

## CAPITULO 3

### RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

#### 3.1 Concepto y objetivo.

Concepto: Proceso para descubrir fuentes de recursos humanos idóneos para cubrir las vacantes, utilizando medios efectivos que atraigan suficientes candidatos, para seleccionar posteriormente a los que más llenen los requisitos de preparación, actitud experiencia y se adapten mejor a la cultura de la empresa.

Objetivo. Implica el localizador de personal idóneo para cubrir las vacantes existentes dentro de una organización.

Debido a que el reclutamiento es el primer contacto entre el candidato y la empresa, aquél se formará una imagen de la organización en virtud de lo que percibe en su primera entrevista, de ahí se deriva la importancia de este proceso.

### 3.2 Proceso del reclutamiento.

Toda empresa vive en continua y dinámica transformación y su plantilla de personal sufre de constantes cambios. La provisión de nuevos empleados necesarios para el mantenimiento de la organización se hace mediante el reclutamiento de personal.

Es importante mencionar que se deben determinar las necesidades de personal mediante el estudio de:

- a. Fluctuación normal del personal, en los diversos cargos de la empresa;
- b. Posibilidades de expansión de la empresa o de algún departamento, por aumento o por transformación de los métodos de trabajo.
- c. Retiro del personal cesante por promociones , enfermedades y jubilación.

En el capítulo 1 se amplia información de apoyo para este estudio.

La iniciación del proceso del reclutamiento depende de una decisión de línea y autorización del staff, que es oficial en el momento que se elabora una requisición de personal, en la cual se determina el motivo por el cual se genera la vacante, se verifica si existe un candidato adecuado que esté disponible en los archivos; en el caso de que no exista, se debe reclutar mediante las técnicas indicadas para realizar esta tarea misma que es explicada a continuación.

### 3.3 Fuentes del reclutamiento.

#### 3.3.1 Fuentes internas.

Aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa, por ejemplo, a través de recomendados de los mismos trabajadores de la empresa.

El reclutamiento interno ocurre cuando, existiendo una vacante, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) ó transferidos a otros departamentos o a otra posición (movimiento horizontal) ó transferirlos con promoción (movimiento diagonal):

Medios de reclutamiento interno:

- a. Tráferencia de personal: ésto es cuando a un trabajador se le da otro trabajo en otro departamento dentro de la misma empresa.
- b. Promociones de personal: ésto sucede cuando algún trabajador se ha destacado y se le da la promoción por su desempeño laboral y sucede solo dentro de su mismo departamento.
- c. Tráferencia con promoción de personal: cuando un empleado se destaca por sus habilidades ya sean educativas, teóricas, de carácter o de destreza

se le ve otra proyección y se le transfiere a otro departamento con un puesto diferente y con sueldo mejorado en la mayoría de los casos.

- d. Programas de desarrollo de personal: dentro de las empresas de estos tiempos, es decir, empresas con visión a futuro analiza a su personal y se escoge a cierto tipo de trabajador y se le entrena, se le capacita para desarrollar su potencial y de esta manera ya no contratar mas gente con experiencia y con altos salarios, por lo que se le considera para alguna vacante futura.
- e. Planos de profesionalización (carreras) de personal: se le da educación a los trabajadores que lo necesiten para poder tomar otros puestos y otros salarios.
- f. Distribución de boletines estrategicamente dentro de la empresa dando a conocer el nombre del puesto y los requerimientos.

Ventajas del reclutamiento interno:

- 1. Es más económico para la empresa, ya que evita gastos con anuncios en los periódicos o los honorarios de las empresas especializadas en reclutamiento, los costos de atención a los candidatos, los costos de admisión, los costos de integración del nuevo empleado, etc.
- 2. Es más rápido, dependiendo de la posibilidad del empleado de ser transferido o promovido de inmediato y evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, tales como: la expectativa del día en que el aviso

sea publicado en el periódico, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido tenga que trabajar durante el período de aviso previo en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión.

3. Proporciona mayor seguridad y validez, pues el candidato ya es conocido, evaluado durante cierto período de tiempo y sometido al concepto de los jefes directos; no necesita, en la mayoría de las veces, de un período experimental, de integración y de inducción, gracias al volumen de información que la empresa generalmente reúnen respecto de sus funcionarios.
4. Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, desde que estos vislumbran la posibilidad de ascenso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para una futura promoción; cuando una empresa desarrolla una política consistente en el reclutamiento interno, estimula junto con su personal la actitud de constante autoperfeccionamiento y de autoevaluación, en el sentido de aprovechar las oportunidades que se presenten para tal fin.
5. Aprovecha las inversiones ya efectuadas por la empresa en términos de entrenamiento y de perfeccionamiento del personal, que muchas veces, sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.

6. Cuando es bien implantado y administrado, desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo en cuenta las oportunidades ofrecidas a quienes realmente demuestren condiciones de merecerlas.

#### Desventajas del reclutamiento interno.

1. Exige que los nuevos empleados posean condiciones de potencial de desarrollo para que puedan ser promovidos, por lo menos, a algunos niveles superiores, si la organización realmente no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones y aprovechan las oportunidades que se le brinda fuera de la organización.
2. Puede generar un conflicto de intereses ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados, que por no demostrar que se reúnen los requisitos, no realizarán aquellas oportunidades.
3. No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; con miras a no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede hacerse a medida que el candidato interno a una substitución, esté efectivamente en condiciones de igualarse por lo menos a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

### 3.3.2 Fuentes externas.

El reclutamiento externo se realizará cuando, habiendo determinado una vacante, la organización trata de ocuparla con candidatos que son atraídos por los métodos de reclutamiento aplicadas para este cometido.

A continuación se muestran algunas fuentes y medios que son utilizadas por los reclutadores:

- a. Bolsa de trabajo de candidatos que presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos.
- b. Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- c. Pancartas ó anuncios en la puerta de la empresa.
- d. Contactos con sindicatos y asociaciones de clase.
- e. Contactos con las universidades, escuelas, gremios profesionales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela.
- f. Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- g. Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- h. Anuncios en periódicos y en revistas.
- i. Agencias de reclutamiento.
- j. Viajes para reclutamiento en otras ciudades.

#### Ventajas del reclutamiento externo.

1. Trae experiencias nuevas a la organización.
2. Renueva y enriquece los recursos de la empresa.
3. Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propios candidatos.

#### Desventajas del reclutamiento externo.

1. Es más demorado que el reclutamiento interno, mientras más elevado sea el nivel jerárquico que se este solicitando, mayor será la extensión de ese período.
2. Es mas caro ya que exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios, publicados en periódicos, radio o televisión, honorarios de agencia de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y papelería.
3. Afecta la política salarial de la empresa, influyendo en los promedios salariales internos. El llamado sistema de contratación "pirateo"( personas que tienen conocimientos del trabajo pra que ocupe la posición de la vacante), ya que se traen de otras empresas a personas para las posiciones vacantes con un salario mayor al que existe internamente considerado para esos puestos.

### 3.3 Políticas de la organización relativas a la dotación de la plantilla de personal.

La política es, una guía que indica el camino para facilitar las decisiones. El propósito o finalidad de las políticas de selección son las de establecer un sistema uniforme para seleccionar y contratar personal. Algunos de los aspectos de los que se ocupan las políticas de selección son:

- a). Condiciones necesarias para llevar a cabo la contratación del candidato como: requisición de personal, justificación de la vacante, presupuesto, entre otras.
- b). Requisitos mínimos que debe cumplir cualquier candidato aceptable.
- c). Determinar el procedimiento a seguir con los candidatos internos.
- d). Reglas sobre el manejo de información confidencial.
- e). Reglas sobre aspectos éticos del proceso de selección.

## CAPITULO 4

### SELECCION DE PERSONAL.

#### 4.1 Consideraciones necesarias para la selección de personal.

- 1 Analisis y valuación del puesto.
- 2 Fuentes de reclutamiento.
- 3 Entrevista y reporte.
- 4 Examen médico.
- 5 Evaluación psicológica.

#### Analisis y valuación del puesto.

Determinar los verdaderos requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente ; esto se realiza a traves de un estudio de las necesidades del departamento que solicita dicho puesto, se determinan las necesidades a cubrir, verificando cada actividad y así poder buscar un buen candidato que cubra de manera adecuada la posición y se ven aspectos importantes como el tipo de carrera, experiencia laboral, idiomas, edad, sexo, que dependiendo del puesto seran requeridos a los candidatos, estos análisis y valuaciones son realizados en puestos de nueva creación o en cambio de responsabilidades y son actualizados en el departamento que se solicita y se le

otorga una copia al departamento de personal y si se cuenta con un centro de documentación que apoye a sistemas de calidad llamado ISO 9002, se le entrega una copia también ya que es necesario mantenerlos actualizados según las nuevas necesidades de la empresa.

Fuentes de reclutamiento.

Cuando se trate de fuentes externas de reclutamiento, se debe de prestar especial atención a la capacidad y confiabilidad de los datos proporcionados.

Entrevista y reporte.

La entrevista pretende detectar de manera objetiva y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más sobresalientes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto.

Examen médico.

Este aspecto es muy importante, ya que llega a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

Investigación laboral.

Nos permite predecir el comportamiento futuro del candidato en el puesto a través de:

1. Obtener información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan en el rendimiento del trabajador.
2. Conocer la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en comparación con empleos anteriores.
3. Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

Evaluación psicológica.

Comprende la aplicación de ciertas pruebas para tener un marco de referencia sobre el potencial intelectual y personalidad del candidato.

#### 4.2 Concepto y objetivo

Concepto: Es un procedimiento para encontrar a la persona adecuada, para que cubra una vacante, a un costo adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad

en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la empresa.

Conceptos otorgados por las siguientes empresas:

Industrias Rheem: es un filtro que nos permite encontrar a la persona adecuada para ocupar el puesto vacante en la empresa.

Branson de México: es la elección de los mejores candidatos a ocupar los puestos de nuestra estructura organizacional.

Objetivo:

El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización y el objetivo final es el de obtener una buena concordancia entre los requisitos del puesto y las aptitudes de la persona.

#### 4.3 Proceso secuencial de selección.

La eficiencia del proceso depende de lo minucioso que sea la planeación y el reclutamiento de personal. El primer requisito para establecer un sistema de selección es desarrollar medidas de éxito en el puesto, los cuales son

conocidos como criterios, y estos deben ser pertinentes para el puesto, confiables, libres de perjuicios, así como disponibles y aceptables.

El siguiente paso es predecir cuáles solicitantes son capaces de alcanzar los niveles de rendimiento; para ello se deben de identificar ciertos predictores de rendimiento.

A continuación se expone algunos criterios o pasos de selección secuenciales y se contrastan con los aplicados en las empresas Branson de Mexico, Industrias Rheem y Wiegand.

Secuencia del proceso	Branson	Rheem	Wiegand
1 Recepción de solicitantes.	1	1	1
2 Llenado de la forma de solicitud.	2	2	2
3 Entrevista preliminar.	3	3	3
4 Formato de la evaluación de la entrevista	5		
5 Prueba de empleo.			
6 Investigación de antecedentes.			
7 Exámen medico.	6	8	4
8 Entrevista final.	4	5	
9 Lista de espera de los solicitantes aceptables.			
10 Selección preliminar en el departamento de recursos humanos.	7	4	
11 Selección final del supervisor.	8	6	
12 Oferta de empleo.	9	7	5
13 Asignación o contratación.	10	10	6

De acuerdo al soporte bibliografico y la información que se me proporcionó de la empresa Branson de Mexico, nos indica que el impacto de su selección de personal se basa en 10 pasos secuenciales y es la única empresa de mi

investigación que aplica pruebas de empleo al personal operativo y su aplicación, evaluación e interpretación del resultado tarda 120 minutos; se me proporcionaron una prueba que evalúa la personalidad y conocimientos generales del candidato para puesto operativo pero en su procedimiento no menciona en ningún paso la aplicación de estas pruebas, así como tampoco la investigación de los antecedentes de sus candidatos y la elaboración o consulta con el supervisor de la lista de espera de los solicitantes aceptables, le otorgan mayor validez a la evaluación de cada entrevista realizada por las distintas personas involucradas con el puesto a cubrir, y dentro de la entrevista de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la empresa; las tres áreas de exploración mas importantes son la historia profesional y experiencia laboral, las habilidades, competencias conductuales y carencias y necesidades de formación y desarrollo y por último la historia educativa.

Cuenta con un formato de evaluación de entrevista, lo cual es muy importante ya que ahí se establece por escrito las habilidades y competencias que posee el candidato y en base a esa evaluación se realiza la selección final por el supervisor y el departamento de recursos humanos.

El tiempo aproximado invertido en cada uno de los pasos de la selección varía según el tipo de empleado a contratar:

Personal operativo la duración es de 3 días por 2.58 hrs.,(según la respuesta del cuestionario pero en la practica se realiza en un día).

Personal técnico la duración es de 1 semana por 3.5 hrs. y,

Personal especializado la duración es de 2 semanas por 4.1 hrs.

En la actualidad esta empresa cuenta con 97 empleados, su índice de rotación de personal en el mes de octubre fue de 1.98%, en noviembre de 5.61% y en diciembre 4.04% en total de número de personas fueron 10 de personal de posiciones operativas y 2 de nivel especializado.

La información que se me proporcionó de la empresa Industrias Rheem, nos indica que el impacto de su selección de personal se basa en 10 pasos secuenciales y para ellos también no es importante o primordial la aplicación o el resultado de pruebas de empleo; en un tiempo se aplicaron pruebas de personalidad y matemáticas pero se nos indicó que ya no se aplican y que el tiempo que se invierte en la aplicación no es redituable y aparte no es un factor determinante para la decisión aprobatoria de la contratación, se me proporcionaron una prueba que evalúa la personalidad aplicada a personal técnico y especializado y un examen de matemáticas para puesto operativo, en raras ocasiones se lleva a cabo la investigación de antecedentes de sus candidatos y la elaboración o consulta con el supervisor de la lista de espera de los solicitantes aceptables.

Le dan mayor validez y es factor determinante el resultado de la entrevista y la documentación proporcionada que de soporte a la experiencia laboral y

educación y dentro de la entrevista de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la empresa sus tres áreas de exploración mas importantes son la historia educativa, la historia profesional y experiencia laboral, las habilidades, competencias conductuales y carencias y necesidades de formación y desarrollo. No cuenta con un formato de evaluación de entrevista. Realiza 3 entrevistas tanto a los candidatos para nivel operativo y técnico y de 4 a 5 a personal especializado. Los tipos de preguntas que aplica dentro de la entrevista son: preguntas evaluativas, de selección, abiertas, proyectivas, situacionales y de aclaración.

En Industrias Rheem el exámen medico es el paso numero 8 dentro del proceso de selección de candidatos; mas sin embargo en la selección de personal operativo se aplica después de la entrevista preliminar y es factor determinante para la aprobación de continuar con el proceso o se rechaza al candidato de inmediato si no aprobo dicho examen, en la selección de personal técnico si se aplica en el paso 8, pero en la selección de nivel especializado no es factor determinante para la contratación ya que algunas veces se aplica antes de ser contratado o durante el periodo de prueba, mas sin embargo si hay alguna deficiencia de salud se le hacen las recomendaciones pertinentes.

El tiempo apróximado invertido en cada uno de los pasos de la selección varia según el tipo de empleado a contratar:

Personal operativo la duración es de 1 días por 1.3 hrs.,

Personal técnico la duración es de 1 semana por 3.6 hrs. y,

Personal especializado la duración es de 1 semanas por 5.6 hrs.

En la actualidad esta empresa cuenta con 1,200 empleados, su índice de rotación de personal en el mes de octubre fue de 1.06%, en noviembre de 1.06% y en diciembre 1.73% en total de número de personas fueron 47 personas.

La empresa Wiegand tiene un proceso de selección de personal corto que consta de 6 pasos, pero muy efectivo; ya que dentro de la industria maquiladora se encuentra en un lugar importante y lo primordial para ellos es la historia educativa del candidato, no importando su experiencia inclusive la mayoría de sus contrataciones es de personal recién egresado en los niveles técnico y especializado, y en el nivel operativo solo que haya cursado primaria. El tipo de entrevistas que realiza son de exploración, en serie o secuencial y de evaluación, mas sin embargo se nos aclaró que las entrevistas no se hacían de manera estructurada, eran solo para confrontar la información de la solicitud ó curriculum y si posee la actitud, disponibilidad y preparación requerida. Dentro de la entrevista de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la empresa sus tres áreas de exploración mas importantes son la historia educativa, las habilidades, competencias conductuales y carencias y necesidades de formación y desarrollo; y la historia profesional y experiencia laboral. No cuenta

con un formato de evaluación de entrevista. Realiza 2 entrevistas a los candidatos para nivel operativo, 3 entrevistas al personal técnico y 4 al personal especializado. Las pruebas realizadas en esta empresa son de conocimientos generales y de matemáticas también es factor determinante el examen médico; ya que si lo aprueban los candidatos se contratan y si no se rechazan; esta regla se aplica sin excepción a todos los niveles de candidatos a contratar.

El tiempo aproximado invertido en cada uno de los pasos de la selección varía según el tipo de empleado a contratar:

Personal operativo la duración es de 1 día por 1.4 hrs.,

Personal técnico la duración es de 1 semana por 2.9 hrs. y,

Personal especializado la duración es de 1 semana por 3.2 hrs.

En la actualidad esta empresa cuenta con 750 empleados, su índice de rotación de personal en el mes de octubre fue de 2.87%, en noviembre de 3.2% y en diciembre 4.46% en total de número de personas fueron 78 personas.

En el anexo 3 se encuentra una gráfica que contiene el porcentaje de rotación de las empresas Branson de México, Industrias Rheem y Wiegand.

## RECOMENDACIONES

El proceso de reclutamiento y selección de personal se debe de documentar y aplicar de manera sistemática y consistente por personas debidamente capacitadas y con experiencia en esta área. ya que de esta manera se logrará cumplir con las expectativas y requerimientos de la gerencia día con día y captar a un personal capaz de afrontar con ella los retos de el nuevo milenio.

En el reclutamiento y selección de personal operativo, llevar a cabo como primer paso una plática introductoria antes de realizar la entrevista individual con cada persona; en la que se proporcione información tal como: el giro de actividad de la empresa, los turnos que se laboran y para el cuál se esta solicitando, beneficios y prestaciones, aclaración de dudas en cuánto a la empresa en general e información de la documentación requerida para que la persona sea contratada si aprueba todos los pasos del proceso.

Segundo paso que se proceda al llenado de la solicitud y revisión de la misma.

Tercer paso realizar la entrevista estructurada con cada persona(personas involucradas en la entrevista es RH, delegado y si tiene disponibilidad el supervisor).

Cuarto paso aplicación de pruebas de empleo.

Quinto paso dependiendo de la persona llevar a cabo la investigación de antecedentes.

Sexto paso exámen médico.

Séptimo paso selección final por el departamento de recursos humanos y,

Octavo paso oferta del empleo.

En el reclutamiento y selección de personal técnico y especializado, llevar a cabo como primer paso la recepción de curriculum vitae o llenado de solicitudes.

Segundo paso revisión de la solicitud ó curriculum y selección preliminar en el departamento de recursos humanos apoyandose en la descripción y requerimientos del puesto a contratar.

Tercer paso entrevista preliminar.

Cuarto paso entrevista estructurada con el jefe inmediato y gerente del area del puesto a contratar.

Quinto paso aplicación de pruebas de empleo.

Sexto paso investigación de antecedentes.

Séptimo paso exámen médico.

Octavo paso selección final por el jefe inmediato y,

Noveno paso oferta de empleo.

Al término de cada entrevista es responsabilidad del entrevistador llenar adecuadamente el formato de evaluación de la entrevista y entregarlo junto con la solicitud al departamento de personal.

Elaborar plan de capacitación continua para la persona responsable del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, ya que es indispensable mantenerse actualizado acerca de programas para la administración de la base de datos, así como reformas laborales y fiscales además de los complementarios para mejorar sus habilidades. De esta manera se eficientiza el proceso y se aprovecha al máximo las herramientas disponibles en la empresa.

En la mayoría de las empresas el plan de vida y carrera de los empleados gira alrededor de las evaluaciones de desempeño en el caso de personal técnico y especializado y certificaciones para el personal operativo. Por lo que en algunas ocasiones el empleado se siente olvidado hasta la fecha de su evaluación. Ya que no hay una retroalimentación al término de su período de prueba, por lo que da por un hecho que es empleado permanente si no fue llamado al departamento de personal al cumplirse esta, y continua realizando su trabajo asignado por su jefe.

Por lo que se propone que se elabore un plan de vida y carrera por puesto dentro de cada empresa y se le de a conocer al empleado, para que este

enterado de las habilidades y conocimientos que tiene que ir mejorando o en su defecto capacitarse, para estar preparado cuando se presente la oportunidad. Ya que la capacitación y entrenamiento dependen casi en su totalidad de la disponibilidad del empleado y su capacidad de rendimiento en el trabajo, por lo que se tiene que compaginar las dos cosas; y en muchas ocasiones el empleado no tiene el impetu de sobresalir. Así como también se depende del presupuesto asignando al área de capacitación y entrenamiento.

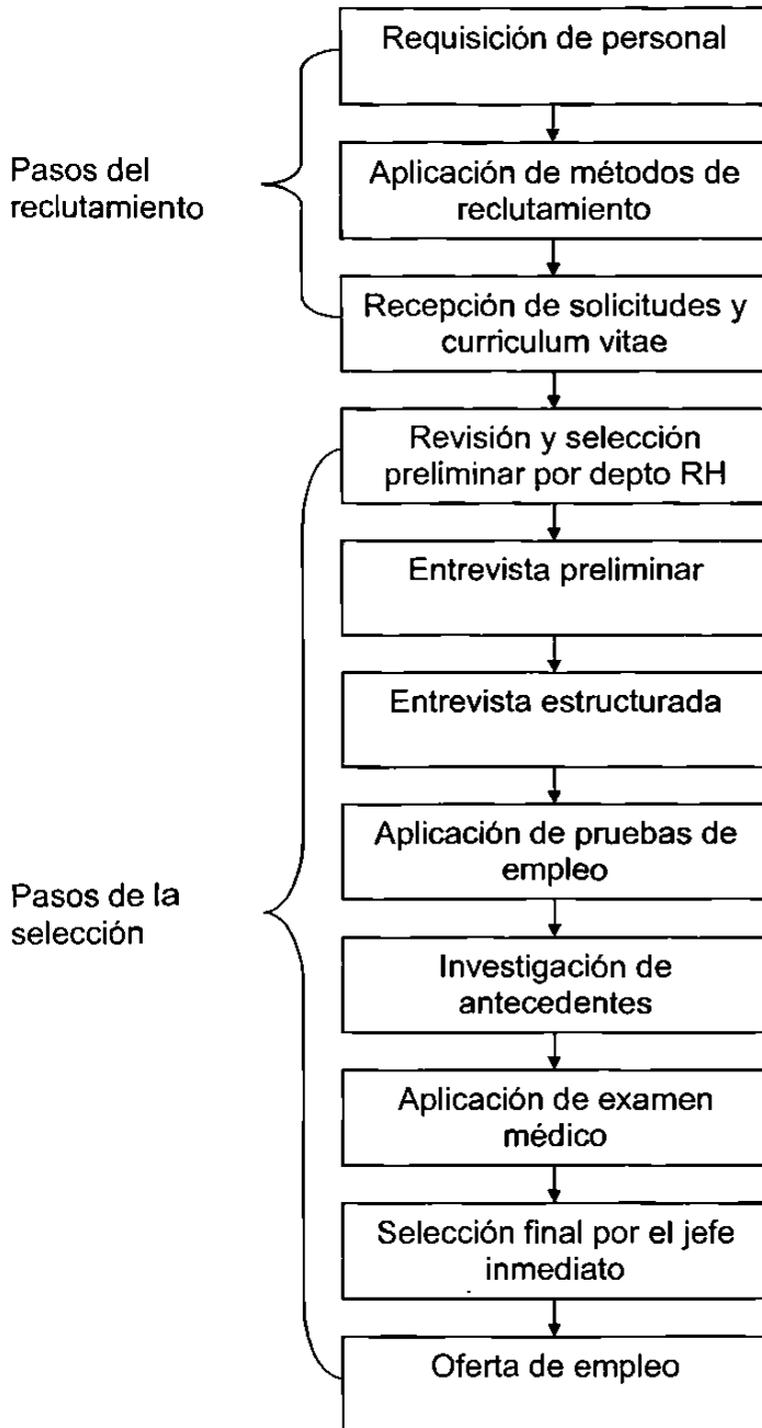
## PROPUESTA

### DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL APLICADO A PERSONAL OPERATIVO.



## PROPUESTA

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL APLICADO A PERSONAL TECNICO Y ESPECIALIZADO.



## CONCLUSIONES

Es importante reconocer que la competencia laboral es más agresiva en la actualidad, por lo tanto mediante el proceso de reclutamiento y selección de personal se busca acoplar debidamente a las personas con los puestos; esto es que cuenten con las características que establece la vacante, tales como personas responsables, trabajadoras y con sentido de adaptabilidad al cambio entre otras.

Para lograr este propósito se requiere hacer uso adecuado de las herramientas expuestas en esta propuesta de tesis, tales como el análisis y la elaboración de las descripciones de puestos, interpretación de los resultados de las pruebas de empleo, conocimiento de métodos para realizar los diferentes tipos de entrevista, así como de leyes laborales y fiscales.

De acuerdo a la investigación que realicé con las empresas Branson de Mexico, Industrias Rheem y Wiegand, nos señalaron las siguientes políticas de reclutamiento y selección: tener primaria ó secundaria terminada (dependiendo del puesto contar con la preparación establecida), encontrarse en buen estado de salud, no reingresos, idioma, experiencia, no emplear el pirateo.

Y algunos contratiempos o problemas que se presentan durante el proceso de reclutamiento y selección son: perfiles mal definidos, falta de comunicación entre el departamento de recursos humanos y el requisitor, sueldos subvaluados Vs perfil, presión para contratar, falta de candidatos idóneos, información incompleta, disponibilidad de tiempo de entrevistadores, documentos falsos, documentación incompleta y falta de tiempo para aplicar el examen médico.

La empresa Banson de México cuenta con una prueba de empleo en la cual se mide la personalidad y conocimiento general del empleado que se aplica al personal operativo solamente, se contrato a un psicólogo el año 1999 para que llevará a cabo el análisis de los presentes empleados e investigar sus características y nivel de rendimiento y se extrajo el perfil del candidato idóneo para esta empresa, la cual se aplica desde esa fecha, así como también cuenta con un programa de certificaciones que va compaginado con las promociones de cambio de nivel; por lo que si un empleado operativo tiene 1 mes laborando en la empresa y no pasa la certificación de una operación no se le da el cambio de nivel y por consiguiente no pasa el período de prueba. Si un empleado tiene 3 meses laborando se debe certificar en tres operaciones al término de este período para obtener el nivel "C" y así sucesivamente. De esta manera la empresa mantiene motivado a su personal operativo y lo estimula a que ponga

su mejor esfuerzo y disponibilidad para el aprendizaje y la destreza requerida para cada operación, además de recibir su incremento salarial.

El proceso de reclutamiento y selección no garantiza al 100% la estancia indefinida del empleado, hay que reconocer que solo es el principio de un proceso del plan vida-carrera del empleado dentro de la empresa y se pueden derivar muchos factores por los cuales un empleado tome la decisión de seguir laborando con la empresa o retirarse, tales como: falta de comunicación con su jefe inmediato, propuesta laboral no cumplida, problemas personales con otros empleados de la empresa, no mejora del programa de compensaciones y discrepancias con sus evaluaciones de desempeño. Por lo que hay que lograr un equilibrio con todas las áreas involucradas con el rendimiento del empleado, para mantener un índice de ausentismo y rotación por debajo del objetivo establecido.

## BIBLIOGRAFIA

Gary Dessler, Administración de Personal, Ed. Prentice hall sexta edición 1996.

Harold Koontz y Heinz Weihrich, Administración una Perspectiva Global, Editorial Mc Grawhill 11ª Edición 1994.

Raymundo Amaro Guzman, Administración de Personal, Editorial Limusa Noriega 1981.

Hebert G. Heneman, Donald P. Schwab, John A. Fossum y Lee D. Dyer, Administración de Recursos Humanos y Personal, Editorial CECSA cuarta edición 1991.

Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Grawhill segunda Edición 1994.

Wayne Mondy y Robert M Noe, Administración de Recursos Humanos, Editorial Prentice Hall sexta. Edición 1997.

Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue, Administración de Recursos Humanos conceptos y aplicaciones, Nueva Editorial Interamericana 1984.

Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, cuarta Edición,1973.

Hebert J. Chruden y Arthur W Sherman Jr.,Administración de personal Editorial CECSA Primera Edición, 1977.

Compilado por el equipo de consultores editoriales de McGraw-Hill, Biblioteca Práctica de Negocios tomo III, Editorial McGraw-Hill 1era Edición, 1989.

James F. Stoner, A Edward Freeman y Daniel R. Gilbert Jr., Administración, Editorial Prentice Hall Sexta Edición 1996.

Alvaro de Ansorena Cao, 15 Pasos para la Selección de Personal con Exito, Métodos e intrumentos, Editorial Paidos, Primera Edición 1996.

Hilda Sanchez Valencia, Monografía de Proyecto para Mejorar el Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal, 1998.

Sistema de Información computarizado: Internet.

Alfonso Cachu Contreras, Ley Federal del Trabajo, Editorial Anaya Editores S.A. 1993.

Wendell L. French, Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos, Editorial Limusa primera edición 1993.

William B. Werther Jr. y Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Limusa tercera edición 1991.

## ANEXO 1

### Documentación proporcionada por las empresas:

	Branson	Rheem	Wiegand
Requisición de personal	*	*	
Solicitud de empleo utilizada por la empresa.	*	*	*
Descripción y especificación de puestos .	*	*	
Formatos de tipos de pruebas de empleo.	*	*	*
Evaluación de resultados de las pruebas.	*	*	
Formato de la evaluación de la entrevista.	*	*	
Formato de examen médico.	*	*	
Proceso de reclutamiento y selección.	*	*	
Indicadores de rotación de los últimos seis meses.	*	*	
Contrato individual ó colectivo (opcional).	*	*	

ANEXO 2

**Cuestionario realizado a las empresas Branson de Mexico, Industrias Rheem y Wiegand.**

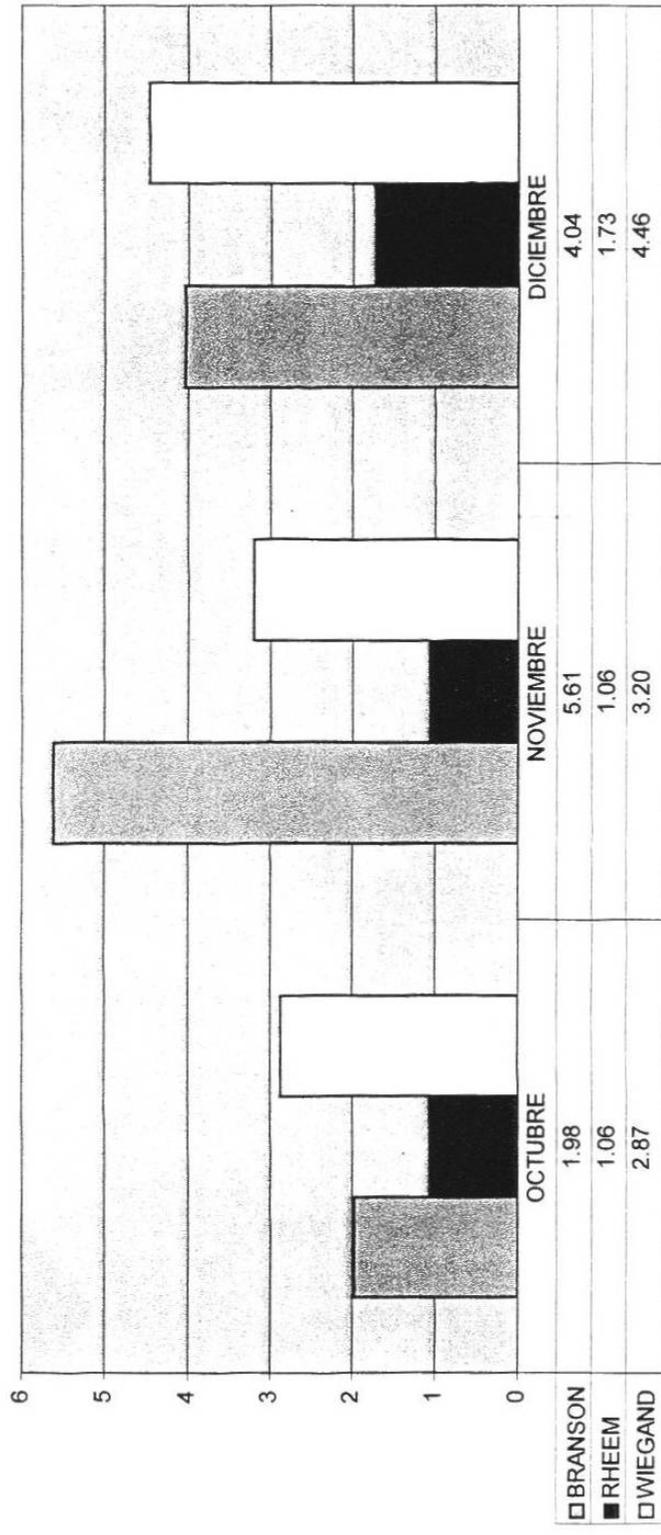
	<b>Branson</b>	<b>Rheem</b>	<b>Wiegand</b>
<b>Pregunta 2 Fuentes de reclutamiento aplicadas a:</b>			
a).-Personal operativo			
Internas	Amigos y familiares		
Externas	Sindicato y en puerta	Sindicato	Sindicato
b).- Personal Técnico			
Internas	Amigos y empleados.		
Externas	Preparatorias técnicas y oferta externa.	Preparatorias técnicas y oferta externa.	Preparatorias técnicas y oferta externa.
c).- Personal especializado			
Internas	Amigos y empleados.		
Externas	Universidades	Universidades	Universidades
<b>Pregunta 3 Medios de reclutamiento aplicados:</b>			
a).-Personal operativo			
Internas	Boletines		
Externas	Sindicato	Sindicato	Sindicato
b).- Personal Técnico			
Internas	Promociones y boletines		Boletines
Externas	Periódico	Radio, prensa y T.V.	Aviso a escuelas técnicas
c).- Personal especializado			
Internas	Promociones y boletines		
Externas	Periódico	Radio, prensa y T.V.	Aviso a universidades
<b>Pregunta 4 Políticas de reclutamiento aplicadas a:</b>			
a).-Personal operativo:	Secundaria y buen estado de salud	Secundaria y buen estado de salud.	Primaria
b).- Personal Técnico	No reingresos	Exp 2 años, estudios técnicos	Estudios técnicos
c).- Personal especializado	No reingresos y no pirataje	Ingles 80%, exp 2 o 3 años	Exp. No necesaria
<b>Pregunta 5 Cuenta la organización con descripciones de puestos?</b>	Si	Si	Si
<b>Pregunta 6 Frecuencia con que se actualizan las descripciones de puestos?</b>	Cada año	Semestralmente	Cada 2 años
<b>Pregunta 7 Cuenta con formato de solicitud propio ó uno ya existente en el mercado?</b>	Propio	Propio	Propio

<b>Pregunta 8 No de Entrevistas que realiza al:</b>			
a) - Personal operativo	4	3	2
b) - Personal Técnico	6	3	3
c) - Personal especializado	4	4 ó 5	4
Pregunta 9 Puntos relevantes a considerar antes de llevar a cabo una entrevista al candidato.	Verificar requisición, requerimientos, expectativas, volumen de trabajo, disponibilidad de los entrevistadores y checar la solicitud de empleo.	Checar solicitud ó curriculum	Checar solicitud ó curriculum
<b>Pregunta 10 Tipo de entrevistas que llevan a cabo cada empresa</b>			
a).Entrevista estructurada			
b) Entrevista no estructurada o de exploración.	x	x	x
c).Entrevista de situación			
d) Entrevista en serie ó secuencial.	x		x
e) Entrevista de panel.		x	
f) Entrevista de tensión			
g) Entrevista de evaluación		x	x
<b>Pregunta 11 Tipo de preguntas que utiliza en el desarrollo de la entrevista.</b>			
a).Pregunta evaluativas	x	x	
b).Preguntas de reflejo.			
c) Preguntas cerradas de identificación.			
d).Preguntas de Si o No.			
e) Preguntas de selección.		x	x
f).Preguntas abiertas.	x	x	x
g) Preguntas inductivas.			
h) Preguntas proyectivas.		x	x
i). Preguntas situacionales.	x	x	
j).Preguntas de aclaracion.	x	x	x
k).Preguntas de confrontación			
<b>Pregunta 12 Areas de exploración en el desarrollo de la entrevista según la importancia para cada empresa.</b>			
a).Historia educativa.	3	1	1
b).Historia profesional y experiencia.	1	2	3
c) Historia personal y familiar.	5	8	7
d).Red social interna y externa.	9	6	5
e).Situación económica.	4	9	6
f).Intereses, motivaciones y preferencias.	6	7	4
g).Habilidades, competencias conductuales, carencias y necesidades de formación y desarrollo.	2	3	2
h).Disponibilidad.	7	5	8
i) Características personales y estado físico.	8	4	9

<b>Pregunta 13 Mencione algunos contratiempos mas comunes Que se dan dentro de su proceso de reclutamiento y selección De personal.</b>	Perfiles mal definidos, falta de comunicación entre RH y el requisitor, sueldos subvaluados VS perfil, presión para contratar, falta de candidatos idoneos	Información incompleta, disponibilidad de tiempo de entrevistadores.	Documentos falsos  Documentación incompleta, Exámenes medicos
<b>Pregunta 14 Cuantas personas son responsables de coordinar y administrar el proceso?</b>			
a) Personal operativo.	2	1	1
b) Personal Técnico.	3	3	2
c) Personal especializado.	4	4 ó 5	3
<b>Pregunta 15 Período de prueba para el:</b>			
a) Personal operativo.	1 mes	1 mes	1 mes
b) Personal Técnico.	3 meses	1 ó 3 meses	3 meses
c) Personal especializado.	3 meses	3 meses	3 meses
<b>Pregunta 16 Frecuencia de evaluaciones de desempeño que realiza al personal técnico y especializado.</b>	Anualmente	Semestralmente	Semestralmente
<b>Pregunta 17 Frecuencia con que realiza las certificaciones al personal operativo.</b>	Trimestralmente	Trimestralmente	Trimestralmente
<b>Pregunta 18 Tiempo promedio total empleado al seleccionar a:</b>			
a) Personal operativo.	3 días	1 día	1 día
b) Personal Técnico.	1 semana	1 semana	1 semana
c) Personal especializado.	2 semanas	1 semana	1 semana
<b>Pregunta 19</b>			
<b>No. de minutos aprox. Invertidos en cada paso del proceso de selección de personal:</b>	Opera- tivo	Téc- nico	Especia- lizado
	Opera- tivo	Téc- nico	Especia- lizado
	Opera- tivo	Téc- nico	Especia- lizado
a) Recepción de solicitantes	5	5	5
b) Llenado de la forma de solicitud y revisión.	30	30	30
c) Entrevista preliminar.	20	30	45
d) Aplicación de pruebas de empleo.		120	
e) Investigación de antecedentes.		20	30
f) Exámen médico.	30	30	30
g) Entrevista final.	30	30	30
h) Lista de espera de los solicitantes calificados.			
i) Selección preliminar en el depto de RH.	10	20	30
j) Selección final del supervisor.	20	30	45
k) Oferta de empleo.	10	15	20

### ANEXO 3

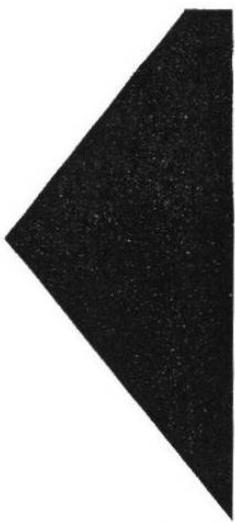
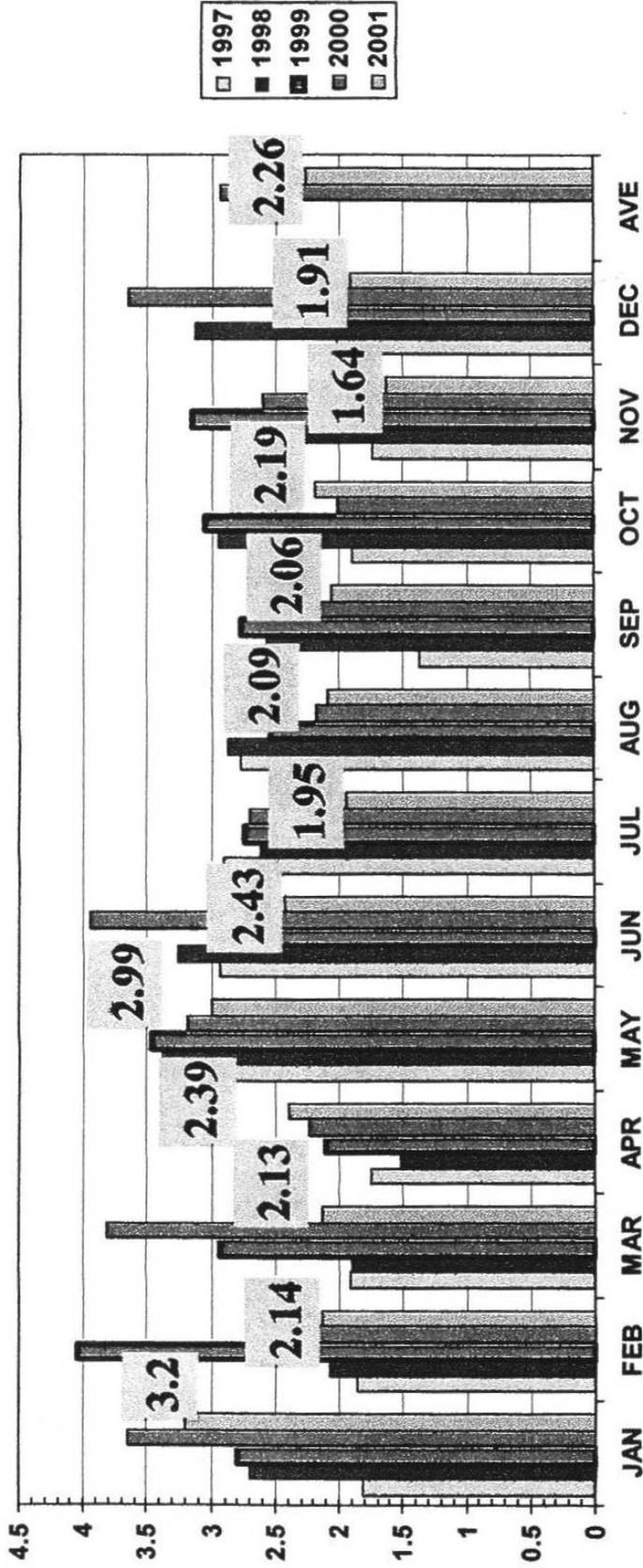
#### COMPARATIVO DE INDICES DE ROTACION DE PERSONAL BRANSON Vs RHEEM Vs WIEGAND



# INDUSTRIAS RHEEM S.A. DE C.V.

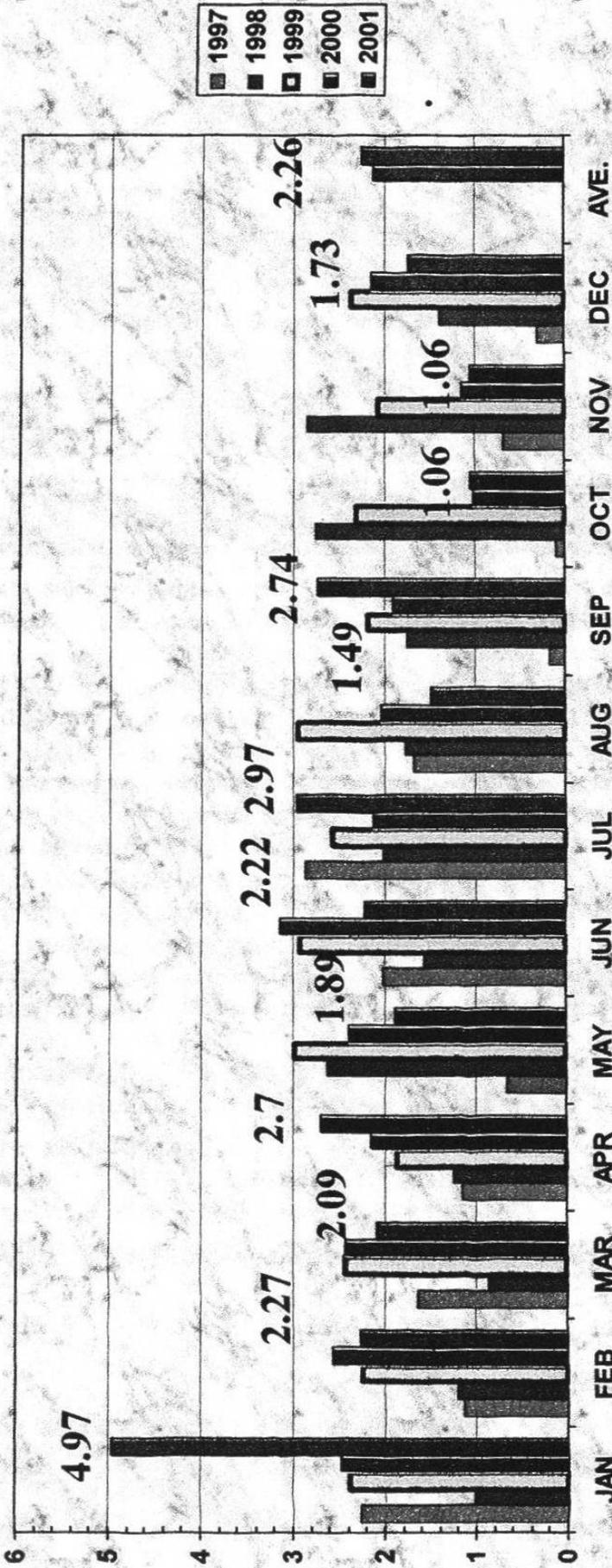
## ABSENTEEISM RATE

97 V.S.98 V.S.99 V.S.2000 V.S.2001



# INDUSTRIAS RHEEM S.A. DE C.V. TURNOVER RATE

97 V.S. 98 V.S. 99 V.S. 2000 V.S. 2001



# **INDUSTRIAS RHEEM S.A de C.V.**

QAP

## **PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION ( Personal Sindicalizado )**

### **INTRODUCCION**

**Este procedimiento, describe los pasos que se deben de cumplir y respetar invariablemente para llevar a cabo las contrataciones del personal Sindicalizado.**

### **RESPONSABLE**

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

### **PROCEDIMIENTO**

Para proceder a realizar una contratacion, en primer lugar debe de surgir una necesidad del mismo, para lo cual, el responsable del area requisitora debera llenar una solicitud ( QAF14 REV.1 ) y asegurarse que esta este debidamente autorizada, para despues presentarla en el depto. Recursos Humanos, quienes a su vez procederan a realizar dicha contratacion, acudiendo en primera instancia a realizar el reclutamiento en el edificio de la CTM, llevando a los probables candidatos a las instalaciones de la empresa, los cuales llenaran formalmente una solicitud de empleo, una vez cumplido esto, el departamento de Recursos Humanos sensibilizará al candidato a traves de una entrevista de exploracion a fin de obtener mayor informacion del mismo, lo que determinará su probable contratacion, ya que inmediatamente despues se le enviara al candidato al departamento médico de la empresa para que le sea aplicado un examen y de resultar satisfactorio este se procederá a requerirle su documentacion corespondiente para elaborarle un expediente, asignarle numero de gafete, departamento y turno. En este momento ya se le considera empleado de la empresa, por lo que Recursos Humanos le imparte programa una platica de induccion, la cual incluye

- |                                   |                              |
|-----------------------------------|------------------------------|
| a) Bienvenida a la empresa        | c) Programa de seguridad     |
| b) Reglamento Interior de Trabajo | d) Presentacion de Delegados |

Una vez cumplido todo esto se procede a entregarles

- |                                    |                             |
|------------------------------------|-----------------------------|
| a) Equipo de seguridad             | c) Gafete de identificacion |
| b) Uniforme si lo requiere el area | d) Codigo de barras         |

Como último paso, se entregara el trabajador al supervisor del area quien además de darle la bienvenida les indicará

- |                        |                                 |
|------------------------|---------------------------------|
| a) Entrada a la planta | d) Salidas de emergencia        |
| b) Baños               | e) Proceso de checado           |
| c) Lockers             | f) Reglas y equipo de seguridad |

Quedando bajo su responsabilidad instruir al trabajador en sus actividades y responsabilidades.

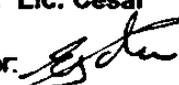
### **ORIGINADOR**

**JAVIER UGALDE RENDON**

### **FECHA**

**EMISION**

**OCT. 18, 2001.**

	NO. QPM 1.07
	REV. 4
	Pagina 1 de 4
<b>TITULO : PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO SELECCION Y CONTRATACION DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA.</b>	Creado por: Lic. César González. Aprobado por: 
	Fecha: 31/Julio/2000

### 1.0 PROPOSITO.

Llevar un proceso apropiado y confiable de reclutamiento, selección y contratación de personal buscando colocar en las vacantes al personal más idóneo para cada puesto.

### 2.0 APLICACION.

Este procedimiento de reclutamiento, selección y contratación se aplicará a los candidatos a cubrir vacantes en la empresa.

### 3.0 DEFINICIONES.

Personal de confianza: Trabajador de confianza que desempeñan puestos de mandos medios con sueldo fijo mas tiempo extra.

Personal Salarie: Trabajador de confianza que desempeñan puestos de supervisión y staff con sueldo fijo.

Personal Sindicalizado: Trabajador que labora directa e indirectamente en la producción con salario fijo mas tiempo extra.

### 4.0 REFERENCIAS.

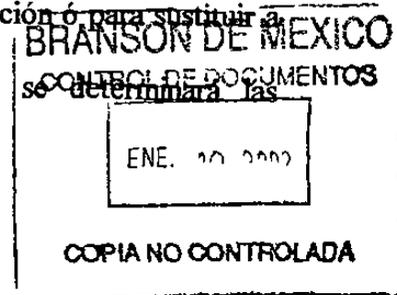
4.1 Documentos de Referencia: Ley Federal de Trabajo, Contrato Colectivo de Trabajo, QPM 1.14 al QPM 1.44

4.2 Documentos Asociados: QFM 279, QFM 303, QFM 304, QFM 306, QPM 1.08 .QFM 523.

### 5.0 PROCEDIMIENTO.

5.1 El primer paso a seguir es que el encargado del area donde exista la vacante(s), solicite al departamento de Recursos Humanos la forma de requisición de personal (QFM 279), dicha forma de requisición de personal debera ser llenada y conseguir las firmas de autorización por el encargado del area donde este requiriendo la vacante; ya sea para vacante de nueva creación ó para sustituir a alguna posición.

5.2 Se revisará el perfil del puesto a cubrir en donde se determinará las características del personal a reclutar.





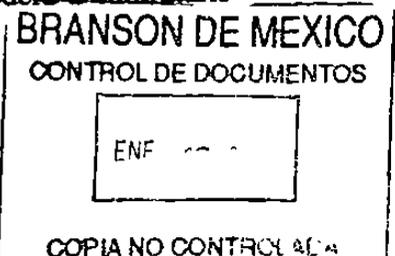
- 5.3 Para proveernos de candidatos se revisarán las solicitudes previamente llenadas que fueron dejadas por solicitantes con anterioridad, se puede recurrir a diferentes medios de reclutamiento como: utilizando los diferentes medios de comunicación ( radio, televisión , periodico, etc), se puede llamar y/o acudir a las oficinas del sindicato y solicitar el personal necesario para cubrir las vacantes según la posición.
- 5.4 Al contar con posibles candidatos a cubrir la vacante y estos no hayan llenado solicitud, se les otorgara una solicitud de empleo (QFM 304) ; así como la forma de pre-entrevista (QFM 303) para su llenado.
- 5.5 Al teminar de llenar la solicitud se les entrevistará en base a está, por parte del Supervisor de Recursos Humanos, Delegado Sindical( en caso de ser el puesto sindicalizado) y por el encargado del area que este solicitando el personal para cubrir la vacante; en caso de ser personal de confianza también lo entrevistará el Gerente de la empresa de ser posible.

**SELECCIÓN DE PERSONAL:**

- 5.6 El departamento de Recursos Humanos facilitará a cada entrevistador la forma de evaluación de candidatos (QFM 306) junto con la solicitud de empleo (QFM 304) así como la forma de pre-entrevista (QFM 303) y el candidato a entrevistar, al termino de la entrevista entregará el entrevistador al departamento de Recursos Humanos las formas antes mencionadas debidamente llenadas junto con el candidato.
- 5.7 Una vez que se tiene al candidato seleccionado, pasara al Depto. de Enfermería para una Evaluación Médica QFM 523 para comprobar su buen estado de salud.
- 5.8 Preferentemente se reunirán los entrevistadores para deliberar acerca del candidato(s) posible a contratar y de no ser posible el departamento de recursos humanos tomará la desición de contratar al candidato según la descripción del puesto.
- 5.9 En caso que la decisión final de esta reunión sea el rechazar a los candidatos entrevistados o en el Depto. de Enfermería se detecto algún impedimento fisico, se procederá nuevamente a reiniciar el proceso de reclutamiento y selección.

**CONTRATACION:**

- 5.10 En caso de que en la reunión de los entrevistadores se llegue al acuerdo de contratar a alguno de los candidatos entrevistados, se procederá a contratarlo para cubrir la vacante requerida.





- 5.11 El departamento de Recursos Humanos les comunicará la resolución tanto a los que se van a contratar como a los que no se van a contratar en base al resultado de la junta de los entrevistadores.
- 5.12 Con el personal aceptado para la contratación; el departamento de Recursos Humanos le presentará al candidato información general de la empresa, la propuesta salarial; así como sus beneficios y prestaciones de acuerdo a lo establecido en el contrato colectivo de trabajo, según el nivel del puesto.
- 5.13 En caso de aceptar el puesto vacante el candidato se procederá a iniciar el proceso de inducción( QPM 1.08).
- 5.14 En caso de no aceptar el puesto el candidato, se procederá a reiniciar el proceso de reclutamiento y selección hasta cubrir la vacante.

#### 6.0 RESPONSABILIDADES.

- 6.1 El responsable de Recursos Humanos debe de asegurarse de que este procedimiento sea seguido y comunicado a las demás personas involucradas.
- 6.2 El responsable de control de documentos, se asegurará que los documentos sujetos a archivo y distribución se sujeten a este documento.

#### 7.0 REVISIONES

- 7.1 Revisión 1 del 28 de Septiembre de 1997, se modificó o agregó lo siguiente:
  - 5.1 Se agregó número de forma de requisición de personal (QFM 279)
  - 5.2.1.3 Se agregó número de forma de solicitud de empleo (QFM 304), también se agregó el número de forma de pre-entrevista (QFM 303).
  - 5.2.1.4 Se agregó número de forma de evaluación de candidatos (QFM 306).
  - 5.2.1.7 Decía que se haría una evaluación acerca de la información de bienvenida.
  - 5.2.1.16 Se agregó número de forma de evaluación de candidatos (QFM 306).
  - 5.2.1.18 Se agregó número de forma de entrega de material (QFM 307).  
En la penúltima clausula decía que se la dará seguimiento al procedimiento de inducción.  
Se agregó el número de forma del gafete de certificaciones (QFM 301).
  - 5.2.2.3 Se agregó el número de forma de solicitud de empleo (QFM 304).  
También se agregó el número de forms fr pre-entrevista (QFM 303).
  - 5.2.2.4 Se agregó el número de forma de evaluación de candidatos (QFM 306).
  - 5.2.2.6 Decía que se usaba un formato definido para evaluación psicometrica.
  - 5.2.2.1 Se agregó el número de la forma de entrega de material (QFM 307).  
Se quitó la entrega de gafete de certificaciones y la inducción.
  - 5.2.2.7 Decía que la información de alta de empleados a contabilidad se

**BRANSON DE MEXICO**  
CONTROL DE DOCUMENTOS

ENE. 10 2007

COPIA NO CONTROLADA



Entregaba mediante una forma definida.

7.2 Revisión 2, el 07 de Octubre de 1999; se eliminaron los puntos 5.2.1 , 5.2.1.1 , 5.2.1.2 , 5.2.1.5 , 5.2.1.6 , 5.2.1.7 , 5.2.1.8 , 5.2.1.9 , 5.2.2.10 , 5.2.1.11 , 5.2.1.12 , 5.2.1.13 , 5.2.1.14 , 5.2.1.15 , 5.2.1.16 , 5.2.1.17 , 5.2.2 , 5.2.2.1, 5.2.2.2 , 5.2.2.3 , 5.2.2.5 , 5.2.2.6 , 5.2.2.7 , 5.2.2.8 , se modificaron los puntos 5.1 , 5.2 , 5.2.1.3( se reclasifico el 5.2.1.3 como el punto 5.4), 5.2.1.4 (se reclasifico el 5.2.1.4 como el punto 5.5), 5.2.1.17 (se reclasifico el 5.2.1.17 como el punto 5.8) , 5.2.2.4 (se reclasifico el 5.2.2.4 como el punto 5.6) , 5.2.2.9 (se reclasifico el 5.2.2.9 como el punto 5.9) , 5.2.2.10 (se reclasifico el 5.2.2.10 como el punto 5.11) , 5.2.2.11 (se reclasifico el 5.2.2.11 como el punto 5.13) y se agregaron los puntos 5.3, 5.7, 5.10 y 5.12 .

7.3 Revisión 3, del 18 de Octubre de 1999:

Al punto 4.0 se le agrego 4.1 Documentos de Referencia: Documentos de Referencia: Ley Federal de Trabajo, Contrato Colectivo de Trabajo, QPM 1.14 al QPM 1.44, 4.2 Documentos Asociados:QFM 279, QFM 303, QFM 304, QFM 306, QPM 1.08 .

Al punto 5.6 se corrigió la palabra pre-entrevista a pre-entrevista

Al punto 6.0 se le agrego los puntos de cada una de las responsabilidades existentes 6.1 y 6.2

7.4 Revisión 4 del 31 de Julio del 2000. Se agregó una cláusula en el apartado de SELECCION DE PERSONAL , LA 5.7 Recorriéndose la numeración. Se agrega como documento asociado el QFM 523. Se modificó el punto 5.9 se agregó “ o en el Depto.de Enfermería se detecto algún impedimento físico”.





**INDUSTRIAS RHEEM S.A de C.V.****DESCRIPCION DE PUESTO FORM#QAF17 REV 1**FECHA DE VIGEN OCTUBRE 09, 2001.**TITULO DEL PUESTO:** SUPERINTENDENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES**SE REPORTA A:** GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**POSICION ORGANIZACIONAL:** **EXEMPT**  **NON EXEMPT**  **UNION HOURLY****RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:**

- Alimentar el programa de informacion integrada, realizando cambios de depto., de puestos amonestaciones, permisos de ausencia, etc..
- Elaborar rosters por depto. Y llevar un control en cuanto al numero de empleados por de
- Elaborar informacion por departamento, antigüedad y nivel del personal sindicalizado, asi tambien actualizacion de salarios por promocion del personal sindicalizado.
- Mantener al corriente el tabulador del personal sindicalizado.
- Relacion Empresa / Sindicato.
- Responsable de contrataciones, despido y bajas de personal.
- Alimentar el sistema kronos
- Proporcionar los pases al personal que se dan de baja y/o olvidad su gafete para cobrar.
- Proporcionar informacion al personal de confianza, todo lo referente a la poliza de SGMM

**REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:**

Carrera profesional terminada en ( LAE, CP, LIC. EN DERECHO), INGLES 90 %,  
 Conocimiento de la LFT, IMSS, INFONAVIT, manejo de politicas Sindicales,  
 3 Años de experiencia en puesto similar, trato con la gente y facilidad de palabra.

**AUTORIZO****GTE. REC. HUMANOS****GTE. DE PLANTA**

**INDUSTRIAS RHEEM S.A de C.V.****DESCRIPCION DE PUESTO**

FORM#QAF17 REV 1

FECHA DE VIGENCIA: OCTUBRE 09, 2001.TITULO DEL PUESTO: SUPERINTENDENTE DE RELACIONES INDUSTRIALESSE REPORTA A: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**POSICION ORGANIZACIONAL:** **EXEMPT**  **NON EXEMPT**  **UNION HOURLY****RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:**

- \*\*\*\*\* Elaborar reporte para nominas donde se informa de promociones, modificaciones de salarios
- Atender solicitudes del personal sindicalizado y/o de oficinas, referente a mejoras en las areas de trabajo.
  - Responsable de que exista y entregar el quipo de seguridad necesario en la planta
  - Realizar el reporte mensual
  - Programas de retencion de personal
- \*\*\*\*\* Éncargada de las solicitudes de calzado, salidas, ausencias temporales, kronos, cambio de vacaciones, contratos de trabajo para el personal de nuevo ingreso.
- Elaborar reporte mensual de ausentismo.
  - Responsable del departamento médico.
  - Responsable de los guardias de seguridad.

**REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:**

Carrera profesional terminada en ( LAE, CP, LIC. EN DERECHO), INGLES 90 %,  
 Conocimiento de la LFT, IMSS, INFONAVIT, manejo de politicas Sindicales,  
 3 Años de experiencia en puesto similar, trato con la gente y facilidad de palabra.

**AUTORIZO****GTE. REC. HUMANOS****GTE. DE PLANTA**



# FORMA DE REQUISICION DE PERSONAL

Fecha : \_\_\_\_\_ Esta dentro de presupuesto ? \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No  
 Posición : \_\_\_\_\_ Presupuesto en dólares ? \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No  
 Grado de nivel aprobado : \_\_\_\_\_ Presupuesto mensual : \$ \_\_\_\_\_  
 Departamento : \_\_\_\_\_ Es una sustitución para una posición en Presupuesto ? \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No  
 Cuál posición : \_\_\_\_\_

Si es una extensión de una requisición, cuál es el número de requisición ? \_\_\_\_\_

Favor de completar la información en las secciones 1 o 2 de manera apropiada :

- |  |  |
|--|--|
| 1. _____ Posición Regular                      | 2. _____ Posición Temporal                       |
| A. _____ Una adición al presupuesto actual     | A. _____ Una adición                             |
| B. _____ Un reemplazo por : _____              | B. _____ Un reemplazo por : _____                |
| Fecha de partida incumbente : _____            | Fecha de partida incumbente : _____              |
| Departamento incumbente : _____                | Departamento incumbente : _____                  |
| Posición incumbente : _____                    | Posición incumbente : _____                      |
| C. Fecha a cubrir la posición : _____          | C. Fecha a cubrir la posición de : _____ a _____ |
| D. Horas de trabajo de las : _____ a las _____ | (Se permite un máximo de 3 meses)                |
|  | D. Horas de trabajo de las : _____ a las _____   |

Descripción del puesto :

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

Razón de la requisición :

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

Alternativas exploradas :

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

A este formato deberá agregarse la descripción del puesto para posiciones permanentes o temporales.

Aprobaciones:

Supervisor inmediato : \_\_\_\_\_ Fecha : \_\_\_\_\_  
 Jefe de Departamento : \_\_\_\_\_ Fecha : \_\_\_\_\_  
 Gerente de Planta : \_\_\_\_\_ Fecha : \_\_\_\_\_

Requisición aprobada número : \_\_\_\_\_  
 (Para ser completada por Recursos Humanos)



¿Ha trabajado en esta Empresa con anterioridad? \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

### 3.- EDUCACION

NIVEL ESCOLAR	NOMBRE DE LA ESCUELA, COLEGIO (DIRECCION, CIUDAD)	ULTIMO GRADO CURSADO	PERIODOS		TERMINO	POSEE DOCUMENTOS
			DEL AÑO	AL AÑO		
PRIMARIA						
SECUNDARIA						
BACHILLERATO						
OTROS	EN QUE CARRERA					
	EN QUE ESCUELA					

¿ESTUDIA ACTUALMENTE? \_\_\_\_\_ TIPO DE ESTUDIOS \_\_\_\_\_

HORARIO \_\_\_\_\_ LUGAR DE ESTUDIOS \_\_\_\_\_

TITULO RECIBIDO Y NUM. DE REGISTRO DE PROFESIONES \_\_\_\_\_

### 4.- EMPLEOS ANTERIORES

(EMPIECE POR EL MAS RECIENTE O ACTUAL SI ESTA TRABAJANDO)

Razón Social y Dirección	Clase de Negocio	Empleo y Jefe Inmediato	Fecha		Salario		Causa de Separación
			De	A	Inicial	Final	
Nombre Dirección							
Nombre Dirección							
Nombre Dirección							

¿A cuáles Sindicatos pertenece o ha pertenecido? \_\_\_\_\_

### 5.- IDIOMAS

INDIQUE LOS IDIOMAS DIFERENTES AL ESPAÑOL QUE	HABLA			ESCRIBE			TRADUCE			LEE		
	BIEN	REGULAR	POCO	BIEN	REGULAR	POCO	BIEN	REGULAR	POCO	BIEN	REGULAR	POCO
INGLES SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>												

¿Está dispuesto a trabajar en cualquier turno, sea diurno o nocturno? \_\_\_\_\_

¿Ha sufrido algún accidente? \_\_\_\_\_ ¿En qué fecha? \_\_\_\_\_

### 6.- REFERENCIAS PARTICULARES

(NO FAMILIARES)

Nombre

Ocupación

Dirección

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

SEGURIDAD

FIRMA DEL SOLICITANTE

Entrevistado por: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_





**BRANSON DE MEXICO S.A. de C.V.**

NO. QFM 303

REV. 0

Pagina 1 de 1

TITULO: Cuestionario de Pre-entrevista

Creado por: C.P. Hugo Gonzalez  
Aprobado por:

Fecha: Septiembre 97

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1.- Cuáles son las tres principales cosas que quieres lograr en esta empresa ?

\_\_\_\_\_ para cuando ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ para cuando ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ para cuando ? \_\_\_\_\_

2.- En que actividades sobresales ?

\_\_\_\_\_

3.- Cual es el principal logro que has tenido en tu vida personal o en tu trabajo ?

\_\_\_\_\_

4.- De los puntos mencionados abajo, enumera en orden del 1 al 4 cuales fueron los que más se te dificultaron durante tu vida de estudiante:

- ( ) Mantener la motivación para estudiar
- ( ) Ser consistente en mi trabajo escolar, hacer la tarea y estudiar
- ( ) Problemas con mis profesores por ser jugueton o indisciplinado
- ( ) Convivir con mis compañeros

5.- En la empresa que has trabajado, que es lo más importante para ellos ? enumera del 1 al 3

- ( ) El que los empleados duren en su trabajo
- ( ) El que se lleven bien con los jefes
- ( ) El que no sea callado o indisciplinado

6.- Cuáles de los puntos anteriores han sido más difíciles de cubrir cuando has estado trabajando y porque ?

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

**BRANSON DE MEXICO**  
CONTROL DE DOCUMENTOS

ENE. 10 2000

7.- De las palabras siguientes di cuales son las que más te describen:

Alegre	Amigable	Obediente	Responsable	Inteligente
Buen hijo	Honrado	Disciplinado	Con iniciativa	Flexible
Ayudador				

COPIA NO CONTROLADA

**BRANSON DE MEXICO S.A.de C.V.**  
**Evaluación de Candidatos.**

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Entrevistado para el puesto de: \_\_\_\_\_

**Recomendaciones:** realice el llenado de esta evaluación una vez que haya entrevistado al candidato.

1.- De acuerdo al perfil del puesto de la vacante que se tiene ¿Reune el candidato los requisitos o algunos de ellos para cubrirla? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- ¿Cuales serían las cualidades para el puesto, que más resaltan en el candidato? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- En contraparte ¿Cuales serían en un determinado momento las características(actitudes,hábitos, costumbres) que no le favorecen para la vacante que tenemos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**CALIFIQUE POR FAVOR LOS SIGUIENTES PUNTOS.**  
Sobresaliente(5) Bueno(3) Promedio(1) Malo(0)

APARIENCIA ( ) COMUNICACION ( ) LIDERAZGO ( )  
RELACIONES PERSONALES ( ) EDUCACION ( )

**EVALUACION TOTAL**

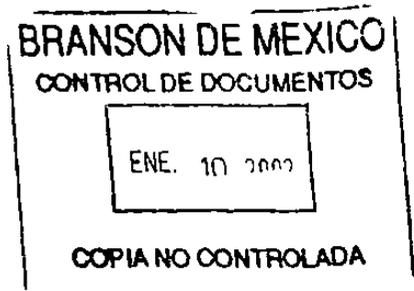
Sobresaliente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Promedio \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

**ACCION RECOMENDADA**

Interés en contratarlo \_\_\_\_\_ Interés posible \_\_\_\_\_ No interesado \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**ENTREVISTADOR**  
Favor de regresar esta forma a Recursos Humanos.

QFM306 Rev.1





**BRANSON DE MEXICO S.A. DE C.V.**

QFM 523 Rev 1

**HISTORIA CLINICA**

Página 1 de 2

Apellido paterno		Apellido materno		Nombre(s)		Fecha del Examen	
Lugar de Nacimiento		Fecha de Nacimiento		Edad		Escolaridad	
Sexo M. F.							
Domicilio: Calle		Numero		Colonia		Derecho Zurdo	
Estado Civil		Soltero(a) Viudo(a)		Casado(a) Divorciado(a)		Union Libre Motivo del Examen Empleo Reemplazo	

PARENTESCO	EDAD	VIVE	CAUSA DE MUERTE	ESTADO DE SALUD	OCUPACION
Padre					
Madre					
Esposo(a)					
Hermanos					
Hermanas					
Hijos					

Marque la respuesta correcta	SI	NO	Marque la respuesta correcta	SI	NO
Dematitis, Urticaria			Habito a las Drogas		
Reaccion o Alergia a algun Medicamento			Tabagismo o Alcoholismo		
Usa o a Usado Lentes, Lentes de Contacto			Infeccion de Vies Urinarias, calculos.		
Enfermedades de la nariz, oido, y garganta			Alta o baja Presion		
Perdida del oido, usa aparato auditivo			Ulcera o Gastritis		
Bronquitis, Neumonia y Tos frecuente			Diarrea o Estreñimiento		
Tuberculosis			Hemorroides o Vances		
Sensibilidad al polvo, vapores quimicos			Hernias		
Enfermedades venereas			Epistaxis Frecuentes		
Enfermedades Hepaticas			Anemia o Enfermedades de la sangre		
Diabetes Mellitus			Enfermedades de la Infancia		
Enfermedades del Corazon			Fracturas, Esguince		
Fiebre reumatica			Lumbalgias y Artralgias		
Micosis o Pie de atleta			Alguna vez se le ha negado empleo por causa de su salud		
Perdida de miembros, brazos, piernas etc.			Ha estado alguna vez hospitalizado o a requerido alguna operacion		
Limitaciones en el uso de extremidades			Ha estado incapacitado por el seguro social		
Secuelas de paralisis o polio			Alguna vez a tenido que dejar su empleo por reacciones a productos quimicos, polvos etc.		
Epilepsia o convulsiones					
Sufre Frecuentes desmayos, mareos, vomitos					
Fuertes y Frecuentes Dolores de cabeza					
Gingivitis o canes					
Enfermedades nerviosas					



**HISTORIA CLINICA**

**SOLO PARA MUJERES**

Ha estado embarazada o tenido complicaciones debido a los embarazos	Numero de dias entre cada periodo			
A tenido infecciones vaginales	Duracion de su periodo			
Ha sido tratada por desordenes femenidos	Fecha del ultimo periodo			
Ha tenido coicos menstruales incapacitantes	Esta usted embarazada			
En que edad empezo a menstruar	Inicio de vida sexual activa			
	Utiliza metodos de planificacion familiar			
PARA	GESTA	CESAREA	ABORTO	OTRAS CAUSAS

**EXAMEN FISICO**

PESO \_\_\_\_\_ TALLA \_\_\_\_\_ TEMPERATURA \_\_\_\_\_ PULSO \_\_\_\_\_

RESPIRACION \_\_\_\_\_ TENSION ARTERIAL \_\_\_\_\_ MODO DE CONDUCIRSE \_\_\_\_\_ HIGIENE \_\_\_\_\_

APARIENCIA GENERAL \_\_\_\_\_ COMPLEXION NORMAL \_\_\_\_\_ ROBUSTA \_\_\_\_\_

OJO D \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_

Exámenes de gabinete

RX \_\_\_\_\_

PRECOZ DE EMBARAZO \_\_\_\_\_

EXAMEN DE ORINA \_\_\_\_\_

V.D.R.L. \_\_\_\_\_

**RESUMEN Y CONSEJOS PARA EL PACIENTE**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<p><b>GRADO FISICO PARA EL EMPLEO PROPUESTO</b></p> <p>A.- TRABAJO SIN LIMITES SALUD EXCELENTE</p> <p>B - DEFECTOS QUE PUEDEN SER CORREGIDOS CON TRATAMIENTO.</p> <p>C.- AMERITA ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS PARA ESTABLECER ESTADO FISISCO ACTUAL</p> <p>D.- NO ES ACONSEJABLE QUE SEA EMPLEADO POR LO PRONTO</p>
---

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL EXAMINADO**  
 DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD  
 QUE LA INFORMACION QUE AQUI PROPORCIONO  
 ES CORRECTA

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DE LA ENFERMERA**

**QAF 109**

Nuevo Laredo, Tamps A \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2000

**DICTAMEN DE EXAMEN MEDICO**

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_ Buen estado de salud. Trabajo libre.

\_\_\_\_\_ Trabajo limitado. Requiere tratamiento.

**OBSERVACIONES**

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

Realizó el exame \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

## EXAMENES PARA RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

EXAMENES	Tipo de Ex.	Resultado	Parámetros a medir	Mínimo Aceptable
1. Gordon	Personalidad	Gráfica/Comp	1) Ascendencia, 2) Responsabilidad, 3) Estabilidad, 4) Sociabilidad	2 y 3) Alta
2. Alport	Personalidad	Tabla Computadora	Inclinaciones a lo 1) Teórico, 2) Económico, 3) Artístico, 4) Político, 5) Social, 6) Regulatorio	2) Media-baja 5) Media-Media Alta, 6) Alta
1. Precisión o Bloques	Habilidades	Número Tablas	Capacidad de percepción rápida de objetos levemente diferentes; requerida en trabajos de detalle. Aptitud para entender relaciones de espacio	MEDIA-ALTA
2. Percepción	Habilidades	Número/Tab	Aptitud para percibir detalles con rapidez	MEDIA-ALTA
3. Destreza o Partes	Habilidades	Número Tablas	Coordinación motora de ojos y manos y la destreza muscular en movimientos finos; aptitud para visualizar relaciones del todo con sus partes.	MEDIA-ALTA

- \* Se busca empleados con alto sentido de responsabilidad
- \* Tendientes al trabajo independiente
- \* Con moderadas expectativas económicas
- \* Es necesario que demuestren una habilidad visomotora fina en el manejo de objetos y medidas
- \* Coordinación en ambas manos en el armado o ensamble de partes diversas

### PERSONALIDAD GORDON

ASCENDENCIA: GRADO DE COMUNICACION DEL EMPLEADO

RESPONSABILIDAD: GRADO DE RESPONSABILIDAD

ESTABILIDAD: GRADO DE FIDELIDAD Y PERMANENCIA DEL EMPLEADO

SOCIABILIDAD: GRADO DE PARTICIPACION Y COLABORACION CON LOS DEMAS

### ALPORT

TEORICO: QUE TANTO SE APOYA EN PROCEDIMIENTOS

ECONOMICO: IMPORTANCIA QUE LE ASIGNA AL VALOR ECONOMICO

ARTISTICO: QUE TAN ORDENADO O LIMPIA ES LA PERSONA

POLITICO: QUE TANTO REQUIERE LA APROBACION DEL SUPERVISOR PARA HACER LAS COSAS

SOCIAL: QUE TANTO LE GUSTA SOCIALIZAR Y PARTICIPAR

REGULATORIO: QUE TANTO ESTA DISPUESTO A SEGUIR LAS NORMAS

**INDUSTRIAS RHEEM S.A. DE C.V.**  
**SOLICITUD DE PROMOCION**



NOMBRE DEL TRABAJADOR \_\_\_\_\_

NUMERO DE GAFETE \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

TURNO \_\_\_\_\_

POSICION ACTUAL \_\_\_\_\_

NIVEL ACTUAL \_\_\_\_\_

POSICION NUEVA \_\_\_\_\_

NIVEL NUEVO \_\_\_\_\_

SALARIO ANTERIOR \_\_\_\_\_

MERITO \_\_\_\_\_

SALARIO NUEVO \_\_\_\_\_

A QUIEN SUSTITUYE \_\_\_\_\_

**DESEMPEÑO EN LA POSICION ACTUAL**

SEGURIDAD 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

CALIDAD DE TRABAJO 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

CONOCIMIENTO DE TRABAJO 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

COLABORACION 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

GERENTE EVALUADOR \_\_\_\_\_

GERENTE DE AREA \_\_\_\_\_

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS \_\_\_\_\_

FIRMA DEL EMPLEADO \_\_\_\_\_

FECHA EFECTIVA \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES REFERENTE AL ENTRENAMIENTO DE LA PERSONA SUJETA A PROMOCION \_\_\_\_\_

2 a 3 Evaluaciones 1/ cada 6 meses  
Promedio

