

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY
CAMPUS MONTERREY**

**DIVISION DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERIA**



**GUIA PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
DIRIGIDA A MICROEMPRESAS DE CONSTRUCCION DE
VIVIENDA**

TESIS

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO
ACADEMICO DE:**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN INGENIERÍA
Y ADMINISTRACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN**

POR:

JOSÉ MANUEL TORRES MAYÉN

MONTERREY, N.L.

DICIEMBRE 2010

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

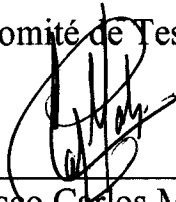
DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERÍA

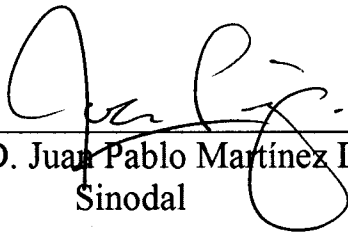
Los miembros del comité de tesis recomendamos que el presente proyecto de tesis presentado por el Ing. José Manuel Torres Mayén sea aceptado como requisito parcial para obtener el grado académico de:

Maestro en Ciencias con especialidad en Ingeniería y Administración de la Construcción

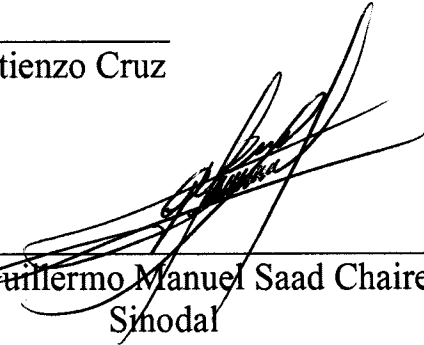
Comité de Tesis:



M.C. Francisco Carlos Matienzo Cruz
Asesor

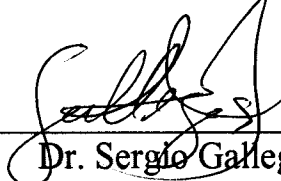


M.E.D. Juan Pablo Martínez Dávila
Sinodal



M.C. Guillermo Manuel Saad Chairez.
Sinodal

APROBADO:



Dr. Sergio Gallegos Cázares
Director del Programa de Maestría en Ingeniería y Administración de la
Construcción

DEDICATORIAS

A mis padres por su apoyo y entusiasmo incondicional, no sólo en estos 3 años sino a lo largo de mi vida. Muchas gracias por todos sus consejos, motivación y cariño.

A mi hermano Edgar por su apoyo y cariño.

A ti Crys por todo tu cariño, apoyo, comprensión y paciencia en esta etapa, gracias porque estar a tu lado, me hizo las cosas mucho más sencillas.

A ti Santiago, porque me has enseñado más cosas de las que pudiera haberme imaginado, además que tenerte cerca me ha motivado a tratar de hacer mejor las cosas.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer de manera muy especial a:

A mi asesor Francisco Carlos Matienzo Cruz, y a Juan Pablo Martínez Dávila por su apoyo y enseñanzas a lo largo del desarrollo de esta tesis.

A Guillermo Saad por el tiempo destinado a darme retroalimentación y sugerencias a este estudio.

Quiero agradecer a todas las empresas que colaboraron: Fro Ingenieros, Veessgal, Corporativo Berel, Grupo Industrial Boreas, Athos Construcción, IACSA y a Navi Constructora.

A todos aquellos compañeros y amigos por su compañía y apoyo.

A todos en verdad ¡muchas gracias!

Índice de Contenido

Capítulo 1. Introducción	8
1.1 Definición del problema	8
1.2 Objetivos	9
1.3 Metodología de la Investigación	10
1.4 Alcance de Investigación	10
Capítulo 2. El comportamiento humano en las organizaciones.	11
2.1 Historia del Comportamiento Organizacional.	11
2.2 Conceptos fundamentales.	13
2.2.1 Disciplinas que contribuyen al comportamiento organizacional.	14
2.2.2 Modelo del Comportamiento organizacional.	14
2.3 Temas Relevantes del Comportamiento Organizacional.	16
2.3.1 Las Emociones.	16
2.3.2 ¿Qué es la Personalidad?	17
2.3.3 La Percepción.	19
2.4 Equipos de Trabajo	21
2.4.1 Antecedentes	21
2.4.2 ¿Como Formar un Equipo de Trabajo?	22
Capítulo 3. La microempresa	24
3.1 Concepto de empresa	24
3.2 Clasificación de la industria México	25
3.2.1 Clasificación de la industria de la construcción en México	26
3.3 El Concepto de Microempresa	28
3.3.1 Características de la Microempresa	29

3.3.2 Aspectos Positivos de las Microempresas	30
Capítulo 4. Perfiles de trabajo, reclutamiento y selección de personal.....	32
4.1 Formato de descripción de puesto.....	32
4.1.1 Datos generales.....	32
4.1.2 Requerimientos.....	33
4.1.3 Experiencia	33
4.1.4 Idiomas	33
4.1.5 Objetivo y Descripción del puesto.....	33
4.1.6 Funciones del puesto	34
4.1.7 Cuestionamientos sobre el puesto.....	34
4.1.9 Propuesta de perfiles de trabajo.....	35
4.2 Reclutamiento.....	40
4.2.1 Clases de reclutamiento.....	41
4.2.2 Medios de comunicación en el reclutamiento.....	43
4.2.3 El Currículum Vitae.....	45
4.3 Selección de personal	46
4.3.1 Estructuración de la entrevista.....	47
4.3.2 Proceso de la entrevista.....	48
4.3.3 Variables que afectan la entrevista.....	50
4.3.4 Ejemplos de conductas erróneas del entrevistador.	51
4.3.5 Diagrama de entrevista típica de selección	52
4.3.6 Guía de entrevista.....	53
4.4 Decisión de Contratar	59
4.5 Ley Federal de trabajo	59

4.5.1 Duración de las Relaciones de Trabajo.....	59
4.5.2 Suspensión de los Efectos de las Relaciones de Trabajo	60
4.5.3 Recisión de las Relaciones de Trabajo.....	61
4.5.4 Terminación de las Relaciones de Trabajo.....	61
4.5.5 Días de descanso	61
4.5.6 Vacaciones.....	62
4.5.7 Salario	62
4.5.8 Obligaciones de los patrones.....	63
4.5.9 Obligaciones de los trabajadores	65
4.6 Derechos y Deberes del Patrón en materia de Seguridad Social	68
Capitulo 5. Guía práctica para el reclutamiento y selección de personal	72
5.1 Introducción	72
5.2 Perfil de trabajo	73
5.2.1 Datos Generales	73
5.2.2 Requerimientos.....	73
5.2.3 Experiencia Requerida	74
5.2.4 Idiomas	75
5.2.5 Objetivo y descripción del puesto	75
5.2.6 Funciones del puesto	75
5.2.7 Cuestionamientos sobre el puesto.....	76
5.2.8 Competencias.....	77
5.2.9 Comentarios y observaciones.....	77
5.3 Reclutamiento y selección de personal	78
5.4 Guía de entrevista.....	78

5.5 Evaluación de entrevista	78
5.5.1 Datos Generales del Aspirante	78
5.5.2 Competencias a evaluar	79
5.5.3 Puntaje.....	80
5.5.4 Datos del entrevistador	82
5.5.5 Comentarios y conclusiones	82
5.6 Resumen de Evaluación.....	83
Capitulo 6. Validación.....	84
Capitulo 7. Conclusiones	91
Resumen.	93
Anexos.....	94
Anexo 1 (Ejemplos de perfiles de trabajo propuestos).....	94
Anexo 2 (Contrato individual de trabajo).	106
Anexo 3 (Encuesta).	112
Bibliografía.....	113
Vita.	115

Índice de Figuras.

Figura 1. Modelo de disciplinas	14
Figura 2. Modelo de emociones en el lugar de trabajo	17
Figura 3. Modelo de los cinco grandes factores de la personalidad	18
Figura 4. Tipos de personalidad	19
Figura 5. Percepción de las cosas	20
Figura 6. Tamaño de las empresas según su actividad económica.....	25
Figura 7. Estratos de la industria.....	26
Figura 8. Proceso de reclutamiento para una vacante de una microempresa	41
Figura 9. Variables que afectan la conducta y los resultados de una entrevista.....	51
Figura 10. Diagrama para una entrevista típica de trabajo.	53
Figura 11. Pantalla de Datos Generales.....	73
Figura 12. Pantalla de Requerimientos.....	74
Figura 13. Pantalla de Experiencia requerida	74
Figura 14. Pantalla de Idiomas	75
Figura 15. Pantalla de Objetivo y descripción del puesto	75
Figura 16. Pantalla de Funciones del puesto.....	76
Figura 17. Pantalla de Cuestionamientos sobre el puesto.....	76
Figura 18. Pantalla de Competencias	77
Figura 19. Pantalla de Datos Generales del Aspirante.....	79
Figura 20. Pantalla de evaluación de competencias.....	80
Figura 21. Pantalla de Puntaje	82

Figura 22. Pantalla de Puntaje	82
Figura 23. Pantalla de Comentarios y Conclusiones	83
Figura 24. Pantalla de Resumen de evaluación de entrevista.....	83
Figura 25. Empresas encuestadas	84
Figura 26. Porcentaje de empresas que elaboran perfiles detallados de trabajo	85
Figura 27. Porcentaje de empresas que utilizan bolsas de trabajo	86
Figura 28. Tabla de Encuesta a Empleados con experiencia	87
Figura 29. Tabla Antes y Después de la Validación	90

Capítulo 1. Introducción

Las microempresas debido a su reducido organigrama carecen de personal capacitado en recursos humanos lo que ocasiona, que cuando tienen la necesidad de reclutar personal por crecimiento de la empresa o carga de trabajo, los criterios que utilizan para la selección de personal generalmente no son las más adecuadas.

Esta no debiera ser una decisión que se tome a la ligera ya que la persona adecuada puede llevar a las empresas a ser más eficientes y productivas, pero todas estas capacidades pueden variar si las personas no se pueden integrar dentro de un equipo de trabajo, ya que son muchas las variables que afectan el comportamiento humano tales como: la personalidad, necesidades, intereses, actitudes, habilidades, valores, sentido común, entre otros, lo cual puede ser medido si se aplican criterios adecuados por ejemplo en una entrevista de trabajo.

Es por esto, que hacer el proceso de reclutamiento y selección de personal lo más objetivamente posible puede hacer que los aspirantes algún puesto de trabajo realmente sean lo más acordes y eficientes para el mismo. Lo que significará para la empresa ahorro de tiempo y dinero en evitar seguir reclutando o probando personal en los puestos de trabajo.

1.1 Definición del problema

Las microempresas tienen un organigrama muy reducido por lo que las decisiones son tomadas generalmente por el director general de la empresa, esto ocasiona que en el rubro al que se dedica la empresa generalmente es la especialidad del directivo, lo que ocasiona que cuando se tiene la necesidad de reclutar a alguien ya sea por crecimiento o cantidad de trabajo, la manera en la que se hace este reclutamiento está muy lejos de ser una selección objetiva y esto se debe entre otras

cosas a la falta de tiempo y dinero para poder justificar la contratación de una persona con especialidad en Recursos Humanos .

Es por este motivo que es comprensible que el directivo o dueño de la empresa no haga ningún estudio sobre el perfil del puesto o necesidad que se presenta, aunado a que no se cuenta con las herramientas de contratación adecuadas para que, sin tener que hacer uso de alguna empresa de “outsourcing” se lleven a cabo estas tareas, y se pueda tomar una buena decisión sobre dicha contratación, aunado a que este tipo de empresas tienen cuotas bastante elevadas dependiendo del puesto que se requiera, lo que la mayoría de las veces no es viable para económicamente hablando.

Por las razones anteriores es que se requiere de implementar una guía práctica en la cual se pueda basar el microempresario para poder hacer un proceso de selección y reclutamiento más adecuado, en lo que se llega a dar ese salto en el crecimiento de la empresa que permita que haya algún departamento encargado del personal.

1.2 Objetivos

1. Proponer una guía mediante la cual se pueda mejorar la forma en que las microempresas hacen o seleccionan al personal cuando tienen la necesidad de un nuevo puesto.
2. Corroborar por medio de encuestas la forma en que las microempresas hacen sus procesos de reclutamiento y contratación.
3. Validar la información obtenida con personas experimentadas en el área de Recursos Humanos.

1.3 Metodología de la Investigación

Para poder lograr el objetivo de este trabajo de investigación se propone la siguiente Metodología:

1. Realizar una investigación para encontrar la mayor cantidad posible de información relacionada al tema de este trabajo.
2. Buscar empresas que estén dispuestas a facilitar información con respecto al tema de la tesis.
3. Aplicación de encuestas con la finalidad de validar los resultados obtenidos para lograr uno de los objetivos de la tesis.

1.4 Alcance de Investigación

Los resultados de esta investigación están basados en las respuestas obtenidas por parte de 8 microempresas del ramo de la construcción de diferentes ciudades del país, por lo que los resultados no pueden generalizarse y tomarse en cuenta como hallazgos para todas las microempresas que se dediquen a este tipo de giro.

Por otro lado, en cuanto al primer objetivo de la investigación implica conocer hasta qué nivel se llega actualmente en cuestión de desarrollo metodológico en cuanto al reclutamiento y selección de personal. Y con base en estos resultados poder diseñar una guía la cual cubra dichas necesidades fundamentales que las empresas demanden. Al final se tendrá que evaluar dicha guía por personal especializado en Recursos Humanos a manera de que pueda darle cierta validez a la investigación.

Capítulo 2. El comportamiento humano en las organizaciones.

2.1 Historia del Comportamiento Organizacional.

El comportamiento humano, resultado de la existencia de la humanidad, tiene varios miles de años de antigüedad, y cuando el hombre empezó a agruparse socialmente el comportamiento tuvo impactos importantes como organización primaria; sin embargo no hay que retroceder tanto en el tiempo para conocer las raíces del Comportamiento Organizacional, que desde ahora abreviaremos como CO.

El CO es el resultado histórico de estudios desarrollados por pioneros, psicólogos, físicos, economistas, estadistas, entre otros; dentro de los que destacan empresarios; quienes fueron los que desarrollaron, aplicaron, y divulgaron obras y teorías dentro de su campo de actividad en el transcurso del tiempo.

Dentro de la historia del CO fueron tres pioneros, los cuales postularon ideas con la finalidad de tener la determinación y límites del CO dentro de los siglos XVIII ó XIX, éstos fueron:

- Adam Smith.
- Charles Babbage
- Robert Owen.

Los economistas citan que Adam Smith contribuyó en lo que es la doctrina económica clásica donde difunde que las ventajas económicas que se dan en las organizaciones y la sociedad es llamada “división del trabajo” ó también “especialización laboral” en su publicación *La riqueza de las naciones* en 1776 (Robbins, 2004). Smith concluye que la división del trabajo aumenta con la productividad y destreza de los trabajadores dentro de la empresa, al estar ahorrándose el tiempo que cada trabajador pierde al momento que cambia de tarea, dentro de ésta Adam Smith hace hincapié en fomentar el invento de equipo y maquinaria donde no se requiera

mano de obra. Es hasta el siglo XIX donde los procesos de producción en la cadena de montaje se desarrollan y se aplican a las organizaciones gracias a las ventajas económicas de especialización de Smith.

Charles Babbage profesor inglés de matemáticas dio a conocer las ventajas de la división del trabajo emitida por Adam Smith, en su publicación *On the Economy of Machinery and Manufactures* en 1832. Estas ventajas son: (S.P. Robbins)

- Se reduce el tiempo necesario para aprender un trabajo.
- Se reduce el desperdicio de material en la etapa de aprendizaje.
- Se alcanza una gran destreza.
- Favorece una correspondencia más cuidadosa entre las destrezas y capacidades de las personas y tareas específicas.

Robert Owen, empresario galés que fundó su primera fábrica en 1789 a los 18 años, se convirtió en reformador. Este pionero es considerado, como uno de los primeros industriales. Owen argumentaba que el dinero que se gasta con la finalidad de mejorar a los trabajadores era la mejor inversión que podían hacer las empresas. A la vez, aseveraba que se debía de mostrar interés en los empleados, ya que era rentable por que aportaba más productividad por parte de ellos. Fue en 1852, donde propuso las horas de trabajos reglamentados, leyes sobre el trabajo infantil, educación pública, comidas en el trabajo pagadas por la empresa y participación de ésta en los proyectos de la comunidad.

Por lo tanto, los empresarios que tuvieron la capacidad de aplicar las teorías y obras de estos pioneros, concluyeron en ver cuáles eran los resultados de las aplicaciones del comportamiento organizacional dentro de su empresa. Esto fue con la finalidad de mejorar las contribuciones que realizaron Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen al CO dependiendo de las necesidades que tiene cada organización.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformado lo que denominamos clima organizacional, esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En base a lo anterior clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

2.2 Conceptos fundamentales.

El CO Robbins (2000) lo define como “un campo de estudio que investiga el impacto de las conductas que los individuos, los grupos y la estructura organizacional tienen dentro de las empresas, así como el propósito de aplicar el conocimiento para mejorar la eficacia de la organización”. Cuando se logra el objetivo, de examinar los comportamientos de cada persona, se tendrá como consecuencia que las empresas trabajen de manera eficiente, debido a que se conocerá con veracidad como afecta su comportamiento dentro de la misma.

Davis (1991), asegura que el comportamiento organizacional involucra temas centrales de motivación, liderazgo, personalidad, emoción, percepción, y conflictos.

2.2.1 Disciplinas que contribuyen al comportamiento organizacional.

Se encuentran diversas ciencias, que gracias a su contribución y estudios, encuentran una gran relevancia al estudio del comportamiento organizacional y que según Furnham (2001) destaca las siguientes como las más importantes en el cuadro 2.1.

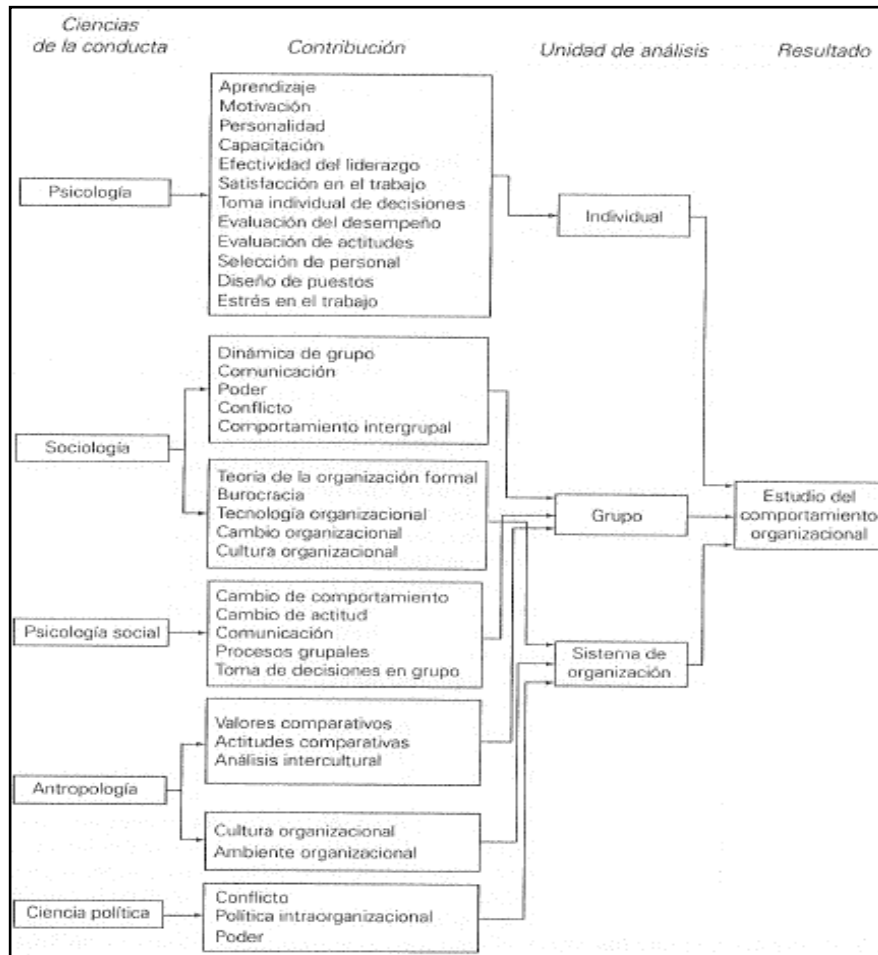


Figura 1. Modelo de disciplinas (Fuente: Furnham, 2001)

2.2.2 Modelo del Comportamiento organizacional

El Modelo del Comportamiento Organizacional tiene 2 tipos de variables, las dependientes e independientes.

Las variables dependientes según Martínez (2000), son los elementos clave que pueden ser alterados por otras personas, tales como la rotación de personal, ausencia al trabajo, la satisfacción o agrado de la labor que se ejerce y la efectividad o rendimiento en el trabajo, las cuales se explican a continuación.

- Rotación del personal. Una ventaja de la organización es que tiene la opción de cambiar a cualquier persona dentro de la empresa por baja productividad, pudiendo asignar a otra persona con más motivación y habilidades técnicas, que agregue nuevas ideas, sin importar el puesto que desempeñe. Por otro lado una desventaja que se tiene como empresa, es que al tener altos porcentajes de rotación se tendrán de igual manera elevados costos de reclutamiento, selección y entrenamiento.
- Agrado laboral. La satisfacción del trabajo se calcula en relación al número de incentivos que los empleados reciben que se puede ver alterada de acuerdo a lo que el empleado, en su percepción, cree debería recibir. Tener a la mayor cantidad de empleados satisfechos laboralmente, provocará un mayor rendimiento laboral.
- Ausencia al trabajo. Mientras más bajo sea este porcentaje, mayores beneficios tiene la empresa en la mayoría de los casos.
- Rendimiento. Cuando la empresa logra producir insumos o producto final al menor costo posible, ya que se da por entendido los conceptos de la eficiencia y eficacia por parte de la empresa.

Por otro lado las variables independientes son las que tienen la capacidad de crear un cambio en las variables dependientes anteriormente descritas.

- Variables de Grupo. Son las que se generan por la suma de conocimientos y actitudes de todos los integrantes que conlleva a un comportamiento general de la organización.

- Variables individuales. Son todas las particularidades personales que tienen cierta influencia en el comportamiento de cada individuo, como lo son la personalidad, edad, género, habilidad, actitud, percepción, toma de decisiones, y la motivación.
- Variables de la organización. Cuando hay una estructura bien definida de toda la organización que hace que el comportamiento organizacional alcance su mayor nivel de complejidad tanto en forma individual como de grupo.

2.3 Temas Relevantes del Comportamiento Organizacional.

2.3.1 Las Emociones.

Eduardo Soto (2001) define la emoción como “cualquier agitación y trastorno de la mente, el sentimiento, la pasión; cualquier estado mental vehemente o excitado”. El comportamiento humano de acuerdo a la emoción predispone a una respuesta específica la cual está orientada a obtener lo que puede ser de utilidad para satisfacer nuestras necesidades; o eludir todo aquello que se opone a esa satisfacción.

Robbins, Judge (2009) puntualizan a las emociones como “sentimientos intensos que están ligados sobre algo o alguien”. A la vez, hace hincapié, en las cuales, las emociones vienen entrelazadas en los afectos y humores. Los afectos son un “amplio rango de emociones de las cuales las personas experimentan dentro de un evento”. En lo que respecta al humor son “sentimientos los cuales son menos intensos que las emociones y tiende a faltar el estímulo contextual.

Los afectos, emociones y humores dentro del CO tienen un modelo llamado Affective Events Theory (figura 2) la cual es definida como “los acontecimientos que demuestran las reacciones emocionales de las personas en su lugar de trabajo, y, a la vez, producen el rendimiento y satisfacciones las cuales influyen en las actitudes y comportamientos.

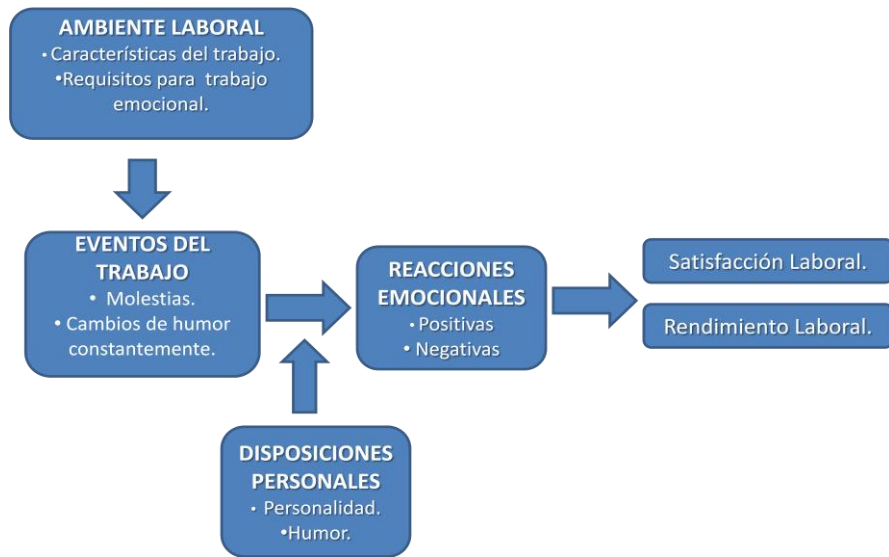


Figura 2. Modelo de emociones en el lugar de trabajo (Fuente: Robbins, Stephen, 2009)

2.3.2 ¿Qué es la Personalidad?

Existen diversas definiciones de la personalidad que van desde la clásica definición por la Real Academia Española que la define como “conjunto de las características y diferencias individuales que distingue a una persona de otra: personalidad alegre o huraña”.

Eduardo Soto (2001) define la personalidad como “la suma de las formas en que una persona reacciona e interactúa con los demás”. Por otro lado, un gran número de psicólogos definen la personalidad como un conjunto de modelos o normas del comportamiento que son exclusivos de una persona. Dicho de otra manera, la personalidad se refiere a la solidez sobre quién fue, es y será la persona durante su vida.

En la personalidad interfieren diversas características o juicios como el amor, intereses, costumbres, intelectos, rencores, y conductas que en conjunto pueden hacer de la persona alguien inimitable y singular.

La personalidad desempeña un papel muy importante en la vida del ser humano ya que de ésta dependen muchas de las actitudes, estados de ánimo, y rendimientos que afectan la manera de llevar las cosas cotidianas de la vida como el trabajo o alguna enfermedad.

Según Eduardo Soto (2001) existen diversos factores que pueden afectar o alterar la personalidad de un individuo.

- *Factores genéticos.* Los factores de la herencia son transferidos por los genes los que a su vez definirán el físico, el cual dará la estructura de la personalidad.
- *Factores del entorno.* El entorno en el cual se desarrolla una persona puede llegar a marcar la personalidad. Por ejemplo si un niño se desarrolla dentro de un ambiente marcado por la violencia, su personalidad será muy diferente a la de otro niño que se desenvuelve en un ambiente de amor, cariño y tranquilidad.
- *Factores situacionales.* La personalidad de un individuo cambia acorde a la situación que se le presenta, no se puede predecir exactamente cuál será la reacción que tendrá el individuo ante algún estímulo, mas sí es seguro que dependiendo de la situación que una persona tenga influirá en su personalidad.

A continuación se presenta el modelo de los cinco grandes factores de la personalidad y el cuadro de los tipos de la misma.

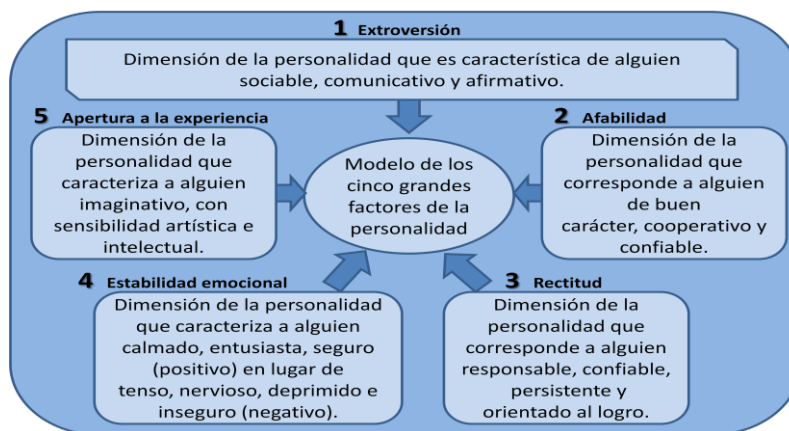


Figura 3. Modelo de los cinco grandes factores de la personalidad (Fuente: Eduardo Soto, 2001)

Tipo	Características de la personalidad	Ocupaciones congruentes
Realista Prefiere las actividades físicas que requieren habilidad, fuerza, y coordinación.	Realista Tímido, auténtico, persistente, estable, conformista, práctico.	Realista Mecánico, operador de perforadoras, obrero de línea de montaje.
Convencional Prefiere las actividades reglamentadas, ordenadas y definidas.	Convencional Conformista, eficiente, práctico, poco imaginativo, inflexible.	Convencional Contador, gerente de una empresa, cajero de banco, archivista.
Investigador Prefiere actividades que entrañan pensar, organizar y comprender.	Investigador Analítico, original, curioso e independiente.	Investigador Biólogo, economista, matemático, Reportero.
Emprendedor Prefiere las actividades verbales que ofrecen la posibilidad de influir en los demás y adquirir poder.	Emprendedor Autoconfiante, ambicioso, enérgico, dominante.	Emprendedor Abogado, corredor de bienes raíces, Especialista en relaciones públicas, Gerente de pequeña empresa.
Social Prefiere actividades que implican ayudar y formar a otros.	Social Sociable, amigable, cooperativo, comprensible.	Social Trabajador Social, profesor, asesor psicólogo clínico.
Artístico Prefiere las actividades ambiguas y poco sistemáticas que permiten la expresión creativa.	Artístico Imaginativo, desordenado, idealista, emotivo, poco práctico.	Artístico Pintor, músico, escritor, decorador de interiores.

Figura 4. Tipos de personalidad (Fuente: Eduardo Soto, 2001)

Las figuras 3 y 4 mostradas anteriormente son de gran importancia para saber cómo acomodar la personalidad de acuerdo al puesto que se requiere ya que el colocar a una persona con cierta personalidad en un puesto inadecuado puede ser un síntoma de insatisfacción laboral o bajo rendimiento.

2.3.3 La Percepción.

La percepción es muy importante ya que es la forma en la cual entendemos la realidad y analizamos las cosas. La percepción en el comportamiento organizacional es de igual importancia ya que un hecho puede ser percibido o tener diferentes interpretaciones por varias personas, lo que puede llegar a provocar errores, daños o inclusive la quiebra de una empresa.

Para ejemplificar cómo cada quién tiene una percepción diferente según la personalidad, lo que hace que el sentido común sea muy diferente entre unas personas y otras, se pueden plantear los siguientes ejemplos:

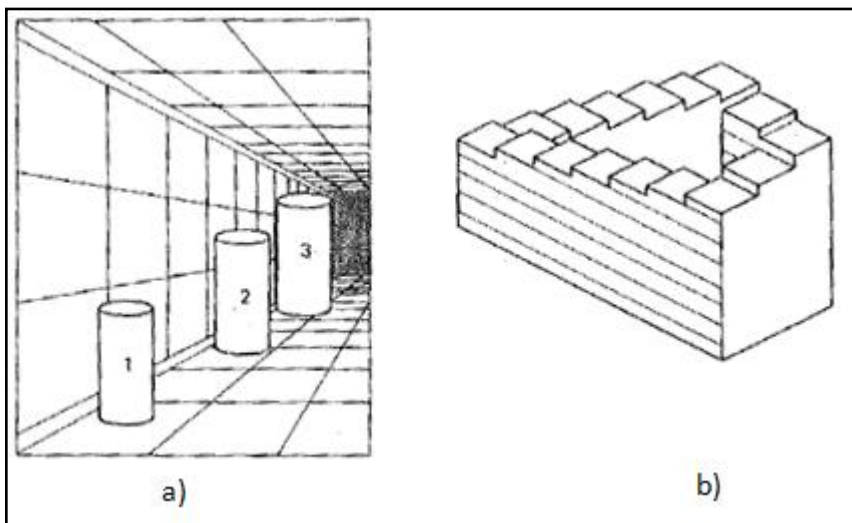


Figura 5. Percepción de las cosas (Fuente: Tom Melvin, 1979)

Según Tom Melvin (1979) ejemplifica mediante la Figura 5, porque la percepción de las cosas es muy importante y puede cambiar de manera significativa la toma de decisiones, preguntando para el inciso a), ¿cual columna es la más larga? Al parecer la respuesta a esta pregunta es la columna 3, pero en realidad todas las columnas son del mismo tamaño, o por el contrario en el inciso b) como podría uno diseñar, presupuestar o construir la escalera en la imagen. Todas estas imágenes son ilusiones visuales sin embargo tienen mucha relación con la administración de la construcción. Ya que muchas veces el sentido común hace que una persona no vea una realidad que pueda ser demasiado obvia. Lo que ocasiona que pueda equivocarse una y otra vez, debido a valores, actitudes y emociones que tiene cada persona.

Por otro lado, existen diversos factores que pueden alterar la percepción y que Eduardo Soto (2001) clasifica en internos y externos.

- *Factores externos.* Los impulsos que frecuentemente determinan nuestra atención son la intensidad, el tamaño, el cambio y la percepción.
- *Factores internos.* Estos se clasifican en:
 - *Motivos o motivaciones.* Si tenemos sed, los impulsos que se vinculan con este motivo tendrán como resultado que se convierta en el centro de nuestra percepción.
 - *Intereses y valores.* Se refiere a que nosotros enfocamos nuestra atención con aquello que nos rodea y se vinculan con nuestros intereses.

Ahora, ¿por qué es tan importante la percepción en la toma de decisiones?, es de gran relevancia porque las decisiones que hacemos en la vida cotidiana como en lo laboral, son las que nos van a forjar como personas a lo largo de nuestras vidas.

2.4 Equipos de Trabajo

2.4.1 Antecedentes

Según Reza (2005), una de las características primordiales del ser humano, es integrar un vínculo familiar con cierto grado de permanencia de sus miembros. Ya que la familia significa el primer grupo al que pertenecemos, del cual inevitablemente nos desprendemos después para incorporarnos a otros grupos.

La familia en la cual nos desarrollamos tiene una influencia definitiva en nuestro aprendizaje y formación de nuestra personalidad, a diferencia de los grupos siguientes en los que se tiene que participar que si bien, no afectan nuestra personalidad, si influyen en gran manera en nuestro comportamiento futuro.

Desde que nacemos, nuestras vidas pasan por una variedad de permutas entre la sociedad y las actividades cotidianas, de aquí se deriva que somos seres sociales, en otras palabras creamos grupos o nos afiliamos a otros ya formados. Esta capacidad de

adhesión o integración se convierten en comportamientos de pertenencia participativa y activa.

En los grupos se presenta la oportunidad de poder alcanzar nuestro desarrollo personal, si es que nosotros mismos así lo queremos y ponemos todo el ímpetu y frenesí para lograrlo. Los grupos humanos están muy lejos de ser iguales ya que existen diversos grupos de temas familiares, deportivos, políticos, educativos, laborales, religiosos, culturales, entre otros.

Los grupos o el trabajo en equipo han demostrado a través del tiempo grandes logros que la humanidad ha obtenido, por mencionar algunos La Gran Muralla China, Las pirámides de Egipto o más recientemente la torre más alta del mundo “Burj Khalifa” en Dubái, todas estas obras mencionadas fue gracias a la labor de conjunto y son gran ejemplo de la importancia de integrar equipos de trabajo.

2.4.2 ¿Como Formar un Equipo de Trabajo?

Una vez que se entiende el porqué es tan importante elegir las personas adecuadas según su personalidad, ahora se presenta como se debe integrar o formar un equipo de trabajo.

Existen diversas maneras de organizar un equipo de trabajo, ya que este depende de la complejidad del proyecto, su magnitud y el tiempo de ejecución en el que se va a desarrollar, y con esto las personas que serán asignadas a dicho proyecto.

Lo primero que hay que determinar es el propósito y la naturaleza del equipo, es decir, para que se está conformando y que propósito tiene que cumplir. Para este caso de estudio el equipo que se forme tiene por funciones el llevar el control técnico de una obra de edificación de vivienda para lo cual se ahondará más en el tema en el capítulo 3, mientras tanto se puede conocer los pasos a seguir para conformar dicho equipo.

Una vez que se conoce el objetivo del equipo según Rees (1998) hay que determinar los puntos siguientes:

1. ¿Cómo seleccionar a los miembros del equipo?

Es importante determinar qué persona será responsable de seleccionar a los miembros del equipo, por lo general la persona que tiene la necesidad de formar un equipo, suele ser la encargada de esto, aunque no siempre es común, de no ser así hay que asignar a un líder que se involucre en el proceso de selección.

2. ¿Cuáles son los requerimientos del trabajo?

- Habilidades técnicas
- Experiencia previa (técnica)
- Experiencia previa (trabajo en equipo)
- Conocimientos computacionales básicos
- Habilidades de comunicación
- Liderazgo
- Creatividad
- Búsqueda de la mejora continua.

3. ¿Cuántos integrantes necesita el trabajo?

Reese (1998) menciona que el número óptimo de un equipo de trabajo debe constar entre 5 y 9 miembros, ya que menciona que si se tienen más de 9 miembros se tienen problemas con la coordinación y nivel de involucramiento de todos los miembros que tiene como consecuencia una mala toma de decisiones.

Claro que esto dependerá del tamaño de la organización y de las necesidades que tenga la empresa al momento de querer formar un equipo de trabajo.

Capítulo 3. La microempresa

3.1 Concepto de empresa

La definición común de empresa según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española es la “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. Por otro lado existe otro término de carácter académico, utilizado por sociólogos definido como “grupo social en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad” (Telpin, 2010).

De cualquier manera todos concluyen que una empresa para que pueda lograr sus objetivos, requiere de varios elementos y recursos:

- Recursos Materiales que son los bienes palpables y evidentes con los que cuenta la empresa, tales como instalaciones, maquinaria, equipo, herramientas y/o diferentes tipos de materias primas.
- Recursos Técnicos ya que son las herramientas que ayudan a la coordinación de los otros recursos.
- Recursos Financieros que son todos los recursos económicos, los cuales pueden ser propios o ajenos (préstamos), y los cuales son indispensables el correcto desarrollo y funcionamiento de la empresa.
- Recursos Humanos los cuales son el recurso más importante, ya que de ellos depende el manejo de la empresa y el buen funcionamiento de todos los recursos antes mencionados.

3.2 Clasificación de la industria México

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYMES), son de gran relevancia en la economía y empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países más desarrollados como en los que están en vías de desarrollo, como es el caso de México.

Los criterios para clasificar a las MiPYMES han sido diferentes dependiendo del país. Por lo general, la manera más usual de clasificarlas es mediante el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios adicionales los ingresos y/o los activos fijos.

A continuación se muestra la clasificación de acuerdo con los criterios publicados por el diario oficial de la federación en el 2002.

Tamaño/ actividad	Industria	Comercio	Servicios
	(Personas)		
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	Más de 251	Más de 101	Más de 101

Figura 6. Tamaño de las empresas según su actividad económica (Fuente: Diario Oficial de la Federación, 2002)

Con base en información del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), se estima que las microempresas representan el 90.9% del total de unidades económicas del país. Entonces si tomamos estos datos realmente podemos ver que la industria en México está basada o constituida por micro y pequeñas empresas, que son el objetivo en este caso de estudio.

Estratos de personal ocupado ^{1/}		Unidades económicas	
		Absoluto	%
Total manufacturas		328,718	100.0
0 a 10	Micro	298,678	90.9
11 a 50	Pequeños	19,754	6.0
51 a 250	Medianos	7,235	2.2
251 y más	Grandes	3,051	0.9

Figura 7. Estratos de la industria (Fuente: INEGI, 2004)

3.2.1 Clasificación de la industria de la construcción en México

La industria de la construcción de vivienda en México representa una de las ramas de mayor importancia para el país, y ha tenido un auge muy grande en los últimos años. Y existen varias ramas empresariales la cuales se pueden dividir en 3 principalmente:

- a) Empresas Grandes.
- b) Empresas medianas.
- c) Micro y Pequeñas empresas.

Este tipo de empresas se clasifican también dependiendo de su cobertura a nivel nacional, volumen de producción, y estrategia de negocios. Para fines de este estudio sólo se pretende mencionar su clasificación y ahondar sólo en el tema de las microempresas que son las que tienden a tener dificultades para hacer contrataciones de personal debido a la centralización tan marcada que se tiene en este tipo de empresas.

Empresas grandes

De acuerdo a la clasificación anteriormente propuesta, se pueden definir como empresas grandes en cuanto a la producción de vivienda, a las empresas que están por arriba de las 5,000 viviendas anuales.

Dentro de las empresas grandes en México se pueden mencionar las siguientes (CIDOC y SHF (2006)):

1. HOMEX
2. HOGAR
3. GEO
4. ARA
5. URBI

Algunas de las cualidades que tienen este grupo de empresas, es la capacidad de expansión en entornos económicos difíciles, así como el acceso a capital ajeno a los sistemas bancarios, ya que la mayoría de estas empresas cotiza actualmente en la Bolsa de Mexicana de Valores. También se debe a la presencia que tienen estas empresas dentro del país, ya que suelen estar por lo menos en las principales ciudades con sus desarrollos de vivienda. (CIDOC y SHF (2006))

Por otra parte el éxito de estas empresas en sus etapas incipientes se ha caracterizado por la compra a precios bajos de grandes extensiones de terreno sin servicios en los alrededores de las ciudades, para después urbanizarlos y construir numerosos desarrollos de vivienda.

Empresas medianas

Se pueden clasificar como empresas medianas aquellas cuyo volumen anual de ventas que fluctúa entre las 1,000 y las 5,000 unidades, de acuerdo con el Censo Económico del 2004 podemos encontrar que 134 firmas entran en esta clasificación. Una característica de este tipo de empresas se encuentra estrechamente ligado a los movimientos del mercado y en particular al dinamismo de la demanda, por lo que tienden al desequilibrio en entornos económicos difíciles; esta es una de las grandes diferencias con respecto de las empresas grandes, ya que éstas tienen menos opciones de financiamiento

dependiendo principalmente del apoyo de las SOFOLES y del INFONAVIT; otra diferencia que podemos encontrar a nivel estructura de producción, es que sus métodos son menos estandarizados que los de los grandes desarrolladores.

Micro y Pequeñas Empresas

Estas empresas están clasificadas de acuerdo a su nivel de producción menor a 100 viviendas por año. Muchas de estas empresas nacen para resolver proyectos especiales y específicos y desaparecen cuando se concreta la totalidad de la venta de las viviendas. Según datos del INFONAVIT y de la SHF existen más de 173,000 empresas de este tamaño en México. La característica de estas empresas es la falta de una planeación estratégica que les permita tener una visión a largo plazo del mercado, y sólo participan en proyectos de vivienda de forma esporádica en busca de proyectos de baja inversión y alta rentabilidad. (CIDOC y SHF (2006))

3.3 El Concepto de Microempresa

Carpintero (1998) define a la microempresa como una unidad productiva y económica, generalmente de tipo familiar que comprende todas las actividades industriales, comerciales, y de servicio, teniendo como prioridades la autosuficiencia económica, el mejoramiento de sus ingresos económicos y sobre todo el crecimiento a unidades económicas superiores.

Este grupo es muy diverso por sus necesidades y características, y es debido a esta heterogeneidad que incluye una serie de actividades muy diferentes entre sí. La microempresa generalmente es entendida como se menciona anteriormente como una unidad económica familiar dedicada precisamente al mejoramiento de los ingresos familiares. Por otra parte este tipo de empresas productivas en pequeña escala les permite arrancar o iniciar operaciones muy fácilmente en función de sus características.

Una de las características principales de una microempresa es que requiere de poco capital de inversión (generalmente), así como de poca maquinaria y equipo,

además de tener una alta adaptación en el medio cambiante del entorno en que se mueve. Este tipo de características hace muy atractiva la iniciativa para comenzar una empresa para gente que acaba de terminar su carrera profesional o gente con amplia experiencia en busca de independencia financiera.

Una de las dificultades que tienen las microempresas es que al ser consideradas un negocio pequeño se piensa que no son necesarias las herramientas administrativas, contables y financieras que este sector requiere, y es aquí donde empiezan varios problemas para las mismas.

Dado que una microempresa no tiene una estructura administrativa adecuada (no necesariamente la de una pequeña o mediana empresa), acorde con sus necesidades o requerimiento, conlleva a que muchas microempresas caigan en los niveles de subsistencia, lo que hace que la microempresa tenga dificultades para poder dar ese salto y lograr su crecimiento.

3.3.1 Características de la Microempresa

Existen una serie de características que son habituales a este tipo de empresas, y a continuación se presentan las características más trascendentes:

-Poca o ninguna especialización en la administración.

La dirección en la microempresa se encuentra a cargo de una sola persona que cuenta con muy pocos auxiliares que por lo regular, no cuentan con la suficiente capacitación para desempeñar estas actividades, este es un punto medular y del que se debe tener mucho cuidado, ya que de aquí depende en gran parte del futuro de la empresa, sino se tiene organización desde el principio es muy difícil tener un crecimiento adecuado.

-Falta de acceso al capital.

Es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la microempresa debido a que el empresario por lo general no sabe que existen fuentes de financiamiento.

-Contacto directo del dueño con sus empleados.

Se presenta gracias al poco personal con el que cuentan este tipo de empresas, y con esto la facilidad y/o necesidad que el director dispone para ponerse en contacto con los subordinados, lo que constituye un aspecto muy positivo ya que facilita la comunicación.

-Posición poco dominante en el mercado.

Debido a su tamaño, el alcance de estas empresas se limita a trabajar en un mercado bastante reducido, como el local y en ocasiones el mercado regional.

-Relación con la comunidad local.

Debido a los pocos recursos disponibles, las microempresas se ligan con la comunidad local, de la que tendrá que obtener desde personal, bienes y materias primas. (Rodríguez, 1999)

3.3.2 Aspectos Positivos de las Microempresas

A continuación se mencionan algunos aspectos positivos a considerar por parte de las microempresas:

- Los empleados desarrollan varias habilidades para las tareas que realizan debido a que a falta de personal, tienen que cubrir varias tareas que muchas veces implica métodos ingeniosos por el mismo personal.
- Son las culpables de gran parte de los empleos del país, debido a que más de un 90% de la población económicamente activa se emplea en microempresas o funcionan como

fuente de inspiración para empezar un negocio propio lo que en consecuencia genera empleos.

- Proporcionan bienes y servicios a la gente, claro en pequeñas cantidades pero satisfacen necesidades básicas.
- Son eficientes en cuanto al manejo del capital y en la administración del ahorro, talento empresarial y otros recursos que, de otra manera sería muy difícil manejarse. En pocas palabras, se administran eficientemente ya que se sabe realmente en qué se gasta y cuánto es lo que entra, evitándose complejidades.
- Proporcionan un vínculo de vital importancia a las empresas de mayor envergadura, ya que ayudan a las empresas grandes en sus procesos de producción proporcionando o ejecutando partes que no se dan abasto de producir.
- El éxito de las microempresas se fundamenta al servir a un mercado limitado o especializado, el cual no es atractivo para las grandes empresas. Además, de ser especialistas en desarrollar un producto, se cuenta con personas con la habilidad de desarrollar dichos productos.

Capítulo 4. Perfiles de trabajo, reclutamiento y selección de personal.

Más adelante se podrá ver una propuesta con los cuatro puestos de trabajo que son los más comúnmente utilizados en la industria de la construcción, y por lo cual se generó un perfil tipo los cuales se pueden tomar como base.

Por otra parte a continuación se muestra un formato de cómo generar una descripción de puesto la cual permite que sea hecho de acuerdo a las necesidades exactas de cada empresa.

4.1 Formato de descripción de puesto

La descripción específica de cualquier puesto es importante y necesaria para generar resultados y pronósticos concretos dentro de un proceso de selección de personal, pues ofrece un criterio de referencia con el cuál comparar y decidir. El llenado de este formato nos permitirá obtener la Descripción y el Perfil del Puesto y elaborar conclusiones de una contratación. En el Anexo 1 de este documento se presenta un ejemplo de llenado de los perfiles bajo este formato.

La idea es proporcionar información necesaria para el puesto mediante el siguiente formato con la finalidad de llegar a establecer exactamente cuál es la necesidad que se requiere para el puesto. Estos apartados fueron creados con la ayuda del Lic. Daniel Navarro empleado de la empresa FEMSA, en el departamento de recursos humanos en el área de reclutamiento.

4.1.1 Datos generales

Nombre del Puesto:		Fecha:	
Elaborado por:		Puesto y e-mail:	

4.1.2 Requerimientos

Edad		Sexo:	Femenino		Masculino		Indistinto	
Estado Civil:		Soltero			Casado		Indistinto	
Grado:		Técnico en			Licenciatura en			
		Maestría en						

4.1.3 Experiencia

Área de especialidad	Años

4.1.4 Idiomas

Idioma %	Hablado	Escrito
Inglés		
Otro		

Nota: Durante la entrevista se pudiera hacer alguna pequeña prueba para comprobar el nivel de dominio del idioma deseado.

4.1.5 Objetivo y Descripción del puesto

Objetivo del puesto.

Descripción general del puesto.

--

4.1.6 Funciones del puesto

Funciones	Frecuencia (Diarias, Semanal o Mensual)

4.1.7 Cuestionamientos sobre el puesto

¿Se requiere de la toma de decisiones? ¿En qué situaciones?

--

¿Es necesario resolver conflictos? ¿De qué tipo y con qué frecuencia?

--

¿Tiene gente a su cargo? ¿Qué puestos ocupan?

¿Qué habilidades consideras, debería tener la persona que ocupe este puesto, de acuerdo a las funciones que tendrá el aspirante descritas en el punto 4.1.6?

Observaciones y comentarios

4.1.9 Propuesta de perfiles de trabajo.

De acuerdo a la guía propuesta anteriormente ahora se exponen cuatro perfiles de los puestos más recurrentes en la industria de la construcción los cuales fueron elegidos con base en entrevistas a pequeños constructores y por parte de un empleado con amplia experiencia en el tema de reclutamiento y un superintendente de obra con experiencia en obra civil.

1. Superintendente

2. Residentes (Jefes de disciplina)
3. Auxiliares de obra (egresados con poca experiencia)
4. Almacenista (Chofer o Tomador de tiempo)

La plantilla de trabajo anteriormente propuesta no quiere decir que estos cuatro puestos se tengan que contratar como plantilla, y se propone que dependiendo del tamaño de la constructora y de sus necesidades puedan evaluar qué es lo que mejor cubre dichas necesidades tomando como base si así se desea los perfiles antes mencionados o por lo menos como punto de comparación.

A continuación se muestran los perfiles de acuerdo a algunas entrevistas de constructoras pequeñas y las necesidades que buscan cubrir cuando necesitan hacer alguna contratación de personal por cuestiones de crecimiento.

Superintendente

El perfil del superintendente debe ser el siguiente.

Edad: 30 a 50 años

Estado Civil: Casado (no obligatorio)

Sexo: (Indistinto, no debe ser discriminatorio)

Escolaridad: Ingeniería Civil, Arquitecto, Ingeniero constructor o licenciatura afín a la construcción. Titulado.

Deseable: Maestría

Idiomas: Inglés 50% Escrito y Hablado

Experiencia: Mínimo 5 años en Especialidad en Construcción en general, de Vivienda en Serie y Residencial.

Conocimientos: Cimentaciones, mecánica de suelos, Planeación, Administración y control de obras, manejo de personal, evaluación y análisis de presupuestos, planeación de proyectos, ejecución de obras.

Software: Primavera Project Planner, Microsoft Project, Microsoft Office, Autocad, Neodata (Precios unitarios).

Competencias:

Multifuncional

Autodirigido

Integrador

Liderazgo

Trabajo Bajo presión

Responsabilidad

Facilidad para toma de decisiones

Resolución de problemas

Disponibilidad de horario.

Residentes de Obra

El perfil debe ser el siguiente.

Edad: 25 a 40 años

Estado Civil: Casado (no obligatorio)

Sexo: indistinto.

Escolaridad: Ingeniero Civil, Arquitecto, Ingeniero constructor o licenciatura afín a la construcción.

Deseable: Licenciatura terminada

Idiomas: Ingles 50% Escrito y Hablado

Experiencia: Mínimo 3 años en Especialidad en Construcción en general, de Vivienda en Serie y Residencial.

Conocimientos: Cimentaciones, mecánica de suelos, Planeación, Administración y control de obras, manejo de personal, planeación de proyectos, ejecución de obras.

Software: Primavera Project Planner, Microsoft Project, Microsoft Office, Autocad, Neodata (Precios unitarios).

Competencias:

Multifuncional

Liderazgo

Trabajo Bajo presión

Responsabilidad

Resolución de problemas

Disponibilidad de horario.

Auxiliares de Obra

El perfil debe ser el siguiente.

Edad: 22 a 30 años

Estado Civil: Indistinto

Sexo: Indistinto.

Escolaridad: Cualquier licenciatura afín a la construcción.

Deseable: Licenciatura terminada

Idiomas: Ingles 50% Escrito y Hablado

Experiencia: Mínimo 1 año de trabajo en construcción de vivienda en general, tanto de interés social como Residencial.

Conocimientos: Excavaciones, Cimentaciones, mecánica de suelos, Planeación y seguimiento de obras, manejo de personal, conformación de precios unitarios.

Software: Primavera Project Planner, Microsoft Project, Microsoft Office, Autocad, Neodata (Precios unitarios).

Competencias:

Don de mando.

Integrador

Trabajo Bajo presión

Responsabilidad

Resolución de problemas

Disponibilidad de horario.

Almacenista

El perfil debe ser:

Edad: 22 a 30 años

Estado Civil: Indistinto

Sexo: indistinto.

Escolaridad: Preparatoria terminada, conocimientos básicos de contabilidad y computación.

Deseable: Conocimientos de control de inventarios y almacenes de rotación continúa.

Idiomas: Inglés básico

Experiencia: Mínimo 3 años en manejo de almacenes (temporales) de obra para construcción de vivienda y obra civil en general.

Software: Microsoft Office, GMS (global materials system)

Competencias:

Don de mando.

Trabajo Bajo presión

Responsabilidad

Resolución de problemas

Disponibilidad de horario.

4.2 Reclutamiento

El reclutamiento es definido por Milkovich (1997) como “el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para recibir los ofrecimientos de empleo”. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Este proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de las empresas no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias que obligan a actuar en forma ética y veraz.

Las descripciones de puesto, analizadas anteriormente, constituyen un instrumento esencial, para los reclutadores; ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con la persona que solicito el nuevo empleado. En la figura 8, se muestra el proceso de reclutamiento hasta la contratación que tiene que hacer la organización, claro desde el punto de vista del dueño de alguna microempresa.

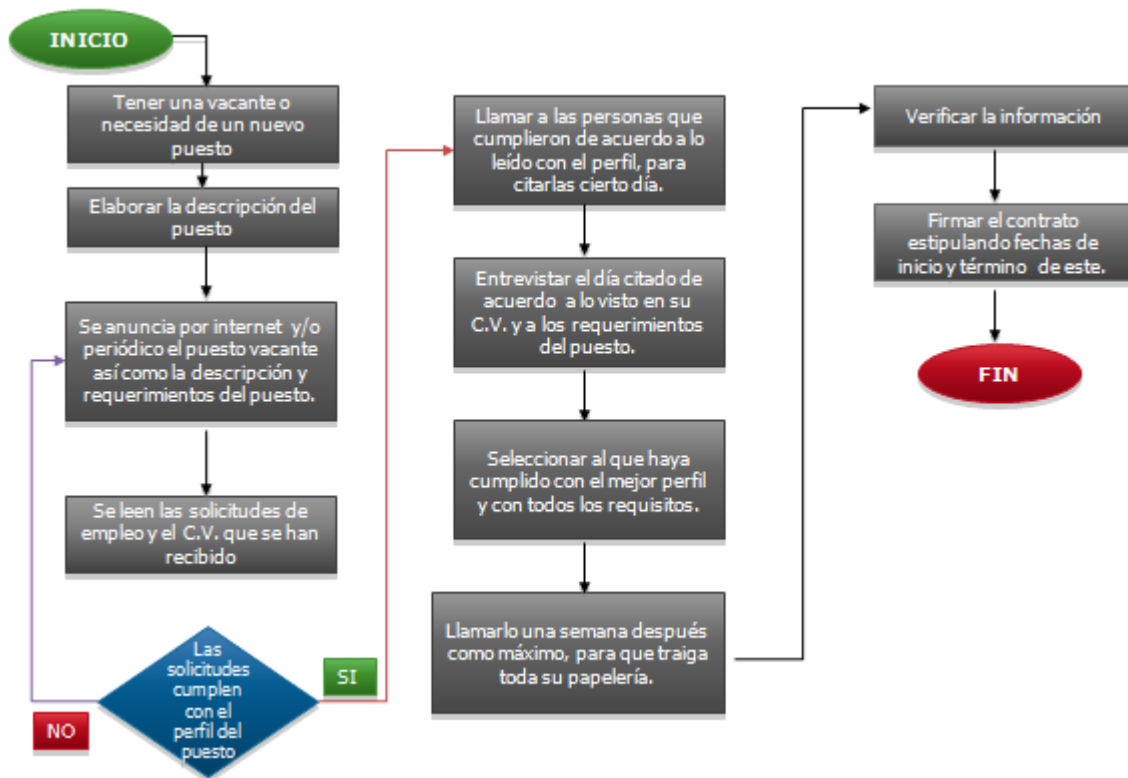


Figura 8. Proceso de reclutamiento para una vacante de una microempresa (Navarro, 2010)

4.2.1 Clases de reclutamiento

El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo. El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados

únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

El reclutamiento interno se da cuando la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal). Dicho lo contrario, el externo ocurre cuando la organización se auxilia de los factores externos comunicativos (televisión, prensa, Internet, radio, etc.) para lograr captar el mayor número de reclutas. Vale la pena decir, "reclutar" no significa la selección directa del trabajador como tal, ya que se pueden reclutar a cien aspirantes, pero al final sólo se seleccionará a uno. Seleccionar no es más que lograr captar el individuo indicado para el puesto indicado en el momento indicado. Del proceso de reclutamiento, que muchas veces es largo y variado, viene el proceso de selección, del cual saldrá el futuro seleccionado.

Tal vez, se dé el caso que de 100 personas que acuden a llenar las solicitudes de trabajo o enviar su currículum vitae, sólo 50 puedan llenar las expectativas que requiere la empresa, y puede resultar que de estos 50 preseleccionados, sólo 10 o 5 puedan llenar los requisitos exigidos por la empresa. En muchas ocasiones, se puede dar el caso de personas que cumplen cabalmente con los requisitos exigidos y en otras, personas que superan con creces los requerimientos de la organización. Esto es importante a la hora de seleccionar a una persona.

Pongamos el siguiente ejemplo: una microempresa por crecimiento necesita emplear a un Residente de Obra Civil. Se hace el reclutamiento y se obtienen 50 aspirantes de los cuales tenemos 10 que sólo cuentan con el título de Ingeniero Civil o Arquitecto, sin ningún tipo de cursos o entrenamiento, tenemos otros 30 que tienen alguna experiencia en trabajos realizados, pero existen otros 10 que además de ser profesionistas en Construcción, tienen una variada gama de cursos, preparación, amplia experiencia en trabajos anteriores, etc., es de suponer, por lógica, que los futuros o el futuro seleccionado estará en la lista de los últimos 10.

Es importante mencionar que en este caso de estudio lo más probable es que el reclutamiento interno sea el que aplique, debido a que la organización (micro y pequeña) seguramente está en crecimiento y no tendrá muchas opciones de colocar a alguien más dentro de la empresa aunque pueda claro está no ser el caso.

4.2.2 Medios de comunicación en el reclutamiento

Existen diversas maneras de atraer solicitantes para algún puesto de trabajo y uno de los métodos más comunes son los anuncios. Es bien sabido que los periódicos y el internet actualmente son dos de los medios más populares, aunque también se llega utilizar en menor medida, la televisión, los anuncios en vía pública, y la radio. Este tipo de anuncios como en los periódicos o el internet, tienen algo en común que pueden llegar a un gran número de posibles aspirantes. Es posible lograr cierta selectividad al utilizar periódicos y revistas dirigidos a un grupo específico.

Resulta de gran importancia que la redacción de los anuncios sea desde el punto de vista del aspirante. Siempre es recomendable que el anuncio sea corto y conciso. Un aviso típico según Guth (1994) debe contener lo siguiente:

- Breve descripción del puesto.
- Las responsabilidades del empleo.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.
- Contener la información necesaria sobre los que ofrece la empresa, en cuanto a prestaciones y condiciones de trabajo y un rango del sueldo, para que los lectores puedan comparar estos factores con sus propias expectativas.
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar; nombre de quien puede atenderles, horarios y teléfonos.

En cuanto a la estructura y el atractivo óptico se deberá cuidar lo siguiente:

- Tipo de letra: debe ser variado y de formato agradable, por lo general el nombre del puesto se coloca con letras de mayor tamaño para que resalte.
- Logotipo: a menos que se trate de un anuncio anónimo, el logo de la empresa debe aparecer en el anuncio, ya que funciona como efecto identificador para los lectores.
- Fondo: Se recomienda que el fondo con respecto al color de las letras sean contrastantes, por ejemplo fondo blanco y letras negras.

Otro tipo muy utilizado de publicidad son las agencias de colocación, éstas enlazan a los aspirantes con las vacantes y pueden ayudar a las empresas con la prueba de selección, el análisis de puestos y las encuestas de niveles de ingresos en la comunidad. Estas agencias cobran una tarifa con lo cual les permite personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes.

Estas agencias, difieren mucho en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo y en el nivel de sus asesores. Y pudiera darse el caso que como se manejan con base a una comisión, quizá su deseo de cobrarla sea mucho mayor al de realizar un trabajo profesional. De esta manera, cabe la posibilidad que inviten a los aspirantes a tomar puestos para los cuales no son los más preparados. Estas comisiones pueden por lo regular se manejan en un mes de sueldo del empleado o el 10% de su ingreso anual.

Para estos casos de reclutamiento externo, lo más recomendable para una microempresa, es el uso del internet, que cada vez más se convierte en el medio más utilizado para reclutamiento por parte de las empresas y también de búsqueda de empleo por parte de los aspirantes.

Una de las grandes ventajas de anunciar una vacante por internet son los costos accesibles que hay en el mercado, y que pueden ser fácilmente costeables por este tipo de empresas y que se puede tener respuesta de manera casi inmediata.

Actualmente hay una gran variedad de bolsas de trabajo en las cuales se pueden publicar vacantes de trabajo sin ningún costo, tal es el caso de computrabajo.com y acciontrabajo.com.mx, de esta manera se tienen acceso a bases de datos serias y sin pagar por ello.

Por otro lado también están las bolsas de trabajo que tienen un costo por publicar vacantes, un ejemplo de estos costos tomando como base a una de las bolsas de trabajo líderes en México como lo es la OCCMundial con su página web www.occ.com.mx, se pueden publicar vacantes individuales de trabajo desde 7 días por un costo de \$2,200 más IVA, lo cual es bastante razonable y costeable para una microempresa.

Otra opción más económica se puede encontrar en la página web bolsamexicanadetrabajo.com, en la cual desde \$550 más IVA se puede publicar una vacante por un periodo de 45 días.

Cada empresa es responsable o sabrá cuanto invertir en este tipo de anuncios, sin embargo se deberá hacer un análisis costo-beneficio, basado en presupuesto y sugerencias que las mismas bolsas de trabajo hagan. Por otra parte, se debe tomar en cuenta que el costo del anuncio debe garantizar una buena respuesta del público; de no ser así, será necesario replantear las estrategias sobre los anuncios o elegir otra fuente de reclutamiento.

4.2.3 El Currículum Vitae

Para toda designación es de vital importancia la presentación de un currículum vitae, ya que de ahí empieza la administración de selección de personal, y está escrito por las razones de “informar y persuadir a favor del aspirante” Velásquez (2006), motivo por el cual se aconseja que todo currículum que sea leído no sea juzgado por su extensión y estilo, sino por la calidad de la información que contenga.

Algunos puntos imprescindibles que el currículum debe contener según Velásquez (2006) son los siguientes:

- *Historia Educativa*. Ya que actualmente un título universitario no es suficiente ni significa mucho por sí solo, de no ser que se relacione con las necesidades del puesto de trabajo que se está ofreciendo. Por otro lado es de igual importancia saber porqué una persona con determinados estudios pueda estar buscando trabajo en otra actividad completamente diferente.
- *Objetivos profesionales*. Es muy importante para conocer los objetivos del aspirante.
- *Experiencia*. Para conocer que el solicitante está capacitado para el puesto a desempeñar.
- *Actividades extra-laborales*. Porque a través de estas, se puede llegar a comprobar la capacidad de liderazgo y espíritu de trabajo del candidato, tales como estudios realizados, logros, y/o certificaciones. También es importante conocer si el aspirante aún está trabajando, saber sus razones por las cuales desea dejar su posición actual, esto con la finalidad de conocer si su deseo es para progresar y/o crecer profesionalmente o simplemente se trata de una persona conflictiva la cual no se desea dentro de una organización.

4.3 Selección de personal

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos que consumen cierto tiempo.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona

solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa.

4.3.1 Estructuración de la entrevista

Una entrevista es conducida para valorar las mejores características o habilidades del aspirante para el puesto y esto se lleva a cabo mediante una plática de carácter formal. El entrevistador se propone como meta responder a dos cuestionamientos preguntas generales: ¿El candidato es capaz de desempeñar el puesto? ¿Cómo es mejor si se compara respecto a otras personas que también han solicitado el puesto?

Constituye la técnica más ampliamente utilizada. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad, ya que puede adaptarse a la selección de empleados no calificados, calificados, profesionales, y directivos.

También muestra aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables, es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas.

4.3.2 Proceso de la entrevista

El proceso de la entrevista consta generalmente de 4 grandes pasos los cuales se muestran a continuación.

- *Preparación del que realiza la entrevista:* requiere el desarrollar preguntas específicas sobre el trabajo. De acuerdo con las respuestas que se den a este tipo de preguntas, será el indicador sobre que tan adecuado para el puesto es el aspirante. Al mismo tiempo, debe considerar las preguntas que seguramente le hará el solicitante. Los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.
- *Creación de un ambiente de confianza:* la labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable.
- *Intercambio de información:* este proceso de entrevista se basa en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación de dos sentidos y permite que e entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.
- *Terminación:* Esta termina cuando el entrevistador llega al punto en que considera que ha terminado con su lista de preguntas preparadas anteriormente, por otro lado también el tiempo es un factor determinante para poder empezar a dar por terminada la entrevista, y poner punto final a la sesión. Puede preguntarle al candidato: "¿tiene alguna pregunta final?" Independientemente

de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, no es conveniente indicarle qué perspectiva tiene de obtener el puesto.

- *Evaluación:* En cuanto concluya la entrevista se deben anotar los comentarios y datos que puedan ayudar para el proceso de selección futura.

A continuación se tienen algunas recomendaciones propuestas por Milkovich (1997) para diseñar una entrevista.

Antes de la entrevista

Identificar los principales objetivos de la entrevista:

1. Selección
2. Atracción
3. Recopilación de información acerca de lo que el aspirante puede hacer.
4. Recopilación de información acerca de lo que el aspirante haría.
5. Disposición de información.
6. Verificar si el aspirante se “ajusta” a la empresa.

Preparar el contenido de la entrevista:

1. Identificar las principales responsabilidades del puesto de trabajo.
2. Escribir situaciones hipotéticas del puesto de trabajo para emplearlas como preguntas.
3. Planificar y estructurar el formato de la entrevista de manera que concuerde con sus objetivos.

Revisar cada solicitud o currículum para buscar información como:

1. Experiencia previa de trabajo relacionado o de otro tipo.
2. Formación previa relacionada.
3. Educación previa relacionada.
4. Intereses de trabajo del aspirante.

5. Intereses de carrera del aspirante.

Durante la entrevista

Comprobar lo que el aspirante puede hacer mediante preguntas de situación y discusión, como:

1. Experiencias relacionadas o no con el trabajo.
2. Formación relacionada.
3. Educación relacionada.

Comprobar los intereses del trabajo y las intenciones de carrera para estimar lo que hará el candidato.

Después de la entrevista

Usar una forma de evaluación del aspirante para registrar las evaluaciones de lo que el aspirante:

1. Puede hacer, con base en las habilidades e intereses existentes.
2. Hará, con base en los intereses e intenciones.
3. La "química" personal del aspirante.

Es conveniente registrar el nivel de interés de contratación para cada aspirante en la forma de evaluación que mejor considere el reclutador.

4.3.3 Variables que afectan la entrevista

Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, o porque omite hacer preguntas clave. Otra posible fuente de errores (más difíciles de detectar) son los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Puede existir el peligro de "guiar" al candidato a responder de la manera en que el entrevistador lo desea. El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva, sin validez alguna.

Por otro lado, los cuatro errores más comunes cometidos por los entrevistados son:

1. Intentar técnicas que distraen el punto esencial de la entrevista.
2. Hablar en exceso.
3. Presumir de los logros del pasado.
4. No estar debidamente preparado para la entrevista.

A continuación se presentan la figura 9 donde se pueden ver las variables que afectan la conducta y los resultados de una entrevista.



Figura 9. "Variables que afectan la conducta y los resultados de una entrevista" Fuente: George T. Milkovich y John W. Bordreau, "Dirección y Administración de recursos humanos", McGraw Hill, 1997.

4.3.4 Ejemplos de conductas erróneas del entrevistador.

A lo largo de muchos años, se ha comprobado que si la persona encargada de hacer la entrevista, no cuenta con alguna guía o formación previa, se puede llegar a tomar estrategias o conductas que afecten la entrevista. A continuación se mencionan algunos ejemplos que según Milkovich y Bodreau (1997) son pueden llegar a afectar en mayor medida el resultado de una entrevista.

1. *Estereotipos del entrevistador.*

Los entrevistadores pueden formarse impresiones erróneas de los aspirantes al puesto de trabajo, si basan sus juicios en estereotipos, lo cual puede ocasionar que algún buen candidato sea descartado simplemente por no “encajar” dentro de algún estereotipo.

2. *Errores al considerar la información de trabajo.*

La falta de información importante del trabajo puede ocasionar que los entrevistadores se basen mucho más en características poco relevantes al tomar decisiones.

3. *Confianza excesiva en indicaciones no verbales.*

La impresión que pueda dar el aspirante puede afectar las decisiones de la entrevista, siendo esta no necesariamente un indicador con el desempeño exitoso del trabajo.

4. *Efectos contrastantes.*

Cuando se entrevista algún buen aspirante inmediatamente después de hacerlo con otro aspirante “débil”, puede parecer que son aún mejores de lo que pudiera ser en realidad, debido al contraste de una entrevista a otra y viceversa.

5. *Hacer juicios demasiado pronto sobre los aspirantes al inicio de la entrevista.*

Tomar algún decisión al inicio de alguna entrevista sólo por la apariencia del aspirante, puede ser un detonador para que el resto de la entrevista sea una pérdida de tiempo en caso de que el juicio haya sido malo o viceversa, lo cual hace que el aspirante pierda posibilidades debido al poco interés por parte del entrevistador.

4.3.5 Diagrama de entrevista típica de selección

Los dueños de las microempresas por lo general, a no ser que su profesión o experiencia previa sea en recursos humanos, no se tiene conocimiento sobre cómo realizar una entrevista de trabajo, razón por la cual a continuación se muestra el

siguiente diagrama a manera de una especie de guión para que tenga una idea mucho más acertada sobre cómo actuar y que hacer durante una entrevista típica de trabajo.

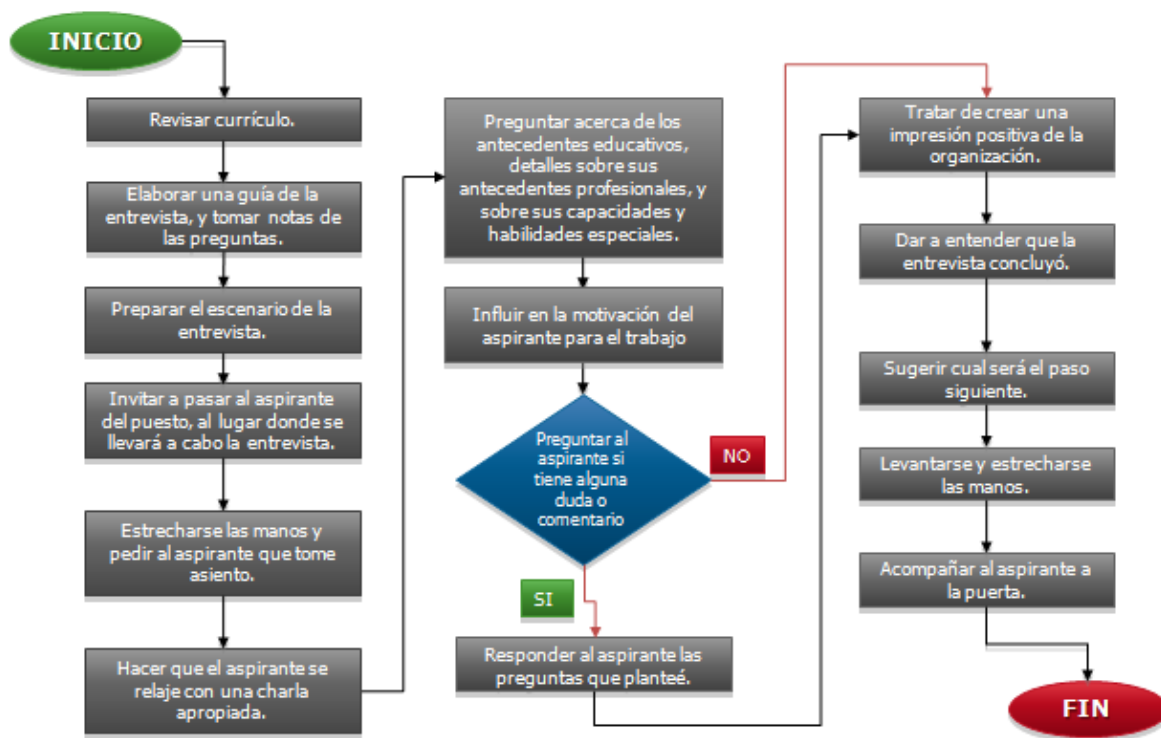


Figura 10. “Diagrama para una entrevista típica de trabajo”. Fuente: George T. Milkovich y John W. Bordreau, 1997.

4.3.6 Guía de entrevista

La entrevista es un procedimiento diseñado para solicitar información a un individuo sobre sus competencias, habilidades, experiencia y destrezas. De esta forma la entrevista ayuda a excluir a los candidatos inadecuados para una posición organizacional.

Para fines prácticos se propone a la dirección de la empresa emplear la entrevista estructural, la cual consiste en tener previamente diseñada la entrevista con las preguntas a plantear a los candidatos, con ello se garantiza que las preguntas realizadas a todos los candidatos sean las mismas, permitiendo mayor objetividad en la evaluación de los posibles candidatos a los que se pretende aplicarles la entrevista.

En general, resulta más efectivo dirigir una entrevista siguiendo los lineamientos de cada una de las fases que componen a la entrevista y que a continuación se presentan. Esta guía fue creada con la ayuda del Lic. Daniel Navarro coordinador de reclutamiento de Coca-Cola FEMSA en Monterrey.

1. Encuentro

Se refiere a la recepción formal del candidato, al primer encuentro entre entrevistador y entrevistado. En esta fase se forma una primera impresión mutua. Para ello es recomendable que el entrevistador reciba al candidato en la puerta, estreche su mano y lo llame por su nombre así mismo el entrevistador deberá presentarse, agradecer la asistencia su asistencia e iniciar con una charla informal. Todo lo anterior servirá para romper el hielo.

Duración: 2 minutos

Objetivo: Romper el hielo

Acciones: Saludo y agradecimiento por la asistencia a la entrevista, se recomienda hacer preguntas triviales como: ¿Cómo estuvo el tráfico? o ¿Si batalló para llegar?

2. Creación de un ambiente de confianza

Es establecer entre el entrevistado y el entrevistador un estado de simpatía y comunicación, su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad.

Se recomienda informar al entrevistado lo que sucederá en la entrevista; es decir, comentarle que durante la entrevista se hablará de su educación, experiencia, familia, se le dará información tanto del puesto como de la compañía y al final el entrevistador aclarará dudas.

Así mismo es importante comentar al entrevistado que durante la entrevista se tomarán notas sobre el proceso, para evitar que entrevistado se sienta incómodo.

Duración: 3 minutos

Objetivo: Crear clima de confianza

Acciones: Dar una breve explicación sobre la empresa y el puesto y si se tienen comentar la visión, misión y filosofía de la empresa.

3. Intercambio de Información

Durante esta fase el entrevistador identificará el comportamiento, experiencia y entorno sociocultural del candidato.

Duración: 20 minutos

Objetivo: Obtener información del candidato sobre su trayectoria, conocimiento y habilidad.

Acciones: Planear preguntas al candidato en diversas áreas como personalidad, formación, trabajos anteriores, la empresa y el puesto.

A continuación se presenta una guía de las posibles preguntas a realizar a los candidatos. Cabe señalar que cada empresa podrá agregar u omitir preguntas de acuerdo a la posición que se desee cubrir.

Sobre la Personalidad

1. Menciona tus 3 cualidades más importantes.
2. Menciona 3 áreas de oportunidad (defectos) que tú tengas.

Con estas primeras dos preguntas se pretende conocer su capacidad de autoanálisis, con autoconocimiento y reflexión personal.

3. Refiere una situación en la que resolvieras con éxito un problema difícil y de lo que te sientas orgulloso (a).

Pretende conocer qué cosas son importantes para el candidato, conocer sus valores.

4. ¿Qué gana la empresa contratándote?

Se busca conocer los puntos fuertes del candidato para después analizarlos en relación al puesto.

5. Cuéntame un error cometido por ti en el pasado y del que hayas obtenido un aprendizaje significativo.

Pretende averiguar si el candidato es capaz de aprender de sus errores y si acepta el costo del aprendizaje, lo cual denota signos de madurez.

6. ¿Con qué frecuencia consume alcohol y tabaco?

7. ¿Qué hace en su tiempo libre?

8. ¿Cómo describiría su estilo de vida?

9. ¿Se ha presentado algún cambio radical en su estilo de vida?

10. ¿Qué hábitos tiene actualmente?

Con estas preguntas se espera indagar si tiene hábitos de consumo de alcohol, tabaco o cualquier tipo de droga, si su estilo de vida es estable y no desenfrenado, con ellos se busca evaluar la estabilidad emocional del candidato.

Sobre su formación

1. ¿Te sientes realizado con tu carrera?

2. ¿Por qué estudiaste (la carrera del candidato)?

3. ¿Por qué has tomado los cursos de (descritos en su currículum)?

Con estas preguntas se pretende indagar sobre las motivaciones e intereses profesionales del candidato; así como conocer las habilidades del candidato.

Sobre Trabajos anteriores

1. Descríbeme un día típico de tu trabajo anterior.

Pretende conocer el desempeño del candidato en el trabajo previo y conocer el tipo de funciones y responsabilidades que tenía el candidato

2. ¿Cómo describirías tu desempeño?

Se espera confirmar los buenos resultados de la evaluación y que describa con situación (condiciones de trabajo), acción (qué hizo) y resultados (productos) su desempeño.

3. ¿Cuál fue la situación más desagradable en que te viste envuelto y cómo la solucionaste?, ¿Qué aprendiste?

Se espera conocer el comportamiento pasado del candidato para predecir el futuro; así como el nivel de madurez del mismo para aprender a partir de experiencias negativas y el nivel de presión en el que pudo haber estado.

4. ¿Cómo te llevabas con tu jefe y compañeros?

Pretende conocer el grado de adaptabilidad del candidato con distintas personas.

5. Descríbeme alguna tarea o experiencia anterior laboral que hayas realizado en equipo, indica logros, problemas y roles.

Se espera obtener del candidato información sobre su habilidad para resolver problemas trabajando en equipo, indagar sobre su capacidad de escucha, nivel de colaboración y confianza respecto al trabajo en equipo.

Sobre la empresa y el puesto

1. ¿Qué sabes sobre la organización y el puesto?

Pretende conocer el nivel de iniciativa, proactividad, dedicación, preparación e interés del candidato.

2. ¿Si tu esposa, hermano, padre, (preguntar algún familiar) tuviera la oportunidad de trabajar en esta empresa, que crees que pensaría al respecto? *Es una pregunta reflejo, sirve para conocer que piensa indirectamente el aspirante sobre la empresa.*

Herramientas técnicas

1. ¿Qué herramientas técnicas (software) sabes utilizar?

2. ¿Qué tanto utilizas o acostumbrabas utilizar (nombre del software o herramienta) en tu trabajo anterior?

3. ¿Cuánto tiempo llevas manejando (nombre del software o herramienta)?

4. ¿Se pueden hacer preguntas específicas del software para saber su reacción y conocimiento sobre el mismo? (Ej. ¿Sabes hacer macros y/o tablas dinámicas en Excel?)

Con estas preguntas se pretende conocer su reacción a las preguntas y nivel de conocimiento de la herramienta. Aunque se recomienda hacer una prueba física de la herramienta dependiendo del nivel de dominio que se requiera para corroborar el grado de conocimiento de la herramienta.

4. Cierre

Una vez aclaradas las posibles dudas del candidato, informe sobre el siguiente paso del proceso de selección, indicando la fecha en que se comunicarán con él para informarle si continua en el proceso o no.

Duración: 5 minutos

Objetivo: Aclaración de dudas y explicación general.

Acciones: Informar al candidato sobre el paso a seguir en el proceso.

Se podría finalizar la entrevista diciendo “Esto ha sido todo, muchas gracias por venir, nos contactaremos con usted dentro de “x” días. ¿Tiene alguna pregunta? si la hay se responde, y se dan las gracias por venir.

Otros aspectos a cuidar en la entrevista son: comprobar el óptimo desempeño pasado para así predecir el desempeño futuro (en la parte de intercambio de información), observar el lenguaje no verbal, que coincida con lo que verbalmente se está diciendo. Detectar situación, acción y resultado en lo que dice la persona; así como evitar que generalice a lo largo de la entrevista.

4.4 Decisión de Contratar

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad corresponde totalmente al dueño de la microempresa. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. Claro que como la organización no tiene departamento o un encargado de recursos humanos esta dependerá del tiempo con la que cuente el dueño. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto más adelante.

Por otro lado en el Anexo 2, se muestra el “machote” de un contrato para tiempo determinado que es lo que se recomienda hacer en estos casos a manera de prueba del personal recientemente seleccionado y fue facilitado por la empresa Fro Ingenieros S.A. de C.V.

4.5 Ley Federal de trabajo

Si ya se tomó la decisión de contratar a una persona después de pasar por todo el proceso anteriormente mencionado, es importante saber que existen diversas leyes de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, las cuales son muy importantes conocer antes de firmar el contrato laboral. Cabe aclarar que los artículos citados son sólo algunos los cuales a criterio personal son los más relevantes en cuanto al giro de la industria de la construcción de vivienda y en ningún momento se pretende que se utilice como sustituto a dicha Ley. También es importante saber que en casi todos los contratos de trabajo (como es el caso del que se encuentra en el anexo 2), se hace mención de algunos artículos de la Ley Federal del Trabajo por lo cual es importante saber de que se tratan.

4.5.1 Duración de las Relaciones de Trabajo

De acuerdo con el capítulo II del Título Segundo la Ley menciona lo siguiente:

Artículo 35. “Las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.”

Artículo 36. “El señalamiento de una obra determinada puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza.”

Artículo 37. “El señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse en los casos siguientes:

- I. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar;
- II. Cuando tenga por objeto substituir temporalmente a otro trabajador; y
- III. En los demás casos previstos por esta Ley.”

Artículo 39. “Si vencido el término que se hubiese fijado subsiste la materia del trabajo, la relación quedará prorrogada por todo el tiempo que perdure dicha circunstancia.”

Artículo 40. “Los trabajadores en ningún caso estarán obligados a prestar sus servicios por más de un año.”

4.5.2 Suspensión de los Efectos de las Relaciones de Trabajo

De acuerdo con el capítulo III del Título Segundo la Ley menciona lo siguiente:

Artículo 42. “Son causas de suspensión temporal de las obligaciones de prestar el servicio y pagar el salario. Sin responsabilidad para el trabajador y el patrón:

- I. La enfermedad contagiosa del trabajador;
- II. La incapacidad temporal ocasionada por un accidente o enfermedad que constituya un riesgo de trabajo;
- III. La prisión preventiva de del trabajador seguida de sentencia absolutoria. Si el trabajador obró en defensa de la persona o de los intereses del patrón, tendrá este la obligación de pagar los salarios que hubiese dejado de percibir aquél;
- IV. El arresto del trabajador;
- VI. La falta de los documentos que exijan las leyes y reglamentos necesarios para la prestación del servicio, cuando sea imputable al trabajador”.

4.5.3 Recisión de las Relaciones de Trabajo

De acuerdo con el capítulo IV del Título Segundo la Ley menciona lo siguiente:

Artículo 46. “El trabajador o el patrón podrán rescindir en cualquier tiempo la relación de trabajo, por causa justificada, sin incurrir en responsabilidad”.

4.5.4 Terminación de las Relaciones de Trabajo

De acuerdo con el capítulo V del Título Segundo la Ley menciona lo siguiente:

Artículo 53. “Son causas de terminación de las relaciones de trabajo:

- I. El mutuo consentimiento de las partes;
- II. La muerte del trabajador;
- III. La terminación de la obra o vencimiento del término o inversión del capital;
- IV. La incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador, que haga imposible la prestación del trabajo;

4.5.5 Días de descanso

De acuerdo con el capítulo III del Título Tercero la Ley menciona lo siguiente:

Artículo 69. “Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de sueldo íntegro”.

Artículo 71. “En los reglamentos de esta Ley se procurará que el día de descanso semanal sea el domingo.

Los trabajadores que presten servicio en día domingo tendrán derecho a una prima adicional de un veinticinco por ciento, por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.”

Artículo 74. “Son días de descanso obligatorio según el Diario Oficial de la Federación 17 de Enero del 2006:

- I. El 1º de enero;
- II. El primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero;

- III. El tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo;
- IV. El 1º de mayo;
- V. El 16 de septiembre;
- VI. El tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre;
- VII. El 1º de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal;
- VIII. El 25 de diciembre;
- IX. El que determinen las Leyes Federales y Locales Electorales, en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral.”

4.5.6 Vacaciones

De acuerdo con el capítulo IV del Título Tercero la Ley menciona lo siguiente:

Artículo 76. “Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborales, y que aumentará en dos días laborales, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.

Después del cuarto año, el periodo de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco de servicios.”

Artículo 79. “Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración.”

Artículo 80. “Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el periodo de vacaciones.”

4.5.7 Salario

De acuerdo con el capítulo V del Título Tercero la Ley menciona lo siguiente:

Artículo 83. “El Salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.”

Artículo 87. “Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario por lo menos.

Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieran trabajado, cualquiera que fuere éste.”

Artículo 88. “Los plazos para el pago del salario nunca podrán ser mayores de una semana para las personas que desempeñen un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores.”

4.5.8 Obligaciones de los patrones

De acuerdo con el capítulo I del Título Cuarto, la Ley menciona lo siguiente:

Artículo 132. “Son obligaciones de los patrones:

- I. Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo aplicables a sus empresas o establecimientos;
- II. Pagar a los trabajadores los salarios e indemnizaciones, de conformidad con las normas vigentes en la empresa o establecimiento;
- III. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, debiendo darlos de buena calidad, en buen estado y reponerlos tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que aquéllos no se hayan comprometido a usar herramienta. El patrón no podrá exigir indemnización alguna por el desgaste natural que sufran los útiles, instrumentos y materiales de trabajo;
- IV. Proporcionar local seguro para la guarda de los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, siempre que deban permanecer en el lugar en que prestan los servicios, sin que sea lícito al patrón retenerlos a título de indemnización, garantía o cualquier otro. El registro de instrumentos o útiles de trabajo deberá hacerse siempre que el trabajador lo solicite;

- V. Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo;
- VI. Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de maltrato de palabra o de obra;
- VII. Expedir cada quince días, a solicitud de los trabajadores, una constancia escrita del número de días trabajados y del salario percibido;
- VIII. Expedir al trabajador que lo solicite o se separe de la empresa, dentro del término de tres días, una constancia escrita relativa a sus servicios;
- IX. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del voto en las elecciones populares y para el cumplimiento de los servicios de jurados, electorales y censales, a que se refiere el artículo 5o., de la Constitución, cuando esas actividades deban cumplirse dentro de sus horas de trabajo;
- X. Permitir a los trabajadores faltar a su trabajo para desempeñar una comisión accidental o permanente de su sindicato o del Estado, siempre que avisen con la oportunidad debida y que el número de trabajadores comisionados no sea tal que perjudique la buena marcha del establecimiento. El tiempo perdido podrá descontarse al trabajador a no ser que lo compense con un tiempo igual de trabajo efectivo. Cuando la comisión sea de carácter permanente, el trabajador o trabajadores podrán volver al puesto que ocupaban, conservando todos sus derechos, siempre y cuando regresen a su trabajo dentro del término de seis años. Los substitutos tendrán el carácter de interinos, considerándolos como de planta después de seis años;

- XI. Poner en conocimiento del sindicato titular del contrato colectivo y de los trabajadores de la categoría inmediata inferior, los puestos de nueva creación, las vacantes definitivas y las temporales que deban cubrirse;
- XII. Establecer y sostener las escuelas Artículo 123 Constitucional, de conformidad con lo que dispongan las leyes y la Secretaría de Educación Pública;
- XIII. Colaborar con las Autoridades del Trabajo y de Educación, de conformidad con las leyes y reglamentos, a fin de lograr la alfabetización de los trabajadores;
- XIV. Hacer por su cuenta, cuando empleen más de cien y menos de mil trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, designado en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón. Cuando tengan a su servicio más de mil trabajadores deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas. El patrón sólo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado el becario en el curso de un año o cuando observe mala conducta; pero en esos casos será substituido por otro. Los becarios que hayan terminado sus estudios deberán prestar sus servicios al patrón que los hubiese becado, durante un año, por lo menos;
- XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título

4.5.9 Obligaciones de los trabajadores

De acuerdo con el capítulo II del Título Cuarto, la Ley menciona lo siguiente:

Artículo 134. “Son obligaciones de los trabajadores:

- I. Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo que les sean aplicables;

- II. Observar las medidas preventivas e higiénicas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patrones para la seguridad y protección personal de los trabajadores;
- III. Desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón o de su representante, a cuya autoridad estarán subordinados en todo lo concerniente al trabajo;
- IV. Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- V. Dar aviso inmediato al patrón, salvo caso fortuito o de fuerza mayor, de las causas justificadas que le impidan concurrir a su trabajo;
- VI. Restituir al patrón los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que les haya dado para el trabajo, no siendo responsables por el deterioro que origine el uso de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito, fuerza mayor, o por mala calidad o defectuosa construcción;
- VII. Observar buenas costumbres durante el servicio;
- VIII. Prestar auxilios en cualquier tiempo que se necesiten, cuando por siniestro o riesgo inminente peligran las personas o los intereses del patrón o de sus compañeros de trabajo;
- IX. Integrar los organismos que establece esta Ley;
- X. Someterse a los reconocimientos médicos previstos en el reglamento interior y demás normas vigentes en la empresa o establecimiento, para comprobar que no padecen alguna incapacidad o enfermedad de trabajo, contagiosa o incurable;
- XI. Poner en conocimiento del patrón las enfermedades contagiosas que padezcan, tan pronto como tengan conocimiento de las mismas;
- XII. Comunicar al patrón o a su representante las deficiencias que adviertan, a fin de evitar daños o perjuicios a los intereses y vidas de sus compañeros de trabajo o de los patrones; y

- XIII. Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, o de los cuales tengan conocimiento por razón del trabajo que desempeñen, así como de los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa”.

Artículo 135. “Queda prohibido a los trabajadores:

- I. Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de terceras personas, así como la de los establecimientos o lugares en que el trabajo se desempeñe;
- II. Faltar al trabajo sin causa justificada o sin permiso del patrón;
- III. Substraer de la empresa o establecimiento útiles de trabajo o materia prima o elaborada;
- IV. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez;
- V. Presentarse al trabajo bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentarle la prescripción suscrita por el médico;
- VI. Portar armas de cualquier clase durante las horas de trabajo, salvo que la naturaleza de éste lo exija. Se exceptúan de esta disposición las punzantes y punzo-cortantes que formen parte de las herramientas o útiles propios del trabajo;
- VII. Suspender las labores sin autorización del patrón;
- VIII. Hacer colectas en el establecimiento o lugar de trabajo;
- IX. Usar los útiles y herramientas suministrados por el patrón, para objeto distinto de aquél a que están destinados; y
- X. Hacer cualquier clase de propaganda en las horas de trabajo, dentro del establecimiento”.

4.6 Derechos y Deberes del Patrón en materia de Seguridad Social

Existen otros derechos y obligaciones aunados a los que menciona la Ley Federal del Trabajo como lo es en materia de Seguridad Social. En dicho rubro existe La Carta Derechos y Deberes Patronales en Materia de Seguridad Social, “el cual es un código de conducta que busca, por una parte, promover e incentivar en los patrones vinculados al IMSS su compromiso para el cumplimiento de las responsabilidades que les corresponden en materia de seguridad social hacia sus trabajadores y sus familias; y por la otra, hacer patente por parte del IMSS el compromiso para establecer una relación más clara e informada con los patrones, sus trabajadores y sus familias, en cumplimiento a las disposiciones que emanan de la ley federal de los derechos del contribuyente” (IMSS, 2010).

Los derechos y obligaciones patronales que se establecen en dicha carta son un índice básico de lo que establece la Ley del Seguro Social, así como en sus Reglamentos y otras disposiciones en materia de afiliación, clasificación de empresas, recaudación y fiscalización. Consideran, así mismo, la legislación relativa a la responsabilidad gubernamental y de los servidores públicos en la búsqueda de transparencia y buen gobierno.

La carta hace énfasis en los compromisos normativos, administrativos y sociales que tienen los dueños de las empresas y que deben asumir para cumplir con sus obligaciones en materia de seguridad social con las y los trabajadores de su empresa. Dichos derechos y deberes son enlistados a continuación.

Derechos:

- Ser informado y asistido por funcionarios del IMSS en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, así como del contenido y alcance de las mismas.
- Que los servidores públicos del IMSS cumplan su responsabilidad con pleno respeto a la legalidad, con honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia.

- A ser tratado con el debido respeto y consideración por los servidores públicos del IMSS.
- No ser objeto de ninguna forma de intimidación por parte del personal del IMSS.
- Que le sea mostrada la identificación oficial de cualquier persona que lo visite en nombre del instituto.
- Obtener un número de registro patronal e identificación; en su caso, un registro patronal único.
- Registrar con eficacia y eficiencia a los trabajadores, a través de medios electrónicos, magnéticos o impresos.
- Aclarar o rectificar movimientos afiliatorios.
- A petición expresa, distribuir cuotas entre los patrones o sujetos obligados que empleen a un mismo trabajador de manera simultánea.
- Ser notificado del inicio de un Procedimiento Administrativo de Ejecución (PAE), en su caso, presenciar la diligencia de embargo y firmar el acta respectiva.
- Manifiestar desacuerdo con respecto a actos del IMSS a través del recurso de inconformidad.
- Recibir notificación por escrito de una visita domiciliaria (auditoría) por parte del IMSS.
- Ejercer el recurso de corrección fiscal.
- Obtener, en su beneficio, las devoluciones de aportaciones de seguridad social que procedan en los términos de la ley del seguro social.
- Solicitar al IMSS autorización para pagar los créditos fiscales a plazos, ya sea en forma diferida o en parcialidades.
- Optar por dictaminar sus aportaciones al IMSS por contador público autorizado
- A conocer el estado de avance de los procedimientos en los que sea parte.
- Acceso a la información pública en poder del IMSS, en los términos de la legislación sobre transparencia y acceso a la información gubernamental.

- Conocer de manera oportuna cambios a Ley del Seguro Social y sus Reglamentos; así como de los acuerdos del consejo técnico del IMSS que le afecten como contribuyente.

Deberes:

- Registrar e inscribir a sus trabajadores.
- Expedir y entregar a los trabajadores constancia de días trabajados y de salarios devengados.
- Comunicar oportunamente cambios en el estatus legal (razón social, domicilio, representante legal, actividad).
- Determinar y pagar las cuotas obrero-patronales.
- Comunicar altas, bajas modificaciones de salario y reingresos, así como el estallamiento y terminación de huelgas.
- Determinar la prima de riesgos de trabajo que de conforme a la norma, corresponda a la actividad que realiza.
- Registrar y presentar anualmente el reporte sobre accidentes de trabajo.
- Dictaminar el cumplimiento de sus obligaciones ante el IMSS por contador público autorizado cuando se cuente con un promedio anual de trescientos o más trabajadores en el ejercicio fiscal inmediato anterior.
- Permitir las inspecciones y visitas domiciliarias que determine y practique el IMSS.
- Presentar, en tiempo y forma, la documentación e información que se solicite en apego a la norma y a los procedimientos que de ella emanan.
- Coadyuvar a garantizar el interés fiscal del IMSS en caso de incumplimiento de las obligaciones de pago.
- Conservar registros contables durante los 5 años siguientes a la fecha de su emisión.

Por último es importante hacer saber que todos los trámites ante el Instituto Mexicano del Seguro Social son gratuitos y que toda la información y/o formatos que se requieran los pueden obtener de la página oficial www.imss.gob.mx.

Capítulo 5. Guía práctica para el reclutamiento y selección de personal

Referenciando al capítulo 4, existen ciertos pasos a seguir en todo el proceso de reclutamiento, la cual comprende varias etapas, y a su vez, es necesario obtener muchos datos previamente. Por esta razón, se decidió hacer una guía práctica para el usuario con el objetivo de facilitar su interacción, y sobre todo que sea fácil y rápida de completar. El requerimiento técnico para utilizar esta guía, es contar y tener conocimientos sobre el software Microsoft Excel 2007.

A lo largo de este capítulo, se explicará a detalle dicha guía, teniendo a continuación las seis partes más otros dos subtemas en las que se divide el programa:

- Introducción o Inicio
- Perfil de trabajo
- Reclutamiento y selección
- Guía de entrevista
 - Formato de impresión de entrevista
- Evaluación de entrevista
- Resumen de evaluación
 - Listado de aspirantes evaluados

Es importante mencionar que estas 6 partes del programa, son las secciones que en el programa se pueden elegir e interactuar.

5.1 Introducción

En esta sección viene una breve explicación sobre lo que trata la guía, y un resumen de las secciones, que integran la guía con su explicación breve.

5.2 Perfil de trabajo

De acuerdo al punto 4.1, se argumenta cuales son las razones de las bases que se tomaron en cuenta para hacer el diseño de en esta sección. A continuación, mostrara dibujos en las cuales se explicara paso a paso las partes que forman el perfil de trabajo.

5.2.1 Datos Generales

En la figura 11, se muestra un recuadro en el cual se puede escribir los nombres del puesto y el nombre de la persona quien está elaborado el perfil del puesto, a la vez hay un apartado para correo electrónico, así como también, unos menús desplegables para elegir la fecha y el rango de salario para el puesto; en esta última sección se agrego, ya que no estaba integrado dentro del punto 4.1.

1. Datos Generales	
Nombre del Puesto: Residente de obra	Fecha: 10 Dic 2010
Elaborado por: Pedro Perez	May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic
Correo electrónico: constructora123@construccion.com	Rango de salario: 10,000 pesos

Figura 11. Pantalla de Datos Generales

5.2.2 Requerimientos

En esta parte tal y como se muestra en la figura 12, se encuentran recuadros donde se tiene que llenar lo que se refiere a la edad, sexo, estado civil, y nivel académico, deseado que todos los datos son elegidos mediante menús desplegables.

2. Requerimientos	
Edad:	Entre 20 y 30
Sexo:	Indistinto
Estado Civil:	<input type="radio"/> Casado (a) <input type="radio"/> Soltero (a) <input checked="" type="radio"/> Indistinto
Nivel Académico:	
Estudios:	-
Licenciatura:	Arquitecto
Maestría:	- Arquitecto Ingeniero Civil Licenciatura afín a la construcción
Otro:	

Figura 12. Pantalla de Requerimientos

5.2.3 Experiencia Requerida

Así mismo, en este apartado hay que escoger las áreas de experiencia que requiere el puesto, así como también, los años de experiencia mínimos en dichas áreas. Todo se elige mediante menús desplegables, y si existe alguna área que no aparezca dentro de listado de opciones, se encuentran dos recuadros en blanco para escribir los datos de las áreas que no aparezcan en el listado.

3. Experiencia requerida	
Area de especialidad:	Años
Evaluación y análisis de presupuestos	1
Administración y control de obras	Mayor a 5
Vivienda de interés social	2
Manejo de personal	
Mecánica de Suelos	
Planeación	
Trámites y permisos	
Urbanización	
Vivienda de interés social	
Vivienda en serie	
Vivienda residencial	
Otras:	

Figura 13. Pantalla de Experiencia requerida

5.2.4 Idiomas

En esta sección, se tiene la opción de elegir el idioma inglés, en caso que se requiera, ya que no es común que se pida otro idioma diferente al inglés, como requisito para trabajar en la industria de la construcción de vivienda en México.

4. Idiomas		
Inglés	Hablado Básico	Escrito Básico

Figura 14. Pantalla de Idiomas

5.2.5 Objetivo y descripción del puesto

En esta parte, se tienen 2 recuadros en blanco para llenar los datos, de acuerdo con los objetivos y necesidades del puesto de cada empresa. Se recomienda ser lo más claros y objetivos posibles al llenar estos apartados.

5. Objetivo y descripción del puesto
Objetivo del puesto: Desarrollar proyectos dentro de criterios óptimos calidad, costos y temporalidad, acordes con la política de la empresa y preservar o mejorar la imagen comercial de la misma.
Descripción general del puesto: Planear, programar y controlar el desarrollo de la obra. Administrar de forma óptima los recursos asignados por la empresa. Mejorar los criterios técnicos y procesos constructivos.

Figura 15. Pantalla de Objetivo y descripción del puesto

5.2.6 Funciones del puesto

Las funciones del puesto se integran por dos partes fundamentales referente al llenado del perfil de trabajo, ya que aquí hay que escribir las actividades o responsabilidades

del puesto, y hay que elegir la frecuencia de éstas. En la figura 16, se observa un ejemplo de esto.

6. Funciones del puesto

Funciones: (Escribir dentro de los recuadros las actividades que debe hacer el puesto y elegir la frecuencia de estas)

Vigilar que los recursos asignados se apliquen de acuerdo a lo planeado, y que los trabajos se desarrollen con los criterios de calidad establecidos

Dar seguimiento a los avances de los proyectos a su cargo y corregir, en su caso, las desviaciones de los proyectos a su cargo

Frecuencia:

Todos los días

Semanal

-
- Todos los días
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Esporádico

Figura 16. Pantalla de Funciones del puesto

5.2.7 Cuestionamientos sobre el puesto

Existen 3 cuestionamientos que se tienen que hacer sobre el puesto, en lo que se refiere a la toma de decisiones, o la forma en la cual se resolverán conflictos, y la gente que tendría a su cargo, esto con la finalidad de personalizar aún más el puesto y las posibles situaciones que podría enfrentarse.

7. Cuestionamientos sobre el puesto

¿Requiere de la toma de decisiones?
Si

¿Es necesario resolver conflictos?
No

¿Tiene gente a su cargo?
No

¿En que situaciones?
En situaciones totalmente técnicas y administrativas, de inmediata solución que no requieren aprobación de la Dirección General

¿De que tipo?

¿A quienes y que puestos ocupan?

Figura 17. Pantalla de Cuestionamientos sobre el puesto

5.2.8 Competencias

Este punto es fundamental elegir o saber las competencias tanto técnicas como personales que necesitan dentro del perfil del puesto, ya que en gran medida son las “herramientas” con las que contará el aspirante para desarrollar o ejecutar eficientemente su trabajo. Así mismo, en el archivo se menciona que esta parte debe ser llenada tomando en cuenta el punto 6 de las funciones del puesto, y hay que hacer la pregunta siguiente, ¿qué necesita el aspirante al puesto en cuestión de conocimientos técnicos (herramientas de software) y habilidades personales para poder desarrollar todas y cada una de las funciones descritas en el punto 6?

En esta parte, vienen incluidas varias opciones a elegir, pero también hay otra opción de llenado del recuadro en blanco, en caso de que se necesite.

8. Competencias	
¿De acuerdo a las funciones del puesto (punto 6), elegir que competencias (en orden de importancia) son necesarias poder desempeñar las actividades de manera eficiente?	
Técnicas	Personales
Conocimientos técnicos en el área	Motivación e intereses
Microsoft Office	Impacto personal
MS Project	Habilidad de expresión
-	-
Autocad	-
Conoc. básicos de computación	-
Conoc. básicos de contabilidad	-
Conocimientos técnicos en el área	-
Microsoft Office	-
Otro	
MS Project	
Neodata	

Figura 18. Pantalla de Competencias

5.2.9 Comentarios y observaciones

Es solamente un espacio para escribir cualquier comentario que sea importante incluir dentro del perfil y es opcional si se quiere rellenar o no.

5.3 Reclutamiento y selección de personal

Se incluye una breve descripción de lo que es el reclutamiento y la selección de personal. Todos estos datos fueron obtenidos de los puntos 4.2 y 4.3 de este documento.

5.4 Guía de entrevista

En esta parte contiene cómo debe hacerse una entrevista típica, así como que preguntar sobre la personalidad del aspirante, su formación, sobre trabajos anteriores, sobre la empresa, el puesto y algunas herramientas técnicas. Esto con la finalidad de poder obtener información valiosa del aspirante y con base en esto poder evaluarlo en el paso siguiente. Así mismo en esta parte se desglosa un formato para impresión de la guía en la cual se enlistan todas las preguntas y pasos de la entrevista.

5.5 Evaluación de entrevista

En esta sección, se pretende que se pueda evaluar al aspirante que ya fue entrevistado, y de esta manera poder hacer una elección más objetiva y de manera cuantitativa.

5.5.1 Datos Generales del Aspirante

La evaluación empieza con el llenado de los datos generales del aspirante el cual incluye opciones como nombre del aspirante y del puesto, fecha, edad, estado civil, nivel académico, si viene por alguna recomendación, y por último los datos de contacto del aspirante, en el cual pide un celular y un correo electrónico.

1. Datos Generales del Aspirante		
Nombre del Aspirante:	<input type="text" value="Pedro Lopez Lopez"/>	Fecha:
		<input type="text" value="27"/> <input type="text" value="Nov"/> <input type="text" value="2010"/>
Puesto solicitado:	<input type="text" value="Residente de Obra"/>	
Estado Civil:	<input type="radio"/> Casado (a) <input checked="" type="radio"/> Soltero (a)	Edad: <input type="text" value="24"/>
Nivel Académico:	<input type="text" value="Ingeniero Civil"/>	
Otro:	<ul style="list-style-type: none"> Técnico en construcción Arquitecto Ingeniero Civil Maestría en Administración Maestría en Admon. de la Construcción Maestría en Arquitectura Maestría en Finanzas MBA 	
Fue recomendado por alguien	<input type="text"/>	
De ser así escribir nombre de	<input type="text" value="Jose Luis Lopez de"/>	
Datos de contacto del aspirante:		
Celular:	<input type="text" value="044-11-22-33-44-55"/>	
E-mail:	<input type="text" value="pedro@lopez.com"/>	

Figura 19. Pantalla de Datos Generales del Aspirante

5.5.2 Competencias a evaluar

En esta parte es donde el usuario tiene que calificar al aspirante de acuerdo a dos tipos de competencias, las personales y las técnicas. Aquí hay que hacer énfasis, que las competencias aparecen de manera automática, y estas dependen de lo que se haya elegido desde la sección “perfil de trabajo” en el punto 8 (Competencias).

Las calificaciones que se pueden poner, van de un rango de uno a cinco, donde dependiendo de la competencia que se trate se despliega dos enunciados que son opuestos. Por ejemplo, tomemos la competencia “Habilidad de expresión”, en este caso los enunciados que se presentan son “Tiene dificultades para expresarse 1 2 3 4 5 Se expresa con facilidad” (en la figura 20, se muestra una pantalla de este ejemplo), de esta manera el usuario tiene una clara idea de cómo calificar, es decir, si el aspirante durante la entrevista tartamudea o presenta algún nerviosismo marcado al hablar puede calificarlo con uno o dos; por el contrario si el aspirante tiene una manera muy elocuente de hablar sin duda será calificado con un cuatro o cinco.

De esta manera se empiezan a dar a calificaciones para todas las competencias tanto técnicas como personales, donde, la persona que hizo la entrevista deberá de acuerdo a su criterio calificar lo más justo e imparcial para todos los aspirantes que se evalúen.

2. Competencias a evaluar	
<i>Evaluar con la calificación del 1 al 5 (basándose en el criterio de evaluación de cada competencia) de acuerdo con lo que se haya observado durante la entrevista realizada al aspirante.</i>	
Personales:	Calificación:
Capacidad para escuchar No atiende lo que se le dice 1 2 3 4 5 Es muy atento con cuidado	<input type="text" value="2"/>
Habilidad de expresión Tiene dificultades para expresarse 1 2 3 4 5 Se expresa con facilidad	<input type="text" value="4"/>
Impacto personal No tiene gran impacto 1 2 3 4 5 Tiene presencia positiva y fuerte	<input type="text" value="4"/>
Técnicas: <i>(En esta parte se tendrá que evaluar con pruebas y/o preguntas sobre experiencia previa)</i>	
Conocimientos técnicos en el área Poco conocimiento en el área 1 2 3 4 5 Gran dominio y experiencia en el área	<input type="text" value="5"/>
Microsoft Office Desconoce el software 1 2 3 4 5 Cumple con el dominio necesario	<input type="text" value="5"/>
MS Project Desconoce el software 1 2 3 4 5 Cumple con el dominio necesario	<input type="text" value="5"/>

Figura 20. Pantalla de evaluación de competencias.

5.5.3 Puntaje

Una vez terminada la parte de las calificaciones a las competencias se muestra el puntaje que obtiene el aspirante de manera automática. El procedimiento que lleva a cabo es de la siguiente manera. Primero divide la calificación de las competencias personales con la de las técnicas y esta calificación se obtiene simplemente de la suma del total de puntos que obtuvo entre el total de puntos posibles, recordemos que todos tienen una escala del 1 al 5 por lo que en cada competencia se pueden obtener 5 puntos como máximo, y de esta manera es como se suman los puntos totales posibles.

Hay un porcentaje en el cual se le puede escoger cuanto peso se le quiera dar a las competencias personales y a las técnicas, es decir como las calificaciones están divididas así, el usuario tiene la opción de que las competencias técnicas o personales pesen desde un 10% hasta un 90% (entre las dos debe dar el 100%), de esta manera se puede dar mucho mayor peso a una u otra, dependiendo de las necesidades y criterios de cada usuario.

En este aspecto el programa tiene por “default” un peso de 60% para las competencias técnicas y un 40% para las competencias personales. Se decidió hacerlo de esta manera ya que en la industria de la construcción es indispensable contar con experiencia mínima necesaria para poder efectuar algunos trabajos, así como saber utilizar ciertas herramientas de software (varia de un perfil a otro y depende de las necesidades de cada empresa), razón por la cual se manejaron estos porcentajes. Pero no es de mucha importancia ya que cada usuario podrá cambiarlo a sus necesidades y criterios.

En cuanto a la calificación se refiere, hay un criterio el cual se eligió para saber cómo tomar las calificaciones de los evaluados. Esto es, si el aspirante obtiene una calificación menor a sesenta, en la pantalla aparecerá una alerta en rojo con la recomendación: “No es recomendable para el puesto”; por otro lado si la calificación se encuentra entre sesenta y setenta y cuatro, la alerta visual cambiará a amarillo con la siguiente recomendación: “Se puede poner a prueba”; y por último si el aspirante obtiene una calificación mayor o igual a setenta y cinco, se desplegará una alerta visual en color verde con la recomendación: “Es viable su contratación”.

Con esto se pretende darle al usuario una recomendación de la evaluación, aunque cabe aclarar que cada usuario será responsable de tomar las calificaciones y los rangos de aceptación que se desee.

3. Puntaje

Instrucciones: Elegir el porcentaje que se le quiere dar a cada una de las dos competencias (personales y técnicas) que entre las dos sume un total del 100%.

Nota: Por default viene la recomendación de colocar 40 a las personales y 60 a las técnicas.

Competencias personales:		40.00%
Total de puntos (TP):	21	<input type="text" value="40.00%"/> <input type="text" value="10%"/> <input type="text" value="20%"/> <input type="text" value="30%"/> <input type="text" value="40%"/> <input type="text" value="50%"/> <input type="text" value="60%"/> <input type="text" value="70%"/> <input type="text" value="80%"/> <input type="text" value="90.00%"/>
Puntos posibles (PP):	35	
Calificación (TP/PP)*100:	60	
Competencias técnicas:		60.00%
Total de puntos (TP):	12	
Puntos posibles (PP):	15	
Calificación (TP/PP)*100:	80	

Recomendación:

Calificación total: 72 ⚠ Se puede poner a prueba

Figura 21. Pantalla de Puntaje

5.5.4 Datos del entrevistador

Después del puntaje viene un apartado para escribir el nombre y el puesto de quien llevó a cabo la entrevista.

4. Datos del entrevistador

Nombre del entrevistador:

Puesto:

Figura 22. Pantalla de Puntaje

5.5.5 Comentarios y conclusiones

De esta manera se llega al final de esta sección de evaluación, con un espacio para escribir comentarios y conclusiones de la evaluación. También tal y como se observa en la figura 23, hay un botón llamado “Limpiar Datos de Evaluación”, este sirve para borrar todos los campos que la integran de manera automática.

5. Comentarios y conclusiones
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px;"> <p>Es un buen candidato habrá que esperar a terminar todas las entrevistas.</p> </div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> Limpiar Datos de Evaluación </div>

Figura 23. Pantalla de Comentarios y Conclusiones

5.6 Resumen de Evaluación

Por último, se presenta la sección de resumen de evaluación, en la cual automáticamente salen, los datos más importantes resultado de la sección anterior. Por otro lado en la parte de debajo de la tabla aparece un botón que dice “Enviar Resumen a Listado de aspirantes”, que al darle “click”, hace que cada uno de los entrevistados sea ordenado de acuerdo a su calificación obtenida y poder tener fácilmente un listado de todos los entrevistados y evaluados.

Resumen de evaluación de entrevista	
Nombre del Puesto: Residente de Obra	Fecha: 28 Nov 2010
Nombre del candidato: Mario Bros	
Nivel académico: Técnico en construcción	Edad: 32
Recomendado por: Fue Reclutado por otros medios	
Nombre del entrevistador: José Perez Perez	Puesto: Director General
Calificación en la entrevista: 100.00	
Recomendación: Es viable su contratación	
Datos de contacto:	
<i>Celular:</i> 044-99-78-35-55	<i>E-mail:</i> mario@nintendo.com
Comentarios:	
Excelente candidato.	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> Enviar Resumen a Listado de aspirantes </div>	

Figura 24. Pantalla de Resumen de evaluación de entrevista.

Capítulo 6. Validación

Para la validación de esta guía, se llevaron a cabo entrevistas con:

- Empresas.
- Empleados con experiencia en el área de recursos humanos.

Partiendo de los 2 escenarios mencionados, se obtuvo la siguiente información:

Empresas.

Se encuestaron a 8 empresas de diferentes partes de la república (figura 25). Todas ellas teniendo en común, que se han dedicado en menor o mayor grado a la construcción de vivienda.

Empresas encuestadas				
Nombre de la empresa	Giro	No. de empleados	Años de experiencia	Ciudad
Veesgal S.A. de C.V.	Obra Pública y ocasionalmente vivienda en serie	8	20	León, Gto.
FRO Ingenieros S.A. de C.V.	Diseño y estudios de agua potable y saneamiento en menor proporción construcción de vivienda	12	18	Ciudad de México
Corporativo Berel S.A. de C.V.	Construcciones en general	10	24	Villahermosa, Tab.
Grupo Industrial Boreas S.A. de C.V.	Remodelación y Construcción de Vivienda	4	3	Villahermosa, Tab.
Athos Construcción S.A. de C.V.	Construcciones de vivienda en serie, residencial, industrial, comercial e institucional	40	23	Monterrey, N.L.
Navi Constructora S.A. de C.V.	Construcciones de vivienda residencial e industrial	9	20	Monterrey, N.L.
IACSA	Construcciones en general	8	20	Estado de México
Oscar Coronel Valencia (Persona Física con actividad empresarial)	Edificación y Remodelaciones de Vivienda	3	3	Estado de México

Figura 25. Empresas encuestadas

El resultado que se obtuvo de acuerdo a la encuesta (la cual es mostrada en el Anexo 3), es que en general todas ellas tienen problemas en la forma de hacer el reclutamiento de personal. La cual no es de manera estructurada, y esto se debe a que ninguna de ellas cuenta con personal especializado en Recursos Humanos que los apoye hacer dichos reclutamientos de una manera más objetiva.

Por lo consiguiente, lo primero que se cuestionó a las empresas es, si hacían los perfiles de trabajo (figura 26) de los puestos que solicitan, con lo cual de las ocho empresas encuestadas, sólo dos han empezado o ya tienen cierta organización en ese sentido. A la vez, cabe aclarar que las empresas restantes no significa que no les interese, pero debido a que el rubro de la construcción es muy demandante, y hay tiempos que cumplir establecidos por los contratos de las obras, comentaron que es muy difícil por falta de tiempo y desconocimiento del tema, que puedan trabajar en ello.

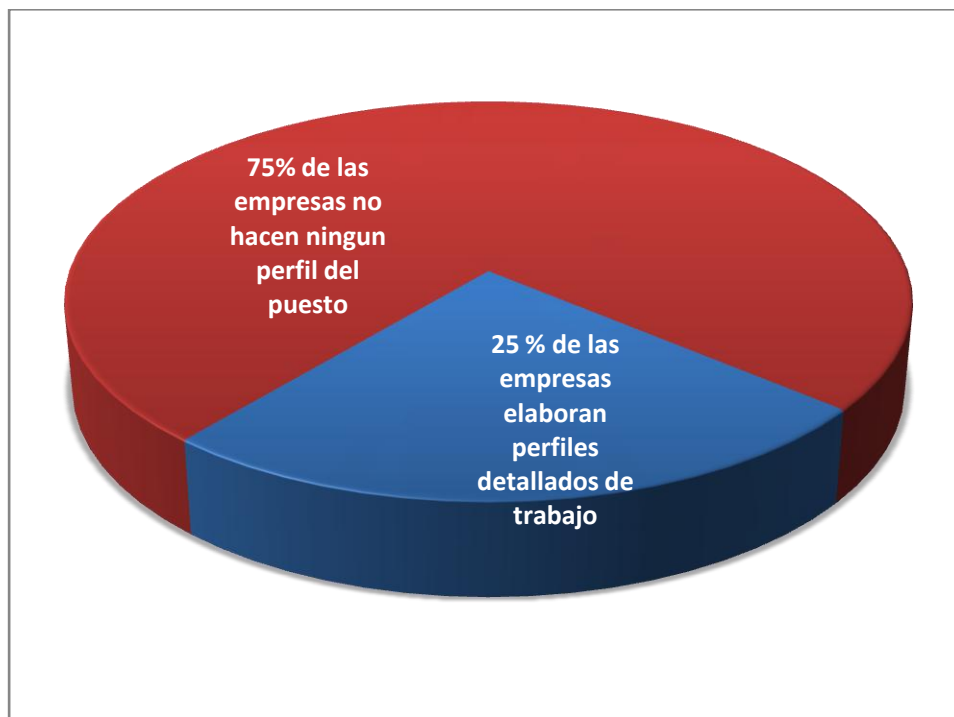


Figura 26. Porcentaje de empresas que elaboran perfiles detallados de trabajo

Otro dato importante a mencionar es la manera como las empresas reclutan personal (figura 27), aunque cabe aclarar que debido al tamaño de estas, el solicitar personal depende en gran medida de la cantidad de trabajo que tengan y en la mayoría de los casos, la vacante es cubierta por tiempo y/o proyecto definidos. Esto se debe a que es muy incierta la cantidad de trabajo que puedan tener año con año, ya que en general todos trabajan con base en licitaciones públicas que hacen las diferentes dependencias de gobierno.

Aun así todas en algún momento se ven en la necesidad de contratar personal y la mayoría de las empresas encuestadas no utiliza ningún medio de comunicación (periódico, internet) para reclutar al personal. A pesar de que como se comenta en el punto 4.2.2 de este trabajo, existen muchas opciones de bolsas de trabajo a bajo costo o gratuitas que pueden ayudar en el reclutamiento y que son una de las opciones más utilizadas para este fin. Esto puede ser de utilidad para poder tener un mayor número de posibles aspirantes al puesto aunque para casi todas las empresas, mencionaron que su forma de reclutar personal es mediante recomendaciones por parte de algún conocido o empresa de su parte.



Figura 27. Porcentaje de empresas que utilizan bolsas de trabajo para reclutar personal

Por último, y de manera generalizada todas demostraron gran interés en poder utilizar la guía como base en futuros reclutamientos y empezar a cambiar la manera de seleccionar a su personal.

Empleados.

Se encuestaron 3 empleados con experiencia en el área de recursos humanos sin importar que no fuera del rubro de la construcción, éstos se muestran en la figura 28. Los comentarios recibidos fueron con base en el archivo de Microsoft Excel, que en este caso sería la guía que usarían los microempresarios.

Empleados encuestados				
Nombre	Empresa	Depto.	Años de experiencia	Ciudad
Ing. Víctor Barreto Morales	Pemex	Administración y Servicios	25	Villahermosa, Tabasco
Lic. Daniel Navarro Serrano	Coca-Cola Femsa	Recursos Humanos	7	Monterrey, N.L.
Lic. Jesús Ocaña	Universidad Tecnológica de Campeche (UTECAM)	Recursos Humanos	28	Campeche, Campeche

Figura 28. Tabla de Encuesta a Empleados con experiencia

El Ing. Víctor Barreto trabaja actualmente en el departamento de Administración y Servicios el cual responde al departamento general de Recursos Humanos de Pemex en la ciudad de México. El está encargado de la selección del personal que solicita la Subdirección de Ingeniería y Construcción de Obras en Villahermosa, Tabasco.

Así mismo, el Lic. Daniel Navarro Serrano labora actualmente en Coca-Cola Femsa, en el departamento de Recursos Humanos, específicamente en el área de reclutamiento en la ciudad de Monterrey, Nuevo León.

Por último, el Lic. Jesús Ocaña actualmente labora en la UTECAM donde se encuentra en proyectos de asistencia técnica, para los proyectos que la universidad tiene con diversas instituciones y su función consiste en la selección del personal para dichos proyectos; en esta actividad tiene 6 años desempeñando estas actividades, pero cuenta en total con más de 25 años de experiencia en áreas como planeación estratégica y administración de proyectos de construcción.

Sus comentarios sobre la guía se enlistan a continuación:

1. Agregar una introducción mencionando el objetivo de la guía.
2. En la sección de perfil de trabajo, en la parte de requerimientos de nivel académico, se mencionó que era importante agregar al menú desplegable, la opción de “Pasante”, ya que podría ser que el candidato por su experiencia pudiera calificar para el puesto, aún sin contar con el título profesional.
3. Por otro lado en la misma sección pero del punto 3, experiencia requerida, se recomendó agregar la especialidad de estructuras; además de cambiar las opciones “diseño de planos arquitectónicos”, “trámites y permisos” y “evaluación de análisis y presupuestos” que eran opciones que se tenían anteriormente, por las especialidades de diseño arquitectónico, ingeniería legal e ingeniería de costos respectivamente.
4. En la etapa de Reclutamiento y Selección, se mencionó que sería adecuado agregar otros medios impresos como (periódicos y flyers) debido a que la fuerza laboral en la industria, pueden no contar siempre con acceso a medios electrónicos.

5. También se hizo mención agregar que existen métodos internos de reclutamiento, es decir, que alguien que se encuentra dentro de la organización pueda ocupar la vacante solicitada.
6. En la etapa de selección se mencionó que es importante validar la información que presentan los aspirantes a las vacantes, es decir, pedir referencias para poder corroborar la información tanto personal como de empleos anteriores.
7. Se hizo hincapié en que en muchas empresas se pide un examen médico para evitar que un candidato llegue con algún padecimiento que pueda ser causante de un mal desempeño.
8. También se mencionó sobre la aplicación de un examen psicométrico que pueda avalar y complementar la entrevista de trabajo.
9. Se comentó que el archivo pudiera ser más ágil en su manejo, es decir, automatizar el cambio de "Hojas de Excel" de una sección a otra así como también, tener la opción de poder borrar todo lo escrito en las secciones "Perfil de trabajo" y "Evaluación de la Entrevista" para evitar estar borrando celda por celda, lo cual se considera un proceso bastante tardado.
10. También se recomendó agregar un formato en el cual, la persona que vaya hacer la entrevista pueda hacer anotaciones sobre las preguntas descritas en la sección "Guía de Entrevista".
11. Por último, se recomendó que la sección "Evaluación de entrevista" se agregara un recuadro en donde se pueda indicar porque medio el aspirante, se enteró de la vacante, asimismo también si fue por una recomendación.
12. Sugerir que en la entrevista se mencione que ésta deba ser aplicada por personal del área en la que trabajará.

Antes de la Validación	Después de la Validación
La guía no contaba con ninguna introducción ya que cuando se abría el archivo se mostraba inmediatamente la sección de Perfil de Trabajo.	Se agregó una introducción al archivo en la cual se describe la finalidad de la guía, así como todas las secciones en las que se divide con una breve descripción de las mismas
En la sección Perfil de trabajo en el punto de nivel académico, no se presentaba la opción de elegir a un pasante	Se agregó la opción “Pasante de carrera afín a la construcción”
En el punto 3, “Experiencia requerida” del Perfil de trabajo, se tenían las opciones “diseño de planos arquitectónicos”, “trámites y permisos” y “evaluación de análisis y presupuestos” y no se contaba con la especialidad de estructuras.	Se agregó la especialidad de estructuras, así como también las especialidades de diseño arquitectónico, ingeniería legal e ingeniería de costos respectivamente, que fueron cambiadas por las mencionadas anteriormente.
En la sección de Reclutamiento solo se tenía la opción de los medios electrónicos (Internet)	Se agregaron simplemente a manera de mención las opciones de reclutamiento mediante medios impresos.
En la sección de “Selección de personal” no se mencionaba la importancia de la validación de las referencias de los aspirantes al puesto, ni la aplicación de exámenes médicos.	Se agregaron simplemente a manera de mención que es importante validar la información que brindan todos los aspirantes, así como también que muchas empresas se maneja la aplicación de exámenes médicos.
El archivo en cuanto a su uso, era poco dinámico y tedioso para el usuario.	Se agregaron botones con los cuales se agilizará el uso de la guía, tales como botones para pasar de una sección a otra, limpieza de celdas, etc...
No se contaba con un formato de impresión para hacer anotaciones durante la entrevista	Se agregó una sección en la cual el usuario puede mandar a imprimir todas las preguntas de la guía de entrevista en un formato que permite hacer anotaciones y evaluar las respuestas.
En la sección “Evaluación de la entrevista” no se podía colocar porque medio el aspirante se había enterado de la vacante	En esta sección se agregó un desplegado en el cual se menciona si el aspirante fue recomendado y que de no ser así mencionar porque medio se enteró de la vacante.

Figura 29. Tabla Antes y Después de la Validación

Capítulo 7. Conclusiones

La guía puede ser un buen apoyo para las microempresas de construcción que no llevan a cabo ningún proceso estructurado de reclutamiento y selección. Cabe aclarar que por ningún motivo puede tomarse como sustituto a evaluaciones psicométricas y de habilidades que comúnmente se aplican en las empresas de mayor envergadura.

Por otro lado, la guía puede ser un incentivo para que las microempresas de construcción puedan involucrarse en el tema de Recursos Humanos. A la vez, de concientizar la importancia de colocar a la persona adecuada en el puesto requerido, ya que, este desconocimiento es uno de los motivos por los cuales los niveles de rotación son elevados.

Los factores por los cuales las microempresas de construcción no cuentan con procesos estructurados de reclutamiento y selección, son: la falta de tiempo y dinero para contratar una persona capacitada en Recursos Humanos, diversas prioridades de la microempresa como hacer actividades de cobranza y búsqueda de más trabajo, y por la especialización del dueño ya que generalmente es afín a la construcción.

Todos estos factores, son resueltos por la guía, ya que es rápida de utilizar en su manejo, lo cual no le quita tiempo al microempresario; es práctica y fácil de utilizar, con lo cual no importa que no se tenga una especialidad afín a recursos humanos, y por último, esta guía funge como un sustituto momentáneo a una persona especializada en recursos humanos ya que explica y detalla paso a paso lo que se debe hacer en todo momento en el proceso de reclutamiento y selección.

Otro punto a resaltar, es que la guía puede ser personalizada a las necesidades específicas de la microempresa, lo que hace que el usuario, tenga el control de lo que quiera evaluar en todo momento.

Por último, sería de gran importancia a manera de una investigación futura, poder evaluar y documentar la implementación de la guía en varias microempresas, para conocer si ésta cumple con sus objetivos, y necesidades básicas de reclutamiento y selección por parte de las microempresas.

Resumen.

La presente tesis tuvo como objetivo desarrollar una guía que funja como apoyo para aquellas microempresas de construcción que no tengan procesos estructurados de reclutamiento y selección. Debido a que generalmente este tipo de empresas y a lo reducido de su personal, no cuentan con ningún tipo de apoyo en este sentido, y los criterios que siguen para reclutar y seleccionar personal no son los más adecuados.

La guía se desarrolló en un archivo de Microsoft Excel 2007, la cual es muy dinámica y fácil de utilizar, que proporcionará al usuario una forma sencilla y paso a paso sobre como elaborar perfiles de trabajo, como reclutar y seleccionar personal, además de incluir una guía de entrevista típica, junto con una evaluación de la entrevista de manera cuantitativa y objetiva, con la finalidad que el proceso de selección pueda ser medido y la toma de decisiones sea mucho más acertada.

La guía se encuentra disponible en un CD ubicado en la contraportada de este documento, se recomienda verificar el documento de tesis para aclarar cualquier duda que se tenga.

Anexos.

Anexo 1 (Ejemplos de perfiles de trabajo propuestos).

Perfil del *Superintendente*

1.1 Datos generales

Nombre del Puesto:	<i>Superintendente</i>	Fecha:	
Elaborado por:		Puesto y e-mail:	

1.2 Requerimientos

Edad	> 40	Sexo:	Femenino		Masculino		Indistinto	<i>X</i>
Estado Civil:	Soltero (a)			Casado (a)			Indistinto	<i>X</i>
Grado:	Técnico en			Licenciatura en			<i>Ing. Civil o Arquitecto</i>	
Maestría/Diplomado	<i>Es Deseable pero no necesaria</i>							

1.3 Experiencia

Área de especialidad	Años
<i>Ingeniería</i>	<i>Al menos 3</i>
<i>Civil</i>	<i>Al menos 4</i>
<i>Eléctrica</i>	<i>Al menos 3</i>
<i>Administración y presupuesto de obras</i>	<i>Al menos 5</i>

1.4 Idiomas

Idioma %	Hablado	Escrito
<i>Inglés</i>	<i>Si*</i>	<i>Si*</i>
Otro		

* Para una empresa de únicamente presencia nacional, suficiente para un dialogo y lectura de textos técnicos.

1.5 Objetivo y Descripción del puesto

Objetivo del puesto.

Desarrollar proyectos dentro de criterios óptimos calidad, costos y temporalidad, acordes con la política de la empresa y preservar o mejorar la imagen comercial de la misma.

Descripción general del puesto.

*Planear, programar y controlar el desarrollo de la obra.
Administrar de forma óptima los recursos asignados por la empresa.
Mejorar los criterios técnicos y procesos constructivos.*

1.6 Funciones diarias del puesto

Funciones	Frecuencia (diarias, semanales, mensuales, o esporádicas)
<i>Dar seguimiento a los avances de los proyectos a su cargo y corregir, en su caso, las desviaciones de los proyectos a su cargo: seguridad, avances físicos, avances financieros, trámites o aspectos jurídicos o normativos.</i>	<i>Diarias</i>
<i>Vigilar que los recursos asignados se apliquen de acuerdo a lo planeado, y que los trabajos se desarrollen con los criterios de calidad establecidos.</i>	<i>Semanal</i>
<i>Proponer ante los directivos los cambios requeridos y necesarios que afectan los resultados planeados o la imagen de la empresa.</i>	<i>Mensual</i>
<i>Incorporar nuevos procedimientos o técnicas que beneficien el desarrollo de los proyectos.</i>	<i>Esporádicas</i>

1.7 Cuestionamientos sobre el puesto

¿Se requiere de la toma de decisiones? ¿En qué situaciones?

*Si requiere de toma de decisiones.
En situaciones totalmente técnicas y administrativas, de inmediata solución que no requieren aprobación de la Dirección General.*

¿Es necesario resolver conflictos? ¿De qué tipo y con qué frecuencia?

Si.

Resolverá asuntos de orden legal: permisos, derechos, laborales de obra.

Resolverá diferencias con los promotores del proyecto (dueños de la obra).

Resolverá diferencias con proveedores, contratistas y particulares que se afectan durante el desarrollo de un proyecto.

La frecuencia, se estima que sea escasa; pero deben ser resueltos con rapidez.

¿Tiene gente a su cargo? ¿Qué puestos ocupan?

Si.

Residentes.

Encargados de ingeniería

Auxiliares de obra.

Administración de recursos in situ: Almacenista y choferes.

¿Qué características y habilidades consideras, debería tener la persona que ocupe este puesto?

Decidido. Para enfrentar todo tipo de retos.

Sociable. Para poder comunicarse y entablar todas las relaciones con el personal, proveedores, contratistas, clientes y particulares.

Liderazgo y Creatividad.

Habilidades y potencial técnico, basados en la experiencia laboral o adquirida académicamente.

Herramientas de software, como Microsoft Office y MS Project

Observaciones y comentarios

Este puesto debe garantizar trabajo estable y remunerado a los aspirantes al mismo. Debe brindar seguridad laboral a cambio de conocimientos firmes, habilidades y experiencia que otorgarán beneficios a la empresa contratante.

Perfil del Residente (Obra civil e Instalaciones)

1.1 Datos generales

Nombre del Puesto:	Residente	Fecha:	
Elaborado por:		Puesto y e-mail:	

1.2 Requerimientos

Edad	> 32	Sexo:	Femenino		Masculino		Indistinto	X
Estado Civil:	Soltero		Casado		Indistinto		X	
Grado:	Técnico en		Licenciatura en	Ing. Civil o Arquitecto				
Maestría/Diplomado	No necesaria: Especialidad de ingeniería o afín / Diplomado en Administración y Desarrollo de Proyectos							

1.3 Experiencia

Área de especialidad	Años
Ingeniería	Al menos 2
Civil	Al menos 2
Eléctrica	Al menos 1
Administración y presupuesto de obras	Al menos 2

1.4 Idiomas

Idioma %	Hablado	Escrito
Inglés	*	*
Otro		

* Para una empresa de únicamente presencia nacional, no es necesario.

1.5 Objetivo y Descripción del puesto

Objetivo del puesto.

Vigilar que las obras a su cargo se ejecuten de acuerdo con lo planeado, administrativa y técnicamente, dentro de criterios de economía y eficiencia, en congruencia a los compromisos establecidos con la dirección general a los que reporta.

Preservar en buen estado la maquinaria, equipo y herramientas.

Procurar que el personal de trabajo labore en las mejores condiciones para lograr los resultados planeados.

Descripción general del puesto.

Verificar en campo que los trabajos se ejecuten de acuerdo con lo planeado, y que los mismos se ejecuten de acuerdo a los estándares de calidad, costo y temporalidad previamente definidos.

Verificar en campo de la aplicación correcta de los recursos.

Llevar el control de todos los trabajos e incidencias que se presentan durante la ejecución de los mismos.

Aplicar las mejoras técnicas y nuevos procesos constructivos.

Resolver todas las incidencias técnicas, laborales y de trato con proveedores, en campo.

1.6 Funciones diarias del puesto

Funciones	Frecuencia (diarias, semanales, mensuales, o esporádicas)
<i>Asignar las tareas a los auxiliares de obra y cuadrillas.</i>	<i>Diario</i>
<i>Efectuar la verificación de que todos los insumos estén en la obra y hacer las gestiones necesarias para el propósito.</i>	<i>Diario</i>
<i>Efectuar recorridos sobre los sitios de trabajo para verificar sobre los avances de obra y desarrollo en campo de los mismos.</i>	<i>Diario</i>
<i>Resolver todos los problemas que durante la ejecución de los trabajos de campo se presenten, de procura, técnicos y laborales.</i>	<i>Esporádico</i>
<i>Hacer el registro de avances de obra e incidencias.</i>	<i>Diario</i>
<i>Supervisar que se realicen los pagos correspondientes a los proveedores, contratistas y trabajadores</i>	<i>Semanal</i>

1.7 Cuestionamientos sobre el puesto

¿Se requiere de la toma de decisiones? ¿En qué situaciones?

Si requiere de toma de decisiones.

En situaciones totalmente técnicas, administrativas y de procedimientos constructivos, de campo e inmediata solución, que no requieren aprobación de la Superintendencia, cuyos efectos no repercuten en cuestiones financieras o jurídicas graves para la empresa, y de acuerdo a las políticas de la misma.

¿Es necesario resolver conflictos? ¿De qué tipo y con qué frecuencia?

Si.

Resolverá en campo, asuntos técnicos: procedimientos constructivos.

Resolverá en campo, diferencias laborales con los trabajadores.

Resolverá en campo, diferencias con proveedores, contratistas y particulares, respecto a los productos, servicios y situaciones, ofrecidos o exigidos.

La frecuencia, se estima que sea escasa; pero deben ser resueltos con rapidez.

¿Tiene gente a su cargo? ¿Qué puestos ocupan?

Si.

Auxiliares de obra.

Administración de recursos in situ: Almacenista y choferes.

Personal de construcción: obreros.

¿Qué características y habilidades consideras, debería tener la persona que ocupe este puesto?

Decidido. Para enfrentar todo tipo de retos.

Sociable. Para poder comunicarse y entablar todas las relaciones con el personal, proveedores, contratistas, clientes y particulares.

Liderazgo y Creatividad.

Habilidades y potencial técnico, basados en la experiencia laboral o adquirida académicamente.

Observaciones y comentarios

Este puesto debe garantizar trabajo estable y remunerado a los aspirantes al mismo. Debe brindar seguridad laboral a cambio de conocimientos firmes, habilidades y experiencia que otorgarán beneficios a la empresa contratante.

Su permanencia en la empresa debe estar sujeta a resultados de su desempeño.

En México, la mayoría de las empresas del sector de la construcción este puesto es catalogado como de gran rotación.

Perfil del Auxiliar de obra

1.1 Datos generales

Nombre del Puesto:	<i>Auxiliar de obra</i>	Fecha:	
Elaborado por:		Puesto y e-mail:	

1.2 Requerimientos

Edad	> 25	Sexo:	Femenino		Masculino		Indistinto	<i>X</i>
Estado Civil:	Soltero		Casado		Indistinto		<i>X</i>	
Grado:	Técnico en		Licenciatura en	<i>Ing. Civil o Arquitecto</i>				
Maestría/Diplomado	<i>No Necesaria</i>							

1.3 Experiencia

Área de especialidad	Años
<i>Ingeniería</i>	<i>Al menos 1</i>
<i>Civil</i>	<i>Al menos 1</i>
<i>Eléctrica</i>	<i>Al menos 1</i>
<i>Administración y presupuesto de obras</i>	<i>Al menos 1</i>

1.4 Idiomas

Idioma %	Hablado	Escrito
<i>Inglés</i>	*	*
Otro		

* Para una empresa de únicamente presencia nacional, no es necesario.

1.5 Objetivo y Descripción del puesto

Objetivo del puesto.

*Apoyar administrativamente a la superintendencia de construcción en una obra.
Se encarga de determinar los ajustes presupuestales que se tienen que hacer en la obra, como consecuencia de cambios y determinar las estimaciones que habrá de facturarse.*

Descripción general del puesto.

*Se encarga de la parte administrativa de las obras:
Actualiza los avances físicos y financieros de las obras.
Coordina la actualización de planos y memorias de cálculo.
Lleva el control y coordina físicamente los recursos asignados a la obra: materiales, herramientas y mano de obra.
Lleva el control de las gestiones administrativas y permisos necesarios para del desarrollo de la obra.
Registra todas las incidencias de la obra en el libro correspondiente (bitácora).
Se encarga de determinar los ajustes presupuestales que se tienen que hacer en la obra, como consecuencia de cambios.
Efectúa o ayuda en el proceso de pago de estimaciones a proveedores.*

1.6 Funciones diarias del puesto

Funciones	Frecuencia (diarias, semanales, mensuales, o esporádicas)
<i>Actualizar planos y bitácora.</i>	<i>Diario</i>
<i>Cuantificar avances de obra logrados para su conversión a costo y precio de cobro.</i>	<i>Diario</i>
<i>Realiza y verifica la emisión de estimaciones, cuantificación de materiales y gestiona el pago de los mismos a los proveedores.</i>	<i>Semanal</i>
<i>Apoyar en el pago de rayas.</i>	<i>Semanal</i>

1.7 Cuestionamientos sobre el puesto

¿Se requiere de la toma de decisiones? ¿En qué situaciones?

*Si requiere de toma de decisiones, pero estas no afectan el desarrollo de las obras.
En situaciones totalmente administrativas y de carácter procedimental, como es el llenado de de formas que se presentan ante instituciones con los que la empresa tiene relaciones; en situaciones de cómo, dónde y cuándo, presentar, aplicar o efectuar pago, gestiones o trámites*

relacionados con la administración de la obra.

¿Es necesario resolver conflictos? ¿De qué tipo y con qué frecuencia?

Si.

Resolverá en gabinete asuntos administrativos propios de su encargo.

Frecuencia: variable. Cuándo así lo requieran los asuntos propios de su función: pago de rayas, pago a proveedores, cobro de estimaciones, enteros al IMSS, INFONAVIT y otras instituciones.

¿Tiene gente a su cargo? ¿Qué puestos ocupan?

Si.

Personal administrativo.

Almacenista y choferes.

Personal de servicios: obreros.

¿Qué características y habilidades consideras, debería tener la persona que ocupe este puesto?

Dinámico. Para resolver los problemas cotidianos.

Trabajo en equipo. Para poder trabajar en coordinación con sus superiores.

Autodirigido. Por la autonomía que debe tener para resolver situaciones con otras empresas, contratistas, proveedores e instituciones como el IMSS, INFONAVIT, SHCP, sindicatos, entre otros.

Decidido. Para enfrentar todo tipo de retos.

Sociable. Para poder comunicarse y entablar todas las relaciones con el personal, proveedores, contratistas, clientes y particulares.

Habilidades y potencial técnico, basados en la experiencia laboral o adquirida académicamente.

Observaciones y comentarios

Generalmente el candidato a este puesto debe tener experiencia previa trámites ante instituciones gubernamentales que rigen la actividad de la construcción. Así como ser proactivo y resolver problemas con proveedores, contratistas, empleados de instituciones gubernamentales, entre otros.

Todas las decisiones que tome esta persona, deberán estar bajo supervisión de la persona a cargo de la obra o quien esté a cargo de cada actividad.

Perfil del Almacenista

1.1 Datos generales

Nombre del Puesto:	<i>Almacenista</i>	Fecha:	
Elaborado por:		Puesto y e-mail:	

1.2 Requerimientos

Edad	> 30	Sexo:	Femenino		Masculino		Indistinto	<i>X</i>
Estado Civil:	Soltero		Casado				Indistinto	<i>X</i>
Grado:	Técnico en	<i>Construcción o afín</i>	Licenciatura en	<i>No Necesaria</i>				
Maestría/Diplomado	<i>No necesaria</i>							

1.3 Experiencia

Área de especialidad	Años
<i>Almacenista, chofer o tomador de tiempo</i>	<i>Al menos 2</i>

1.4 Idiomas

Idioma %	Hablado	Escrito
<i>Inglés</i>	<i>*</i>	<i>*</i>
Otro		

*No es necesario

1.5 Objetivo y Descripción del puesto

Objetivo del puesto.
<i>Controlar los recursos tangibles de la obra: materiales, maquinaria, herramientas, bienes muebles y parque vehicular.</i>

Descripción general del puesto.
<i>Llevar el control del Kardex de materiales, herramientas, maquinaria y vehículos puestos en el sitio de los trabajos.</i>
<i>Llevar el control de mantenimiento de maquinaria y vehículos.</i>

1.6 Funciones diarias del puesto

Funciones	Frecuencia (diarias, periódicas o esporádicas)
<i>Actualizar el kardex de materiales.</i>	<i>Diario</i>
<i>Efectuar la recepción de materiales entregados por proveedores, verificar su congruencia con los pedidos efectuados y registrar su entrada al almacén.</i>	<i>Diario</i>
<i>Verificar que todos los materiales se almacenen de acuerdo a las normas y criterios generalmente aceptados: por peligrosidad, rotación, criticidad, generales, etc.</i>	<i>Diario</i>
<i>Llevar el control de salida de los materiales requeridos en la obra.</i>	<i>Diario</i>
<i>Llevar el control de entradas y salidas de herramientas, maquinaria y equipos de obra, así como el control del mantenimiento de los mismos.</i>	<i>Diario</i>
<i>Efectuar las requisiciones de materiales o servicios que requiera para la ejecución de los trabajos o para el óptimo desempeño de maquinaria y equipos.</i>	<i>Semanal</i>

1.7 Cuestionamientos sobre el puesto

¿Se requiere de la toma de decisiones? ¿En qué situaciones?
<i>No.</i>

¿Es necesario resolver conflictos? ¿De qué tipo y con qué frecuencia?
<i>Si.</i> <i>Resolverá los asuntos relacionados con el uso y manejo de los bienes a su cargo.</i> <i>Frecuencia: No estimable.</i>

¿Tiene gente a su cargo? ¿Qué puestos ocupan?

No.

¿Qué características y habilidades consideras, debería tener la persona que ocupe este puesto?

Dinámico. Para resolver los problemas cotidianos.

Decidido. Para enfrentar todo tipo de retos.

Sociable. Para poder comunicarse y entablar todas las relaciones con el personal, proveedores, contratistas, clientes y particulares.

Conocimientos básicos de computación.

Observaciones y comentarios

Generalmente el candidato a este puesto debe tener experiencia previa.

Anexo 2 (Contrato individual de trabajo).

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO

Contrato individual de trabajo que celebra por una parte el Lic. _____ en su carácter de Director General y representante legal de la empresa _____ de S.A. DE CV. quien en el cuerpo de este instrumento se denominará "El Patrón" y por la otra la C. _____ que se nombrará más adelante "El trabajador", mismo pacto que se contiene en las declaraciones y cláusulas siguientes:

DECLARACIONES

I.- "El Patrón", por conducto de su representante legal, declara:

1. Que es una Sociedad Anónima de Capital Variable, constituida de acuerdo a las leyes mexicanas.
2. **El Lic.** _____, acredita su personalidad de representante de "El Patrón" mediante el acta constitutiva mencionada en cláusula anterior. y manifiesta que de acuerdo a lo antes mencionado, tiene plena capacidad jurídica para celebrar el presente contrato individual de trabajo, misma que no le ha sido revocada o modificada en forma alguna.

II.- "El trabajador" declara:

1. Llamarse _____ de _____ años de edad, ser originario de _____ de nacionalidad Mexicana, estado civil _____, con domicilio _____ en _____, colonia _____ en esta ciudad. Con RFC _____ y CURP _____ .
2. "El trabajador" también declara que cuenta con la capacidad necesaria para desarrollar los trabajos encomendados por "El patrón" y los servicios que este presta, en los lugares que le sean señalados.

III.- Declaran ambas partes que:

En la celebración del presente contrato no existe error, dolo, violencia, mala o cualquier otro vicio del consentimiento que pudiese afectar su validez, por lo que están de acuerdo en sujetarse a las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA: El presente contrato se celebra **por tiempo determinado** con duración de _____ días y únicamente podrá ser modificado, suspendido, rescindido o terminado en los casos previstos por la Ley Federal del Trabajo y en lo que sea aplicable por voluntad de las partes. El trabajador expresa y manifiesta expresamente que se le contrata por proyecto determinado y por tiempo determinado.

SEGUNDA: "El trabajador" se obliga y compromete a prestar sus servicios bajo la dirección y dependencia de "El Patrón" o sus representantes a quienes se encuentra laboralmente subordinado, con la categoría de _____ desarrollando labores consistentes en:

1. Proporcionar su experiencia y conocimientos necesarios en el área de _____, mediante la prestación de servicios y participando en las capacitaciones.
2. Cumplir con las actividades designadas en su respectiva Descripción de Puesto.
3. Tratar a los clientes y compañeros de trabajo con educación y respeto.

El Patrón" queda facultado para realizar cambios en el desarrollo de las actividades del trabajador cuando por necesidades del mismo así se requieran, con la única obligación de notificarlo por escrito al trabajador. Dicha notificación será parte integrante de este contrato.

TERCERA: El "trabajador" de acuerdo a su categoría y a las actividades que han sido precisadas faculta en este acuerdo de voluntades a "El patrón" para que éste último pueda cambiarlo o trasladarlo a cualquier otro lugar dentro o fuera de esta ciudad o del estado, donde requieran sus servicios por necesidades de la empresa, obligándose a realizar sus labores con el esmero y la eficacia requeridos.

CUARTA: La duración de la jornada de trabajo se sujetará a los máximos legales que señala la Ley Federal del Trabajo, mismas que "El Patrón" de acuerdo con sus necesidades podrá variar y distribuir para lo cual el "trabajador" otorga su consentimiento, el horario podrá variar únicamente de manera extraordinaria, cuando "El patrón" así lo señale y notifique por escrito al "trabajador".

El "trabajador" únicamente podrá laborar tiempo extraordinario cuando "El patrón" se lo indique y medie orden por escrito, la que señalará el día o los días y el horario en el cual se desempeñará el mismo. Para el caso de computar el tiempo extraordinario laborado el "trabajador" deberá recabar y conservar la orden referida a fin de que en su momento quede debidamente pagado el tiempo extra laborado; la falta de presentación de esa orden es imputable al "trabajador". Las partes manifiestan que salvo esta forma queda prohibido en el centro de trabajo laborar horas extras. Lo anterior con apoyo en la tesis de jurisprudencia 16/94 de la Cuarta Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

QUINTA: Las partes en este caso convienen que la jornada de labores será de:

_____ horas a las _____ horas y de las _____ a las _____ horas de lunes a viernes y de las _____ horas a las _____ horas los días sábados.

Conforme a la cláusula anterior, "El Patrón" podrá cambiarlo mediante simple comunicado por escrito al "trabajador"

SEXTA: Las partes contratantes convienen en que por cada seis días de labores el "trabajador" disfrutará de un día de descanso con pago íntegro de salario, y se establece que éste sea el domingo de cada semana y si por necesidades de "El Patrón" llegare a requerirse que este día de descanso sea cambiado, desde este mismo momento el "trabajador" otorga su consentimiento para que así se haga; así mismo, disfrutará como descanso con pago de salario íntegro los días precisados en el Artículo 74 de la Ley Federal del Trabajo.

SEPTIMA: El "trabajador" no está autorizado para laborar los días de descanso semanal ni los festivos y tampoco esta autorizado para laborar tiempo extraordinario, salvo que medie orden expresa y por escrito de "El Patrón" , o

de sus representantes, en la que se precisará el trabajo que se deba desarrollar y el tiempo requerido para ello, cuando las circunstancias justifiquen el aumento de trabajo, y en este caso el pago se hará de acuerdo con lo que establece la Ley Federal del Trabajo y el Reglamento Interior de Trabajo a este respecto.

OCTAVA: "El trabajador" se obliga a registrar diariamente las horas de entrada y salida de sus labores en las listas o tarjetas de asistencia o en la forma que "El Patrón" lo requiera; la omisión de este requisito se tomará como falta injustificada para los efectos que sean procedentes, en caso de que "El Patrón" no acostumbre a llevar este control de asistencia o por sus necesidades internas deje de hacerlo, no surtirá efecto la obligación de registrar la asistencia, así como tampoco podrá originarse responsabilidad alguna por este motivo.

NOVENA: Las partes contratantes convienen en que "El trabajador" percibirá como contraprestación por sus servicios, como salario, la cantidad de \$_____ (00/100 m.n.) diarios, pagaderos en forma quincenal.

DECIMA: El salario estipulado en la cláusula que antecede se cubrirá los días quince y últimos de cada mes, según sea el caso, en el centro de trabajo y al término de sus labores, otorgando su consentimiento por lo que se refiere a los descuentos que deban hacerse en el orden fiscal, seguridad social, o cualquier otro que se derive de los ordenamientos legales en vigor o de la voluntad de las partes contratantes.

En caso de que "El trabajador" no se presente al cobro de su salario en la fecha convenida y el día posterior sea feriado o no se labore en el centro de trabajo, el pago se realizará el día hábil siguiente.

DECIMA PRIMERA: "El trabajador" se obliga a otorgar recibo y firmar la nómina de sueldos o listas que "El Patrón" acostumbre llevar por la totalidad de los salarios devengados, conviniéndose que la firma implicará un finiquito total hasta el momento en que se otorgue el recibo o firme el documento correspondiente.

DECIMA SEGUNDA: "El trabajador" disfrutará de un período de vacaciones

anuales que no podrá ser menor de seis días por el primer año de servicios y los subsecuentes se harán de acuerdo con el Artículo 76 de la Ley Federal del Trabajo dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que se cumpla años de servicios, el "Patrón" de acuerdo a sus necesidades por la actividad que desempeña, dará a conocer por escrito al "trabajador" el periodo de días en el que le corresponderá disfrutar de su periodo vacacional

En caso de que la relación de trabajo concluya antes de que se cumpla el año de servicios, "El trabajador" tendrá derecho al pago proporcional de vacaciones y su prima correspondiente por el tiempo efectivamente laborado.

DECIMA TERCERA: "El Patrón" se obliga a cubrir al "trabajador" el aguinaldo en términos del Artículo 87 de la Ley Federal del Trabajo, pero en caso de que no cumpla el año de servicios se le pagará la parte proporcional por el tiempo efectivamente laborado, cualquiera que sea éste.

DECIMA CUARTA: "El trabajador" se compromete a sujetarse a los cursos de capacitación y adiestramiento que la empresa indique de conformidad con el título IV, capítulo III Bis de la Ley Laboral y a someterse a los reconocimientos médicos que "El Patrón" señale de conformidad con la Fracción X del Artículo 134 de la Ley Federal del trabajo.

DECIMA QUINTA: El "trabajador" conviene en no divulgar a persona alguna, física o moral sin previo consentimiento por escrito de "El Patrón", ya sea antes o después del término de este pacto, información alguna relativa a los negocios, políticas y actividades de "El Patrón" o de sus clientes.

DECIMA SEXTA: Las partes reconocen como fecha de antigüedad o de inicio de prestación de servicios de "El trabajador": el ___ de_____ del 20__.

DECIMA SÉPTIMA: El trabajador manifiesta expresamente que al término del proyecto por el que fue contratado no se reserva acción o derecho alguno que ejercitar de ninguna índole o naturaleza jurídica alguna en contra de la empresa y /o sus socios y accionistas y/ o su representante legal, por lo que al término de este contrato, el presente documento constituye el finiquito mas amplio que en derecho procede en virtud de que el propio trabajador esta consciente de que se le contrata bajo la modalidad de tiempo determinado y por proyecto determinado, por lo que renuncia a cualquier acción o derecho alguno que pudiese ejercitar en el futuro en

contra del patrón y/o los socios o accionistas de la empresa y/o su representante legal.

DECIMA OCTAVA: Ambas partes convienen en que respecto de las obligaciones y derechos que mutuamente les corresponden, y que no hayan sido objetos de cláusula especial en este contrato, se sujetarán a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo en vigor y en todo lo que se refiere a la interpretación, ejecución y cumplimiento del mismo, se someten a la jurisdicción y competencia de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje en el Distrito Federal, renunciando al fuero actual o posterior que por razón de domicilio u otra causa legal tuvieren en lo futuro.

LEIDO por ambas partes el presente contrato y enterados de su contenido y alcance legales, lo firman en la ciudad de _____, _____, el día__del mes de _____del año 20____.

"El trabajador"

"El Patrón" Representado por:

Nombre y firma

Nombre y firma

TESTIGO:

Nombre y firma

Anexo 3 (Encuesta).

ENCUESTA A EMPRESAS

1. *¿Nos podría comentar el nombre de la empresa, y las actividades a las que se dedican?*
2. *¿Con cuántos integrantes cuenta su organización?*
3. *¿Si tiene la necesidad de contratar a alguien, cuenta con el apoyo de alguna persona capacitada en RH? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?*
4. *¿De no ser así, cuál es el proceso que sigue para la contratación del personal?*
5. *¿Sabe elaborar un perfil de trabajo? ¿Sí? ¿No?*
6. *¿Conoce los diversos tipos de reclutamiento?*
7. *¿Qué proceso o medio lleva a cabo en la selección de personal?*
8. *¿Qué toma en cuenta para la decisión de contratar al personal?*
9. *¿Estaría dispuesto o le interesaría utilizar una guía para la elaboración de perfiles de trabajo, reclutamiento, y selección de personal?*

Bibliografía.

- Carpintero, Samuel, “Los Programas de Apoyo a la Microempresa en América Latina”, DEUSTO, 1998.
- Carta de Derechos y Deberes Patronales, desde (<http://www.imss.gob.mx>)
- Centro de Investigación y Documentación de la Casa, Current Housing Situation in Mexico, 2006 desde (<http://www.cidoc.com.mx>)
- Chiavenato, Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Editorial Mc Graw – Hill, 2006.
- Diario Oficial de la Federación, 2002 desde (<http://dof.gob.mx/>)
- Furnham, Adrian, “Psicología Organizacional”, Oxford, 2001.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Información, Estratos de la Industria, 2004 desde (<http://inegi.org.mx>)
- Guth, Alfredo, “Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos”, Editorial Trillas, 1994.
- Ley Federal del Trabajo, Editorial Sista, 2008.
- Melvin, Tom, “Practical Psychology in Constrution Management”, Van Nostrand Reinhold, 1979.
- Milkovich, George T. y Boudreau, John W., “Dirección y Administración de recursos humanos”, 6ª ed. México, McGraw Hill, 1997.
- Muchinsky, Paul M., “Psicología Aplicada al Trabajo”, Thomson Learning, Sexta Edición, 2002.
- Rees, Fran, “Equipos de Trabajo”, Prentice-Hall, 1998.

- Reza Trosino, Jesús Carlos, “Equipos de Trabajo Efectivos y Altamente Productivos”, Panorama Editorial, 2005.
- Robbins, Stephen P., “Comportamiento Organizacional” Prentice Hall, Décima Edición, 2004.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A., “Organizational Behavior”, Prentice Hall, Fourteenth Edition, 2011.
- Rodríguez, Joaquín, “Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas”, Editorial Ecafsa, 1999.
- Soto, Eduardo, “Comportamiento Organizacional”, Thomson Learning, 2001.
- Velazquez Kuffo, Antonio, “Como Crear Una Microempresa... y Convertirla en Empresa”, Uleam, 2006.