un trabajo de calidad.
- Una actitud positiva para orientar los esfuerzos para exceder las expectativas del cliente. (5)

(5) Metodología para la Elaboración de los Proyectos de Mejora ISO 9001 "Seis Pasos Hacia la Calidad" Pags. 4-5

Resumen de los Trabajos de Mejora Continua en Proyectos

En los últimos meses se ha estado trabajando en las actividades de Mejora Continua, en los proyectos de la empresa, encontrando una gran respuesta y disposición para llevar a cabo el programa correspondiente en cada uno de ellos. Lo anterior, obedece a un Plan de Mejora Continua, elaborado en conjunto con los Gerentes del Proyecto, para satisfacer los requisitos y expectativas de cada proyecto.

Se han hecho a 13 proyectos, dentro de los cuales están las siguientes actividades:

- * Ingeniería de Campo.
- * Suministro de Materiales.
- * Subcontratos escuchar la voz y mejorar procesos y servicios que presentan a la empresa.
- * Encuesta de Evaluación del desempeño del Equipo de Trabajo y difusión de valores de la empresa, Personal Técnico-Administrativo, etc.
- * Se documentan lecciones aprendidas para realizarlos en otros proyectos, plan de acciones inmediatas de la identificación de problemas.
- * Se han realizado sesiones de inducción a la Mejora Continua, Plan de Acciones para mejorar puntos débiles.
- * Conocimiento profundo del Cliente en el proyecto
- * Se llevaron juntas de alineación de dos empresas, para las disciplinas, se revisaron experiencias y lecciones aprendidas, se ha trabajado en equipo con otros proyectos.
- * Junta de arranque del Proyecto, Alcance es la Dirección y Administración obra civil.
- * Introducción a la Mejora Continua, Taller de Liderazgo, Ingeniería de Servicio, Taller de Creatividad y Motivación.
- * Plan de Acción para mejorar el trabajo de equipo.
- * Valores, Herramientas, Estadísticas.
- * Reuniones y alineación entre cliente-socio y áreas de la empresa, para la entrega de sistemas, y cliente proveedor.
- * Unificación de objetivos y definición de la visión del proyecto y resultados clave, responsabilidades, interfaces clave del proyecto, etc.

Seis Pasos Hacia La Calidad

Es responder las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué es lo que tú haces?
- 2) ¿ Para quién haces tu trabajo?
- 3) ¿ Qué necesitas para hacer tu trabajo?

- 4) ¿ Cómo haces tu trabajo?
 - 5) ¿ Cómo puedes hacer mejor tu trabajo?
 - 6) ¿ Estás logrando la satisfacción total del cliente?
- Si no. Hay que iniciar el proceso de nuevo.

La aplicación de la metodología de los seis pasos requiere esfuerzo, disciplina y perseverancia, pero los resultados en la mejora del proceso, en la integración de equipos de trabajo, en el sentimiento de pertenencia y en la satisfacción del cliente, son un buen motivo para hacerlo.

La importancia de esta metodología radica en que orienta nuestros esfuerzos de mejora hacia la satisfacción del cliente interno y externo, valor primordial de la empresa, para mantenerse en el mercado.

La mejora del proceso nunca termina, porque es necesario mantenerse vigente.

La Mejora Continua como Valor de la Empresa significa:

- * Analizar y mejorar nuestros procesos de trabajo continuamente.
- * Documentar los procedimientos de nuestro trabajo en forma útil.
- * Planear el trabajo diario.
- * Esforzarnos por superar consistentemente los estándares de desempeño.
- * Tener siempre una actitud de aprendizaje.
- * Hacer nuestro trabajo bien desde la primera vez.
- * Hacer un esfuerzo extra siempre.
- * Dar reconocimientos al trabajo de calidad de los demás.
- * Fomentar un ambiente de trabajo de reto e innovación.
- * La mejora continua es el motor que nos impulsará a lograr el liderazgo en la industria y mantenernos en el. (6)

1.3 ¿ PORQUE SON IMPORTANTES LAS NORMAS ISO PARA LA CALIDAD ?

1. Porque son un medio para lograr consistencia en la calidad de nuestros productos, proyectos y servicios
2. Requieren la aplicación de un **Sistema Documentado** de trabajo.
3. Son aceptadas a nivel nacional e internacional.

(6) Metodología para la Elaboración de los Proyectos de Mejora ISO 9001 "Seis pasos Hacia la Calidad" pags. 33-35

Sistema de Aseguramiento de la Calidad (ISO 9000)



Cultura de Mejora Continua (Empresa)



**Empresa
de
Clase
Mundial**

Necesidad del desarrollo de Normas Genéricas

Estándares Nacionales e Internacionales de uso contractual, específicas para un tipo de industria y comercio.

Estándares de la Industria Militar

Estándares de la Industria Nuclear.



**Selección de
Criterios
Generales de
Calidad**

**Serie
ISO 9000**

Normas ISO 900

- * Unifica criterios en cuanto a normatividad.
- * son aceptadas a nivel nacional e internacional
- * Se adaptan a una gran gama de productos, proyectos y servicios. (7)

¿ Que es ISO 9000 ?

Es un estándar internacional en el que se establecen los principios básicos para el desarrollo de sistemas de aseguramiento de calidad aplicadas a nivel mundial.

¿ Que es ISO 9001 ?

Es la norma que adaptamos en la empresa, debido a que presenta los lineamientos para un modelo de aseguramiento de la calidad para Empresas de Diseño, Construcción, Instalación y Servicio.

¿ Porqué la Certificación ISO 9001 en la Empresa ?

Porque es un camino seguro para operar con un sistema que garantice la confiabilidad y consistencia de la Calidad de nuestros servicios, con el propósito de lograr ser una Empresa de Clase Mundial.

Requisitos del Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

Los requisitos del sistema de aseguramiento de la calidad cumplen con los criterios establecidos en el estándar ISO 9001.



(8) Guía del Sistema de Aseguramiento de la Calidad ISO 9001 pags. 4-9

1.4 SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD EMPRESARIAL

Son todos los principios mandatorios que aplica una empresa para asegurar la consistencia de la Calidad de sus productos, proyectos y servicios.

En la Empresa, se seleccionó, la Serie ISO 9001 para el desarrollo de su sistema de Aseguramiento de Calidad, porque esta serie es la que abarca todas las actividades que se realizan.

Para el desarrollo del Sistema de Aseguramiento de la calidad bajo este esquema, se requiere una estructura documental para asegurar la consistencia en las actividades desarrolladas:

Manual de Aseguramiento de la Calidad



Principio de
Calidad



Organización



Procedimientos

Manual de Aseguramiento de la Calidad (MAC).

Es el documento mandatorio de mayor jerarquía que tiene la empresa, en el que se establecen las políticas de calidad, los principios de calidad y las responsabilidades del personal de la empresa. Aplicables a los servicios que la empresa brinda a sus clientes, con base en el Estándar internacional ISO 9001.

En los procedimientos de Aseguramiento de Calidad, se definen los pasos a seguir para la aplicación de los principios de calidad.

¿ Que es el Plan de Calidad ?

* Es el documento que establece los principios de operación, la organización, los recursos, las responsabilidades y los procedimientos aplicables a la ejecución de un proyecto específico, con el propósito de cumplir con los objetivos de calidad y los requisitos definidos en el contrato.

Plan de Calidad de un Proyecto

El Plan de Calidad es aplicable a un proyecto específico, donde se establecen los principios de calidad acorde con el alcance del proyecto.

* El modelo del Plan de Calidad es una guía para facilitar la elaboración del Plan de Calidad específico del proyecto, en el cual se describen la organización, los principios de calidad, los planes de calidad de las actividades y el programa de auditorías. (9)

(9) Guía del Sistema de Aseguramiento de la Calidad: ISO 9001 pags. 14-15

Estructura Documental del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (ISO 9001).



Responsabilidades

Responsabilidad de la Dirección General

Guiar los esfuerzos de la organización para lograr los objetivos establecidos en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, con el propósito de garantizar la consistencia de la Calidad en la Empresa.

Responsabilidad de la Dirección de Operaciones:

Asegurar que todos los servicios proporcionados por las gerencias funcionales, sean de calidad y cumplan con los requerimientos de los proyectos.

Responsabilidad de la Dirección de Proyectos:

Asegurar que en todos los proyectos se aplique el Plan de Calidad específico enfocado a cumplir con los requerimientos establecidos por el cliente en el contrato.

Responsabilidad de la Gerencia de Proyectos:

Asegurar que durante la ejecución del proyecto, todos los trabajos se realicen con base en procedimientos documentados, para lograr el cumplimiento de los requerimientos de calidad establecidos.

(10) Guía del Sistema de Aseguramiento de la Calidad ISO 9001 pag. 6

Responsabilidad de la Dirección de Desarrollo de Negocios:

Asegurar la comprensión de los requerimientos del cliente por el equipo del proyecto.(11)

1.4.1. ¿ COMO SE RELACIONA NUESTRO SISTEMA DE CALIDAD CON LA NORMA ISO 9001?

Nuestro Sistema de Calidad se elaboró cumpliendo con los 20 requisitos indicados en la Norma ISO 9001, por lo cual podemos certificarnos, con esta norma internacional, como una Empresa de Calidad.

Importancia de la Calidad con la Norma ISO 9001:

La necesidad de garantizar a nuestros Clientes el desarrollo de proyectos consistentes y confiables, fue el motor que nos impulsó a realizar la transformación de la empresa mediante la generación e implementación de un Sistema de Aseguramiento de Calidad, acorde con los principios ISO 9001, cuya aplicación metódica y sostenida es la fórmula que permite ganar la confianza de nuestros Clientes e incrementar nuestra participación en el mercado Nacional e Internacional.

Requisitos del Sistema de Control de Procesos:

Se debe garantizar que todos los procesos constructivos se ejecuten con base en procedimientos documentados y aprobados, asegurando que todos los equipos, materiales y personal sean los adecuados para realizar los trabajos.

Se debe verificar que los procesos especiales se realicen con el personal calificado y el equipo calibrado.

Procedimientos

Es un documento en el que se especifican la secuencia de todas las actividades y responsabilidades necesarias para realizar una tarea específica.

(11) Guía del Sistema de Aseguramiento de la Calidad ISO 9001 pags.10-12

Políticas de la Norma ISO 9001:

Consta de 20 Políticas mandatorias, la cuales son:

- 1.- Responsabilidad de la dirección.
- 2.- Sistema de calidad.
- 3.- Revisión de contrato.
- 4.- Control de diseño.
- 5.- Control de documentos.
- 6.- Procuración.
- 7.- Control de productos suministrados por el cliente.
- 8.- Identificación y rastreabilidad.
- 9.- Control de procesos.
- 10.- Inspección y pruebas.
- 11.- Control del equipo de inspección y pruebas.
- 12.- Estado de inspección y pruebas.
- 13.- Control de productos no conformes.
- 14.- Acciones correctivas y preventivas.
- 15.- Manejo, almacenamiento, empaque y entrega.
- 16.- Registros de calidad.
- 17.- Auditorías internas de calidad.
- 18.- Capacitación.
- 19.- Servicio al cliente.
- 20.- Técnicas y herramientas estadísticas.(12)

1 Responsabilidad de la Dirección Primera Política Mandataria

Contiene los siguientes Puntos:

1.1 Política de Calidad. La Dirección del suministrador con responsabilidad ejecutiva debe definir y documentar su política de calidad, incluyendo sus objetivos y su compromiso en materia de calidad. La política de calidad debe ser adecuada a los objetivos de la organización del suministrador y a las expectativas y necesidades de sus clientes. El suministrador debe asegurar que esta política es entendida, implantada y mantenida al día en todos los niveles de la organización.

1.2 Organización

1.2.1 Responsabilidad Y Autoridad.- Se deben definir y documentar las responsabilidades, las competencias y las relaciones entre todo el personal que dirige, realiza y verifica cualquier trabajo que incida en la calidad, en particular para el personal que necesita de la libertad y autoridad organizativa para:

a) Iniciar acciones para prevenir la aparición de no conformidades relativas a los productos, a los procesos y al sistema de calidad.

(12) Gerencia de Ingeniería Sistema de Calidad Empresarial ISO 9001 pags. 15-16

- b) Identificar y registrar cualquier problema relacionado con el producto, los procesos y el sistema de la calidad.
- c) Iniciar, recomendar o aportar soluciones a través de los canales establecidos.
- d) Verificar la implantación de las soluciones.
- e) Controlar el posterior tratamiento, la entrega o la instalación de un producto no conforme, hasta que no se haya corregido la deficiencia o la situación no satisfactoria.

1.2.2 Recursos.- El suministrador debe identificar las necesidades de los recursos, y proporcionar los recursos adecuados, incluyendo la asignación del personal bien seleccionado y adiestrado para la dirección-ejecución del trabajo y las actividades de verificación incluyendo las auditorías internas de la calidad.

1.2.3 Representante de la Dirección.- La Dirección del suministrador con responsabilidad ejecutiva debe designar a un miembro de su propio equipo directivo quien con independencia de otras responsabilidades, debe tener la autoridad definida para:

- a) Asegurar que un sistema de la calidad conforme a esta Norma Internacional esta establecido, implantado y mantenido.
- b) Informar del funcionamiento del sistema de calidad a la dirección del suministrador para que éste lleve a cabo la revisión y como base para una mejora del sistema de calidad.

Nota. La responsabilidad del representante de la dirección puede también incluir la relación con las partes externas en cuestiones relativas al sistema de calidad del suministrador.

1.2.4 Revisión por la Dirección.- La Dirección del suministrador con responsabilidad ejecutiva debe revisar el sistema de calidad a intervalos definidos, que sean suficientes para asegurar su adecuación y su eficiencia continuadas para cumplir los requisitos de esta Norma Internacional, la política y los objetivos de la calidad definidos por el suministrador deben mantenerse registrados de dichas revisiones.(13)

(13) Fernandez de la Hoz Sistemas de Calidad Asociación Española de Normalización y Certificación Europea ISO 9001 pags.7-8

¿Como Mantener la Calidad en la Empresa?



Aplicación del sistema en forma metódica y sostenida para lograr consistencia y confiabilidad en forma permanente.



Cumplir con los requerimientos y expectativas del cliente.

¿ Como Seguir Logrando la Certificación de la Empresa?

Con infraestructura de:

- Tecnología
- Equipo
- Métodos
- Procedimientos
- Software
- Instalaciones
- Políticas de Calidad



Sistema de Aseguramiento de Calidad ISO 9001

Recursos Humanos con:

- Conocimientos sólidos y actualizados.
- Habilidades para dirigir y utilizar la infraestructura eficazmente.
- Hábitos de planeación y control de tareas.
- Cumplimiento de compromisos.
- Enfoque de Servicio al Cliente. (14)



(14) Gerencia de Ingeniería Sistema de Calidad Empresarial ISO 9001 pags. 4-6

1.4.2 FILOSOFIA DE LA CALIDAD

Como la empresa de clase mundial que somos, el proceso de calidad debe ser la piedra angular de nuestros servicios. Este se inicia con la clara percepción de nuestros objetivos, que surgen de la profunda comprensión de los requerimientos de nuestros clientes externos e internos.

Esta filosofía se sustenta en el compromiso de lograr el cumplimiento de nuestros trabajos con cero defectos, a tiempo y dentro del presupuesto, medido por el desempeño de un sistema integral y no por la actuación individual aislada.

La manifestación de nuestra filosofía la constituye el orgullo por el éxito obtenido mediante el trabajo en equipo con nuestros compañeros, proveedores y clientes, reconociendo al mismo tiempo que la calidad es un proceso ininterrumpido e inagotable.

Un Compromiso por la Calidad

Los miembros del Comité de Calidad, convencidos que así como la seguridad es fundamental para nuestro bienestar y que nuestros clientes son esenciales para nuestro negocio, la calidad es la base de nuestra prosperidad. Para lograrla en la empresa debemos promover una cultura de cambio que inspire, en cada uno de nosotros el proveer servicios de la más alta calidad, enfocados a las necesidades de nuestros clientes y a los objetivos de la empresa, esto lo lograremos:

- * Adaptando la filosofía que la calidad es una forma de ser y haciendo que esta filosofía sea parte de todas nuestras acciones personales y profesionales.
- * Manteniendo vigente el modelo de Calidad ISO 9001.
- * Comunicando los objetivos y metas de calidad a todos los niveles de la organización y convenciendo a sus miembros de que el proceso de calidad hará su trabajo más fácil y enriquecedor.
- * Midiendo y apoyando el avance hacia estos objetivos y reportando los resultados a la organización.
- * Involucrando a todos los niveles de la empresa, promoviendo especialmente el apoyo de los niveles altos y medios.
- * Eliminando el escepticismo individual y las barreras organizacionales para transformar a la empresa en el líder de calidad.
- * Liderando con el ejemplo. (15)

Responsabilidad de la Gerencia de Calidad

Garantizar que el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la empresa se mantenga vigente.

(15) Gerencia de Ingeniería Sistema de Calidad Empresarial ISO 9001 pags. 22-23

Objetivos de la Calidad

- Mantener un sistema de operación de la empresa documentado y efectivo, orientado al cumplimiento de los requerimientos del cliente.
- Fortalecer el uso de las normas y procedimientos internos que rigen las operaciones, para asegurar su consistencia en todos los proyectos de la empresa.

Política de Calidad

Es una empresa dedicada a la prestación de servicios de Gerencia de Proyectos, Ingeniería, Procuración y Construcción, de Proyectos de Plantas e Instalaciones Industriales, con el propósito de suministrar a su cliente bienes y servicios de calidad, que cubran sus requerimientos y expectativas, con base en los principios de honestidad y cumplimiento de compromisos.

Esencia de la Política de la Empresa

Ejercer el compromiso de enfocar nuestras tareas diarias a satisfacer los requerimientos del cliente.

Esta política es una guía de pensamiento para lograr la calidad. (16)

1.4.3 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD PARA EL INDIVIDUO

La calidad personal se consigue:

- Cumpliendo con los compromisos siempre.
- Desarrollando trabajos libres de errores y sin desperdicios.
- Siendo puntuales.
- Aplicando los procedimientos en todas las áreas y verificándolos.
- Midiendo todo lo que se hace y haciéndolo cada vez en menos tiempo.
- Planeando diariamente todas las tareas.
- Integrando a su equipo de trabajo.
- Manteniéndose actualizado.

La calidad es consecuencia del trabajo bien hecho de todos.
porque la calidad de un producto depende de la calidad de los hombres que lo fabrican.

Un hombre de calidad, es aquel que hace todo bien desde la primera vez.



(16) Guía del Sistema de Aseguramiento de la Calidad ISO 9001 pags. 2-9

Importancia de la Calidad para los Empleados

El personal que desempeña sus tareas con calidad:

- Es reconocido como valioso.
- Tiene la oportunidad de desarrollarse y crecer.
- Tiene prestigio profesional.
- Suma, no resta (trabaja en equipo).
- Se afana por superar retos.
- Se identifica con la empresa.



Importancia de la Calidad para la Empresa

La ejecución de proyectos con calidad es un medio para:

- Generar confianza en el cliente.
- Tener clientes satisfechos.
- Conservar los clientes en forma permanente.
- Desarrollar nuevos clientes.



Y esto nos abrirá posibilidades para:

- Incrementar nuestra participación en el mercado internacional.
- Crecer para poder ejecutar proyectos grandes IPC.
- Ser una Empresa de Clase Mundial.



¿ Como debo Actuar para Colaborar en el Logro de la Calidad ?

- Aplicando siempre los procedimientos de trabajo establecidos.
- Buscando mejoras a los procesos y documentándolos en los procedimientos.
- Predicando con el ejemplo.
- Indicando como sí se puede, en lugar de por qué no.
- Cultivando hábitos positivos.
- Tratando con respeto a todos los clientes y proveedores.
- Leer el instructivo antes

<< La calidad en la empresa depende de mí, porque es un proceso que no puede imponerse por decreto, ya que depende del convencimiento progresivo o individual.>>

¿ Que debo hacer para Trabajar con Calidad ?

- Aplicar siempre los procedimientos.
- Predicar con el ejemplo.
- Ser ordenado.
- Ser limpio.
- Ser puntual.
- Cumplir los compromisos.
- Ponerme la camiseta
- Ser el mejor, una gran responsabilidad
- Primer lugar en calidad . (17)

Calidad para el Éxito del Individuo

- * Nunca darse por vencido.
- * Buscar nuevas ideas siempre.
- * Repetir lo que haces bien.
- * Medir lo que haces.
- * Hacer todo con calidad.
- * Tener y seguir instrucciones por escrito.
- * Ser puntuales.
- * Dar el primer paso.
- * Convencerse de lograrla.
- * Tener una meta.

El personal que aplica siempre los procedimientos y es cumplido y puntual, es muy valioso para la empresa.

El cumplimiento de cada uno de los requisitos del Sistema de Aseguramiento de Calidad, nos permite garantizar al cliente la calidad de nuestros trabajos.

Hábitos y Valores en el Individuo

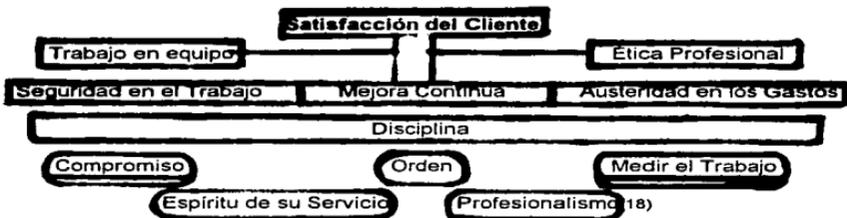
Cultivar un hábito requiere de practicarlo cotidianamente..

- * Sólo la práctica hace al maestro.

Iniciar la práctica de hábitos requiere de un proceso de reaprendizaje y dinamismo que nos permita acelerar la puesta en marcha por todo el personal, así como mantener un ritmo acelerado.

- * Para lograr esto, los métodos y procedimientos son herramientas indispensables.

* El sistema de Aseguramiento de Calidad ISO 9001, es la herramienta maestra que nos facilitará la adquisición y práctica de los hábitos que nos conducen al logro de la calidad, y su fundamento es la disciplina para trabajar con orden (aplicando los procedimientos).



1.4.4. LA NECESIDAD DEL CAMBIO PARA EL FACTOR HUMANO

El entorno para nuestra empresa ha cambiado.

- Por las nuevas tecnologías. (Software, PDS, análisis de maniobras de izaje).
- Por la competencia internacional operando en México.
- Por el mercado actual de proyectos IPC a precio alzado.
- Por las exigencias de clientes internacionales.
- Por el empuje para que seamos una empresa de Clase Mundial.
- Por nuestra propia necesidad de proporcionar calidad y servicio al cliente.



<< El cambio de nuestra empresa está en nuestras manos >>



¿ Como puedo yo Cambiar para lograr la Calidad ?

El primer paso es tener la firme determinación personal de formar parte proactiva del cambio, y no ser mero espectador.

- El cambio ha permitido los grandes avances de la humanidad, originados por la ruptura con un cierto conjunto de creencias o costumbres generalizadas.
- El cambio provoca un acelerado progreso científico, tecnológico y económico a nivel empresa y a nivel personal.
- Una verdadera revolución en la forma de trabajar ocurrió en la empresa al desecharse totalmente los restiradores y usar en su lugar el equipo de cómputo.
- Esto sucedió gracias a que las personas creyeron que cambiar era posible y fueron ellas mismas parte del cambio.

¿ Que Tengo que Hacer para ser Confiable

- Cumplir con los compromisos escritos y verbales a los clientes.
- Asegurarse de hacer bien los trabajos propios y los de equipo.
- Negociar y resolver problemas en vez de generar conflictos.
- Ir a buscar la solución y no esperar a que lleguen.
- Dar resultados, no excusas.
- Prevenir fallas en lugar de corregirlas.
- Terminar y entregar todas las tareas a tiempo.

¿ Que Debo Hacer Para Lograr la Consistencia ?

- Conocer los procedimientos de trabajo.
- Ejecutar las tareas conforme a los procedimientos.
- Si no hay procedimientos, tomar la iniciativa y elaborarlos.
- Revisar los procedimientos periódicamente para incluir mejoras a los mismos.

Equipos de calidad para el logro de los objetivos

Indicar los beneficios que se obtienen al realizar un trabajo con calidad y el impacto de no hacerlo. Los aspectos que se realizan son:

- * Como lograr hacer las cosas bien a la primera vez.
- * Como escuchar al cliente para comprender sus requerimientos y expectativas.
- * Como definir en forma detallada y comprensible todas las tareas antes de iniciarlas
- * Como planear cuidadosamente el trabajo para hacer la optima utilización de los recursos.
- * Como analizar sistemáticamente nuestras tareas para mejorarlas.
- * Como cumplir compromisos con nuestros clientes.

Se propicia la comunicación abierta del personal y la transmisión de experiencias, generando una atmósfera de trabajo positiva.

Requisitos del Sistema Auditorias Internas de Calidad

Se debe verificar periódicamente el cumplimiento del sistema de aseguramiento de la Calidad en el proyecto.

Siempre se debe comprobar lo que se dice, con lo que se hace.

¿ Con que Documentos debo contar para la Auditoria ?

Es importante verificar que nuestros documentos estén:

- * Actualizados (última versión).
- * Firmados y sellados por Control de Documentos.
- * Con fechas, sin tachones, marcas o anotaciones.
- * Debidamente codificados.
- * Sin falta de datos (espacios en blanco). (20)

Resumen:

- * Una disposición autentica para adquirir nuevos conocimientos como herramienta, para lograr un trabajo de Calidad.
- * Una actitud positiva para orientar los esfuerzos para exceder las expectativas del cliente.
- * Un compromiso del personal de la empresa por superar las estándares del desempeño.

La difusión de la normativa ISO 9000 ha desbordado las más óptimas previsiones y ha sido adoptada con mucho más pragmatismo que escepticismo por todos los países industrializados del mundo.

Nos referimos a ISO 9001, ya que presenta lineamientos para un modelo de aseguramiento de calidad para empresas de diseño, construcción, instalación y servicio sin el compromiso de la dirección es prácticamente imposible establecer estas disciplinas.

Tanto los suministradores como los clientes, forman parte del sistema.

debemos dejar de considerar a la empresa de forma aislada y considerarla ahora como parte central de una cadena donde los primeros eslabones corresponden a los suministradores y los últimos a los clientes.

Lo más ajustado a una posible definición, sea el referirse al Sistema de Gestión de Calidad Total, como el Sistema de Gestión de Calidad capaz de ser desarrollado al más bajo costo.

Esto hace se contemplen además de los elementos ya incluidos en los modelos ISO, factores como seguridad, costos de Calidad, y No Calidad, actividades financieras, de mantenimiento de maquinaria y equipos de una actividad industrial.

ISO 9004.X contiene los elementos que deben considerarse en un (Sistema de Calidad Total), según la opinión del comité ISO para la complementación de la definición.

Serie ISO 9004 Guía para la administración de la calidad..

ISO 9004-1 Elementos del sistema de calidad.

ISO 9004-2 Guía para servicio.

ISO 9004-3 Guía para procesamiento de materiales.

ISO 9004-4 Guía para mejora continua de la calidad.

ISO/DIS 9004-5 Guía para planes de calidad.

ISO/DIA 9004-7 Guía para el sistema administrativo.

2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Reyes Ponce.

Algunas de sus principales ocupaciones son: Para ser más efectivo el reclutamiento, selección y colocación del personal, para los programas del plan de vida y carrera o desarrollo al interior de la empresa, en la evaluación del puesto, en la evaluación del desempeño, en la incentivación a la productividad, en el inventario completo de personal, para los programas de higiene y seguridad industrial, en los programas de relaciones laborales y de comunicación empresa-trabajador, en los procesos de formación profesional o de entrenamiento de personal, en el desarrollo organizacional. Es claro que la utilidad de este instrumento de trabajo en las organizaciones, coadyuva a simplificar procesos internos y facilita la apropiada toma de decisiones.

Análisis de Puestos. Es el proceso de ocupar, por lo general mediante observación y estudio, la información pertinente relacionada con un puesto. Un análisis de puesto debe señalar con toda precisión las tareas y responsabilidades que comprende el puesto y las habilidades, características personales y educación requerida para el éxito de quien llegue a ocuparlo. (Reyes Ponce) (21)

Separa las partes integrantes para estudiar cada una de ellas. Proceso que nos permite obtener, estudiar y ordenar, mediante ciertas técnicas como la observación, entrevista, cuestionario, e informes técnicos, las actividades que realiza una persona en su puesto de trabajo; los requisitos, conocimientos, experiencia, habilidades, etc., que deba satisfacer la persona que deba desempeñarla con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra. (Arias Galicia) (22)

Descripción del puesto: Forma escrita en que se consiguen las funciones que deberán realizarse en un puesto; esta se puede presentar en forma genérica y analítica.

Descripción Genérica: Breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo..

Descripción analítica: Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto; su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etc.

(21) Reyes Ponce Agustín Análisis de Puestos Pag. 16

(22) Arias Galicia Fernando Administración de Recursos Humanos Pag. 177

2.1 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

El modelo permite detectar requerimientos básicos para que la empresa ~~emprend~~ necesidades concretas que cada trabajador requiere satisfacer para ~~desempeñarse~~ desempeñarse correctamente en el puesto de trabajo.

El método sugerido para el Diagnóstico de Necesidades, es el análisis comparativo que consiste en:

Primer Paso: Definir La Situación Idónea de un puesto de trabajo. **El deber ser o hacerse;** considerando los recursos materiales necesarios para desempeñarlo, las actividades a realizar, los índices o medidas de eficacia, los requerimientos, las características del ambiente laboral físico y las medidas de seguridad pertinentes. La información para esta fase se obtiene de manuales de organización, políticas y procedimientos, descripciones de puesto, estándares de producción, de servicio y metas de la organización.

Segundo Paso: Situación Real "es o se hace". Para obtener la información básica, deberán diseñarse instrumentos que permitan capturarla, para ello podrán llevarse acabo entrevistas, aplicación de cuestionarios, pruebas de desempeño, dinámicas grupales, etc.

Tercer Paso: Análisis Comparativo. Consiste en confrontar ambas situaciones entre la situación idónea y la situación real, para determinar las discrepancias. En este momento se obtendrán las desviaciones que han obstaculizado el desempeño correcto del trabajador en su puesto de trabajo. Es importante señalar que no todas las diferencias serán imputables a necesidades de reclutamiento y selección, también pueden deberse a problemas de la empresa, en cuyo caso, no se estaría hablando de una carencia de conocimientos, habilidades o actitudes para desempeñar una tarea o conjunto de ellas.

Cuarto Paso: Determinación de Necesidades Para la Adecuada Toma de Decisiones: Al determinar estas aplicaciones, deben hacerse ajustes para el grado de competencia poseído para el personal que ocupe tales puestos. Ajustes por pérdidas en productividad que resulten de ausentismos, vacaciones, rotación, asignaciones de entrenamiento y por otros factores que afecten la eficiencia del empleado.

Al evaluar las necesidades de fuerza de trabajo, se cree que los departamentos están faltos de personal, cuando solamente se trata de algunas vacantes.

Para reclutar candidatos y seleccionarlos, es preciso establecer primero las necesidades del elemento humano que requiere la empresa. Necesitamos contestar a preguntas como éstas:

- ¿ Cual es la tendencia de crecimiento de la empresa ?
- ¿ En qué áreas se localizan mayores índices de rotación de personal ?
- ¿ Qué áreas requiere personal semicalificado o muy calificado ?(23)

Tipos de Recursos Humanos

Es preciso, también definir claramente que clase de personas requiere la empresa, contestando a las preguntas como:

- ¿Que requisitos exige cada puesto a las personas que lo ocupen eficientemente ? (especificación de puestos).
- ¿ Cuáles son las posibilidades de sueldos y prestaciones de la empresa en relación con los demás de la localidad ?
- ¿ Qué imagen tiene la empresa ante la comunidad ?

Una vez dados los pasos anteriores, estamos en posibilidad de planear nuestros objetivos:

- ¿ Qué personal necesitamos ?
- ¿ Qué políticas estableceremos ?
- ¿ Cuales serán nuestros programas de reclutamiento y selección ?
- ¿ Qué fuentes de reclutamiento se utilizarán ?
- ¿ Qué promociones se utilizarán ?, etc.

Una vez cumplido lo anterior se implementaran los programas de trabajo y las estrategias a seguir.

2.2 POR QUE ES IMPORTANTE EL ANÁLISIS DE PUESTOS?

Todo elemento humano integrado a una organización requirió ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia, en función precisamente de su puesto. Siendo esta la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos; dado que las tareas o el trabajo a efectuar en una organización se realizarán por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existan en la misma, pero estas siempre concretarán dichas labores a nivel de cada puesto.

Dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa; puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y esfuerzo variarán en cada caso. Por ello es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requerimientos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito; para esto, nada mejor que efectuar un análisis del mismo.

(23) Gerencia de Ingeniería Análisis y Descripción de Puestos para el Aseguramiento de Calidad ISO 9001, Pags. 3-5

Dado que los puestos no existen aisladamente, es necesario estandarizar un procedimiento que conjunte a todos, con una base que permita establecer comparaciones y de ahí diferenciaciones: es decir, se requiere un patrón de cuya aplicación resulten datos comparables entre sí, debe definirse con claridad, que dicha técnica se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quien lo ocupe, pues, para apreciar méritos de la persona titular del mismo, existen otras técnicas..

La conveniencia de utilizar el análisis de puestos, radica en el hecho de que por medio del mismo se satisfacen diferentes tipos de Requisitos, algunos de los cuales son:

1.- Necesidad Legal:

La ley federal del trabajo, en su artículo 25, fracción III, establece que deberá tener por escrito el servicio o servicios que deban presentarse, los que se determinarán con mayor precisión posible. " Asimismo, el artículo 47, fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad " , al desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate de trabajo contratado. Por último, el artículo 134 en su fracción IV marca como obligación de los trabajadores: " Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos ".

Las tres disposiciones señaladas requieren que se estipule con toda claridad y precisión cual es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modificaciones del mismo; ya que de otra forma se carecería de bases para regular entre contratante y contratado.

2.- Necesidad Social:

El hombre moderno pasa una parte considerable de su tiempo integrado al trabajo.

Si a esto le agregamos que las ocho horas diarias que destina a ello constituyen un 50% de la vida que pasa en estado de vigilia, se hará necesario reflexionar que durante ese tiempo no puede renunciar a su responsabilidad, intereses, sentimientos, etc., y que, por tanto, requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades.

Si por el contrario, las labores que desempeña le causan ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, se tendrá a un hombre que ha sido rebajado a la categoría de competente de la maquinaria productiva. Así, urge determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser su titular, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar.

Necesidades de Eficiencia y Productividad

La eficiencia en el trabajo y la productividad, son motivo de preocupación constante entre los admiradores; es por ello que la especialización, la división del

mismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, se buscan afanosamente.

Sin embargo, para lograr una auténtica división de funciones y una mayor productividad; se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización. La existencia del Análisis de Puestos se justifica a todo tipo de organizaciones; sin importar el régimen social y político al que pertenecen.(24)

2.3 METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS

La metodología permitirá obtener los mejores resultados por medio de la óptima utilización de recursos humanos, materiales y técnicos de los que se disponga

*** Fijación de los Objetivos**

Amplitud, enfoque, cobertura, etc., ya que dependiendo de los objetivos que se pretendan se podrá diseñar el análisis y en general toda la acción.

*** Establecimiento de un Programa de Acción**

Puede incluir la elaboración de una ruta crítica.

Fijación del presupuesto respectivo

Determinación del método a utilizar. Por lo que se refiere a la recopilación de la información, esta se puede captar mediante diferentes formas.

Observación, Cuestionarios, Entrevista Libre, Dirigida, Estandarizada.

Observación:

a) Introspección del trabajo: Este analista lo hace el interesado, escribe un informe y lo presenta para revisión a su superior inmediato.

b) Observación Natural: El analista observa a la persona en la forma en que ésta realiza las actividades del puesto. No lleva registro alguno, ni efectúa anotaciones.

Escribe después un informe. Tiene la desventaja de requerir mucho tiempo y ser subjetiva.

c) Observación Controlada: (Método más riguroso de apreciación utilizando incluso mediciones). El analista lleva registros cuidadosos. Es más objetiva que la anterior, pero tiene la desventaja de requerir, al igual que aquella, mucho tiempo.

Algunas labores corren el riesgo de no ser observadas, por ejemplo: Un reporte que sólo se prepare una vez al mes.

(24) Arias Galicia Fernando Administración de Recursos Humanos Pags. 174-176

Cuestionarios:

a) Da respuestas abiertas (no existen directrices para las respuestas). El ocupante del puesto contesta con sus propias palabras. Tienen la desventaja de depender de la facilidad de presión de quien ocupa el puesto. Difícil es aplicar con personal que cuenta con escasos estudios formales.

b) De elección forzosa (se ofrecen al entrevistado varias alternativas para su selección, cuando estas son pocas y fáciles de establecer, por ejemplo: Sentado, caminando, de pie, pero sin caminar, sentándose y levantándose constantemente.

Entrevista:

A) Libre: No existe orden establecido, ni directriz, se caracteriza por su espontaneidad.

b) Dirigida: Se eligen temas de antemano y sobre ellos se encausa la entrevista; no tiene la falta de directrices de la anterior

c) Estandarizada: Normalmente se efectúa con base a un cuestionario en el que se establecen con precisión las pautas a seguir, efectos de posteriores comparaciones.

Se pueden emplear combinaciones distintas, de acuerdo con las características del estudio que se pretenda.(25)

2.4 PARTES QUE COMPONEN EL ANÁLISIS Y LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

El contenido de análisis y descripción de puestos varía de acuerdo con los investigadores y diseñadores que hayan formulado alguna propuesta y de acuerdo también con los fines que pretendan.

Así por regla general, se incluyen los siguientes rubros

Título O Nombre. Denominación del puesto, incluyendo su **Clave Interna** de identificación, el Sistema Procedimiento o Técnica Utilizada, su lugar de **Ubicación**, el Área de Adscripción, **a quién o a quiénes reporta** y cuáles son los **Puestos Dependientes**.

Horario de Trabajo.

Propósito u Objetivo de la serie de tareas a realizar. La tarea es un acto o secuencia de actos, dirigidos hacia el alcance de una meta.

Nivel y Grados de Autoridad del Puesto.

Criterios y Estándares de Desempeño.

(25) Aulas Galicia Fernando Administración de Recursos Humanos Pag. 178-179

Alcance y Responsabilidades. Incluyendo aquellas funcionales y administrativas y las de relaciones. Los enunciados de las actividades repetitivas, programadas, esporádicas. (Descripción Genérica), funciones o atribuciones (descripción analítica) deben contener, por lo menos la descripción de la acción que se espera realice el trabajador y el resultado esperado de esa acción, en términos de estándares de ejecución. (26)

Principales Materiales y Herramientas.

Requerimientos. Solo haremos referencia a puntos que consideramos de interés o que no habían sido tratados, al menos en la misma forma, por otros autores; los demás se explican por sí mismos.

Experiencia. Se consideró conveniente en este inciso agregar una preclasificación que estableciera si la experiencia es necesaria, deseable, o no necesaria, asimismo, se consideró de utilidad saber si esta se requiere en el área o en un puesto similar procedimientos básicos del puesto (nivel de escolaridad).

Capacitación. Dado que el análisis puede tener un posible uso en programas de capacitación, se incluyó un inciso para definir el tiempo requerido, además de una presunta experiencia, a fin de poder iniciar las labores en el mismo.

Responsabilidad. Responsabilidad en la toma de decisiones, en la dirección de personas. Se han establecido dos tipos de responsabilidad;

- a) **Directa**
- b) **Indirecta**

Por Responsabilidad Directa. Como su nombre indica, entendemos aquella que tiene un gerente general, sobre las actividades de sus gerentes departamentales.

Como Indirecta. Entenderíamos la que tiene el mismo gerente sobre las actividades de los subordinados de sus gerentes. Se ha clasificado la responsabilidad atendiendo a los diferentes niveles de la gerencia.

En Trámites y Procesos. Los grados para la responsabilidad en trámites y procesos se han tratado de definir de acuerdo a las posibles repercusiones en la marcha de la sección departamento, división u organización, en lugar de utilizar criterios económicos, en ocasiones difíciles de precisar.

Condiciones de Trabajo. Ambiente físico. En este renglón se busca una clasificación de diferentes aspectos como; iluminación natural o artificial, atmósfera, ventilación, limpieza, humedad, calor, etcétera de acuerdo a cuatro grados: excelente, buena, mala y pésima.

Temperatura del Lugar de trabajo, nivel de ruido, trabajo individual o en equipo, postura física del ocupante del puesto (de pie, sentado, caminando).

Tipo. Se clasificará de acuerdo al tiempo que se dedique a cada una de las modalidades, conforme a los porcentajes establecidos.

Riesgos. Se han dividido en: a) accidentes de trabajo, b) enfermedades profesionales, c) riesgos de trabajo.

Perfil. Al final del análisis se busca definir el perfil de quien deba ocupar el puesto.

Añadiendo a los renglones de edad, sexo, estado civil, vista, etcétera, los riesgos físicos deseables, y las características psicológicas que se requieran, recomendándose que para establecer estas últimas intervengan, de ser posible peritos en la materia.

Habilidades Para Desempeñar el Puesto; Inteligencia, creatividad, organización, dinamismo, seguridad en sí mismo, orden. Actitud de responsabilidad profesional, capacidad de comunicarse con otras personas, y la disposición de aprender, por último se solicita el nombre del entrevistado y su antigüedad en el puesto, a fin de evaluar la confiabilidad de la información; se incluye además la revisión hecha por el jefe inmediato superior, debiendo consignarse las modificaciones hechas, así como su aprobación definitiva y la fecha de la misma. Como parte final deberán incluirse los comentarios del entrevistador, sobre los puntos que juzgue convenientes.(27)

Una descripción escrita de un puesto y sus requisitos; además de las ya mencionadas. Relación con la Organización, Relación con otros Puestos. (Byar's).

Especificación del puesto: Una descripción escrita de las aptitudes necesarias para la persona que lo ocupe. Educación, Actitudes Mentales, Esfuerzo Físico y Criterio. (Byar's).(28)

2.4.1 FICHA ANALÍTICA DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Empresa de Ingeniería y Construcción S. de R.L. de C.V.

Fecha: 06.06.97

Logo: 701002 No. Formato: 97

* Nombre de la Empresa: Ingeniería y Construcción S. de R.L. de C.V.

* Sistema: Procedimiento o Técnica Assessment

* Nombre del Departamento: Producción

* Ubicación: Planta Termoelectrica

(27) Arias Galicia Fernando Administración de Recursos Humanos Pags. 183 - 185

(28) Byar's Lloyd Administración de Recursos Humanos Conceptos y Aplicaciones Pag. 129

* Dirección del Puesto: Supervisor de Disciplina

* Objetivo del Puesto: Supervisión de Obra Civil

* Misión de la Empresa: Desarrollo, construcción y Operación de Infraestructura básica, vocación de servicio al cliente, capacidad técnica actualizada, ética y calidad invariable a nivel Nacional e Internacional.

* Actos de Autorización: Tiempo extra, movimientos de tiempo

* Nombre del puesto: Supervisor de Disciplina

Horario

8 am - 8 pm

* Nombre del personal que lo ocupa actualmente: Heriberto Pintor Leal

5 años \$ 15,000

Nombre

Antigüedad

Sueldo

* Nombre del personal que lo ocupó anteriormente: Salvador Pintor Alvarez 3 años \$ 10,000

Nombre

Antigüedad

Sueldo

* El puesto depende de: la Superintendencia General

Colaboradores: Sobrestantes

* Puesto a quien reporta: Superintendente General

* Índice rotación: 10 meses

De traslación: 2 años

* Descripción Genérica Actividad: construcción de una gran planta industrial (trabajo en equipo)

* Descripción Analítica Funciones: Supervisión del proyecto Civil en ejecución, distribución de tareas, supervisión de tareas realizadas, trabajos de gabinete, revisar costos, revisar gastos, revisar la maquinaria, revisar la mano de obra, revisar el avance de construcción, formular el trabajo mensual y anual, capacitación: capacitar y desarrollar a los trabajadores en calidad, basándose en el Manual de Aseguramiento de Calidad ISO 9001.

* Principales Materiales y Herramientas: Maquinaria mueve tierra, compactación, habilitado de acero y de concreto, nivel para nivelar los terrenos y transito, computadora y calculadora.

- * Requisito Mental: Buena salud mental, certificación medica.
 - * Requisito Físico: Buena salud física, certificación medica.
 - * Responsabilidades: Personal y equipo en el sitio de construcción
 - * Condiciones de Trabajo : Interpedie, iluminación natural y artificial, ruido alto, ventilación y limpieza.
-

* Equipo de protección y capacitación : Casco, zapatos, camisola de algodón, guantes, lentes y capacitación en calidad ISO 9001 en control de proyectos, computación y administración.

Firmas:

- a) Quien elaboró:  _____
- b) Quien revisó:  _____
- c) Quien lo llevo a cabo: _____

2.4.2 FICHA OCUPACIONAL Y HOJA DE COMPOSICIÓN DE TRABAJO

Ficha Ocupacional.

Instrumento básico de Orientación para formular descripciones detalladas de puestos al interior de las organizaciones.

Cada una de las ocupaciones integrales del mosaico de posibilidades de todas las ramas industriales o actividades económicas, se representan en una ficha ocupacional que comprende los siguientes aspectos.

- a) Título o nombre de la ocupación.
- b) Otras denominaciones o títulos con los cuales puede identificarse la ocupación

d) Descripción en términos de tareas, síntesis de calificación, condiciones de lugar de trabajo y conocimientos requeridos para desempeñarla, en resumen, se detallan las características concretas del perfil del puesto correspondiente.

Hoja de Composición de Trabajo.

De cada una de las Actividades Relevantes del Puesto, debe construirse una hoja de composición del trabajo, en los términos que se presentan en el siguiente caso que corresponden a la actividad:

1.- Tareas: Cada una de las partes en las que se divide la actividad relevante, se basan en procedimientos de los deberes a realizar.

2.- Frecuencia: Repetición de la tarea. Puede expresarse en números absolutos o con una escala: 1) Muy frecuente, 2) Frecuente, 3) Frecuencia media, 4) Poco frecuente, 5) Esporádica.

3.- Importancia: Relevancia de la tarea para alcanzar el objetivo de la actividad o del puesto. En este sentido, puede ser: 1) Alta importancia, 2) Importante, 3) Importancia media, 4) Poco importante, 5) Sin importancia.

4.- Dificultad: Implica alto riesgo en la ejecución del trabajo, delicadez o sofisticación en el manejo de equipo, utilización de habilidades especiales, etc. También puede establecerse una graduación en los siguientes términos: 1) Muy alta, 2) Alta, 3) Aceptable, 4) Baja, 5) Muy baja.

5.- Puntos Clave: Aspectos a considerar para ejecutar la tarea con precisión, rapidez y calidad, incluye lo relacionado con medidas de higiene y seguridad en el trabajo.

6.- Equipo: Herramientas e implementos necesarios para realizar las tareas.

7.- Conocimientos: Aspectos cognoscitivos y teóricos necesarios para desempeñar la tarea (29)

2.4.3 ANÁLISIS COMPARATIVO PUESTO/OCUPANTE

Para entender la corrección entre el puesto y su ocupante, haciendo simultáneamente un diagnóstico de necesidades de selección con base en la descripción del puesto.

29) Gerencia de Ingeniería, Análisis y Descripción de Puestos para el Aseguramiento de Calidad ISO 9001 Pags. 7-8

La columna de la izquierda representa las características del puesto y en la derecha los perfiles del ocupante, de tal manera que puedan obtenerse las diferencias a satisfacer mediante la selección.

Análisis Comparativo

Puesto	Ocupante
Área: <u>Ingeniería de Producción</u>	Puesto: <u>Supervisor de Disciplina</u>
	Ocupante: <u>Abel López Mascote</u>

Perfil del Puesto:

Edad: 30-45 años

Edad: 45 años

Escolaridad: Licenciatura en Ingeniería

Escolaridad: Ingeniería

Experiencia: 3 años

Experiencia: 4 años

Sexo: Masculino

Sexo: Masculino

Funciones Específicas del Puesto

% Efectividad del Ocupante

1.- Supervisar el Avance de construcción

2.- Formular el trabajo mensual y anual

3.- Formular presupuestos de gastos en su área

4.- Revisar costos

5.- Capacitar y desarrollar a los trabajadores

6.- Revisar maquinaria

Observaciones: _____

Se cuenta con 20 categorías distintas de puestos diseñados.

(Mod.) Gerencia de Ingeniería Análisis y Descripción de puestos para el aseguramiento de calidad ISO 9001 Pag. 9

Resumen:

El análisis de puestos es un proceso de acopiar, por lo general mediante observación y estudio, la información pertinente relacionada con un puesto.

Un análisis de puestos debe señalar con toda precisión las tareas, responsabilidades, habilidades, características personales y educación requeridas para el éxito de quien llegue a ocuparlo.

Descripción del puesto, es una síntesis de la naturaleza y requisitos de un puesto que suele ser el resultado final de un análisis del puesto.

Especificación del puesto a fin de poder desempeñar el trabajo con éxito.

Con estos datos se puede elaborar la ficha analítica de análisis y descripción de puestos perfectamente estructurados.

Actualmente cuenta con 20 categorías de puestos la empresa.

3. RECLUTAMIENTO

Reclutamiento: Es el proceso para atraer y buscar un grupo de personas entre las cuales se pueda seleccionar candidatos idoneos para puestos vacantes. (Byar's) (30)

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. (William) (31)

Hace de una persona extraña un candidato. (Reyes Ponce) (32)

Es el proceso de búsqueda de empleados en perspectiva, estimulándolos a colaborar con la organización. (Flippo) (33)

Son los medios de que se vale una organización para atraer candidatos a sus necesidades (Fernando Arias Galicia) (34)

Es el Proceso de promoción que tiene por finalidad atraer candidatos idóneos a la empresa, es un despliegue publicitario en busca del empleado más calificado, en un proceso que precede a la selección. (Amaro) (35)

3.1 ENFOQUES GENERALES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Proceso de Reclutamiento: El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

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

Quien es el Responsable del Reclutamiento

Como muchos otros aspectos, este se define de acuerdo con el tamaño y la importancia de dicha empresa. Puede darse el caso de que sea el Gerente de la Empresa o un departamento dedicado exclusivamente a esta función. Sin embargo lo más común en la mediana y gran empresa, el Departamento de Personal es responsable del reclutamiento, y nos parece que es lo correcto.

(30) Byar's Lloyd Administración de Recursos Humanos Conceptos y Aplicaciones Pag. 126

(31) William B. Werther Administración de Personal y Recursos Humanos Pag. 133

(32) Reyes Ponce Agustín Administración de Personal Relaciones Humanas Pag. 84

(33) Flippo Edwin Principios de Administración de Personal Pag. 111

(34) Arias Galicia Fernando Administración de Recursos Humanos Pag. 263

(35) Amaro Guzman Raymundo Administración de Personal Pag. 186

Dentro del Departamento de Personal, puede existir una persona o sección dedicada a esta función o puede realizarla la persona o sección dedicada a Selección y Contratación.

Objetivo del Reclutamiento: Ofrecer en forma oportuna todo el elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles.

Requisitos Del Reclutador: * Capacidad de Aprendizaje * Asimilación de la Organización * Conceptualizar el Mercado * Individualidad y Comunidad * Claridad * Empatía * Comunicación Fluida * Actualización constante en su área de trabajo *Asertividad

3.2 LÍMITES Y DESAFÍOS DEL RECLUTAMIENTO

Los reclutadores deben de considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites del entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo. Aunque los factores clave pueden variar en diferentes circunstancias.

1.- Disponibilidad interna y externa de Recursos Humanos

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento, los cambios en la oferta y en la demanda de trabajo, o sea, las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia en este campo. La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, la abundancia o escasez en la oferta del personal, los caminos en la legislación laboral y las actividades del reclutamiento de otras compañías influyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente. Para cerciorarse de que comprende las actuales circunstancias específicas en un grupo o mercado de trabajo determinado, el reclutador puede acudir a tres índices básicos los indicadores de la condición económica actual del país, las actividades de reclutamiento que estén llevando a cabo las compañías del mismo campo y las ventas actuales de la compañía, comparadas con sus metas.

Indicadores Económicos

Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica, de toda la nación o incluso de toda una región económica. Un excelente indicador de las tendencias macroeconómicas de los países de América Latina, son las publicaciones anuales del Banco Internacional de Desarrollo. Dentro de cada país suelen también hacer excelentes indicadores. En el caso de México, los indicadores serían los informes periódicos del Banco de México, los informes Presidenciales y los comunicados de la Secretaría de Hacienda.

Actividades del Reclutamiento de otras Compañías

Permite conocer las estrategias Básicas que se plantean organizaciones competidoras. En muchos casos, puede medirse con relativa precisión a través de los avisos públicos en la prensa y en otros medios de difusión. Algunas compañías grandes llevan estadísticas del número de avisos que aparecen en los grandes periódicos de una región solicitando personal clave, pero la técnica puede resultar costosa.

Las Ventas Actuales de la Compañía y sus Metas

Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas que logrará la compañía, las variaciones entre las ventas reales y las previstas, constituyen un factor vital. Las políticas de reclutamiento deben reflejar este factor.

2.- Políticas y Normas de la Compañía

Las normas que refleja la organización en éste campo, tiene como fin lograr objetivos tales como: Uniformidad, economías, aspectos de relaciones públicas y varios más que con frecuencia no se relacionan exclusivamente con los aspectos estrictamente de reclutamiento. En ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes considerables de las actividades de reclutamiento.

Políticas de Promoción interna: Estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para ascender a determinados puestos. Esta política tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Entre sus efectos positivos se cuentan los que originan en el clima laboral de la empresa. En ocasiones, esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Pese a esta última desventaja, gran número de corporaciones modernas alientan la práctica de las promociones internas. Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y Habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política.

Políticas de compensación: Un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento en los niveles de compensación que estipulan las organizaciones. En la mayor parte de los casos, las compañías establecen niveles de compensación para determinadas actividades, garantizando así que a labor igual o comparable, corresponda una compensación comparable.

Por lo común, los reclutadores tienen sólo un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen y para exceder los niveles de pago estipulados, deben consultar con las personas del caso.

El reclutamiento a nivel internacional conduce a múltiples excepciones y modificaciones de las políticas nacionales. En esta área, el reclutador deberá trabajar en colaboración con los asesores legales y comerciales de la corporación.

Políticas sobre situación del Personal: Actuando en consonancia con las leyes de un predeterminado, la organización puede proceder a vetar o a favorecer la contratación del personal temporal, por ejemplo: Para trabajar en determinados horarios considerados especialmente difíciles o se puede estipular que todo el personal deberá trabajar durante horarios iguales. Estas decisiones y parámetros incidirán directamente sobre las actividades de reclutamiento.

3.- Planes de Recursos Humanos:

* En las grandes compañías tecnológicamente avanzadas, los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes pueden estipular cuales puestos se deben llenar con personal externo, y cuales se deben cubrir internamente. Cuando el reclutador puede planear y prever, con frecuencia logra significativos ahorros para la compañía.

Intermodem es un consorcio de capital Noreuropeo, con sucursales en varias capitales latinoamericanas. El consorcio se especializa en dos actividades: la investigación de aparatos avanzados con tecnología de punta y su comercialización.

Esta actividad explica porque el consorcio se divide en dos ramas fundamentales: Investigación y desarrollo y comercialización. En el plan de recursos humanos de la compañía se ha estudiado una política general de reclutamiento: para personal de nivel inicial en la división de investigación y desarrollo se prefiere a candidatos externos, preferentemente recién egresados de universidades y tecnológicos. En la división de comercialización la compañía mantiene una política de promoción interna.

4.- Prácticas de Reclutamiento en el Pasado

* Con frecuencia, las organizaciones tienden a perpetuar políticas y prácticas que dieron resultado en el pasado, sin someterlas a un análisis crítico. Para el administrador de recursos humanos, el área de reclutamiento en especial, ofrece varios ejemplos de prácticas que conviene revisar con frecuencia.

3.3 FUENTES Y MEDIOS DEL RECLUTAMIENTO

Fuentes de Abastecimiento: Los lugares en que podré encontrar a mi personal (Reyes Ponce.)

Medios de abastecimiento: La forma de atraerlo a la empresa (Reyes Ponce).

Tiene la ventaja práctica de una fuente de abastecimiento puede ser buena, pero parecer mala por lo inadecuado del medio de reclutamiento y viceversa. (36)

Elementos para la Elección de la Fuente: * Determinación de Necesidades * Localización de las Fuentes * Épocas * Franjas Salariales * Prestaciones * Costo de la Técnica de Reclutamiento * Rapidez de la Técnica Seleccionada.

Fuentes Internas de Reclutamiento

1) Escalafón Ciego (Trascendencia y Ascensos).

Otro aspecto que dentro del reclutamiento interno no hay que olvidar, es lo que en nuestra legislación laboral se conoce como escalafón ciego, (trascendencia y ascensos) que es el derecho que por antigüedad adquiere un trabajador para ser promovido, de acuerdo con la ley, de un puesto a otro inmediato superior vacante, siempre y cuando demuestre tener la capacidad y aptitudes necesarias para desempeñarlo. (Véase Art. 159 de la Ley Federal de Trabajo)

2) Nueva Contratación de Empleados que habían trabajado en la Empresa.

Estos empleados reconocidos por su calidad en el trabajo, son computarizados al término de un proyecto para ser solicitados posteriormente al inicio de otro proyecto.

En un sistema así, los empleados responden a un folleto de cuatro páginas en el que describen sus antecedentes y experiencia en una forma tal que se presente a la computarización. Toda esta información se almacena en la computadora. Cuando un gerente necesita una persona calificada para cubrir una posición, describe la posición (por ejemplo, en términos de la instrucción y habilidades que requiere) y en seguida alimenta esta información en la computadora. El programa presenta al gerente una lista computarizada de candidatos calificados.

Según un experto, los ingredientes básicos de un inventario computarizado de la capacidad de los recursos humanos debe incluir:

Códigos de experiencia en el trabajo. Una lista de descripciones, títulos o códigos de experiencia laboral que describan los puestos dentro de la compañía a fin de codificar los empleos actuales, previos y deseados del individuo

Conocimiento del producto: El nivel de familiaridad del empleado con cada uno de los servicios o línea de productos del empleador como un indicador del puesto hacia el cual debe ser transferida o promovida la persona.

Experiencia formal: Aquí entra el nombre de todas las instituciones educativas a las que asistió después de la secundaria, el área de estudio, certificado obtenido año cursado.

Cursos de capacitación: Los cursos tomados en la empresa y agentes externos. Indicar su grado de dominio, y si el idioma extranjero es la lengua nativa del empleado.

(36) Reyes Ponce Agurtin Administración de Personal y Relaciones Humanas Pag. 85

Limitaciones de reubicación: Reunir información referente a la disposición del empleado a reubicarse y las localidades a las que el trabajador desearía ser reubicado.

Intereses de carrera: Utilizando los mismos códigos de experiencia en el trabajo empleados en la primera sección, el empleado debe indicar qué le gustaría hacer en el futuro para el empleador. Es posible proporcionar espacio para una breve prioridad de opiniones y debe incluir un código que indique si la principal calificación del trabajador para el trabajo que desea hacer es la experiencia, el conocimiento o el interés.

Evaluaciones de desempeño: Estas deben ser integradas al bando de habilidades del empleado y actualizadas periódicamente para indicar el logro de cada trabajador en cada dimensión (habilidad de liderazgo, motivación, habilidades de comunicación, etc.) evaluada, así como un resumen de las capacidades y deficiencias del empleado.

Fuentes Externas de Reclutamiento

Anuncios

Es el más común de todos los medios de reclutamiento, el más empleado y de los más efectivos en sus resultados. Generalmente pensamos sólo en los insertables en el periódico, pero tiene otras variantes. Los principales tipos de anuncio son:

1) Periódico y Revistas Científicas: Estos anuncios pueden tener las siguientes características

* **Anuncio Ciego :** Aquel en el que no se especifica el nombre de la empresa. Este anuncio tiene como principal riesgo la posibilidad de que los candidatos ya estén laborando en la empresa.

* **Anuncio Abierto o Firmado:** Puede tener repercusiones en la moral de nuestros empleados

* **Anuncio Desplegado:** Es cuando se coloca en lugares estratégicos del periódico, con el objeto de captar más fácilmente la atención y ampliar, al mismo tiempo, la penetración del anuncio.

* **Anuncio Clasificado:** Se inserta en las secciones que los periódicos destinan, específicamente, para este fin.

Los periódicos y en algunos casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a

mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos, los periódicos son utilizados por muchos reclutadores.

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Son la forma más común de solicitar empleados. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse en revistas y periódicos profesionales o en otras publicaciones idóneas que aparezcan en áreas donde existan concentraciones altas de los expertos que se buscan.

2) Universidades e Instituciones Educativas

Las universidades y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.

Muchos reclutadores llevan sus prácticas mucho, más allá de sólo colocar avisos en las carteleras de una facultad que les interesa y sostienen pláticas directas con catedráticos, asesores profesionales y alumnos.

Los centros de estudio de nivel universitario, constituyen un gran campo de exploración para obtener personal calificado.

3) Agencias de Empleo

Estas compañías establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente, la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la compañía contratante. Las variantes entre las agencias son notables: en tanto algunas seleccionan cuidadosamente a sus candidatos, otras refieren a un grupo de personas no calificadas para que el contratante efectúe la selección.

Existen tres tipos básicos de agencias de empleo: 1) las operadas por gobiernos federales, estatales y locales, 2) las asociadas con organizaciones no lucrativas y 3) las agencias de publicidad privada.

En todos los estados existen las **agencias estatales de empleo** de servicio público. Reciben ayuda y coordinación de la United States Employment Service del Departamento Norteamericano del trabajo, que también mantiene un banco computarizado de empleos a nivel nacional al que están conectadas todas las oficinas estatales de empleo.

Las agencias públicas son una fuente importante de trabajadores por ahora, aunque la experiencia de muchas empresas con estas agencias es diversa. Los solicitantes de seguro de desempleo tienen obligación de registrarse con esa agencia y de estar disponible para la entrevista de empleo a fin de poder recibir su pago de desempleo.

Otras agencias de empleo están asociadas con organizaciones no lucrativas. La mayoría de las sociedades profesionales y técnicas cuentan con unidades que ayudan a su miembros a encontrar empleos.

Las agencias privadas de empleo, son fuentes importantes de personal secretarial, oficinistas y de nivel gerencial. Las agencias privadas cobran honorarios por cada aspirante que colocan. La ley Estatal generalmente determina estos honorarios y se encuentran en lugar visible en sus oficinas.

4) Compañías de Identificación de personal de Nivel Ejecutivo

* Laborando en un nivel más especializado que las agencias estas compañías solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la identificación de técnicos y científicos. Estas compañías operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones. El teléfono constituye un instrumento primario de acción.

5) Asociaciones Profesionales

Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre su afiliados. Con frecuencia el reclutador podrá enterarse de los detalles de estos programas y buscará métodos para aprovecharlos. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados en las revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo y, por tanto, este canal es muy idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.

6) Bolsas de Trabajo y Agencias de Colocación

Pueden llegar a ser de gran utilidad, sobre todo las primeras porque en la mayoría de los casos sus servicios son gratuitos y editan un boletín semanal o quincenal con el resumen de los historiales de trabajo.

7) Candidatos que llegan por si solos

Se presentan en la empresa de manera espontánea a ofrecer sus servicios, para poder desarrollarse eficientemente en su área de trabajo. En ocasiones son atraídos por el prestigio de la empresa. Si su candidato llega espontáneamente, mediante una profunda y severa investigación, sobre todo en lo que respecta a sus antecedentes y experiencia; así como la causa que le impele ir a una determinada compañía a solicitar empleo, es un elemento de valor, no veamos una razón que impida llevar a cabo su contratación.

8) Prestigio de la Empresa

* Aunque no se ha reconocido como un recurso para el reclutamiento, el prestigio de la empresa tiene un impacto notable sobre los esfuerzos de reclutamiento. Como la mayoría de los solicitantes de empleo no tienen ni el tiempo, ni los recursos para entrevistar a todos los posibles patrones, eliminan en forma automática a los menos interesantes. Esta eliminación o selección es influenciada grandemente por el prestigio o imagen de la empresa. Sus relaciones laborales, políticas de compensación, ambiente de trabajo y participación en la actividad política local son algunos de los muchos factores que influyen en el prestigio de una empresa.

Desafortunadamente, muchas empresas y organizaciones aceptan una imagen pobre como " parte de nuestra industria o negocio ". Cualquiera que sea su rama de actividades, las empresas con reputación pobre, deben actuar para mejorarla .

9) Aspecto Internacional

En años recientes un elemento se ha sumado al campo del reclutamiento: El aspecto internacional; a medida que más compañías operen en dos o más países, identificar y traer a personal de distintas nacionalidades para trabajar en compañías nacionales o identificar a trabajadores locales para que laboren en el exterior, constituirá un campo de crecientes retos profesionales. (37)

Mejora Continua

Medios de Reclutamiento

- 1) Radio y Televisión
- 2) Correo Electrónico
- 3) Internet

3.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FUENTES

Ventajas de las Fuentes Internas

- a) Premian la ambición y empuje del trabajador.
- b) Nos garantiza cierto grado de lealtad.
- c) Sirven como base para colocar a la persona en forma más adecuada, de acuerdo a sus aptitudes.
- d) Contribuye a crear una mejor actitud hacia el trabajo por parte de los empleados.
- e) El costo es menor.

(37) Manual de Reclutamiento y Selección para el Aseguramiento de la Calidad ISO 9001 Pags. 5-10

Desventajas de las Fuentes Internas

- a) Tapan un hoyo....abriendo otro.
- b) Posible desorganización.
- c) Fomentan los rencores en contra de la empresa.
- d) Impiden la obtención de nuevos puntos de vista que, generalmente, traen consigo las personas que provienen de lugares ajenos a la empresa. (38)

Ventajas Internas

- a) Económico.
- b) Rápido
- c) Índice de validez y seguridad
- d) Incentivación
- e) Empleos de entrenamiento
- f) Bien planteado representa un espíritu de competencia.

Desventajas Internas

- a) Exigencia de tiempos exactos.
- b) Conflictos de intereses.
- c) No puede plantearse en términos globales, dentro de la organización. (39)

Ventajas de las Fuentes Externas

- a) Eliminan los movimientos excesivos del personal actual de la empresa.
- b) Proporcionan personal no viciado con las prácticas comunes de la empresa y por tanto, con nuevas ideas que pueden reportarnos considerables utilidades.
- c) Pueden reducir los costos de entrenamiento.

Desventajas de las Fuentes Externas

- a) Nos ofrece personal que deberá familiarizarse con las formas de operar de la empresa.
- b) Limitan las posibilidades de ascenso para el personal actual (movilidad bloqueada)
- c) Su costo es más elevado. 38:

(38) Orozco Jorge Enrique Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal Pag. 71

(39) Manual de Reclutamiento y Selección para el Aseguramiento de la Calidad ISO 9001 Pag. 3

3.5 EVALUACIÓN DEL RECLUTAMIENTO

¿ Como Evaluar un Programa de Reclutamiento ?

Tan importante como preparar un programa de reclutamiento, es el evaluar el mismo. Aquí nos contestamos una serie de preguntas que generalmente surgen en nuestra mente: ¿ Qué tan efectivo ha sido mi programa ?, ¿ He logrado realizarlo sin causar elevación en los costos ?, ¿ He logrado interesar al mercado de prospectos a los que me dirigí ?, ¿ Cuáles son mis fuentes más adecuadas ?, etc.

Para hacer la evaluación de un programa de reclutamiento, contamos con dos aspectos fundamentales, los cuales pueden ser usados en forma aislada o combinados, de acuerdo a las necesidades propias de la empresa de que se trate, y en ocasiones hasta de los mismos puestos a que se refiera el reclutamiento, estas bases de evaluación son la efectividad alcanzada y los costos incurridos en el reclutamiento.

Efectividad: Esta base se usa para medir el grado en que hemos alcanzado nuestros objetivos. Es muy significativa, ya que mientras mayor sea la efectividad que exista en nuestro reclutamiento, mejor uso estaremos haciendo de nuestros recursos.

Costos: Hay ocasiones en que por limitaciones de carácter financiero la efectividad es secundaria, en estos casos el costo se constituye en la consideración fundamental y la bondad del programa, se medirá por la disminución hechas a las erogaciones motivadas por la puesta en práctica de un programa de reclutamiento.

Las Metas y Fuentes. Se evalúan en términos de su éxito, que tenga el personal en el trabajo.

Evaluación de la Efectividad y Costo del Reclutamiento

- a) Número de solicitudes obtenidas con cada técnica.
- b) Calidad de las solicitudes, porcentaje de las solicitudes llenadas por medio de cada técnica.
- c) Porcentajes de empleados obtenidos de las solicitudes.
- d) Costos de obtener cada solicitud y cada empleado.
- e) Lapso de tiempo entre la utilización de la técnica y recibo de solicitudes **40**



- * Agencias de reclutamiento
- * Anuncios en periódicos
- * Anuncios en revistas científicas
- * Contactos con entidades
- * Indicación de funcionarios
- * Presentación espontánea de candidatos

Comparación relativa de la rapidez del poder de influencia de las técnicas de reclutamiento



- * Agencias de reclutamiento
- * Anuncios en periódicos
- * Anuncios en revistas científicas
- * Contactos con entidades
- * Indicación de funcionarios
- * Presentación espontánea de candidatos

Comparación relativa del costo de las técnicas de reclutamiento.

(40)

3.6 LEY DE OPORTUNIDADES IGUALES DE EMPLEO

Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964.

Sección de la ley que estipula que no se puede discriminar con base en la raza, color, religión sexo, nacionalidad; con respecto al empleo.

Por parte de las empresas públicas o privadas de 15 ó más personas.

Instituciones Educativas, Públicas Privadas, el Gobierno Federal, Estatales, Locales; Agencias de empleo públicas y privadas no deben de rehusarse, referir, limitar o clasificar a empleados.

Los sindicatos de obreros con 15 ó más miembros, los comités obrero patronales, establecidos para seleccionar trabajadores como aprendices y capacitarlos no pueden discriminar a nadie.

La EEOC. Comisión de Oportunidades iguales de Empleo.

* La comisión creada por el título VII, capacitada para investigar las quejas por discriminación en el empleo y demandar a nombre de los afectados.

*** Ordenes Ejecutivas:**

Ordenes estimadas por el presidente Johnson, que impone requerimientos aún más estrictos que los del título VII a los contratistas federales, evitando la discriminación en el empleo.

*** Acción Afirmativa:**

Pasos en el reclutamiento, contratación, promoción, empleos y otras que están diseñados y se adaptan, con el fin de eliminar los efectos actuales de discriminación anterior.

*** Ley de Igual remuneración de 1963:**

Ley que exige un salario igual para trabajadores iguales, sin importar el sexo.

*** Ley de 1967 sobre discriminación en el empleo por edad**

Ley que prohíbe la discriminación arbitraria por edad específicamente en, los individuos de más de 40y 65 años, emanada por el Congreso en 1978; la ley amplió la protección hasta los 70 años, sin límite superior para empleados del Gobierno Federal.

La responsabilidad para el cumplimiento fue transferida a la EEOC en 1979.

*** Ley de 1973 de rehabilitación Vocacional:**

Ley que exige a algunos Contratistas Federales, la adopción de una acción afirmativa para las personas incapacitadas (Arline V. School Board of Nassau County) fallo del tribunal a favor de las personas con enfermedades contagiosas,

están cubiertas por la ley de 1973 decisión futura del tribunal podría extender la cobertura a casos como el síndrome inmunodeficiencia adquirida SIDA.

*** Ley de 1978 Discriminación por Embarazo:**

Amplió la definición de discriminación sexual para cubrir el embarazo, alumbramiento o problemas médicos relacionados, y prohíbe la discriminación con base en estos factores. en la contratación, promoción, suspensión, despido, cualquier otro término o condición de empleo.

*** California Federal Savings and Loan Association V. Guerra.**

Fallo del Tribunal Supremo, en el sentido de que los patrones deben proporcionar a las empleadas embarazadas, licencia sin pago para el período durante el que la persona se encuentre incapacitada; debido al embarazo, nacimiento o problemas médicos .

*** Lineamientos de las Agencias Federales:**

Normas emitidas por las agencias federales encargadas de asegurar el cumplimiento de las leyes federales de empleo igual, que explican en detalle los procedimientos recomendados a las empresas.

*** Hostigamiento Sexual:**

Hostigamiento con base en el sexo, que tiene el propósito o efecto de interferir. Substancialmente con el desempeño en el trabajo de la persona o crear un medio de trabajo intimidante, hostil u ofensivo. (41)

*** Prácticas discriminatorias específicas de la Administración de Personal que deben evitarse:**

Reclutamiento:

*** Información Oral :**

No se puede depender de la diseminación oral de la información sobre oportunidades de empleo cuando la fuerza de trabajo que se tiene está completa o substancialmente integrada por blancos.

*** Información desviada:**

Es ilegal proporcionar información falsa o desviada a los miembros de cualquier grupo o rehusarse a informarles de oportunidades de empleo y los procedimientos para obtenerlas.

Anuncio de solicitud de empleados:

Las clasificaciones de " se solicita hombre y se solicita mujer " son violaciones de las leyes que prohíben la discriminación por sexo en el empleado a menos que el sexo sea una clasificación ocupacional de buena fe para el puesto promocionado.

(41) Wendel L. French Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos Pag. 37-42

Además, no se puede anunciar en forma alguna que sugiera que los aspirantes son discriminados debido a su edad. Por ejemplo, no se puede poner un anuncio que solicite a un " joven " hombre o mujer (42)

Resumen.

El reclutamiento consiste en el proceso de identificar y atraer hacia la empresa a solicitantes idóneos para cubrir una vacante, esta tarea es desempeñada por personal especializado en esta actividad.

Antes de proceder a desempeñar sus labores el reclutador debe conocer las características del entorno en que operará. Son especialmente importantes las características de las políticas de organización, los planes de Recursos Humanos y los requerimientos del puesto.

Se encuentran a disposición del reclutador varias fuentes y métodos para identificar y atraer candidatos potenciales.

Fuentes internas, escalafon ciego (trascendencia y ascensos), nueva contratación de empleados que habían trabajado en la empresa.

Fuentes externas, periódico y revistas científicas, universidades e instituciones educativas, agencias de empleo, compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo, asociaciones profesionales, bolsas de trabajo y agencias de colocación, candidatos que llegan por si solos, prestigio de la empresa y Aspecto internacional.

Describiendo sus ventajas y desventajas de las fuentes internas y externas.

Los reclutadores deben tener actualizados sus conocimientos de las leyes de oportunidades iguales de empleo que afectan al reclutamiento.

4. SELECCIÓN

Selección: Proceso de seleccionar personal con más posibilidades de tener éxito en el puesto, entre los solicitantes. (Byar's). (43)

Busca entre los candidatos los mejores para cada puesto (Reyes Ponce). (44)

Es una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados inicia cuando una persona solicita un empleo y termina cuando se contrata a uno de los solicitantes. (William). (45)

La selección es básicamente una serie de estudios de la persona que estamos buscando. En las cuales debemos descubrir calificaciones, capacidades y las características del aspirante al cargo. (Flippo) (46)

Es un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado. (Fernando Arias Galicia). (47)

4.1 ENFOQUES GENERALES DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Enfoques Generales

- 1.- Las actitudes de los solicitantes se deben evaluar contra los requisitos de un puesto específico en el que podrían estar interesados.
- 2.- Las aptitudes de los solicitantes se miden contra los requisitos de varios puestos disponibles.
- 3.- Las aptitudes de los solicitantes se evalúan no sólo contra los requisitos de los puestos disponibles, sino también contra los de los puestos que podrían estar vacantes.

El Proceso de Selección

Los pasos en el proceso de selección varían de una empresa a otra, debido a sus diferentes maneras de pensar en cuanto a la selección de empleados. Con la espera de lograr una buena concordancia, algunas organizaciones utilizan un proceso riguroso y costoso. Otras contratan personal de más deliberadamente; esto con la esperanza de que algunos nuevos empleados se podrán eliminar, después de haberlos observado en el trabajo. (48)

(43) Byar's Lloyd Administración de recursos Humanos y Aplicaciones Pag. 143

(44) Reyes Ponce Agustín Administración de Personal Relaciones Humanas Pag. 84

(45) William B. Wether Administración de Personal y Recursos Humanos Pag. 155

(46) Flippo Edwin B. Principios de Administración de Personal Pag. 130

(47) Arias Galicia Fernando Administración de Recursos Humanos Pag. 257

(48) Byar's Lloyd Administración de Recursos Humanos Conceptos y Aplicaciones Pag. 150

Objetivo de Selección

Es escoger a la persona con más probabilidades de tener éxito en el puesto. El objetivo final de selección debe ser el de hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de la persona. Esto beneficia a la empresa por medio de menor rotación, menos ausentismo, estado de ánimo más alto; a la vez que la persona deriva mayor satisfacción en el trabajo.(49)

Importancia de las Políticas

- 1) Consideraciones Éticas. Todas las declaraciones de principios deben estar basadas en principios éticos sólidos.
- 2) Prácticas equitativas para el empleo. Ley de oportunidades iguales de empleo.
- 3) Prácticas relativas a personas incapacitadas. Se ha estado experimentando en el empleo de estas personas. (Chruden y Sherman)

Información Necesaria para la Selección

- 1) Especificaciones del puesto.
- 2) Selectividad al contratar.
- 3) Información acerca de los solicitantes. Chruden y Sherman(50)

Principios de la Selección de Personal

- 1) **Colocación.** Incrementar los recursos humanos por descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y el de la organización. Si un candidato no reúne las habilidades necesarias para un puesto, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales pueden ser de importancia para otra ocupación por sus características de ser un buen prospecto.
- 2) **Orientación.** En caso de que no sea posible aceptar un candidato es importante orientarlo, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, implica un intercambio de información entre diversas organizaciones o la centralización en alguna oficina dedicada a esta tarea. Así como la necesidad de que el seleccionador se convierta en un experto en mercados de trabajo, y un dominador de las técnicas de selección.
- 3) **Ética Profesional.** Es importante insistir que el proceso de selección implica una serie de decisiones que pueden afectar al individuo si es colocado en un puesto para el cual no tiene habilidades, o en el cual tiene más capacidad de la necesaria, puede afectar al individuo en su salud y a la organización (51)

(49) Byar's Lloyd/ Administración de Recursos Humanos Conceptos y Aplicaciones Pag. 143

(50) Chruden y Sherman Administración de Personal Pags. 134-136

(51) Arias Galicia Fernando Administración d Recursos Humanos Pags. 259-260

Quien toma la Decisión para Seleccionar

La responsabilidad de la contratación se asigna a diferentes niveles de la administración en diferentes empresas. En muchas empresas el departamento de personal hace la selección inicial de los candidatos, pero la decisión final se deja al Supervisor del Departamento que tiene el puesto vacante. Este sistema releva al supervisor de la responsabilidad de escoger solicitantes, sin aptitudes o sin intereses.

Con menos frecuencia, el Departamento de Personal es el responsable, tanto de la selección inicial, como de la decisión final. Muchas empresas dejan la elección final al supervisor inmediato, sujeta a la aprobación de los niveles más altos de la gerencia. En empresas pequeñas, el dueño o el Gerente General toman la decisión para la elección final. (52)

Un enfoque alterno es hacer que los iguales participen en la decisión para la selección. Los iguales se ha usado en forma principal para profesionales y para los más altos niveles gerenciales, pero se esta volviendo más popular en todos los niveles de la organización. Con este enfoque, los compañeros de trabajo de la persona seleccionada, toman parte en la decisión final.

La participación de compañeros y gerentes suele ser conveniente no sólo para identificar talento; sino también para facilitar la aceptación del nuevo empleado, por el grupo de trabajo.

4.2 MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO

Factores para selección

La persona seleccionada para un puesto particular debe ser la que tenga más posibilidades de un buen rendimiento.

El primer paso para seleccionar empleados que van a tener éxito, es desarrollar una medida de éxito del puesto; ésta medida se llama criterio. El siguiente paso es especificar las características o predictores necesarios para un buen rendimiento, con esa medida por tanto es posible medirlo. El reto es un proceso de selección es aprender a medir el éxito en un puesto y luego identificar las características que conduzcan a un buen rendimiento sobre la medida del éxito en el puesto.

Medición del Rendimiento

Robert Thorndike y Elizabeth Hagen han identificado cuatro cualidades que se deben buscar cuando se escogen criterios. Los criterios de evaluación son medidas obtenidas cuando una persona hace un juicio de la valía de otro, los criterios para el personal, se obtiene datos del Departamento de Personal relacionados.

1.- Pertinencia

La pertinencia llamada con frecuencia validez, es el requisito primario y absolutamente fundamental para el criterio. La pertinencia es el grado al cual es apropiado un criterio, es decir, el grado al cual mide lo que esta destinada a medir. Un criterio es pertinente si los conocimientos, habilidades y aptitudes básicas requeridas para el éxito, son los mismos que los necesarios para desempeñar el trabajo. Rara vez, se puede probar empíricamente la pertinencia, por ello la pertinencia de un criterio particular suele estimarse como un juicio profesional, el criterio para medir el puesto es un sustituto del rendimiento real, se alcanza mayor pertinencia en el uso de información tomada de los análisis de puestos y la descripción del puesto cuanto mayor sea la superposición en el criterio y el rendimiento real en el puesto, tanto más pertinente será el criterio.

2.- Confiabilidad

La confiabilidad que es la reproducibilidad de resultados es la segunda cualidad en importancia de un criterio. Los criterios no serán pertinentes sino son confiables; pero ya que son confiables, no necesariamente son pertinentes. La confiabilidad responde a la pregunta de la congruencia con la cual el criterio mide lo que debe medir. Un criterio es confiable hasta el grado al cual la misma persona que trabaja en las mismas condiciones produce más o menos los mismos resultados en diferentes periodos.

3.- Libertad de Prejuicio

Esto exige que a cada persona se le de una oportunidad igual para lograr una buena calificación en el criterio.

4.- Disponibilidad y Aceptabilidad

El criterio debe estar disponible, en el sentido que sea razonablemente conveniente y económico. No importa lo bien que un criterio satisfaga los requisitos antes expresados, debe ser práctico para su uso en términos de tiempo y costo.

Predicción del Rendimiento: Criterio de los predictores. Se deben hacer predicciones de cuales solicitantes son capaces de alcanzar los niveles deseados de rendimiento para lograrlo. Se deben identificar las características del éxito basados en los criterios para el puesto, luego se pueden usar las técnicas de selección, como pruebas o tests y entrevistas para ayudar a detectar estas características en los solicitantes. Estas características de uso frecuente como predictores de éxito incluyen ciertas habilidades psicológicas y físicas; ciertos niveles de educación y experiencia, datos biográficos, como la edad y el sexo. Las características necesarias para el éxito en los criterios para puestos, deben satisfacer los mismos requisitos de los criterios en si. Estas características y el método para medirlas deben ser pertinentes, confiables, libres de prejuicios, disponibles y aceptables.

Validez quiere decir el grado al cual una característica o su medición son un buen predictor del éxito en el criterio o criterios seleccionados para el puesto. La pertinencia de un criterio se llama validez

Validez Congruente

La validez de una característica o de un instrumento para medir una característica se puede medir mediante uno de dos métodos básicos. 1ro. El método del empleo actual, incluye probar la relación entre la característica en cuestión y el éxito del criterio, demostrado por los empleados actuales. Con este método, se indican características comunes en los empleados que tienen éxito en su puesto actual.

Validez Predictiva

2do. El método de seguimiento, incluye indicar una característica durante la entrevista para el empleo, contratar sin tener en cuenta esa característica y, más tarde, determinar si esta característica está relacionada con el rendimiento del puesto. Si se encuentra una relación, la característica se puede utilizar como base para seleccionar a los futuros ocupantes de ese puesto.

Validez Sintética

Nuevos conceptos de validez: validez sintética y validez superficial. La primera es útil cuando el número de personas que ocupan puestos similares no es lo bastante grande como para demostrar la validez concurrente o la predictiva. El concepto implícito es similar al utilizado por un ingeniero industrial, quien deduce los tiempos estándar para un nuevo trabajo con el uso de las estimaciones de tiempo requeridos para efectuar las tareas que constituyen los trabajos u operaciones. Con la validez sintética, la validez de un trabajo específico se infiere cuando se desglosa el trabajo en sus diversos elementos específicos, se determina la validez de estos elementos y su validez se combina como un todo.

Validez Superficial

Validez Superficial, significa que el solicitante cree o no que la característica o método de medición esta relacionada con el criterio. Esta validez es de un tipo más informal. Las características o su medida parecen estar relacionadas con el puesto. Con frecuencia, los predictores de rendimiento tienen prejuicios. Un predictor con prejuicio es aquel con el cual no todos los solicitantes tienen una oportunidad igual de lograr una buena calificación. Las ramas legislativa y judicial del gobierno han tomado acciones para asegurar que los predictores utilizados para fines de selección no tengan prejuicios. (53)

4.3 MEDIOS Y TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Pasos hacia la selección

Debido a que la mayoría de las empresas utilizan el método de eliminación múltiple, el proceso de selección se considera como una serie de pasos. Aunque el número de pasos varía entre las empresas e incluso entre los puestos.

1) Selección Preliminar con solicitud

La selección y entrevista preliminar que normalmente están a cargo del Departamento de Personal, están destinadas obviamente a eliminar a solicitantes carentes de aptitudes. En la selección preliminar, se estudian las solicitudes, las hojas de datos personales, las calificaciones escolares, los antecedentes de trabajo y otras fuentes, para determinar las características, habilidades y rendimiento previo, de la persona. En esta etapa, se deben seleccionar con todo cuidado todos los datos del rendimiento de la persona en sus puestos anteriores: La rapidez con la cual haya sido promovido, la experiencia de primera mano que haya adquirido, la frecuencia y las razones para dejar otros empleos y su historial de salarios.

A fin de obtener información útil de todos los reclutas, las formas de solicitud de empleo se deben diseñar para agrupamientos por áreas mayores de trabajo. Se deben utilizar solicitudes diferentes para puestos de empleo de oficina, puestos de gerentes, técnicos y otros grupos mayores de puestos en la empresa.

Cada solicitud de empleo deberá contener al reverso un cuadro de información de oportunidades iguales.

Información de Oportunidades Iguales

La información al reverso de esta forma, se requiere como parte del programa de acción afirmativa y para fines de información estadística en cumplimiento con las regulaciones federales y estatales. Su respuesta estrictamente voluntaria y no producirá un trato adverso.

Reverso de la forma

Información de oportunidades iguales

Fecha de nacimiento _____ No. de afiliación al seguro social _____

Datos raciales/Étnicos.

Negro no hispano

Indio Nativo Norteamericano

De las Islas Asiáticas

u oriundo de Alaska

del Pacífico

Hispano

Blanco no hispano

Sexo.

Femenino

Masculino

Tiene algún problema de incapacidad o limitación: Si No Si la repuesta es afirmativa,

Describe: _____

Si se identificó alguna incapacidad, describa cualquier servicio necesario, para

ayudarle: _____

Posición (es) solicitadas _____

2) Entrevista preliminar

Se utiliza para eliminar a solicitantes ineptos o sin interés que han pasado la fase preliminar de selección, por lo general estas entrevistas manejadas por un especialista del Departamento de Personal, suelen ser exploratorias. Otro propósito es explicar todo lo que es el trabajo y sus requisitos, y contestar cualquier pregunta del candidato en cuanto al trabajo o la empresa. Durante esta entrevista el especialista de personal debe observar los hábitos y muletillas del solicitante y otras características personales que pueden afectar el rendimiento en el puesto, y evitar con cuidado una decisión con prejuicios.

la misma advertencia en cuanto a las preguntas discriminatorias en las solicitudes se aplica en este caso. Las preguntas de la entrevista deben ser pertinentes para el puesto.

3) Tests y Pruebas para el Empleo:

Los tests o pruebas para empleo están diseñados para producir una muestra de comportamiento, con la cual se puedan hacer diferencias en relación con las futuras acciones o rendimiento en el puesto de una persona.

este tipo de tests es una de las partes más controvertidas en el proceso de selección.

Dado que los tests son un método para predecir el rendimiento, deben cumplir con los requisitos legales de pertinencia o validez, libertad de prejuicios y confiabilidad. La validez de la prueba o tests significa el grado al cual la prueba predice el rendimiento medido por criterio o criterios específicos. La validez de la prueba se puede demostrar con el método del empleado actual o con el seguimiento. La confiabilidad de la prueba se aplica a la congruencia de reproducibilidad de los resultados de la prueba; hay tres métodos en uso común para demostrar dicha confiabilidad.

El primero es probar y volver a probar, que incluye probar a un grupo y luego después de unas dos semanas someterlos al mismo tests, los resultados se ataran si la persona se aprendió las respuestas en el espacio. El segundo método llamado formas paralelas, incluye someter a dos formas separadas, pero similares, del tests al mismo tiempo. El grado al cual coinciden los resultados y puntuaciones, determinan la confiabilidad con mitades divididas, es el tercer método " mitades divididas 2, la prueba se divide en mitades para determinar si el rendimiento es similar en ambas mitades. También en este caso el grado de semejanza determina la confiabilidad. Todos estos métodos requieren el cálculo estadístico del grado de confiabilidad del TESTS.

Pruebas de inteligencia y capacidad mental

Uno de los tests más antiguos y populares es el de inteligencia, destinado a evaluar la capacidad mental de la persona. Como dicen H:H Meyer y I.M. Bertotti, " Las personas con alta calificación en las pruebas generales de habilidad, tienen capacidad para usar un buen juicio, pensar hacia el futuro y tomar decisiones atinadas con rapidez en gran variedad de situaciones, o sea todas las actividades que, en general, se piensa que requieren inteligencia " Se han encontrado elevadas correlaciones entre las calificaciones de la prueba de inteligencia y el éxito en una gran variedad de puestos.

Pruebas de habilidades Mentales:

Miden el desenvolvimiento de una persona bajo tareas determinadas.

Las Pruebas de Inteligencia, se Clasifican:

* Las que miden la inteligencia general. * Las que miden habilidades intelectuales, como:

* Nivel de pensamiento (abstracto, funcional, concreto), * Capacidades de análisis y síntesis,* Capacidad de juicio,* Atención y concentración * Capacidad de comprensión, Memoria (inmediata y mediata).

Pruebas de Actitudes:

Miden las opiniones personales.

Pruebas de Aptitud

Las pruebas o tests de aptitud están diseñadas para medir la capacidad para aprender un puesto o tipo particular de trabajo. Estas pruebas intentan medir los deseos y habilidades del examinado y compararlos con los de otras personas que desempeñen con éxito el tipo de trabajo en cuestión. Algunos de estos tipos más utilizados son los tests mecánico, para oficina y psicomotores.

* Miden la habilidad de la persona para predecir la actuación ante situaciones nuevas.

Prueba de Habilidades Psicomotrices:

Miden el desempeño de actividades físicas bajo situaciones complejas.

Pruebas de Aprovechamiento:

Sirven para medir la eficiencia actual en una área dada, más bien que la capacidad.

Las pruebas de aprovechamiento se clasifican en una de dos categorías: oral/escrita o muestras de trabajo. La primera categoría mide el conocimiento de una área y la segunda evalúa la habilidad actual para elaborar una muestra de trabajo en la realidad.

Pruebas de Conocimiento:

Detectan que tanto sabe una persona producto de su experiencia.

Pruebas de Interés Vocacional:

Estas pruebas intentan determinar las perfecciones de la persona entre diferentes tipos de trabajo. Se supone que si una persona tiene intereses comunes con las que han logrado éxito en cierto tipo de trabajo, a esa persona le agrada ese puesto. Las pruebas de interés las utilizan con frecuencia los consejeros escolares y las oficinas de colocación en las escuelas. El problema principal con el uso de estas pruebas para fines de selección es que es muy fácil engañar con los resultados.

Pruebas de Interés:

Miden el grado de vocación (orientación) para ciertas actividades de grado o desagrado.

Pruebas de Personalidad:

Son el medio más controvertido y quizá el menos confiable para la evaluación. Las pruebas de personalidad recaen en una de dos categorías: **objetivas** (escritas) y **Proyectivas**. Las primeras tienen la misma falla básica que las pruebas de interés: es muy fácil engañar con los resultados. Las proyectivas, en las cuales se pide al examinado su propia interpretación de ciertas situaciones, por lo general requieren intérpretes muy adiestrados y no hay forma de darles una calificación objetiva.

Son inventarios o cuestionarios que miden el carácter o temperamento, los valores, actitudes y ajuste emocional (Salud Mental).

Las Pruebas Psicológicas tiene dos Finalidades

- 1) Eliminan la entrevista para los candidatos que resultaron con puntuaciones o calificaciones bajas o deficientes.
- 2) Los resultados ofrecen datos valiosos en el desarrollo de la entrevista.

¿ Qué mide una batería de pruebas en la empresa ?

Mide varias áreas relacionadas como son:

- a) Adaptación del hombre al trabajo.
- b) Adaptación de la tarea al hombre.
 - 1) Adaptación del hombre al trabajo.
 - 2) Adaptación al ambiente físico.
- c) Integración personal en el trabajo
- d) Integración colectiva en la organización empresa.

Los Tests Psicológicos y su Reporte Dinámico

La confiabilidad de predecir que un aspirante es apto puede incrementarse si se utilizan seros o baterías de tests. Los tests aumentan de valor estimativo profesional cuanto mayor es el número de aspirantes entre los que hay que seleccionar.

Rasgos de la Personalidad que se Buscan en los Tests Psicológicos

* Personalidad sociopática, * Nivel de identificación sexual, * Problemas de homosexualidad, * Nivel de energía psicológico, * Carácter introvertido o extrovertido, * Conflictos de autoridad, * Fobias y temores, * Nivel de angustia, * Riesgo suicida, * Problemas en sus relaciones familiares, * Problemas en sus relaciones interpersonales, * Rasgos neuróticos, * Rasgos psicóticos, * Metas, * Logros, * Liderazgo, * Aprovechamiento de capacidades intelectuales, * Intereses vocacionales * Habilidades especiales.

Los instrumentos psicológicos de personalidad más utilizados en las empresas para tal fin, entre otros, son:

Personalidad Estructurada:

* Inventario multifásico de la personalidad (MMPI), * 16 factores de la personalidad de Catell, * Inventario de la personalidad de Jackson, * Cuestionario de Hung M. Bell.

Personalidad inestructurada o Proyectiva:

* Frases incompletas de Saks, * Psicodiagnóstico de Rorschach, * La figura humana Machover, * Gestáltica de Bender, * Tests de percepción temática de Murray, * Tolerancia a la frustración Rosenswalt, * Tests de apercepción temática.

Los Instrumentos Psicológicos de Capacidad Intelectual más utilizados en la empresa para tal fin, entre otros, son:

* Pitner, prueba de rapidez, * Anstey (domingos), * Otis (A) y(B), * Terman, * Weschler, * Tests no verbal de Pordue, formas A Y B, * Tests rápido de Barranquilla, * Army Betha Tests.

Los Instrumentos Psicológicos que detectan los Intereses Vocacionales de los sujetos son:

* Interes vocacionales de Kuder, * Interes vocacionales de strong, * Intereses vocacionales de Harold Geist.

Las Pruebas de Habilidades específicas, detectan:

* Coordinación visomotriz (habilidad visomotriz gruesa- habilidad visomotriz fina, * Razonamiento mecanico, * Relaciones especiales

Los Instrumentos Psicológicos de Habilidades Específicas más Utilizados en la Empresa, entre otros son

* DAT, Habilidades específicas, percepción visual, Frosting

El reporte dinámico constituye el resultado de la aplicación y diagnóstico de los instrumentos psicológicos

Definición de Términos empleados en el reporte dinámico del estudio psicológico.

Capacidad Intelectual:

Capacidad y aptitud de una persona para resolver con éxito una gran diversidad de problemas en campos de trabajo distintos, adaptándose, ante nuevas instituciones, partiendo de la base de experiencias pasadas.

Memoria Mediata

Capacidad para resolver a la conciencia, hechos, conocimientos, objetos y relaciones, los cuales, en el curso del desarrollo y carente de obstáculos en un

marco de referencias único para el sujeto, son devueltos a la conciencia cuando una situación alcanza una intensidad.

Memoria Inmediata

Es la captación e integración de hechos, palabras y relaciones de situaciones que se están aprendiendo y que permite almacenarlas y recurrir a ellas cuando el sujeto lo necesita.

Ambición Intelectual:

Es la necesidad de adquirir conocimientos nuevos que le permitan ampliar el campo cultural, manifestando el sujeto un interés por lo que sucede a su alrededor o en su medio ambiente.

Aprendizaje de Nuevos Procedimientos:

Proceso asociativo, por medio del cual se desarrolla la capacidad de responder adecuadamente a una situación o un trabajo donde se carece de experiencia, evitando actuar en base a ensayo o error.

Madures de Juicio para Evaluar una Situación:

Estado de completo desarrollo, de poder evaluar, apreciar y valorar una situación cotidiana, emitiendo respuestas lógicas y adaptativas.

Capacidad para Organizar Trabajo Bajo Tensión:

Forma por la cual la persona es capaz de realizar una diferenciación sistemática de partes y funciones, aun estando sometido a presión en forma constante.

Capacidad para Organizar Trabajo:

Agrupación de cualquier clase en la que existe una diferenciación sistemática de partes y funciones.

Capacidad de Análisis y Síntesis:

Atención dirigida a las partes de una experiencia total en un esfuerzo para descubrir sus componentes y su disposición, por lo que podrá ser capaz de poder tomar lo más importante de la misma, conjugándolo y resumiendo la experiencia.

Capacidad de Anticipación y Planeación:

Anticipación a un estímulo o una situación inminente.
Estar preparado para un suceso.

Planeación:

Proyecto de acción compleja, mentalmente elaborada antes de su ejecución.

RASGOS DE LA PERSONALIDAD

Concepto de sí Mismo

Forma en la cual se concibe y percibe la persona para enfrentar situaciones conflictivas, tanto internas como externas.

Actitud Frente al Trabajo en Equipo:

Disposición específica para cooperar, participar, responsabilizarse y comprometerse en el desarrollo de actividades con varias personas.

Habilidad para establecer relaciones interpersonales:

Aptitud para la realización en un acto en forma rápida y con esmero, por medio de la cual establece relación con sus compañeros.

Actitud hacia jefes y superiores:

Disposición o preparación estabilizada, por medio de la cual el subordinado respeta los conocimientos y acciones de sus superiores y jefes.

Flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones:

Capacidad para llevar a cabo modificaciones en la conducta, ante una nueva forma o ritmo de vida.

Capacidad de logro:

Límite superior de la disposición funcional del individuo para hacer uso de la energía que tiene y ponerla en función de un objetivo que persigue.

Estabilidad emocional:

Conducta caracterizada por la ausencia de variaciones insólitas en sus rasgos o reacciones emotivas.

4. Contacto con las fuentes de antecedentes y referencias del empleado.

Esto se suele hacer para obtener una evaluación más objetiva de la empresa. Los estudios han indicado que la mayoría de sus firmas en Estados Unidos se ponen en contacto con las fuentes de referencias durante el proceso de selección. Aunque las pruebas indican falta de uniformidad en esa verificación, para empresas privadas y entidades públicas, la mayoría de los posibles patrones consultarán con personas en cinco categorías de referencias: Personales, académicas, empleos anteriores, antecedentes penales y cartas de recomendación. La minuciosidad de la comprobación de las referencias debe depender del puesto por ocupar. Tiene valor limitado en general cuanto más alto es el puesto, más minuciosa debe ser la

verificación. La comprobación de las referencias personales tiene valor limitado, pues ningún solicitante indicará como referencia a quien no pueda darle una recomendación positiva.

El contacto con las fuentes de referencia académicas es también de escaso valor por razones similares, los empleos anteriores son la fuente más utilizada y están en condiciones de dar la información más objetiva. Aunque la comprobación de referencias se puede hacer por correspondencia, las entrevistas telefónicas o personales son más deseables. La cantidad y tipo de información que estén dispuestos a dar un empleo anterior suele variar. Lo mínimo que normalmente se logra es verificar la información incluida en la solicitud de empleo, otra información que se puede obtener incluye información sobre rendimiento y salarios, promociones o retorno al puesto anterior.

5. Entrevista para diagnóstico

La entrevista para diagnóstico, se ha definido como una conversación con una finalidad; toda información obtenida en las etapas previas del proceso de selección, se utilizan para saber si la persona es la mejor para el puesto.

Se acostumbra que el gerente que tiene un puesto vacante en su departamento entrevista a los candidatos enviados por el Departamento de Personal o el de Recursos Humanos. Este departamento suele ser el responsable de entrenar a los gerentes con el fin de adquirir habilidades para entrevistar.

Las entrevistas pueden ser estructuradas o no, en la forma estructurada, el entrevistador conoce por anticipado las preguntas, las hace y anota las preguntas del entrevistado. Algunas ventajas con esta entrevista es que aporta el mismo tipo de información de todos los entrevistados; permite cubrir sistemáticamente todas las preguntas consideradas necesarias por la empresa y minimiza los prejuicios personales del entrevistador.

La entrevista no estructurada, no tiene una lista de comprobación o estrategia planeada con anticipación. El entrevistado determina la trayectoria de la entrevista cuando contesta la pregunta como "platiqueme de su empleo anterior". En esta entrevista se requiere más participación del entrevistado que en la estructurada.

Hay tres tipos adicionales de técnicas para entrevistas que han sido utilizadas en grado limitado por las organizaciones. La entrevista de estrés pone al entrevistado a la defensiva y trata de confundir al entrevistado en cuanto a su adelanto. El propósito de este tipo de entrevista es detectar a la persona muy emocional. La entrevista depende del tipo de información que la empresa trata de obtener del entrevistado y la de la naturaleza del puesto a ocupar.

Las entrevistas estructuradas ofrecen un mayor grado de confiabilidad que las No estructuradas. Los prejuicios personales, el efecto de halo y la fisionomía sin trampas para el entrevistador. El efecto de halo tiene lugar cuando el entrevistador permite que una sola característica prominente domine su juicio de todos los rasgos característicos.

Guía para la buena entrevista para Colaborar en el Logro de la Calidad

- 1) Planear la entrevista con anticipación
 - 2) Establecer y mantener una relación con el entrevistado
 - 3) Recordar el objetivo primario de acopio de información que ayudara en la decisión.
 - 4) Anotar los resultados para tener la seguridad de que no se olviden los datos y los hechos.
- Una de las mejores formas de determinar el éxito de la entrevista es comparar las calificaciones de rendimiento en contra de la evaluación al momento de la entrevista.

6. Examen Físico

Después que el candidato a empleado ha salvado los primeros obstáculos, muchas empresas requieren un examen físico, el cual se efectúa no sólo para determinar la elegibilidad del solicitante para los seguros de vida de grupo, de salud y de invalidez; sino para determinar si tiene capacidad física para desempeñar el puesto.

Desafortunadamente, los exámenes médicos no son buenos predictores de futuros problemas físicos pero indican la condición física actual. Debido a ello en muchas empresas no se hace el examen físico sino hasta después de contratar a la persona, han ocurrido con respecto a los requisitos físicos.

Se han formulado nuevas definiciones y políticas para contratar personas físicamente impedidas. Dados los requisitos de la legislación y de las sentencias que se han mencionado con respecto a la discriminación, se han hecho nuevas evaluaciones de los requisitos físicos para muchos puestos.

En el examen médico del proceso de selección, deben considerarse los siguientes puntos:

- a) La capacidad física no es igual en todos los trabajadores
- b) El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos
- c) Las condiciones generales de la organización, presupone un riesgo para adquisición de enfermedades profesionales. Todo esto es necesario para evitar: Un mayor índice de ausentismo, la aparición de enfermedades profesionales, la disminución del rendimiento de trabajo, el peligro de contagio de diversas enfermedades, trastornos en la organización de la producción, déficit en la calidad de sus productos, menor calidad de producción y más elevados niveles de costo.

7. Uso del Juicio Personal Para tomar una decisión final

El paso final en el proceso de selección, es la decisión requerida para seleccionar una persona y contratarla para el puesto; habrá más de una persona

idónea, si esto es cierto, se debe establecer un juicio de valía con todos los datos del proceso completo de selección para seleccionar a la mejor persona.

Si los pasos previos se han llevado a cabo con éxito, mejoran en forma impresionante las posibilidades de éxito en el juicio. La persona que toma la decisión también debe reconocer que en algunos casos, ninguno de los solicitantes será satisfactorio, si esto ocurre se debe volver a diseñar el puesto, ofrecer más dinero para atraer a candidatos más aptos o tomar otras acciones. Los responsables de la contratación deben ser cautos en aceptar a la mejor persona que hayan entrevistado, aunque la persona no tenga las actitudes necesarias para el puesto (54)

* El polígrafo detector de mentiras para verificar la información dada por el solicitante

* La fisionomía significa el método de juzgar la inteligencia o carácter de alguien en base a las características y expresiones faciales de la persona.

Mejora continua

Medios y Técnicas de selección

- 1) Internet
- 2) Técnica Assessment.

4.4 ENTREVISTA EMPRESARIAL

Definición de entrevista: Es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar, recabar información o modificar actitudes y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones, (Arias Galicia Fernando).

Requisitos del entrevistador:

El entrevistador requiere como profesional que es, un adiestramiento y supervisión adecuados y una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas, esto incluye el conocimiento de sí mismo que contribuye en la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones que le son propias al entrevistador. Actualización constante y capacitación inmediata en su área.

Empatía y asertividad para el entrevistado en la preparación del ambiente en que realizara la entrevista desde el momento que recibe al solicitante.

Indudablemente que una entrevista constituye siempre una experiencia excitante, sobre todo si constituye un elemento de selección para explorar a fondo el comportamiento humano. La entrevista debe ser preparada de ante mano, en función del análisis previo de las características que se requieren para el desempeño del trabajo.

(54) Manual de Reclutamiento y Selección para el Aseguramiento de la Calidad ISO9001 Pags. 12-25

Entrevista

- *Preparación
- *Ambiente
- *Contenido de la entrevista
- *Desarrollo de la entrevista
- *Comportamiento durante la misma
- *Cierre de la entrevista
- *Evaluación del candidato

Puntos a observar en la entrevista

- *Verificación cuidadosa
- *Conocer el ambiente de desarrollo
- *Intereses profesionales y extracurriculares
- *Condiciones reales
- *Antecedentes: Académicos, culturales, salud, laborales y económicos.
- *No prolongar la entrevista
- *Lograr un buen cierre

Es imposible determinar todos los factores que influyen en la formación de actitudes manifestadas durante la entrevista. Esto es debido a que las personas dan con frecuencia justificaciones siempre apelando a la lógica en sus respuestas mecanismo de racionalización. Por esta razón se recomienda analizar los datos de la situación y de la conducta en lugar de confiar en grandes y excelentes currículos.

Desde el punto de vista psicológico una actitud es una cierta tendencia mental. (conducta). En cierto sentido es un marco de referencia. las actitudes normalmente se clasifican en favorables y desfavorables.

Fases de la Entrevista

RAPPORT. Este término significa " concordancia" , Simpatía" , es una etapa que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle, lo dificulta la ironía, las interrupciones. Puede explicar las características de la Organización. Romper el hielo a través de actitudes Mostrándose Cordial y Amistoso en Virtud de que es una persona que no se le conoce.

CIMA: Realización de la entrevista donde se exploran las áreas que se mencionaron de manera general y que se conoce la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad, habilidades para relacionarse, el tiempo de supervisión, y la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

Historia Educativa. Explorando el último trabajo al primero se logra continuidad en la entrevista pasando a los últimos años de escolaridad. Continuidad en los estudios, duración de los mismos, papel que jugó en los mismos y sus relaciones con la

autoridad profesores, sus calificaciones, su potencial y su necesidad de rendimiento, intereses vocacionales y la relación con las tareas que ha venido desempeñando, la objetividad para elegir carrera y su grado de dependencia de sus estudios.

Historia Personal. La información respectiva corresponde a la vida privada del solicitante, los indicadores del concepto del individuo que tiene de sí mismo, de sus padres hermanos esposa e hijos del mundo de la vida en general nos da la pauta del manejo de las relaciones interpersonales, estado de salud del individuo, accidentes, enfermedades y operaciones) de la forma como se maneja y hacia donde dirige su agresividad.

Tiempo Libre. Uso del tiempo libre, como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

Proyectos a largo y corto plazo. Como pretende proyectarse a futuro, realizarse y autodeterminarse al entrevistado en sus metas, grado de objetividad en evaluación de sus metas con relación a sus recursos.

CIERRE. Cinco o diez minutos antes de terminar la entrevista se anuncia el final de la misma dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y se le da a conocer el resultado, si no es aceptado se deberá orientar, implica un conocimiento por parte del entrevistador del mercado del trabajo no es una derrota si no un estímulo.

Nivel ejecutivo de la entrevista, es básicamente no dirigida, conocida también como entrevista libre o pasiva.

Informe de la entrevista. Contendrá el resultado y conclusiones en relación al objetivo de la misma, después de concluida.

La entrevista permitirá:

*Corregir condiciones desfavorables de trabajo, *Seleccionar al futuro candidato, *que el candidato exprese libremente sus sentimientos y emociones, *ubicar al candidato en la empresa, *conocer y emprender algunos factores sociales y conocer las habilidades de decisión que tanto sabe escuchar el candidato)

La selección del candidato para ocupar el puesto vendrá determinada por:

*Los trabajos que podría aspirar al tiempo de hacerse la elección, *La localización del trabajo, *El suelo de los diversos trabajos y las oportunidades de formación (55)

Actualmente, rara vez se contrata a alguien sin que se someta a la entrevista. Estas tienen una duración variable: cinco o diez minutos, y de una a dos horas o más. Una entrevista (ordinaria o estandarizada) debe ser dinámica a pesar de la complejidad que esta representa por ser generadora de estres.

¿Como vencer el estress en la entrevista?

Dormir bien la noche anterior, llegar treinta minutos antes de la hora indicada, relajarse la media hora anterior.

- a) Respirar profundo y exhalar lentamente.
- b) Pensar positivamente en armonía (seres queridos y familia).
- c) Olvidarse de los problemas (económicos, sociales y emocionales).

4.5. EVALUACIÓN DE LA SELECCIÓN

Con las evaluaciones y entrevistas de salida, es posible conocer las fuentes de errores y hacer correcciones y mejoras. Mantener un grupo de investigadores orientando, completando formas relativas a su personal, no es una tarea sencilla, es un trabajo necesario para que la selección tenga éxito en el cumplimiento de los objetivos buscados.

El mejor enfoque para una situación dada, depende de los costos directos e indirectos. Los costos monetarios del proceso de selección y de cualquier entrenamiento posterior para la persona contratada son directos.

Otros costos que se pueden considerar, incluyen las consecuencias, a veces intangibles de haber tomado la decisión equivocada.

Si esto ocurre la empresa no solo pierde su inversión directa en el empleado (costos y salarios de selección y entrenamiento), si no también pierde un tiempo valioso porque debe volver a empezar por contratar y entrenar un nuevo empleado. Es posible que el empleado insatisfactorio pueda haber causado otros daños por su falta de rendimiento.

El costo de selección suele ser pequeño en comparación con el de las consecuencias de tomar una decisión errónea; por tanto suele ser mejor hacer un trabajo minucioso durante el proceso de selección inicial (56).

4.6 LEY DE OPORTUNIDADES IGUALES DE EMPLEO

Las órdenes del Ejecutivo, la Ley de Discriminación por Edad de 1967, la Ley Federal de Rehabilitación de 1973, la Ley de Informes de Crédito Imparciales y los contratos personales de trabajo también afectan la selección del personal.

Hay numerosas leyes que tienen impacto en la administración de la compensación.

Son la Ley de Normas Justas para el Trabajo, la Ley Davis-Bacon, la Ley Walsh-Healey de Contratos Públicos.

(56) Byar's Lloyd Administración de Recursos Humanos Conceptos y Aplicaciones pag. 150

Las leyes estatales de compensación por daños causados en accidentes de trabajo y la Ley de Seguridad Ocupacional y Salud afectan las condiciones generales de trabajo.

(EEOC) otras normas de 1981, Ley de 1967 discriminación por edad, prohibió a las empresas que discriminaran a las personas de 40 a 70 años. Es ilegal discriminar en la contratación, al dar preferencia debido a la edad de los individuos dentro del rango de edades de 40 a 70 años, si dos personas solicitan el mismo empleo y una tiene 45 y otra 55 años no se podrá rechazar legalmente al candidato de 55 años al afirmar que se contrató a alguien de más de 40 años, o sea de 45 años, no se podrá promover un trabajador de 41 años en lugar de uno de 51, sólo sobre la base de edad. (57)

Prácticas discriminatorias específicas de la administración del personal que deben evitarse

Estándares de Selección

Requisitos de Educación

Un requisito de educación puede ser considerado ilegal cuando 1) se puede demostrar que los grupos minoritarios tienen menos probabilidades de poseer las características de instrucción (como el caso de un diploma de preparatoria) y 2) cuando esas características no están relacionadas con el puesto.

Pruebas

De acuerdo con el presidente del tribunal supremo burgués:
Nada en la ley (título VII) impide el uso de pruebas o procedimientos de medición, evidentemente son útiles. Lo que el Congreso a prohibido es otorgar a estos instrumentos y mecanismos una fuerza de control, a menos que se demuestre que representan una medición razonable del desempeño en el puesto.

Los tribunales consideran ilegales las pruebas que eliminan desproporcionadamente a las minorías o a las mujeres que no están relacionadas con el puesto.

Preferencia para los Familiares

No se puede tener preferencia hacia los familiares de los empleados actuales respecto a las oportunidades de empleo si los trabajadores actuales son en su mayoría no minoritarios.

Estatura, Peso y Características Físicas

Las características físicas (tales como la estatura y peso) que pueden tener un impacto adverso sobre ciertos grupos étnicos o mujeres, son ilegales a menos que pueda demostrarse que están relacionadas con el trabajo.

Historial de Arrestos

No se puede utilizar el historial de arrestos en una persona para descalificarla automáticamente para ocupar un puesto, ya que siempre hay que suponer que es inocente hasta que se pruebe que sea culpable.

Despido debido a Embargo

Despedir a una persona cuyo salario ha sido embargado es ilegal, a menos que pueda demostrarse una insoslayable "necesidad de la empresa" .

Otros Estándares de Contratación

Se incluyen entrevistas sobre la historia personal, investigaciones de antecedentes, exámenes médicos, exámenes psicológicos y pruebas de polígrafo. Nuevamente , estas herramientas pueden ser utilizadas pero se tiene que demostrar que lo que prueban está relacionado con el empleo. (58)

Resumen:

El primer requisito para establecer un sistema de selección es desarrollar medidas de éxito en el puesto, llamadas criterios. Los criterios deben ser pertinentes para el puesto, confiables, libres de prejuicios, así como disponibles y aceptables. El siguiente paso es predecir cuales solicitantes son capaces de alcanzar los niveles deseados de rendimiento. Para ello, se deben identificar ciertos predictores de rendimiento. Luego, se deben legalizar para mostrar que se relacionan con el criterio o criterios; dos métodos para establecer la validez de los predictores son el método del empleado actual y el método del seguimiento. Al igual que los criterios los predictores también deben ser confiables, libres de prejuicios y disponibles y aceptables.

El proceso de selección varía entre las empresas, pero normalmente incluye los siguientes pasos.

La selección y entrevista preliminares están destinadas a eliminar a los solicitantes que no tienen aptitudes o intereses para el puesto.

Los tests para empleo ofrecen una muestra de conducta que se utiliza para hacer inferencias en cuanto a las futuras acciones o rendimiento del examinado.

Para verificar la información y obtener una evaluación más objetiva del solicitante, se consultan las fuentes de referencia de antecedentes personales y de empleo. Los empleos anteriores son la fuente más útil de referencia para aportar información sobre los posibles empleados.

Por lo general se hace una entrevista para diagnóstico, muy a fondo, entre solicitante y el Supervisor del Departamento con el puesto vacante.

Cuando el posible empleado a llegado a este punto se puede requerir un examen físico por razones de los seguros y para verificar que la persona tiene la capacidad física para efectuar el trabajo.

El paso final en el proceso es tomar la decisión que tendrá a cargo el jefe Superior Inmediato.

Deben tener los entrevistadores actualizados sus conocimientos de las Leyes de Oportunidades Iguales de Empleo que afectan a la selección.

5.1 ANTECEDENTES

La empresa reúne más de ochenta y cinco años de experiencia en ingeniería y construcción industrial, gracias a la unión de dos importantes empresas: de Ingeniería Industrial y Construcción Industrial.

A continuación presentó brevemente la historia de cada una de ellas:

La Empresa de Ingeniería Industrial

Para referirnos a la empresa de Ingeniería Industrial, iniciaremos con la historia del Grupo de la empresa que se fundó en el año de 1947 cuando un grupo de 17 jóvenes Mexicanos recién egresados de la Facultad de Ingeniería, encabezados por un Ingeniero Mexicano, fundaron la empresa, 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 la empresa fue la participación en la Licitación para la construcción del Multifamiliar M.A. 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, y en el medio se les auguraba poco éxito en la obra.

El reto era muy grande, pero el ansia de éxito fue mayor trabajaron con tal ímpetu y fervor que no sólo cumplieron con el proyecto si no que lo entregaron antes del plazo convenido.

Este éxito marcó el inicio de una nueva generación de ingenieros mexicanos y así, serían de ahora en adelante: "Los Hombres que Construyen a México".

Durante los años cincuenta, el grupo incurrió 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 la Empresa Industrial y en el año 1991 fusionan 6 empresas Industrial Ingeniería y Nuclear etc. y nace una nueva Compañía Industrial más fuerte, con mayor campo de acción y con la experiencia de haber realizado más de 150 proyectos de construcción industrial.

La Empresa de Construcción Industrial

Por su parte, esta empresa tiene su origen en dos importantes empresas:

Por una lado, la 1ª Empresa F. Corporation, la cual es fundada en California en el año de 1912, por un inmigrante Suizo, especializándose en la construcción para una industria en crecimiento, la Petrolera. Sus tres hijos se unieron en la compañía y ayudaron a que se expandiera hasta Texas y al centro del país. Con el tiempo la empresa se expandió rápidamente ampliando sus habilidades en la investigación y en lo técnico. A través de posteriores adquisiciones y ramificaciones, se convirtió en una Compañía Mundial de Ingeniería y Construcción, que ofrecían una gran diversidad de servicios a sus clientes industriales.

Por el otro, la 2ª Empresa D. Internacional Corporation fundada en el año de 1934, por un norteamericano intrépido, con 25,000 Dólares prestados y el sueño de crear una nueva economía para el sur de los Estados Unidos. Su compañía presto servicios a la Educación, la Agricultura, la Industria en general y a la Fuerza armada. Ahí nació la Manera " D ", que significa integridad, calidad y entrega por encima de las expectativas. Con el paso del tiempo se convirtió en una empresa de ingeniería y construcción muy diversificada, suministrando servicios, que incluyen: selección y evaluación de sitios, arquitectura, ingeniería, procuración, construcción, gerencia de construcción y mantenimiento, a una gran cantidad de industrias en todo el mundo

En 1977, la 1ª Empresa F. Corporation compró a la 2ª Empresa D. Internacional Corporation y en 1987 se combinaron las operaciones de las dos empresas, formando una sola F. D.. La fuerza y la capacidad de la nueva organización permitió que se convirtiera en el primer contratista de los Estados Unidos de Norteamérica, siendo actualmente 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.

El común denominador de la historia de estas empresas, es el haber sido iniciadas por personas que no esperaban a que el futuro ocurriera, la construían Grandes soñadores que lograron hacer realidad sus pensamientos gracias a la energía, la confianza y la decisión de hacer las cosas.

El 30 de Junio de 1993, se asocian la Empresa de Ingeniería Industrial y la Empresa de construcción Industrial y hacen una nueva empresa:

EMPRESA DE INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN S. de R.L. de C.V.

A nosotros nos corresponde escribir la historia de esta nueva empresa, y en la medida que ésta crezca, creceremos, aprendiendo nuevas habilidades y desarrollando nuevos talentos, participando activamente en los retos de la compañía y construyendo al logro de sus objetivos.

- Infraestructura
- Metales y Minería
- Generación de Energía
- Manufacturera
- Farmacéutica
- Telecomunicaciones

La empresa es propietaria de un gran parque de equipos de construcción, entre maquinaria mayor, menor y vehículos, cuenta con una amplia cartera de proveedores de materiales y equipos de electromecánicos. Tiene capital de trabajo suficiente para operar en forma satisfactoria. Pero, sin duda alguna el recurso más valioso es su gente, que trabaja con entrega, seguridad, entusiasmo y que cuenta

con los conocimientos, habilidades y experiencia necesarias para cumplir y superar las expectativas del cliente ofreciéndole calidad y confiabilidad en las relaciones de sus proyectos. (59)

EN 1980 LA ISO (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION) ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA NORMALIZACIÓN

Integró un comité técnico de calidad, con sede en Ginebra, Suiza para desarrollar los estándares de calidad unificados para la Comunidad Económica Europea. Como resultado de los trabajos de este comité, en 1987 se aprobó la serie ISO 9000, la cual es la más aceptada en la actualidad a nivel mundial para desarrollo de sistemas de calidad.

A partir de un proceso de mejora continua, iniciado en 1992 la empresa fue recomendada para la certificación ISO 9001, estándar internacional en el que se establecen los principios básicos para el desarrollo de sistemas de garantía de calidad, aplicables a nivel mundial.

Para obtener la certificación ISO 9001 que otorga la Organización Internacional para la Normalización (International Organization For Standardization) se establecieron en todos los niveles de la empresa, procedimientos de trabajo sujetos a revisión y auditoría externa permanente. La empresa será la primera empresa mexicana en servicios integrales de Ingeniería Procuración, Construcción y Gerencia de proyecto en obtener esta certificación.

A un año y medio de su creación, la empresa se posiciona entre el competido mercado como lo demuestran las 500,000 horas - hombre sin accidentes en el proyecto de la planta Casoleacaque, Veracruz.

En el campo de energía eléctrica en 1994, se terminaron cuatro unidades de generación termoeléctrica para la CFE se pusieron en operación 1400 MW, dos de estas unidades se construyeron en Piedras Negras, Coahuila de 350MW, cada una y dos en Tuxpán Veracruz, de 350 MW cada una. Estas últimas, se hicieron en consorcio con otras empresas con quienes se construyeron las otras dos unidades, contrato que se obtuvo por el éxito de haber terminado las unidades anteriores en 35 y 39 meses, respectivamente.

Para la empresa petroquímica concluyo la terminal de combustibles, con capacidad para 330,000 barriles en el Salto, Jalisco.

En el sector de telecomunicaciones, se termino la ingeniería, construcción y puesta en servicio de 7,900 km. de fibra óptica, bajo contrato con una empresa telefónica, la que ha su vez, fue la principal contratista de otra compañía telefónica para dicho proyecto.

En el Sector petroquímico, se inicio la construcción de la planta de productos PET en Cosoleacaque, Ver.

Para el proyecto de una planta de polipropileno, con capacidad de 14,000 toneladas anuales, se inicia en Altamira, Tamps (60)

En 1995, en consorcio con las empresas francesas y en colaboración con la empresa, se prosiguió con la ampliación del proyecto hidroeléctrico en Oaxaca, que generará 200 MW (temascal)

Para el sector petroquímico, por medio de un contrato con la empresa Italia, se continua la construcción del proyecto (hidrodesulfuradora de residuales) en Tula, Hidalgo, para producir combustibles de calidad ecológica internacional.

En asociación con telecomunicaciones, la empresa contrato con una compañía telefónica, asociación entre Banamex y MCI, la construcción del 5,300 Km. de red de fibra óptica para telefonía de larga distancia, con un periodo de ejecución de 11 meses.

Entregará a una compañía una planta de producción de polietileno, materia prima utilizada en la fabricación de envases plasticos.

Para la filial mexicana, construye una planta industrial que generará 15,000 toneladas al año de fibras de polipropileno, que se emplea en la fabricación de productos sanitarios.

Se construye una planta de productos de automedición, ubicada en Lerma, Edo. de México, esta obra representa para la empresa su primera experiencia en un proyecto farmacéutico integral y para química, otro cliente de la industria farmacéutica, amplía actualmente la planta ubicada en Ocoyoacac, Edo. de México.

Para una industria dedicada a la producción de vidrio, realiza el diseño de una nueva planta con un alcance de ingeniería procuración y construcción.

Para una empresa de México, trabaja en la ingeniería, el suministro, la construcción y la puesta en operación de una planta de producción de Oxígeno, Nitrógeno y Argón, con una capacidad de 1,200 toneladas métricas al día. (61)

Empresa Internacional 1994

Honduras

En 1994, se entrego a la Secretaria de Comunicaciones, Obras Publicas y Transportes, el proyecto carretero Siguatepeque, La Esperanza, de 70 Km. de longitud.

(60) Hacia un Futuro Globalizado Informe Anual 1994 Pags. 27-30

(61) Hacia un Futuro Globalizado Informe Anual 1995 Pags. 14-16

Venezuela

Terminó para el Instituto Nacional de Obras Sanitarias, el tramo cuarto D, de la segunda etapa del acueducto del Sistema Regional del Centro, y para Lagovén, el tramo Barranca-Planta de Tratamiento, del acueducto El Falconiano. (62)

Empresa Internacional 1995

En contraste a los obstáculos que se presentaron en el mercado nacional, las operaciones internacionales de la empresa, se incrementaron durante 1995, lo cual facilitara una continuidad en su crecimiento y mayor rentabilidad en el futuro. (Buscando la globalización de la empresa, 1995 fue un año intenso en promociones en el área internacional).

Colombia

En Colombia, por quinto año consecutivo se continuaron los trabajos de mantenimiento del oleoducto Vasconia-Coveñas. También, se suscribió un contrato mediante el cual la empresa se encarga, desde septiembre de 1995, de la excavación del material estéril de la mina de carbón Cerrejon Central, con el compromiso de remover 12 millones de m³ al año.

Guatemala

En la región del Petén continúa la construcción de la carretera que comunicara algunas poblaciones (Modesto Méndez y San Luis), registrando un avance aproximado del 73%. No obstante que la fecha de terminación de las obras se estableció para octubre de 1996, se adoptaron una serie de medidas a fin de terminar los trabajos 6 meses antes y adelantarse así a la temporada de lluvias.

República Dominicana

Durante la primera mitad del año se trabajó en la construcción de la tercer etapa de la presa Las Lagunas, de acuerdo al programa de obra original. En el segundo semestre el ritmo de construcción fue menor, debido que el cliente dominicano, presentó reducciones en sus flujos de efectivo.

Estados Unidos

Asociada con dos empresas norteamericanas, la empresa continúa su participación en el proyecto de los túneles y lumbreras del sistema de recolección de aguas de Chicago. Asimismo, se prosigue con la administración de los inmuebles propiedad de la Empresa en Florida, mientras se promueve su venta en el próximo ejercicio.

Para una compañía se elabora la ingeniería en detalle de una planta petroquímica en Louisiana E.U.

El Salvador

Durante el ejercicio de 1995, se terminaron y entregaron el Centro de Judicial y los edificios gubernamentales, en la ciudad de San Salvador. Así mismo, se ha realizado una intensa labor en la promoción y estructuración del proyecto del metro del San Salvador.

Además se cuenta con varias industrias, las cuales son: Ingenieros Asociados Internacional, Ingeniería, Construcción Urbana, Concesionarias (Carreteras y servicios múltiples), Bienes de capital, Exportación de agregados e Inmobiliaria, Maquinaria, Autopartes, Asociados y Construcción Pesada (63).

Proceso de Certificación con ISO 9001

En diciembre de 1995, fuimos recomendados por la Compañía Sociéte Générale de Surveillance, Yarsley de Estados Unidos de América. Para la certificación y registro de nuestro sistema de Calidad e Ingeniería, Procuración y Gerencia de Proyecto, que satisface los requisitos que establece la norma internacional ISO 9001, edición 1994, ante National Accreditation Council for Certification Bodies de Inglaterra. El 19 de marzo de 1995, recibimos el documento que nos acredita con la certificación del 4 de marzo de 1996.

El otorgamiento de este registro nos califica como una empresa de Clase Mundial y refuerza nuestro compromiso de lograr la ejecución de todos los trabajos que desarrollamos a tiempo, dentro del presupuesto medido asignado y de acuerdo con los requerimientos y expectativas de nuestros clientes, formando un sólido equipo de trabajo con nuestros contratistas y proveedores, a quienes estamos integrando a nuestro Sistema de Calidad para avanzar juntos en su realización para suministrar servicios de alto valor.

Nuestro compromiso es el esfuerzo de haber definido, planeado, dirigido e implantado el Sistema de Calidad en la empresa fue extraordinario. Solo un esfuerzo de total magnitud pudo lograr la implantación del Sistema en un plazo récord de seis meses y sin la aplicación de recursos externos ni adicionales, nos hemos percatado que para mantener vivo el sistema demanda, además de un seguimiento implacable de un compromiso aun mayor ya que requiere alimentarse continuamente con el ejemplo cotidiano del personal Directivo, gerencial y supervisor, cuyos resultados deben ser calificados por los ojos externos de nuestros clientes y del organismo certificador.

Nuestro Sistema de Aseguramiento de Calidad, con alcance a todas las áreas de la Empresa arranco en septiembre pasado, con la implantación de 420 procedimientos en las siguientes áreas: Gerencia de Proyecto, Ingeniería, Procuración, Construcción, Aseguramiento de Calidad, Sistemas, Control de Proyectos y Desarrollo de Negocios, Recursos Humanos y Contabilidad de Proyectos. A la fecha se dispone de 520 procedimientos, con un grado de implantación del 80 % medido con base en las listas de asistencia y las cartillas de adocctrinamiento.

Las áreas con mayor grado de dificultad para mantener el sistema son: Ingeniería y Construcción, debido a la alta rotación de personal y a la subcontratación de trabajos. Para prevenir problemas en dichas áreas, se esta haciendo adoctrinamiento periódico de personal de nuevo ingreso y se inicio un proceso de auditorías a los subcontratistas para incorporarlos al sistema.

Estamos sujetos a la Auditoria de Revalidación de la Certificación ISO 9001, en donde se verificara por muestreo la aplicación de nuestro Sistema de Calidad. Para la cual estamos conscientes de que el haber conseguido la certificación de ISO 9001, es solo el principio de un gran reto que debemos asumir todos con responsabilidad, calidad y de manera permanente.

En 1996, se entregaron los proyectos mencionados que estaban por concluir en 1995.

En 1997, la empresa realizara proyectos de igual magnitud e importancia, como es el de Semalayucan, sector ciclo convenido, Cd. Juárez, Chihuahua. Actualmente se cuenta con tres recertificaciones ISO 9001 de la empresa. (64)

La Empresa es Administrada por:

La empresa Grupo Ingeniería y por la empresa de Construcción, de acuerdo a la siguiente organización:

- * Consejo de Administración.
- * Empresa Grupo Ingeniería.
- * Empresa de Construcción.

Comite Ejecutivo.

- * Empresa Grupo Ingeniería.
- * Empresa de Construcción.

Comite de Administración.

- * Empresa de Ingeniería y Construcción

5.2 EXPERIENCIA CON QUE CUENTA

Hereda de sus empresas fundadoras una amplia gama de conocimientos y experiencias que se pueden resumir en los siguientes puntos:

Grupo Ingeniería

- Relaciones con empresas de los sectores Público y Privado en México y Centroamérica
- Amplio prestigio y reconocimiento en América Latina.
- Amplia experiencia en México.
- Experiencia en Construcción Pesada y Urbana.
- Conocimiento profundo del Medio Local.
- Proyectos de diversos Sectores en Ejecución .

Empresa de Construcción

- Experiencia global en proyectos EPC.
- Experiencia en Gerencia, Ingeniería y Procuración para el Sector Industrial.
- Amplia base en Tecnología, Sistemas y Procedimientos de Vanguardia.
- Relaciones con Empresas Inversionistas a Nivel Mundial.
- Presencia consolidada en América Latina.

5.3 SERVICIOS QUE OFRECE

La combinación de las dos empresas permite a la empresa ofrecer servicios de Ingeniería, Procuración, Construcción y Mantenimiento de la más alta calidad.

Concretamente la Empresa puede proporcionar a sus clientes los siguientes servicios:

- | | |
|--|---|
| • Conceptualización | • Mantenimiento de Plantas Industriales |
| • Estudios de Factibilidad | • Capacitación en Plantas Industriales |
| • Ingeniería Básica | • Automotriz y Control |
| • Ingeniería Financiera y de Detalle | • Instrumentación |
| • Construcción Civil, Electrónica y Mecánica | • Montaje de Equipo |
| • Procuración | • Puesta en Marcha |
| • Gerencia de Proyecto | • Pruebas |
| | • Estudios de Impacto Ambiental |

5.4 CLIENTES MAS PRESTIGIADOS Y BENEFICIOS QUE OFRECE A SUS CLIENTES

Algunas de las industrias a las que la empresa puede prestar sus servicios son:

- Automotriz
- Productos al consumidor
- Química
- Electrónica
- Alimenticia
- Manufactura
- Telecomunicaciones
- Metales y minería
- Producción de Petróleo y gas
- Petroquímica
- Refinación de Petróleo
- Farmacéutica
- Generación de Energía

Son las firmas más prestigiadas de estas industrias.

Pueden ofrecer al cliente múltiples beneficios, entre los que destacan:

- Una fuente única para los servicios de ingeniería, procuración, construcción y mantenimiento.
- Experiencia y conocimiento de México y América Latina.
- Primer lugar en seguridad en la construcción .
- Una fuerza de trabajo de más de 5,500 personas.
- Posibilidad de acceder a más de 20,000 integrantes profesionales en cualquier lugar del mundo.
- Una red mundial de recursos de procuración.
- Capacidad de diseño asistido por computadora (CAD) y una red mundial de comunicación electrónica.
- Apoyo para el financiamiento de proyectos expertos en entrenamiento y capacitación.
- Expertos en control ambiental.
- Servicios de mantenimiento de plantas del más alto nivel.
- Desempeño de los proyectos dentro de su programa y presupuesto.

5.5 LA VISIÓN Y MISIÓN

Visión:

Ser la empresa líder en México, en Proyectos Industriales de Ingeniería, Procuración, Construcción y Mantenimiento, a través de:

- Garantizar la satisfacción total del cliente.
- Producir servicios de calidad excelente.
- Procurar el bienestar de nuestros empleados.
- trabajar con espíritu de equipo.

- * Capacitar competitivamente a nuestro personal en mercados internacionales.
- * Contribuir al desarrollo económico y social del país.
- * Participar competitivamente en mercados internacionales.
- * Integrar en nuestros objetivos a clientes y proveedores.
- * Ser rentable.

Misión:

Ser la principal empresa Mexicana en el Desarrollo, Construcción y Operación de infraestructura básica con vocación de servicio al cliente, capacidad, técnica siempre actualizada, ética profesional y calidad invariable en el cumplimiento de sus compromisos.

5.6 VALORES

- * Satisfacción del cliente.
- * Calidad.
- * Trabajo en equipo.
- * Ética profesional.
- * Mejora continua
- * Seguridad en el trabajo.
- * Austeridad en gastos.
- * Disciplina

5.7 POLÍTICAS GENERALES Y DE SEGURIDAD

Políticas Generales:

- 1.- Establecer y mantener un ambiente de cordialidad, trabajo en equipo, comunicación abierta a todos los niveles de la organización.
- 2.- Desarrollar una cultura de seguridad y mejora continua, por medio de la difusión de valores, conocimientos y habilidades requeridos por el personal, orientándolos a lograr estándares altos de seguridad y satisfacción al cliente.
- 3.- Realizar las inversiones en función de su realización costo-beneficio a corto, mediano y largo plazo, considerando la evolución del avance tecnológico y la posibilidad de obsolescencia.
- 4.- Efectuar solo gastos que separen beneficio de la empresa y realizarlos con un criterio de austeridad.
- 5.- Cumplir oportunamente y en forma ética con los compromisos contraídos con clientes y proveedores, evitando incurrir en prácticas de corrupción.
- 6.- Implantar la capacitación permanente del personal, orientada a la formación de carrera y a lograr mayor productividad y calidad.

7.- Fomentar la contribución de todo el personal para proporcionar el mayor valor agregado al cliente en todas las fases del proyecto.

Políticas de Seguridad:

Cuenta con un programa permanente de seguridad e higiene cuyo objetivo principal es conservar la integridad física de sus colaboradores para ello establece las siguientes políticas de observancia obligatoria para todo el personal.

- 1.- Se establecerá un comité central de seguridad para impulsar el cumplimiento de estrategia y políticas de seguridad.
- 2.- Se establecerá un Departamento Central Coordinador de la seguridad de los proyectos.
- 3.- El Gerente del Proyecto, es responsable de la seguridad; dicha responsabilidad no podrá ser delegada.
- 4.- En cada proyecto se establecerá un Comité de Seguridad.
- 5.- Se publicará el Manual de Seguridad que incluya los procedimientos de seguridad, higiene, servicios, médicos y vigilancia.
- 6.- Los proyectos contarán con organizaciones de seguridad dependientes del Gerente de Proyecto Aprobados matricialmente por la Gerencia de Construcción y Servicio a Proyectos.
- 7.- Los proyectos contarán con servicios médicos.
- 8.- Se reglamentarán las actividades de vigilancia.
- 9.- Los accidentes serán reportados de acuerdo con la ley (65)

5.8 MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Esta empresa es ya reconocida por sus clientes nacionales e internacionales como una empresa que ofrece servicios integrales de Ingeniería, Procuración, Mantenimiento y Construcción.

Con la finalidad de satisfacer los requerimientos y expectativas del mercado, han implantado una política permanente en seguridad, calidad y desarrollo de Recursos Humanos.

A partir de un proceso de mejora continua, iniciado en 1992, la empresa fue recomendada para la Certificación ISO 9001, la cual cumple con 20 políticas mandatorias de la norma.

En 1996, en la empresa La Mejora Continua es un objetivo común, los proyectos de mejora son un medio idóneo para conseguirla. Es por eso que se han buscado los caminos más convenientes, que nos lleven a dar apoyo constante y facilite la labor de nuestros grupos de trabajo en la elaboración de proyectos de mejora. De esta forma a los integrantes de los grupos se les ha provisto de diversas herramientas; entre ellas de una metodología que los ayude a mejorar sus proyectos y destinar el tiempo necesario para cristalizar sus ideas encaminadas a optimizar nuestro trabajo y ser más productivos.

Toda esta actividad a comenzado a darnos resultados reales, concretos, con beneficios a corto y largo plazo.

Así mismo, la empresa requiere actualizarse en el procedimiento de Aseguramiento de la Calidad, en los procesos de reclutar y seleccionar al personal con la tecnología más actualizada para los solicitantes.

Motivo por el cual se realiza la Mejora Continua en una de las políticas mandatorias de la norma ISO 9001

En la primera de sus políticas: " Responsabilidad de la Dirección " en uno de sus puntos " Los Recursos ".

El suministrador debe identificar las necesidades de los Recursos y proporcionar los recursos adecuados, incluyendo la asignación de personal bien reclutado, seleccionado y adiestrado para la dirección y ejecución del trabajo; y las actividades de verificación, incluyendo las auditorias externas de calidad.

Se Realizan Nuevos Métodos y Técnicas en los procesos de Reclutamiento y Selección para obtener los mejores candidatos del mercado laborar, Brindando personal de la más alta calidad profesional, mediante Aseguramiento de Calidad.

Basándose exclusivamente en el Reclutamiento y Selección de Supervisores de Disciplina.

Se hará mención de los métodos internos y externos del reclutamiento y se describirán los nuevos Métodos para la Mejora Continua.

Interno

- 1.- Escalafón Ciego (Trascendencia y Ascensos).
- 2.- Nueva contratación de empleados que habían trabajado en la empresa

Externo

- 1.- Periódico y Revistas Científicas.
- 2.- Universidades e Instituciones Educativas.
- 3.- Agencias de Empleo.
- 4.- Compañías de Identificación de Personal de Nivel Ejecutivo.
- 5.- Asociaciones Profesionales.
- 6.- Bolsas de Trabajo y Agencias de Colocación.
- 7.- Candidatos que llegan por si solos.
- 8.- Prestigio de la Empresa
- 9.- Aspecto Internacional.

Mejora Continua

1) Radio y Televisión

Son medios de comunicación, los anuncios, por estos medios tan utilizados hoy en día son muy útiles cuando se trata de personal calificado de calidad, en el que facilite precisar los requisitos necesarios para el puesto a cubrir y en el que no habrá un número exagerado de solicitantes a nivel nacional o internacional para las empresas de la compañía de Ingeniería y Construcción.

En caso contrario la experiencia enseña que si no están bien señalados los requisitos necesarios atrae un numero exagerado de candidatos, la mayoría de ellos poco valiosos, aumentando innecesariamente el costo del proceso para la compañía.

2) Correo Electrónico

Esta forma de reclutar se usara en compañías como esta, se envía la requisición de personal a otras sucursales o filiales de la empresa para asegurar su precisión y solicitar al candidato que había trabajado con la empresa en otros proyectos y que se encuentran disponibles para la elaboración del trabajo.

En el caso de no haber trabajado con la empresa y esta disponible, el personal se envía para saber si cumple con los requisitos del puesto de trabajo, se usa para personal informativo y operativo.

Este método reduce el costo del proceso.

3) Internet

Esta forma de reclutar se usara en la empresa para localización de personal o para ser promovidos entre las compañías oficiales de la empresa. Estos elementos son reconocidos por su capacidad, calidad y experiencia en el área de trabajo en otras sucursales o filiales de la empresa, ya que la empresa selecciona a sus trabajadores para el proyecto y una vez terminado, este personal esta disponible para otras actividades del proyecto siguiente en cualquiera de sus compañías a nivel nacional o internacional, básicamente se usa para personal ejecutivo y directivo pues los empleados de calidad se consiguen con grandes dificultades y se conservan muy poco, a estos elementos hay que llamarlos.

Este método reduce el costo de la compañía para reclutar personal de calidad.

Se hará mención de los métodos de selección y se describirá la Técnica para la Mejora Continua:

- 1.- Selección preliminar con solicitud.
- 2.- Entrevista preliminar.
- 3.- Tests y pruebas para el empleo.
- 4.- Contacto con las fuentes de antecedentes y referencias del empleado.
- 5.- Entrevista para diagnóstico.
- 6.- Examen Físico.
- 7.- Uso del juicio personal para tomar una decisión final..

Mejora Continua

1) Internet

2) Assesment

1) Internet

Se usara para aclaraciones y para complementar datos del empleado; ya que la empresa lo reconoce por su capacidad, calidad y experiencia en el trabajo o los selecciona dentro de las mismas compañías sucursales o filiales. A este tipo de elementos hay que llamarlos, ya que por su escasez no se encuentran tan fácilmente.

2) Técnica Assesment

Es una técnica que consiste en un caso practico que contiene los datos necesarios para determinar la decisión final y la evaluación del candidato.

Se les da a las personas seleccionadas para que lo elaboren, esta elaboración será en una área específica determinada, donde habrá una cámara de video para checar el comportamiento de los mismos, en un lugar oculto donde ellos no la pueden ver.

Su evaluación dependerá de su conocimiento y comportamiento durante la elaboración del caso práctico, de los pasos a seguir en el procedimiento elaborado y de su experiencia en el área de trabajo. Para la determinación del juicio final que tendrá el jefe superior inmediato. Esta técnica disminuye el costo del proceso.

Con la Mejora Continua de los procesos se obtendrá el siguiente beneficio: Al no encontrar una persona reclutada con las fuentes y medios de la Mejora Continua, se dará inicio al proceso de Reclutamiento y Selección. Con las fuentes y técnicas para los procesos. Ejemplo:

- * Se reclutarán 20 candidatos con los medios y fuentes del proceso ya mencionadas con las cuales se dará inicio al proceso de selección, elaborando la solicitud de empleo, de los cuales se seleccionarán 10 personas.

- * Posteriormente se dará inicio a la entrevista preliminar de los candidatos, eliminando dos personas, se elaboran los tests y las pruebas de empleo; de los resultados obtenidos de la evaluación de los tests y pruebas hechos a los candidatos, quedarán cinco personas, a las cuales se les darán a conocer los resultados obtenidos.

- * Hechos estos pasos y aprobados por los candidatos, se dará inicio a la investigación de antecedentes y referencias, de los cuales quedarán tres candidatos, que se entrevistarán para hacer un diagnóstico obteniendo los resultados requeridos.

- * Se trasladarán para presentar el examen físico, hecho el diagnóstico por el doctor de la empresa, teniendo un resultado aprobatorio se sumará a los resultados anteriores.

- * Posteriormente con los conocimientos y evaluaciones de los candidatos queda solamente el Supervisor de Disciplina que reúne las características y perfil del puesto para beneficio de la empresa.

Con esta selección se espera que los Supervisores sean capaces de ejecutar el trabajo eficazmente, con la nueva forma de trabajo: ¿Cómo los supervisores logran que el trabajo sea ejecutado?

- R =**
- * Trabajan intensamente con sus subordinados cuando es necesario.
 - * Se alían con sus subordinados para cumplir con el trabajo sin invadir su territorio, ni privarlos del reconocimiento por sus compromisos cumplidos.
 - * Enfocan el dialogo hacia el trabajo, en lugar de, sobre la persona que realiza el trabajo.
 - * Aceptan cierta cantidad de hostilidad y resentimiento de sus subordinados, lo cual es un aspecto inevitable de todas las relaciones humanas.
 - * Controlan la tendencia humana a usar una posición de poder para expresar hostilidad.
 - * Proceden en base a la experiencia y al conocimiento y tratan de controlar su miedo a que un subordinado los desplazará.
 - * Los buenos supervisores, reconocen que su experiencia y reconocimiento pueden llegar a ser obsoletos y que sus subordinados son frecuentemente más conocedores, acerca de muchos aspectos de un trabajo.
 - * Ayudan a sus subordinados a evaluar sus fortalezas y debilidades.
 - * Ayudan a sus subordinados a reconocer y aceptar ciertos temores que son, característicos de los grupos de trabajo. Emplean una buena cantidad de tiempo para balancear el conflicto entre colaboración y competencia entre sus subordinados y los ayudan a entender que el conflicto es inherente a la vida social.
 - * Explican, cuando es necesario, sobre cualquier problema causado por la conducta de sus subordinados, evitando humillarlos.

Conclusión

Considero que el beneficio anterior genera una mejor comunicación para lograr un reclutamiento interno y externo, una selección de mayor calidad en los procesos proporcionando más calidad en su contenido para el logro de la misión y visión de la empresa. Cuya implementación va a disminuir el costo de los procedimientos de reclutamiento y selección, teniendo personal de la más alta calidad en conocimientos adquiridos profesionalmente del mercado laboral que se destinan para su elaboración y ejecución de los métodos.

Resumen

La empresa se asocia con una importante empresa uniendo sus conocimientos y experiencia para el logro de su misión y visión ofreciendo sus servicios de ingeniería, procuración, construcción y mantenimiento de la más alta calidad a sus clientes, estableciendo políticas generales y de seguridad.

Teniendo un compromiso de recertificación de Calidad ISO 9001 para lograrlo requiere una mejora continua en sus procedimientos de aseguramiento de calidad.

Técnicas de mejora continua para los procesos de Reclutamiento y Selección.

Reclutamiento: * Radio y Televisión, * Correo Electrónico e * Internet.

Selección: * Internet y * Assesment

Conclusiones:

* Considero que el aseguramiento de calidad ISO 9001 para la empresa, dependerá de la comunicación fluida que tenga esta metodología dentro de la empresa para todos los niveles estructurales; ya que la calidad de un proyecto dependerá de los hombres que lo realizan para la satisfacción total del cliente. Teniendo como resultado que un hombre de calidad es aquel que hace bien las cosas desde la primera vez.

* Cada persona cumplirá con las responsabilidades individuales, para asegurar la satisfacción de los requerimientos del cliente y con esto alcanzar siempre el compromiso para la recertificación ISO 9001, basándose en el sistema de calidad, teniendo siempre documentos aprobados y actualizados los procedimientos.

* El éxito del reclutamiento y selección es fácil de alcanzar si los puestos están definidos claramente por un análisis y descripción del puesto requerido, en el Departamento de Recursos Humanos. El reclutamiento produce un grupo de candidatos idóneos y la selección busca al hombre para el puesto a un costo adecuado.

* Los nuevos procesos de reclutamiento y selección basados en la mejora continua nos permitirán satisfacer los requerimientos de calidad planteados en una de las 20 políticas mandatorias " Responsabilidad de la Dirección " , de la normativa ISO 9001. **Los Recursos**

* El Administrador de Recursos Humanos, Tiene como responsabilidad, identificar a los candidatos que mayor se adecuen a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización dejando la decisión final al jefe inmediato que requirió dicho personal.

* Con las técnicas de selección de personal, se evitara que puedan poner en peligro la estabilidad de la empresa como son: Excesiva rotación de personal, aumento de los costos de adiestramiento, baja eficiencia en el trabajo y duplicidad de funciones.

* Los medios y técnicas para la mejora continua nos traen como resultado un bajo costo empresarial de los recursos que se destinan para la ejecución de los procesos, es por esto que se puede implantar en la empresa adecuadamente para obtener el personal de la más alta calidad del mercado laboral en conocimientos y experiencia adquirida profesionalmente.

* Con la aplicación de tecnología de punta, prestigio y reconocimiento, será siempre la empresa líder en México y en el extranjero en proyectos industriales de Ingeniería y Construcción.

* Se continuara trabajando con el compromiso de mantener vigente el Sistema de Calidad, lo que sin duda contribuirá a que la empresa sea más competitiva y de estatura internacional.

BIBLIOGRAFIA

Amaro Guzmán Raymundo
Administración de Personal
Editorial Limusa Primera Impresión 1981.

Arias Galicia Fernando
Heredia Espinosa Víctor
Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas Primera Reimpresión Agosto de 1990.

Byar's Lloyd
Rue Leslie
Administración de Recursos Humanos Conceptos y Aplicaciones
Editorial Interamericana Edición 1994

Chuden Herbert J.
Administración de Personal
Editorial Continental Décima Quinta Impresión Enero 1991

Filippo Edwin B.
Principios de Administración de Personal
Editorial Calypso Cuarta Edición Abril de 1984

López Cano José Luis
Método e Hipótesis Científicas
Editorial Trillas Octava Impresión Febrero 1986

Orozco Jorge Enrique

Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal

Editorial Coparmex, Tercera Edición 1980.

Reyes Ponce Agustín

Administración de Personal Relaciones Humanas

Editorial Limusa, Décima Impresión 1984.

Reyes Ponce Agustín

El Análisis de Puestos

Editorial Limusa Noriega, Vigésima Primera Impresión 1992

Wendell Y. French

Administración de Personal Desarrollo de Recursos Humanos

Editorial Limusa, Tercera Reimpresión 1991.

William B. Werther J. phd

Keith Davis phd

Administración de Personal y Recursos Humanos

Editorial Mc Graw Hill Interamericana de México, Cuarta Edición Agosto 1995

Empresa de Ingeniería y Construcción S. de R.L. de C.V.

Guía del Sistema de Aseguramiento de la Calidad ISO 9001

Primera Edición 1995

Empresa Sociedad Controladora S. A. de C. V.

Hacia un Futuro Globalizado Informe Anual 1994-1995

Empresa de Ingeniería y Construcción S. de R.L. de C.V.

Manual de Reclutamiento y Selección para el Aseguramiento de la Calidad ISO 9001.

1996

Empresa de Ingeniería y Construcción S. de R.L. de C.V.

Metodología para la Elaboración de los Proyectos de Mejora ISO 9001 "Seis Pasos hacia la Calidad"

Primera Edición Agosto 1994

Empresa de Ingeniería y Construcción S. de R.L. de C.V.

Novedades Técnicas Organismo de Comunicación Interna

Marzo-Junio 1993

Esquemas de Aseguramiento de Calidad Lloyd 's Register OTAN

1994

Fernandez de la Hoz

Sistemas de Calidad Asociación Española de la Normalización y Certificación Europea ISO 9001

Julio de 1994

Gerencia de Ingeniería

Análisis y Descripción de Puestos para el Aseguramiento de Calidad ISO 9001

1996

Gerencia de Ingeniería

Sistema de Calidad Empresarial ISO 9001