

318302

11  
20



**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA**

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**LA IMPLEMENTACION DE LA REINGENIERIA PARA LOGRAR  
LA EFICIENCIA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO  
Y SELECCION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA  
DE PANIFICACION**

**T E S I S**

**CON LA FINALIDAD DE OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
QUE PRESENTA  
ARMANDO LE VINSON ROVIRA**

ASESOR INTERNO: L.A. BIBIAN RODRIGUEZ CABALLERO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

JUNIO DE 1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## DEDICATORIAS

A mi Madre:

Por el apoyo y cariño incondicional, por transmitirme tú espíritu de superación, por tus pláticas, consejos , dedicación y desvelos para ser de mí un hombre recto y útil para la sociedad.

Simplemente por ser mi madre!

Gracias MAMA.

A mi Padre:

Por tú cariño, por enseñarme el camino de la honradez, la dedicación y la perseverancia, por ser enérgico cuando se debe ser.

Por tú ejemplo para ser amigo, trabajador y buen padre, a ser justo, a tomar la iniciativa.

Gracias PAPA.

A Guillermo Martínez Hernández:

Por el apoyo incondicional y enseñanzas que me has dado desde que te conocí,  
por ser un muy buen amigo.

Gracias MEMO.

A Javier Millan Dehesa:

Por dejarme realizar ésta Tesis y apoyarme en todo cuanto necesité en  
cualquier momento, a enseñarme a ser un profesional.

Gracias JAVIER.

A mis amigos Oscar y Emerit:

Por ser buenos amigos y por apoyarme y regañarme cuando fué necesario, por  
impulsarme a seguir adelante.

Gracias OSCAR, Gracias EMERIT

A mis amigos del Macroproceso:

Por estar siempre atentos en mí, por preocuparse y apoyarme en todo momento.

Gracias.

**LA IMPLEMENTACION DE LA REINGENIERIA PARA LOGRAR  
LA EFICIENCIA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE  
PANIFICACION**

**INDICE DE CONTENIDO**

**Introduccion**

|          |  |          |
|----------|--|----------|
| <b>I</b> | <b>La Administración y La Reingeniería</b> | <b>1</b> |
|          | 1.1. Definición de Administración          | 2        |
|          | 1.2. Importancia de la Administración      | 5        |
|          | 1.3. Funciones del Administrador           | 8        |
|          | 1.4. La Reingeniería                       | 16       |
|          | 1.4.1. Antecedentes                        | 16       |
|          | 1.4.2. Definición de Reingeniería          | 19       |
|          | 1.4.3. Características                     | 24       |
|          | 1.4.4. Metodología                         | 28       |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 1.5.   | La Administración y La Reingeniería            | 33 |
| II     | El Departamento de Recursos Humanos            | 35 |
| 2.1.   | Definición de Departamento de Recursos Humanos | 36 |
| 2.2.   | Diversas Denominaciones                        | 38 |
| 2.3.   | Areas del Departamento de Recursos Humanos     | 39 |
| 2.3.1. | Reclutamiento y Selección                      | 42 |
| III    | Empresa  | 53 |
| 3.1.   | Definición de Empresa                          | 54 |
| 3.2.   | Clasificación                                  | 54 |
| 3.2.1. | Micro  | 56 |
| 3.2.2. | Pequeña  | 57 |
| 3.2.3. | Mediana  | 59 |
| 3.2.4. | Grande   | 62 |
| 3.3.   | La Reingeniería y La Empresa                   | 66 |

|    |                             |    |
|----|-----------------------------|----|
| IV | Caso Practico               | 68 |
|    | - Areas de la Empresa       | 69 |
|    | - Misión de la Empresa      | 70 |
|    | - Finalidades de la Empresa | 71 |
|    | - Desarrollo de Metodología | 76 |

Conclusiones

Recomendaciones

Apendices

Marco Teórico

Referencias Bibliográficas

Indice de Figuras

## INTRODUCCION

El nombre completo de ésta investigación es: "La Implementación de la Reingeniería para lograr eficiencia en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Empresa de Panificación".

Siendo éste el nombre voy a tener 2 variables las cuales son: la variable independiente es: La Reingeniería y la dependiente es Reclutamiento y Selección de Personal.

En ésta investigación se tiene una Importancia Social la cual es que la Reingeniería contribuye al cambio de procesos en las empresas, esto implica un beneficio para éstas, ya que esto provoca facilidad para realizar las labores cotidianas y en consecuencia aparece la **Productividad** que significa realizar las actividades correctamente y al haber productividad hay satisfacción en los jefes, clientes, proveedores, etc. lo que es benéfico para la sociedad en general.

También existe la Importancia teórica la cual es que con ésta investigación se puede afirmar que la Administración juega un papel importante ya que la Reingeniería es parte integrante de ésta. Entiéndase la Reingeniería como

aquella encargada de lograr la Eficiencia en el proceso de Reclutamiento y Selección de personal, y a su vez el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal aquel que se encarga de contactar y contratar a las personas que se adecuan a las necesidades que se presentan en cualquier Empresa.

Formulé 3 hipótesis alternas acerca de la investigación que realizaré las cuales menciono a continuación.

1. Si existe la Reingeniería y hay eficiencia en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Empresa de Panificación por lo tanto hay eficiencia en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal luego entonces a mayor aplicación de la Reingeniería en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de una Empresa dedicada a la panificación existirá mayor rapidez en la contratación del personal necesario.

2. Si se implementa la Reingeniería por tanto existe eficiencia en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Empresa de Panificación luego entonces a mayor implementación de Reingeniería mayor control eficaz del personal que ingresa a la Empresa, así como del Reclutamiento y Selección de personal de una Empresa panificadora.

3. Si se implementa la Reingeniería en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de una Empresa de Panificación por tanto habrá satisfacción de clientes internos y externos luego entonces a mayor implementación de la Reingeniería en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal mayor satisfacción de clientes internos y externos de una Empresa de Panificación.

Teniendo las 3 hipótesis alternas, formulé una que abarca todas siendo ésta la central de la investigación:

- Si se implementa la Reingeniería en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de una Empresa de Panificación por tanto habrá satisfacción de clientes internos y externos luego entonces a mayor implementación de la Reingeniería en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal mayor satisfacción de clientes internos y externos de una Empresa de Panificación.

Teniendo la hipótesis central hay que tener una que niegue ésta denominada hipótesis nula que es la siguiente:

- Si se implementa la Reingeniería y no hay satisfacción de clientes internos y externos por tanto no hay eficiencia en el proceso de Reclutamiento y

Selección de Personal en una Empresa de panificación luego entonces si hay eficiencia en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Empresa de Panificación no es producido por la implementación de la Reingeniería y no hay rapidez en la contratación del personal necesario.

En el trabajo de investigación hay objetivos que cumplir y mencionaré éstos a continuación:

El General es estudiar que la Reingeniería contribuye a la satisfacción de clientes internos y externos.

El particular es el estudiar que la Reingeniería influye para la mejora de los procesos, esto es la Reingeniería modifica los procesos que no están funcionando correctamente o son obsoletos y se estudiarán ciertos procesos únicamente.

Continuando con el específico es el estudiar la rapidez de la contratación de personal gracias a la Reingeniería, esto es, como se ha mencionado anteriormente la Reingeniería cambia procesos y se estudiará directamente el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

Los objetos de estudio son conceptual simple por medio del cual voy a describir lo que se estudia, es decir la Reingeniería y el empírico ya que la Reingeniería es directamente observable.

Utilizaré distintos métodos para realizar la investigación los cuales son el Inductivo ya que se describe la Reingeniería, esto es, se va a definir la Reingeniería, y aplicarla en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal dentro de una Empresa de Panificación, el analítico ya que se descompone la Reingeniería, es decir, se utilizarán partes de la Reingeniería en el caso práctico, esto es, se utilizará una metodología a seguir y por último el Sintético debido a que se juntan las características de la Reingeniería, se trabajará en distintos procesos pero al final se juntan estos procesos para conseguir un objetivo general.

Emplearé 2 distintas técnicas de investigación las cuales son la Observación Directa ya que al trabajar ésta investigación en la misma Empresa, se podrá dar una visión detallada de lo que se investiga y la de trato directo con la Empresa

porque se trabajará ésta investigación directamente en la Empresa y en sus centros regionales de Reclutamiento y Selección de Personal y se tendrá la oportunidad de tener comunicación constante con los integrantes de la misma.

La investigación comienza en febrero de 1995, se tiene planeado concluir la en éste mismo año.

La investigación se realiza en las Bibliotecas de: La Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Latinoamericana, Empresa dedicada a la panificación.

Se realizará también la investigación en los distintos Centros Regionales de Reclutamiento y Selección de Personal ( tanto en la zona metropolitana como en el interior de la República )

En la delimitación teórica se tratará de comprobar mediante las técnicas de investigación los objetivos antes planteados, esto con la máxima eficacia posible, desarrollando en la misma lo referente a la Reingeniería, esta se encarga de dar una serie de cambios a los procesos que no están funcionando

correctamente, y tiene como objetivo cambiar parcial o totalmente a estos para así tener una mejora en los distintos procesos que se estudien. El departamento de Recursos Humanos es el encargado de promover las relaciones interpersonales dentro de la Compañía, y el área de Reclutamiento y Selección de Personal es parte integrante de éste Departamento dentro de la Empresa de Panificación, esta se encarga de elaborar y distribuir productos alimenticios, teniendo como base distintos procesos en todos sus Departamentos, así como en todas sus áreas, se estudiará únicamente el área ya mencionada.

Existen limitaciones en la investigación las cuales son los problemas de horario, la información que se manejará en algunos casos es de carácter confidencial; y la falta de tiempo con el que se cuenta para la entrega de la investigación.

## **Capítulo I**

### **La Administración y La Reingeniería**

La Administración y La Reingeniería van unidas ya que una depende de la otra, esto es, la Administración trabaja por medio de Procesos y La Reingeniería cambia estos Procesos, mas adelante, en el caso practico se verá la relación directa que existen entre estos dos.

A continuación se definiré tanto a la Administración, mencionare su importancia, funciones del administrador, así como a la Reingeniería en cuanto a sus antecedentes, definición, características y metodología, sin embargo estableceré la relación existente entre la Administración y La Reingeniería.

### **1.1. Definición de Administración**

Para poder comprender lo que es la Administración daré la definición Etimológica de ésta así como la de varios autores para posteriormente establecer una propia.

Etimológicamente la palabra "Administración, se forma del prefijo **ad**, que significa hacia, y de **ministratio**, esta última palabra viene a su vez de **minister**, vocablo compuesto de **minus**, comparativo de inferioridad, y del sufijo **ter**, que sirve como término de comparación.

La etimología de **minister**, es pues diametralmente opuesta a la de **magister**: de **magis**, comparativo de superioridad, y de **ter**.

Si pues **magister** (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, **minister** expresa precisamente lo contrario: Subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.”<sup>1</sup>

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y Subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

A continuación mencionaré distintas definiciones de diversos autores:

---

<sup>1</sup> Teorías de Administración  
Agustín Reyes Ponce  
Paginas 15,16.

Para E.F.L. Brench la Administración es: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.<sup>2</sup>

Para Peterson and Plowman la Administración es: “Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”<sup>3</sup>

Koontz and O’donnell consideran a la Administración como: “La dirección de un Organismo Social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”<sup>4</sup>

Según Henry Fayol: (Considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Teorías de Administración

Agustín Reyes Ponce

Página 16

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> Idem

Así pues considerando las definiciones anteriores puedo establecer que la Administración:

**Es una técnica a seguir para lograr la máxima eficiencia posible en la consecución de los objetivos dentro de un Organismo Social.**

Una vez que establecí lo que es la Administración es mencionar a continuación cual es su importancia.

## **1.2. Importancia de la Administración**

La importancia de la Administración se encuentra en los siguientes puntos; Hechos suficientes para demostrarla.

1. La Administración se da dondequiera que existe un Organismo Social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más compleja sea éste.

---

<sup>5</sup> Idem

2. El éxito de un Organismo Social depende, directa e inmediatamente, de su buena Administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese Organismo cuenta.

3. Para las grandes empresas, la Administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una Administración sumamente técnica.

En ellas es, quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor de los demás.

4. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en lo que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.

5. La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho, de la adecuada Administración de las Empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

6. En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, lo que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

Una vez mencionada la importancia de la Administración a continuación daré a conocer las funciones del administrador.

### **1.3. Funciones del Administrador**

El Administrador tiene distintas funciones a realizar como son las siguientes:

#### **1. Fijación de los objetivos.**

Estos serán establecidos, evidentemente, de acuerdo con la naturaleza de la organización de que se trate, e incluso con los puntos de vista que en concreto adopten quienes la dirigen. Para la fijación de esos objetivos existen técnicas que los clasifican según su trascendencia y amplitud, y el nivel en que se toman; cómo se coordinan los generales o estratégicos con los operativos o de realización y con los intermedios o técnicos; cuál es la diversa profundidad a que se va llegando cada uno. Los objetivos son fines, y cada fin próximo está ligado en calidad de medio a los fines más remotos, distinguiéndose así los propósitos, misiones, objetivos y metas. Existen reglas sobre cada uno de estos tipos de objetivos y la forma de fijarlos; su aplicación hace que sean mejor encontrados, mejor fijados y mejor alcanzados.

## 2. Fijación de Estrategias y Políticas.

Lo importante no es sólo la correcta fijación de los objetivos, sino que se requiere, además, de la determinación de los criterios que deben orientar o guiar las acciones desarrolladas para alcanzarlos.

La palabra **estratégia** es de origen militar, señala los criterios más generales que orientan la acción, para determinar la forma como ha de lograrse el objetivo perseguido. La palabra política en administración, se emplea también para designar el criterio orientador de cómo debe lograrse el fin que se persigue. La palabra estrategia difiere del término política en cuanto que la estrategia implica un criterio de mayor elevación, amplitud y profundidad, en tanto que el término política se emplea más bien para criterios más cercanos a la acción que se va a realizar.

## 3. Reglas.

A diferencia de los objetivos y políticas existen también, como instrumentos para el administrador, las reglas que debe fijar o aplicar, las que se diferencian de las estrategias y políticas; las reglas no suponen el ejercicio de la decisión de

un jefe antes de su aplicación, sino sólo el análisis de si se dan o no, en el caso concreto, los supuestos establecidos para que sean aplicadas.

El administrador necesita y se sirve tanto de las estrategias y políticas como de las reglas para lograr los objetivos que se proponen. Para todo esto son necesarios ciertos principios que lo ayudarán a lograr la mayor eficiencia en el empleo de estos medios administrativos.

#### 4. Planes

Para lograr los objetivos dentro de las estrategias y políticas fijadas el administrador necesita realizar, como una de sus funciones principales, la formulación de planes, para lo que cuenta con una serie de clasificaciones técnicas a fin de que dichos planes, en lo posible, sean lo más realistas y alcanzables.

Ante todo, el administrador especifica los planes a largo, a mediano y a corto plazo, y los armoniza para que tengan la mayor efectividad posible.

Dentro de los planes el administrador distingue los programas, que fijan principalmente el tiempo y el momento en que cada una de las actividades debe llevarse a cabo, de los presupuestos, que son los mismos programas, pero cuantificados del mejor modo posible, ya sea con la mera expresión numérica dando los presupuestos no financieros (por ejemplo: los de producción) o bien cuantificando en dinero, lo que constituye los presupuestos financieros.

#### 5. Sistemas de Información e Investigación.

Para establecer sus planes el administrador necesita usar de diversos medios técnicos que le proporcionen de la manera más completa y detallada posible los datos que deben tomar en cuenta para tomar las decisiones sobre los planes que habrán de producir su resultado en el futuro. Para ello, tiene que recurrir a observaciones e investigaciones que realizará en los elementos contables estadísticos, etc., para poseer la mayor cantidad de datos sobre lo que va a resolver.

Cuando existen circunstancias de muy diversa índole, tales como políticas económicas o sociales, que escapan a toda determinación precisa, tendrá

muchas veces que fijar, dentro de ciertos campos al menos, los pronósticos de aquello que considera que habrá de suceder, lo cual lo orientará un poco más sobre las decisiones y le permitirá, en su caso, hacer los ajustes necesarios de acuerdo con lo que realmente suceda.

## 6. Organización.

El administrador interviene también en la decisiva cuestión de cómo organizar. Para el efecto, tendrá que conocer los diversos sistemas de organización, ya sean los clásicos de organización lineal en la que el mando se ejerce integralmente sobre todo el grupo o el sistema funcional en el que, además de los jefes directos, existen especialistas que también ejercen el mando sobre un grupo, pero solo en actividades concretas y específicas, tales como personal, sistemas, planeación, etc., o en el sistema lineal y staff en el cual, los jefes normales son asesorados solo a través de servicios que les presten técnicos especialistas, pero sin imposiciones, a base de convencimiento y de la influencia de su prestigio. Existen también los modernos sistemas de organización matricial, en los cuales, al mando de los jefes normales se superpone el de los encargados de programas o productos especiales, debiendo coordinarse ambos jefes, principalmente sobre la base de la preferencia que

tienen estos últimos sobre el mando de los ordinarios en caso de conflicto o en diversidad de opiniones. Existe también la organización multidivisional, con la que diversas empresas que forman los conglomerados modernos, agrupan los distintos núcleos en divisiones donde se forman los planes y se toman las decisiones estratégicas, quedando las operativas a cada empresa particular.

#### 7. Selección e Integración

Después de fijar los planes que van a realizarse y la organización mediante la cual deberán llevarse a cabo, se entra ya en la parte dinámica de la administración en la que tienen que aplicarse las técnicas para seleccionar los elementos materiales más adecuados, el personal que habrá de utilizarlos y, sobre todo, los jefes que habrán de llevar a cabo en cada unidad de la organización las actividades necesarias para que esta realice sus fines y objetivos. Tendrán que establecerse también las normas para integrar todos estos elementos en la forma más adecuada para que funcionen con plena eficacia. Por último tendrán que fijarse los elementos y los métodos para adiestrar al elemento humano que forma la empresa, dándoles la habilidad y destreza necesarias para realizar su trabajo; Capacitarlos proveyéndolos de los conocimientos teóricos indispensables, sobre todo los altos niveles; Y el

desarrollo o sea la información de hábitos morales y sociales que se supone para poder realizar eficazmente su cometido.

#### 8. Dirección.

El administrador tiene que tener en cuenta que su actividad principal se dirige a lograr los resultados propuestos puesto que la administración es esencialmente práctica más que teórica. Para ello necesita conocer el concepto de liderazgo, sus tipos, las fuentes de las que surge y las formas de practicarlo, principalmente por medio de la toma de decisiones en la que dicho liderazgo se va a encarnar.

Igualmente tiene que conocer los elementos y las técnicas de la comunicación mediante la cual sus decisiones van a llegar a todos los niveles, recibirá toda la información necesaria, y delega, comunicando, parte de su autoridad a otros niveles, para que estos la ejerzan en su representación. También controla el cumplimiento de las decisiones que se han tomado.

Corresponde también al administrador la supervisión inmediata de aquellos jefes que lo auxilian en su labor, así como la de todos los demás, que a través de sus subordinados van a actuar para realizar sus planes.

#### 9. Control.

El administrador requiere por último de las normas y técnicas para vigilar que las cosas que él ha decidido se estén llevando a cabo en la forma que el señaló, para aclarar los resultados obtenidos y, con base en dichos resultados, señalar lo que ha de corregirse o mejorarse para los siguientes períodos.

#### 10. Campos de Acción.

Todo lo anterior tiene que realizarlo el administrador coordinando los tres elementos fundamentales que forman una organización o institución cualquiera: las personas, que son el elemento eminentemente activo, y a quienes hay que tratar con el criterio o cuidado que su dignidad supone; las cosas capitales, instalaciones, instrumentos, etc., y los sistemas y procesos mediante los cuales se relacionan entre sí las personas y las cosas.

Como se deduce de lo anterior, las funciones del administrador son muy diversas y complejas, y en todas ellas existen técnicas e instrumentos que le permiten lograr, mediante su uso adecuado, la máxima eficacia que es el fin que busca el administrador.

Sin embargo en forma analítica puedo mencionar que otra de las grandes funciones del Administrador es la Reingeniería y por ser la parte central de mi investigación a continuación la describo.

#### **1.4. La Reingeniería**

Para poder establecer la relación existente entre la Administración y la Reingeniería a continuación mencionaré de esta última sus antecedentes, definición, características y metodología.

##### **1.4.1. Antecedentes**

Hace aproximadamente 10 años, se comenzó a observar que unas compañías habían mejorado espectacularmente su rendimiento en una o más áreas de su negocio cambiando radicalmente las formas en que trabajaban. No habían

cambiado el negocio a que se dedicaban sino que habían alterado en forma significativa los procesos que seguían en dichos negocios, o incluso habían cambiado totalmente los viejos procedimientos.

Al mismo tiempo se trabajaba activamente para ayudar a algunos de los clientes del negocio a desarrollar nuevas técnicas que les permitieran sobrevivir en un clima competitivo cada vez más duro. Para lograr esto, las empresas tenían que estar dispuestas a mirar a través y más allá de departamentos funcionales y fijarse en los procesos, cosa nada fácil para corporaciones que durante muchos años se habían apegado a métodos tradicionales de organización. Casi siempre éste cambio de proceso iba acompañado por un cambio igualmente radical en la forma y en el carácter de aquellos sectores de la organización que tomaban parte en su ejecución. Se comprendió que éstas compañías obtenían resultados espectaculares en parte porque no se contentaban con nada menos.

Posteriormente se quería entender por qué éstas empresas se habían decidido por el cambio radical en vez del remedio menos doloroso de mejoras continuas, que suelen preferir las empresas. Se quería averiguar si tenían algo en común las técnicas empleadas por las compañías para efectuar sus cambios. ¿Qué surtía efecto y por qué? ¿Qué no servía y por qué no? ¿Sería posible llevar esas

técnicas a otras organizaciones en otras líneas de negocios? ¿Se podían aplicar a una compañía globalmente o sólo a algunas pequeñas partes de ella?

Se descubrió igualmente, que las compañías más impresionantes que se estudiaban -las que buscaban más que una mejora pequeña y lo lograban- se planteaban una interrogante distinta del de otras organizaciones. No se preguntaban: ¿Cómo podemos hacer más rápidamente lo que hacemos? o ¿Cómo podemos hacer mejor lo que hacemos? Lo que se preguntaban era: ¿Por qué estamos haciendo esto?

Es entonces cuando se plantearon reglas para iniciar, dirigir y llevar a buen término el proceso de Reingeniería en compañías cuyos administradores tengan la visión necesaria para darse cuenta de la necesidad de cambio y el valor necesario para realizarlo.

Es por ésto que daré la definición de lo que es la Reingeniería según Michael Hammer y James Champy.

### 1.4.2. Definición de Reingeniería

Reingeniería según Michael Hammer y James Champy es “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.”<sup>6</sup>

Esta definición contiene cuatro palabras claves.

La primera palabra clave es *fundamental*. Al emprender la Reingeniería de la Empresa, el individuo debe hacerse las preguntas más sobre la misma y sobre cómo funciona. ¿ Por qué hacemos lo que estamos haciendo ? ¿ Y por qué lo hacemos en esa forma ? Hacerse estas preguntas lo obliga a uno a examinar las reglas tácticas y los supuestos en que descansa el manejo de la Empresa. A menudo esas reglas resultan anticuadas, equivocadas o inapropiadas.

La Reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado: en efecto, las compañías que emprenden la Reingeniería deben cuidarse de los

---

<sup>6</sup> Reingeniería

Michael Hammer y James Champy

Página 34

supuestos que la mayoría de los procesos ya han arraigado en ellas. Preguntarse ¿Cómo podemos hacer en forma más eficiente la investigación de crédito? da por sentado que el crédito de los clientes se debe investigar. En muchos casos, el costo de investigarlo resulta superior a lo que se pierde por cuentas incobrables que la investigación evitaría. La Reingeniería determina primero *qué* debe hacer una Empresa; luego *cómo* debe hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que *debe ser*.

La segunda palabra clave de la definición es *radical*, del latín *radix*, que significa raíz. Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas: no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está instalado sino abandonar lo viejo. Al hablar de Reingeniería, rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras nuevas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

La tercera palabra clave es *especacular*. La Reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento. Si una compañía se encuentra el 10% por debajo del nivel al que debiera haber llegado, si sus costos son demasiado altos en un 10%, si su

calidad es el 10% muy baja, si su servicio a los clientes necesita una mejora del 10%, esa compañía no necesita Reingeniería. Con métodos convencionales, desde exhortar a la gente hasta establecer programas incrementales de calidad, se puede sacar a una Empresa de un retraso del 10%. Se debe apelar a la Reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de volar todo. La mejora marginal requiere afinación cuidadosa; la mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.

Se han identificado tres clases de compañías que emprenden la Reingeniería:

Las primeras son compañías que se encuentran en graves dificultades. Estas no tienen más remedio. Si los costos están en un orden de magnitud superior al de los de sus competidores o a lo que permite su modelo económico, si su servicio a los clientes es sumamente malo que los clientes se quejan abiertamente, si el índice de fracasos con sus productos es dos, tres o cinco veces superior al de la competencia, en otras palabras, si necesita mejoras inmensas, esa compañía evidentemente necesita Reingeniería.

En segundo lugar están las compañías que todavía no se encuentran en dificultades, pero cuya Administración tiene la previsión de detectar que se avecinan problemas. Por el momento, los resultados financieros pueden parecer

satisfactorios, pero hay nubes en el horizonte que amenazan arruinar con las bases del éxito de la empresa: nuevos competidores, requisitos o características cambiantes de los clientes, un ambiente reglamentario o económico cambiado. Estas compañías tienen la visión de empezar a rediseñarse antes de caer en la adversidad.

El tercer tipo de compañías que emprenden la Reingeniería lo constituyen las que están en óptimas condiciones. No tienen dificultades visibles ni ahora ni en el horizonte, pero su Administración tiene aspiraciones y energía. Las compañías de esta tercera categoría ven la Reingeniería como una oportunidad de ampliar su ventaja sobre los competidores. De esta manera buscan levantar más aún la barrera competitiva y hacerles la vida más difícil a todos los demás. Indudablemente, rediseñar desde una posición de fortaleza es una cosa difícil de emprender. ¿Por qué volver a redactar las reglas cuando uno ya está ganando el partido? Se ha dicho que el sello de una empresa de verdadero éxito es la voluntad de abandonar lo que durante largo tiempo ha tenido éxito. Una compañía realmente grande abandona de buen grado prácticas que han funcionado bien durante largo tiempo, con la esperanza y la expectativa de salir con algo mejor.

A veces se explican las diferencias que hay entre estos tres tipos de empresas de esta manera: Las de la primera categoría están desesperadas; han chocado con una muralla y están heridas en el suelo. Las de la segunda categoría siguen corriendo a alta velocidad pero la luz de los faros permite ver un obstáculo que se les viene encima. ¿ Será una muralla ? Las compañías de la tercera categoría salieron a pasear en una tarde clara y despejada, sin ningún obstáculo a la vista. Qué buena oportunidad, piensan ellas, para detenerse a levantar una muralla para cerrarles el paso a los demás.

La cuarta palabra clave en la definición es *procesos*. Aunque es la más importante de las cuatro, también es la que les da más trabajo a los gerentes corporativos. Muchas personas de negocios no están orientadas a los procesos; están enfocadas en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos.

Se define un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Bajo la influencia de la idea de Adam Smith, de dividir el trabajo en sus tareas más simples y asignar cada una de éstas a un especialista, las compañías modernas y sus administradores se concentran en tareas individuales de este proceso y tienden a perder de vista el objetivo específico.

Una vez conocido lo que es la Reingeniería y observando que es útil a las empresas que presentan ciertas características específicas. A continuación mencionaré las características de la Reingeniería.

#### **1.4.3. Características**

Los procesos, y no las organizaciones, son el objeto de la Reingeniería. Las compañías no rediseñan sus departamentos, rediseñan el trabajo que realizan las personas empleadas en estos.

La confusión entre las unidades organizacionales y los procesos como objeto de la Reingeniería proviene de que los departamentos, las divisiones y los grupos son familiares para la gente que está en los negocios, mientras que los procesos no lo son; las líneas organizacionales son visibles, claramente trazadas en los organigramas, mientras que los procesos, no; las unidades organizacionales tienen nombre y los procesos, en su mayor parte, no lo tienen.

En una empresa los procesos corresponden a actividades naturales de los negocios, pero, con frecuencia, las estructuras organizacionales los fragmentan y los oscurecen. Son invisibles y anónimos porque la gente piensa en los departamentos individuales, no acerca del proceso en que todos ellos participan.

También tienden a carecer de dirección porque a una persona la encargan de un departamento o de una unidad de trabajo, pero a nadie le asignan la responsabilidad de realizar toda la tarea: el proceso.

Una manera de entender mejor los procesos que constituyen un negocio es ponerles nombres que expresen su estado inicial y su estado final. Esos nombres deben tener en cuenta todo el trabajo que se realiza desde el principio hasta el fin.

Una vez que los procesos se identifican y se diagraman, resolver cuáles necesitan Reingeniería y el orden que se debe seguir en ello no es una parte trivial del esfuerzo. Ninguna compañía puede rediseñar todos sus procesos de alto nivel simultáneamente. Lo corriente es que se apliquen tres criterios para escoger. El primero es disfunción: ¿Qué procesos están en mayores dificultades? El segundo es importancia: ¿Cuáles ejercen el mayor impacto en los clientes de la empresa? El tercero es factibilidad: ¿Cuáles de los procesos de la compañía son en este momento más susceptibles de una feliz Reingeniería?

Es entonces cuando surgen características especiales de cada Empresa, y en la de Panificación se forman equipos los cuales deben tener lo siguiente:

- Cada integrante sabe lo que tiene que hacer y para que.
- Se cuenta con programa de trabajo, disciplina, ritmo y exigencia.
- Se trabaja con línea general: contenido, principios, prioridades, línea estratégica, línea táctica, proceso de Reingeniería.
- Se tiene conciencia del entorno y ubicación en el mismo.

- Estan concientes del proceso interno y externo.
- Hay perspectiva integral.
- Existe liderazgo a través de la participación.
- Se tiene capacidad para hacer lo que hay que hacer.
- La toma de decisiones efectiva y eficiente.
- Autodirigidos con el trabajo bajo control, evaluación y orientación.
- Logro de resultados, eficacia y eficiencia.
- Se logra la disolución y capitalización del conflicto.
- Se tiene capacidad para comunicar así como seguridad y humildad en la interacción.
- Actitud de equipo proactivo y de excelencia.
- Ambiente de investigación y desarrollo.
- Ambiente de liderazgo.
- Ambiente alegre y cordial

Una vez mencionadas las características de la Reingeniería para poder iniciarla es necesario detectar el proceso, y así poder realizar una metodología a seguir.

#### **1.4.4. Metodología**

A continuación mencionaré la metodología que se seguirá y que se ampliará en el caso práctico de ésta investigación.

El objetivo de la metodología dentro de la Empresa de panificación es determinar los resultados de los Centros Regionales de Selección en términos de:

- I Tiempos de respuesta
- II Costos
- III Satisfacción de clientes internos y externos
- IV Análisis del proceso
- V Estructura y planeación

Considerando los puntos anteriores el desarrollo de la metodología en una Empresa de panificación es la siguiente:

## **I Análisis de tiempo de respuesta:**

- Tomar una muestra (de 30 expedientes de contratados, 30 de rechazados después de preentrevista, 30 personas que se hayan contratado y se dieron de baja antes de obtener su planta, así como de 30 personas en proceso) y registrar:

RFC:

Marca:

No. de días que duró el proceso:

Cuánto tiempo estuvo el candidato en cada fase del proceso:

- Registrar fecha de recibo de 30 requisiciones contra la fecha en la que fueron cubiertas, así mismo, tomar nota de la fecha en la que fué enviada la solicitud y de la fecha en la que se requería la gente (anticipación con la que se solicita el servicio)

## **II Costos**

- Inventariar el equipo con el que cuentan

- Determinar número de personas y sueldos que perciben
- Calcular el costo promedio de reclutamiento (con base en los gastos que se efectuaron durante el año pasado anterior)
- Evaluar el tipo de instalaciones con las que cuentan

|             |      |         |     |
|-------------|------|---------|-----|
| Limpieza:   | Bien | Regular | Mal |
| Ubicación:  | Bien | Regular | Mal |
| Orden:      | Bien | Regular | Mal |
| Mobiliario: | Bien | Regular | Mal |

### **III Servicio a clientes**

- Pedir a los clientes que contesten los cuestionarios
- El cuestionario para clientes internos está dirigido a los Gerentes de Personal, así como a los encargados de los Centros de Selección. En el caso de los primeros, es necesario responder a tantos cuestionarios como Centros de Selección que den servicio a la fábrica que representa.

- El cuestionario para determinar la calidad del servicio a clientes externos debe contestarse por una muestra de 30 personas que hayan ingresado a la Organización. Es conveniente que en la muestra esté incluida gente de todas las marcas (que tiene la Organización) a las que se les da servicio y en un número proporcional al de puestos que solicitan, es decir, participará más gente de la fábrica a la que más vacantes se le hayan cubierto.

#### **IV Análisis del proceso**

- Analizar en los expedientes de gente contratada pasos del proceso llevados a cabo en su totalidad:

Si los formatos son los autorizados

Si la solicitud está completa y correctamente llenada

Investigar qué exámenes psicométricos o de conocimientos se aplicaron y cómo se calificaron

Comentarios del examen médico

Comentarios del examen de manejo

Comentarios de la entrevista sindical

Comentarios de la entrevista con el jefe

Comentarios de la verificación de referencias

Verificar que el trámite administrativo esté correctamente elaborado

- En el caso de la gente rechazada en proceso y la que fué dada de baja antes de obtener la planta, se registran los datos anteriores y la causa de rechazo o baja.
- De las personas en proceso se registra su avance
- Solicitar y analizar índices de eficiencia para compararlos con la información obtenida y para tener acceso a sus medios de control del proceso
- Pedir a seleccionadores que respondan al cuestionario para seleccionadores
- Tiempo promedio para que una persona se dé de alta (duración del proceso)

Comentarios del examen médico

Comentarios del examen de manejo

Comentarios de la entrevista sindical

Comentarios de la entrevista con el jefe

Comentarios de la verificación de referencias

Verificar que el trámite administrativo esté correctamente elaborado

- En el caso de la gente rechazada en proceso y la que fué dada de baja antes de obtener la planta, se registran los datos anteriores y la causa de rechazo o baja.
- De las personas en proceso se registra su avance
- Solicitar y analizar índices de eficiencia para compararlos con la información obtenida y para tener acceso a sus medios de control del proceso
- Pedir a seleccionadores que respondan al cuestionario para seleccionadores
- Tiempo promedio para que una persona se dé de alta (duración del proceso)

## **V Estructura y Planeación**

1. ¿Cómo organizan sus estrategias de trabajo?
2. ¿De qué forma se determina a que clientes se atiende primero?
3. ¿Cómo han determinado su cuadro básico?
4. ¿Cuánta gente esperan contratar este año?
5. ¿Cómo lo calcularon?

Fué necesario dar a conocer los aspectos generales de la Administración y de la Reingeniería para poder establecer su relación, misma que menciono a continuación.

### **1.5. La Administración y la Reingeniería.**

Como he estudiado en lo que va de la investigación puedo afirmar que definitivamente existe una relación estrecha en lo que es la Administración y lo que es la Reingeniería, he mencionado que la administración trabaja con todos los elementos dentro de una Empresa, los cuales son los elementos humanos, los materiales y por medio de los procesos que se relacionan entre si, es aquí donde entra la Reingeniería ya que estudia estos procesos para cambiarlos,

mejorarlos o bien autorizarlos a que sigan funcionando como hasta aquel momento en el que funcionaban de acuerdo a los objetivos que tiene cada Empresa.

Dependiendo de la Reingeniería y de las conclusiones que se sacan al aplicarla es cuando la Administración queda conformada nuevamente.

En resumen puedo afirmar que la relación que existe entre la Administración y la Reingeniería es que la Administración trabaja con procesos y la Reingeniería también pero con el fin de estudiar la eficacia de dichos procesos.

Puedo mencionar que los Recursos más importantes de una Organización son los Recursos Humanos y como para fines de ésta investigación pretendo implantar la Reingeniería en el Departamento de Recursos Humanos principalmente en su función de Reclutamiento y Selección de Personal en una empresa de panificación. Al siguiente capítulo lo denominaré EL Departamento de Recursos Humanos.

## **Capitulo II**

### **El Departamento de Recursos Humanos**

En el presente capítulo pretendo dar a conocer los aspectos relevantes del Departamento de Recursos Humanos como es su definición, diversas denominaciones y áreas de las que se desprenden distintas funciones, destacando de éstas últimas al Reclutamiento y Selección del Personal.

A continuación doy a conocer lo que para mí significa el Departamento de Recursos Humanos.

### **2.1. Definición de Departamento de Recursos Humanos**

**El departamento de Recursos Humanos es aquel que se encarga de promover las relaciones interpersonales dentro de la Empresa.**

**Es aquel encargado de trabajar directamente con el personal que labora dentro de la Empresa.**

Se está conciente de que el hombre es el elemento indispensable con el que puede contar una Organización y que dentro de la misma tiene que satisfacer las siguientes necesidades que le son indispensables para su completa realización, entre estas necesidades están un salario que le sea remunerador, motivación y desarrollo personal, entre otras.

La dignidad de la persona debe ser respetada y no convertirse en objeto de manipulaciones, actitudes paternalistas, ni explotación, así pues al Departamento de Recursos Humanos se le ha asignado una labor misma que a continuación se especifica:

Al departamento de Recursos Humanos se le ha asignado la labor de "Administrar al Personal"<sup>7</sup>, éste término fué utilizado al afirmar que el personal es un recurso y no un elemento eficaz dentro de la Empresa.

Lo que se quiere dejar especificado es que el Departamento de Recursos Humanos trabaja directamente con el elemento humano que labora en una Organización y depende de las necesidades que estos tengan, y con ésto, definir las estrategias que se seguirán para satisfacer dichas necesidades.

Al Departamento de Recursos Humanos se le han asignado diversas denominaciones mismas que se mencionarán a continuación.

---

<sup>7</sup> Administración de Personal

Agustín Reyes Ponce

Página 21

## 2.2. Diversas Denominaciones

Al departamento de Recursos Humanos se le ha denominado de diversas formas, el término de “Relaciones Humanas”<sup>8</sup>, es incompleto porque las relaciones humanas son también las que hay entre padres e hijos, entre amigos, entre esposos, etc. y aquí se verán las relaciones de trabajo.

Se ha popularizado también llamarlo departamento de “Relaciones Industriales”<sup>9</sup>. A primera vista puede comprenderse que el término es demasiado estrecho porque propiamente hablando, en español sólo comprendería las relaciones que hay en Empresas fabriles o manufactureras, quedando fuera de ellas los problemas de Administración de Personal en comercios, bancos, servicios y cualquier otra actividad que no sea la Industria.

Otras veces se emplea el término de algún modo equivalente: “Relaciones Laborales”<sup>10</sup>, pero esto suele expresar más bien relaciones jurídicas,

---

<sup>8</sup> Idem

<sup>9</sup> Idem

Página 22

<sup>10</sup> Idem

Página 23

especialmente en sus aspectos conflictivos. Se trata de una de las partes de la Administración de Personal.

En conclusión, en ésta investigación el Departamento de Recursos Humanos lo llamaremos también como aquel encargado de Administrar al Personal, es decir Administración de Personal.

Una vez que he dado a conocer las diversas denominaciones del Departamento de Recursos Humanos a continuación mencionaré sus principales áreas.

### **2.3. Areas del Departamento de Recursos Humanos**

En el departamento de Recursos Humanos existen distintas áreas con distintas funciones que se deben realizar cada una por separado pero a su vez se conjuntan todas éstas actividades para formar un solo departamento.

Debido a la especialización de cada una de las actividades se dividen y cada responsable de cada una de las áreas es el encargado de supervisar que se cumplan eficazmente.

Las áreas del departamento de Recursos Humanos en una Empresa de Panificación son las siguientes:

- Desarrollo.- Se podrá considerar el desarrollo como una filosofía, porque es básicamente una forma de pensar , interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de nuestra sociedad. Es más: las organizaciones se encuentran enmarcadas por un macrosistema en el cual se suceden transformaciones vertiginosas; así, dichos organismos deben, para sobrevivir, adaptarse a esas metamorfosis que se experimentan de continuo. Para que tal cosa suceda en forma planeada, estructurada con una secuencia que facilite y sistematice el devenir dinámico del cambio. Planeación y Control constituyen el Desarrollo. Podríamos decir también que tal desenvolvimiento constituye una respuesta a la necesidad de cambio de nuestro mundo tecnológico tan complejo, y al mismo tiempo, una estrategia educacional que intenta modificar las estructuras de creencias, actitudes y valores de los individuos que conforman las organizaciones, ya que dichos grupos están irremediamente sujetos a un proceso de cambio radical y veloz en todos sus ámbitos.

- **Comunicación.**- Debido a que la Comunicación Interhumana es el conjunto de procesos según los cuales se transmiten, se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común. Este Departamento se dedica a tratar de transmitir mensajes, acuerdos, etc. que se dan a niveles de mayor jerarquía y los tienen que saber toda la Organización ya sea, con una revista interna, videos grabados para cada dirección.

- **Relaciones Laborales.**- La Relación Laboral es aquella que se vive y construye día a día jefe con colaborador; Debe darse a través de los jefes mediante un liderazgo, que propicie el desarrollo integral, respetando y promoviendo los valores, políticas, procedimientos de la Empresa, en un ambiente de respeto a la dignidad de la persona.

Al hablar de Relaciones Laborales tengo que remitir a la identificación de los sectores que participan en ella así como las relaciones que se establecen entre los mismos.

Los sectores básicos son:

- Administración.
- El Sindicato.

- Los colaboradores.

- Seguridad e Higiene.- Trabajar en un lugar seguro que permita conservar la integridad física y psicológica del colaborador, es también una tarea importante del jefe. Su labor consistirá en crear conciencia de Seguridad e Higiene en todo su equipo de trabajo, dar seguimiento y cumplimiento a las medidas adoptadas para prevenir los accidentes y enfermedades, en general, prevenir riesgos de trabajo.

La investigación se referirá únicamente al área de Reclutamiento y Selección de Personal, por tratarse de ésta dicha investigación.

A continuación mencionaré lo que es el área de reclutamiento y Selección.

### **2.3.1. Reclutamiento y Selección**

Se entiende por **Reclutamiento** la serie de actividades para conjuntar a la empresa un grupo de aspirantes cuantitativa y cualitativamente adecuado

**para cubrir las necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles y que proviene de las fuentes más apropiadas al caso concreto.**

El objetivo del Reclutamiento es proporcionar a la Empresa suficientes candidatos cuyas cualidades y características sean las adecuadas para el desempeño de determinado puesto.

El Reclutamiento es de suma importancia ya que una de las técnicas de personal más empleadas, pero como paradoja quizá a la que menos atención e importancia se le ha dado, es el Reclutamiento.

El Reclutamiento es la primera fase del proceso de Selección por tanto debe ser una base sólida para poder hacer una elección correcta, ésto implica el esfuerzo del reclutador para procurar a la Empresa los Recursos Humanos necesarios en el momento oportuno y en número suficiente, para poder realizar una concienzuda Selección de los mismos, a fin de elegir al más adecuado para el puesto.

El Reclutamiento tiene ciertos principios los cuales se mencionarán a continuación:

- No existe una sola técnica de Reclutamiento que sea eficiente a largo plazo bajo cualquier circunstancia ni para todas las empresas. Un medio de Reclutamiento que resulta exitoso en un caso determinado puede ser poco eficaz en otro.

- El Reclutamiento debería ser una actividad continua y no esporádica, intermitente o irregular.

La experiencia ha demostrado que en lugar de dar un fin violento a una campaña, es conveniente que el empleador vaya disminuyendo gradualmente su reclutamiento. Los nombres de aquellos aspirantes que no fueron seleccionados pero que cuentan con posibilidades de formar parte de la empresa en un futuro se archivan y se forma la cartera de candidatos; esto facilita el reclutamiento para las necesidades que surjan posteriormente.

- Reclutar es vender.

Este principio se refiere a que se debe hacer ver al candidato todas las bondades con que cuenta la empresa, pero teniendo cuidado de no exagerar, pues esto puede crear falsas expectativas.

- La única gente que se podrá contratar es aquella que ha sido traída a la Organización. Mucha gente altamente deseable nunca será considerada para el empleo porque no se ha podido hacer aspirante a él, por lo cual para tener éxito en el Reclutamiento y atraer personal capacitado se debe mantener un programa de Capacitación vigoroso, enérgico e imaginativo.

Existen Fuentes de Reclutamiento, y se entiende por ello los lugares donde existen candidatos potenciales para la Empresa, así como Medios de Reclutamiento que son las distintas maneras en que se pueden atraer candidatos adecuados a las necesidades de la Empresa.

A continuación se darán algunos ejemplos de éstos:

Fuentes:

Universidades y Escuelas técnicas

Cartera

Otras Empresas

Bolsa de trabajo

Recomendados

Asociaciones

Agencias de colocación

Medios:

Periódico

Carteles

Mantas y Camionetas

Volantes

Radio

Revistas especializadas

Metro

Después del Reclutamiento se presenta el proceso de Selección de Personal que se mencionará a continuación.

La Selección de Personal se define como **un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.**

Pero, que significa ¿adecuado? para contestar ésta pregunta cabría considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la Organización y su potencial humano así como la satisfacción que el colaborador encuentra en el desempeño del puesto. Esto lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la Organización en que se realiza la Selección de Personal, la cual es, pues la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del colaborador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades así como potenciales a fin de hacerlo satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se

desenvuelve para contribuir, de ésta manera, a los propositos de la Organización.

Los principios de la Selección de Personal son fundamentales y dentro de éstos entran lo que es:

#### Colocación:

Es común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la Organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la Organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la Organización o en otra ocupación dentro de la misma.

Orientación:

La Organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc. y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver problemas del país.

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la Organización, sino un sentido amplio, teniendo como marco de referencia los problemas de sobreocupación y desempleo del país. Entonces en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo ( lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; Así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercados de trabajo, en adición de dominar las técnicas de selección ); o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad determinada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que ésta sea la causa de no aceptación, etc.

En resumen si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la Organización a fin de que esta decida si pueden o no ser miembros de ella, en éste último

caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

#### Ética Profesional:

Parece que los seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes complicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los elementos técnicos de esa función que se estudiarán en el punto siguiente. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones.

ahora bien, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene mayor capacidad de la necesaria, etc. son circunstancias que pueden convertirse en fuentes de frustración para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia así como afectar a la Organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas.

caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

#### Etica Profesional:

Parece que los seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes complicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los elementos técnicos de esa función que se estudiarán en el punto siguiente. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones.

ahora bien, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene mayor capacidad de la necesaria, etc. son circunstancias que pueden convertirse en fuentes de frustración para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia así como afectar a la Organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas.

Para cumplir con ésta responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento.

A partir del punto siguiente se deriva un proceso lógico y sistemático para la Selección de Personal.

Vacante:

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: Puesto que no tiene titular. Para efectos de ésta investigación, se entiende como tal disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

Los demás elementos se enunciarán a continuación:

- Requisición

- Análisis y valoración de puestos
- Inventario de Recursos Humanos
- Fuentes de Reclutamiento
- Solicitud de empleo
- Entrevista inicial o preliminar
- Pruebas psicológicas
- Pruebas de trabajo
- Examen médico de admisión
- Estudio socioeconómico
- Decisión final

Habiendo estudiado en el Capítulo II lo referente a los Recursos Humanos, a continuación describiré lo que es una Empresa así como su clasificación, sus áreas, la misión y su relación con la Reingeniería.

## **CAPITULO 3**

### **Empresa**

En este capítulo pretendo dar a conocer en donde se va a implantar la Reingeniería en mi investigación, mencionaré aspectos que competen a la Empresa de Panificación.

A continuación daré lo que para mí es una Empresa..

### **3.1. Definición de Empresa**

Una Empresa es **una entidad socioeconómica con sistemas y procedimientos para lograr la consecución de las metas y objetivos que se planteen desde su constitución.**

Para esto las empresas tienen su clasificación de acuerdo a los siguientes criterios.

### **3.2. Clasificación**

Un problema radica en el hecho de que no existe un criterio respecto a la magnitud de las empresas, que obre en el mismo sentido en todos los aspectos de la vida de éstas.

A continuación describiré los distintos criterios según Reyes Ponce:

**A. Criterio de Mercadotecnia.**

Una Empresa puede ser pequeña o grande en razón del mercado que domina y abastece; Por ejemplo: se podría pensar en empresas que solo abastecen el mercado local; otras que controlan toda una región; otras que llegan a todo el mercado nacional, y otras que de suyo son conocidas y actúan en amplísimos mercados internacionales.

**B. Criterio de Producción.**

Abarca desde la empresa prácticamente artesanal, en la que el trabajo del hombre es decisivo, y las máquinas y equipos se reducen a unos cuantos instrumentos de trabajo; aquellas otras que, aún cuando están bastante maquinizadas, todavía ocupan gran cantidad de mano de obra, como ocurre, por ejemplo, con las muy antiguas; las empresas donde la maquinización es muy intensa y el número de trabajadores relativamente bajo; y aquellas otras en donde predomina una intensa técnica de automatización, inclusive con

aprovechamiento o utilización de una serie de procedimientos de retroalimentación, que hacen a la máquina prácticamente regularse a sí misma.

#### C. Criterio Financiero.

Por razón de su capital, puede pensarse en toda una serie de modalidades determinadas por el tamaño. Podría por ejemplo adoptarse como práctico y sencillo un criterio conexo con lo fiscal, que distinguiera en las empresas de propiedad individual, aquellas que sean causantes mayores. Respecto de las empresas que sean auténticamente sociedades, establecer diferencias según ciertos niveles de capital en giro, o bien según que las acciones en que representan su capital se hallen o no en el mercado, o según el porcentaje que forma la mayoría que ejerce el control sobre la empresa.

#### **3.2.1. Micro**

En ocasiones se le conoce también como empresa artesana o familiar.

Se trata de aquellas en las que el dueño es ayudado por unas cuantas personas, las que directamente controla, sin jefes intermedios, siendo en ocasiones constantes familiares suyos.

El número de éstas personas, ordinariamente no pasará de 4 a 5, pero se podría extender excepcionalmente hasta menos de 20, ya que éste es el número de personas que permite la formación de un sindicato.

### **3.2.2 Pequeña**

En cuanto al criterio en materia de personal:

El dueño o gerente conocen, o pueden conocer, a todos sus trabajadores; están en la posibilidad de identificarlos; los tratan con frecuencia y, tan de cerca, que podrían de suyo calificar su actuación, resolver sus problemas, etc.

Los problemas técnicos de producción, de ventas, de finanzas, etc., son de tal manera elementales, y tan reducidos en número, que, de hecho, el dueño o gerente puede resolverlos todos, y aún suele hacerlo así. La necesidad de técnicos y especialistas es, por lo mismo, bastante reducida.

La centralización (esto es la posibilidad de tomar todas las decisiones de importancia en el más alto nivel ) es, no sólo posible, sino en cierto sentido necesaria.

El administrador supremo dedica sólo parte de su tiempo a a cuestiones administrativas, pues lo absorbe una gran cantidad de problemas técnicos de producción, de finanzas, de ventas, de personal, etc.

No existen verdaderos especialistas en las funciones principales de la empresa, o sus decisiones en la marcha de la empresa son de efecto casi nulo, estando más bien encargados de vigilar la ejecución de las órdenes del administrador único.

Son más frecuentes para solucionar los problemas, los procedimientos de carácter informal y aún puede decirse que quizá sean más efectivos, porque el conocimiento de las características, capacidades, etc., de cada uno de los trabajadores, la escasa complejidad de dichos problemas etc., suple con ventaja la pobre tecnificación de los procedimientos y trámites administrativos.

No se requieren grandes previsiones o planeaciones, sino que, por lo menos en la práctica, suele trabajarse más bien sobre la base de ir resolviendo los problemas conforme se vayan presentando.

Es mucho más factible una gran centralización, y, en cierto sentido, puede ser más conveniente, por la rapidez y unidad que imprime a todos los trámites, sin que dañe la posibilidad efectiva de atender todos los negocios.

No se requiere de trámites burocráticos, ni de gran papeleo, que suelen ser más bien dañosos.

### **3.2.3. Mediana**

Tiene márgenes de trabajadores de entre 80 a 500 trabajadores.

Suele ser una Empresa en ritmo de crecimiento más impresionante que la pequeña y grande. La empresa pequeña suele dilatar más para pasar al rango medio; la grande más bien tiende a asociarse con otras o a crear otras nuevas, sin cambiar ya directamente sus grandes líneas de organización. La empresa mediana, por el contrario, sobre todo en un país en desarrollo, como el nuestro, con ampliación de mercados, crecimiento de la población, etc., si está bien administrada, suele tender más rápidamente a alcanzar la magnitud de la gran empresa.

Se tiene dificultad para determinar cuál es la verdadera etapa en que se halla: frecuentemente se le confunde todavía con la pequeña, o a veces se le identifica con la grande.

Como consecuencia de crecimiento, se siente la necesidad imprescindible de ir realizando una mayor descentralización, y consiguientemente, de delegar, esto suele manifestarse en que los altos jefes sienten cada día más lleno e imposible de cumplir su tramo de control.

Se va sintiendo la necesidad de hacer cambios, no meramente cuantitativos, sino verdaderamente cualitativos: esto es, no solamente se presenta la necesidad de añadir más personas a una operación, o más operaciones a una misma función, sino que van apareciendo otras funciones distintas, que antes no habían sido necesarias.

La alta gerencia comienza a sentir la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnico-administrativos, que anteriormente no habían requerido.

Comienzan a presentarse a la gerencia como hechos indiscutibles, situaciones por las que se va dando cuenta de que ya no conoce todo lo que pasa en la empresa, no lo controla todo, y empieza a perder contacto con la inmensa mayoría del personal.

Se comienza a sentir la necesidad de hacer planes más amplios y más detallados, requiriendo, por lo tanto, de cierta ayuda técnica para formularlos y controlar su ejecución.

La gerencia de este tipo de empresas va, sintiendo gradualmente cómo sus decisiones se van vinculando cada vez más a problemas de planeación y control, que a cuestiones de realización inmediata.

Habiendo estudiado las características de la empresa mediana continuaremos con el siguiente criterio dentro de la clasificación que es la grande.

#### **3.2.4. Grande**

Resulta físicamente imposible que los altos directivos, que tienen que tomar las decisiones fundamentales, fijar políticas, etc., puedan conocer a la inmensa mayoría de su personal, en razón de su número; están imposibilitados de tratar y resolver sus problemas; probablemente no tienen oportunidad siquiera de conocer sus nombres y, quizá, ni siquiera muchos empleados o trabajadores conozcan personalmente a esos altos directivos; para ellos la empresa se identifica con sus jefes inmediatos, llegando al grado de desconocer en ocasiones aún las actividades a que se dedica la empresa.

La complejidad es de tal naturaleza, que sería materialmente imposible que un alto ejecutivo o directivo estuviera en la posibilidad de conocer las diversas técnicas empleadas para la producción de bienes o servicios, la utilización de los múltiples sistemas, etc., y, por ello, tiene que emplear un gran número de técnicos a quienes él, sólo coordina, pero que son los que habrán de tomar la mayor parte de las decisiones concretas, aunque dentro de los objetivos y políticas generales.

La función administrativa se depura, ya que el gerente, el director, etc., reduce su papel a una coordinación mucho más científica, eliminándose de su actuación funciones directamente productivas, comerciales, etc.

La descentralización es del mismo modo necesaria y natural, para que la empresa sea eficiente, ya que la falta de conocimiento de las diversas técnicas, la dificultad, o aún imposibilidad de conocer adecuadamente a las personas y situaciones en los niveles de operación, la necesidad de no retardar decisiones

que tendrían que ascender por la línea jerárquica en consulta, y después descender en resolución, etc., implican una ineludible necesidad de delegar.

El administrador o los administradores, colocados en la más alta jerarquía, no sólo dedican la mayor parte de su tiempo a las funciones típicamente administrativas o de coordinación, sino que requieren un staff, más o menos grande, de personas que los ayuden a administrar: así por ejemplo: una serie de subgerentes administrativos, y grupos muy completos de técnicos en ventas, compras, finanzas, y en funciones más típicamente gerenciales, de planeación, organización y control.

Se requiere de un grupo muy grande de especialistas, porque es imposible que los altos ejecutivos conozcan con profundidad toda la inmensa cantidad de técnicas e instrumentos concretos, detallados y cambiantes que cada día surgen sobre producción, finanzas, ventas y personal.

Se impone, por lo mismo, en forma casi ineludible un mayor grado de descentralización, delegando muchas funciones a jefes y aún empleados, que

serán los únicos capacitados para decidir dentro de políticas y normas que se les fijan, una gran cantidad de problemas, que serían mal resueltos en los altos niveles, por el forzoso desconocimiento que en ellos se tiene, ya de los aspectos técnicos concretos, ya de las situaciones de ambientes y de personas que privan en cada problema, y porque, además, se retrasarían grandemente los trámites al exigir decisiones que pasarán por todos los niveles, o, bien habría que saltarse éstos, con los daños que produce el rompimiento de la vida jerárquica.

Son indispensables una previsión y planeación realizadas a más largo plazo y, por lo mismo, más técnicas, detalladas y formales

Como resultado de lo anterior, es indispensable estar siempre desarrollando y vigilando una mayor cantidad de técnicas de comunicación formal, ya que ésta tenderá a dificultarse; al mismo tiempo, habrá necesidad de ejercer mayor cuidado sobre la comunicación informal, a fin de evitar que ésta, por su natural tendencia a distorsionar la información, cause daños a la empresa.

Se convierte en problema vital el desarrollo de ejecutivos, esto es, los planes para preparar con mucha anticipación, un número suficiente de personas que, no sólo tengan conocimientos indispensables para ir ocupando los puestos que queden en la empresa por ascensos, vacantes o expansiones, sino que reciban un adiestramiento práctico en estos difíciles problemas y desarrollen en ellos mismos las cualidades necesarias.

Después de haber estudiado la clasificación de las empresas, ahora mencionaré las áreas de la empresa de panificación teniendo en cuenta que de acuerdo con lo anterior la clasificación de ésta es grande.

### **3.5. La Reingeniería y la Empresa.**

Habiendo estudiado lo que es la Reingeniería y la Empresa, puedo asegurar que existe una unión directamente entre estas dos, ya que la Reingeniería se aplica a cualquier proceso de cualquier Empresa.

En el Caso Práctico que a continuación mencionaré se verá la aplicación de la Reingeniería en un departamento específico de una área que es Recursos Humanos.

## **Caso Práctico**

En éste caso práctico empezaré por dar a conocer lo que es la Empresa de Panificación, como son las áreas, misión, finalidades que es donde se va a implementar la Reingeniería dentro de mi investigación.

### **Areas de la Empresa**

Dentro de cada empresa es necesario tener distintas áreas con fines, objetivos, etc. propios pero a su vez contribuyendo a los objetivos generales dentro de la empresa misma, en la Empresa de Panificación a la que me he referido hasta el momento en ésta investigación y tiene las siguientes áreas:

- Producción
- Ingeniería Electromecánica
- Ingeniería Civil
- Calidad
- Ventas
- Contraloría
- Sistemas e Informática
- Seguridad

- Vehículos

- Personal

En cualquier empresa se tiene que tener una misión y en ésta no es la excepción, a continuación mencionaré lo que para mí es la misión y la misma dentro de la Empresa de Panificación.

### **Misión Empresa**

Toda Empresa debe poseer una misión a seguir para poder tener en base a ésta los lineamientos que se deben seguir dentro de los procesos que se tengan en la misma.

La misión de la Empresa de Panificación es la siguiente:

**SER UNA EMPRESA ALTAMENTE PRODUCTIVA Y PLENAMENTE  
HUMANA**

Como he mencionado la Empresa debe tener una misión que seguir, que a su vez en base a ésta se tienen que tener ciertas finalidades que a continuación mencionaré.

### **Finalidades de la Empresa**

Dentro de las finalidades que tiene la Empresa de Panificación se tienen las siguientes:

#### Finalidades Económicas:

La empresa, como célula vital de la Economía, tiene finalidades económicas.

1. Una externa, proporcionar bienes o servicios a la sociedad.
2. Una interna retribuir a los integrantes de la empresa, personal e inversionistas por sus aportaciones a ella.

La empresa, al ser una entidad clave de la vida económica, tiene la obligación moral y legal de cumplir lo mejor posible sus funciones económicas. De allí que la técnica, la eficacia, la productividad, la disciplina, la creatividad, el sentido

de logro, la lucha contra el desperdicio y la rentabilidad sean exigencias fundamentales de su naturaleza misma.

En la Empresa de Panificación la estructura funcional está constituida por las distintas fábricas que operan como sociedades mercantiles con personalidad jurídica propia y como centros independientes de costos y de utilidad; y por la Dirección Corporativa que, mediante la Dirección General y los Directores Funcionales, dirige y controla las actividades de las fábricas y les presta apoyos y servicios, algunos de carácter centralizado y permanente y otros de carácter eventual o transitorio. Las fábricas tienen responsabilidad de línea y Corporativa tiene un papel subsidiario.

El propósito de cada fábrica es atender el mercado de su territorio de acuerdo con su capacidad instalada. Como se pretende que las fábricas conserven un tamaño físico en el que haya eficiencia económica y al mismo tiempo en el que puedan darse mejor las relaciones con su personal, las fábricas se mantienen dentro del tamaño originalmente planeado, sin hacerles adiciones o ampliaciones, salvo en cuestiones mínimas. Cuando la demanda en un territorio crece y la fábrica que le surte se satura, se le reduce el territorio y se instala una

nueva fábrica para surtir el territorio dejado de atender por esa y otras fábricas si fuere el caso.

La Organización tiene como norma realizar sus operaciones administrativas de la manera más sencilla posible, tanto para facilidad de comunicación como por razones de costo. Trata de evitar el análisis excesivo y pugna porque haya gran conciencia en el cumplimiento de las metas y logro de resultados. Está en contra de la sofisticación administrativa, el burocratismo y los excesos perfeccionistas. Con frecuencia recuerda que su competidor directo es la pequeña panadería, con muchos menores costos.

En sus propósitos de eficacia la organización tiene siempre presente la llamada Ley de Pareto, que señala que generalmente los grandes resultados se obtienen con relativamente bajos esfuerzos y que pretender lograr resultados adicionales o marginales es muy costoso.

### Finalidades Sociales.

La Empresa, como célula social, tiene también finalidades sociales.

1. Su finalidad social externa es contribuir al pleno desarrollo de la sociedad.
2. Su finalidad social interna es contribuir al pleno desarrollo de sus integrantes.

La empresa es una institución que existe para servir a los hombres en el ámbito económico; tanto a los hombres que están fuera de ella como a los que están dentro.

Al estar constituida la empresa por hombres y para servir a los hombres, no hay duda que la empresa debe tener un profundo sistema humano.

Este concepto del sentido humano que debe tener la empresa no está generalizado en el entorno social y económico. Este concepto constituye un elemento fundamental de la Empresa de Panificación y de sus actividades.

La época actual requiere de una empresa que, además de servir responsablemente a la sociedad, facilite a sus integrantes ganarse bien la vida y realizarse como personas. La empresa debe estar al corriente de los avances de la ciencia y de la técnica; debe ser un ámbito de libertad, de iniciativa y de participación; debe ser un centro de laboriosidad, eficiencia y productividad; debe ser como una segunda escuela y un segundo hogar en donde haya un clima de mejoramiento, respeto, confianza y afecto; debe tener un sentido claro de su misión importante en la sociedad.

Este nuevo tipo de empresa hace falta en la sociedad actual. Su influencia en otras instituciones puede ser de un gran valor. En la medida en que pueda hacerla realidad se habrá aportado a la sociedad un modelo a seguir y por ello un valioso servicio.

Para superar las ideas prevalecientes sobre la empresa en nuestro país y crear esta nueva empresa que se quiere, se requiere un cambio de mentalidad, tanto por parte de trabajadores y empleados como de los jefes de todos los niveles.

A continuación comenzaré a realizar la metodología de la Reingeniería en el Proceso de Reclutamiento y Selección que se mencionó en el punto 1.4.4. de esta investigación, con la cual desarrollaré la investigación.

Esta se realizará en el departamento de Recursos Humanos de una Empresa de Panificación.

La primera fase de la metodología es:

**I. ANALISIS DE TIEMPO RESPUESTA:**

- Tomar una muestra de ( 30 expedientes de contratados, 30 de rechazados después de preentrevista, 30 personas que se hayan contratado y se dieron de baja antes de obtener su planta ) y se registrará:

- RFC.

- Marca

- Número de días que duró el proceso, cuanto tiempo estuvo el candidato en cada fase del proceso como menciono en la figura 4.1

PERSONAS CONTRATADAS POR EL C.M.S.

| R.F.C.     | PUESTO  | NIVEL | SOLICITUD | AA       | BB | MM                    | 16 FP                 | VTAS             | MEDICO   | NAIVE/O  | SIND     | JEFE     | REF.     | ALTA     | FAB. |    |
|------------|---------|-------|-----------|----------|----|-----------------------|-----------------------|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------|----|
| AUMAS80319 | VDOR    | REC.  | 11/01/95  | *        | *  | 1/02/95<br>837-35-73  | 1/01/95<br>>1-02-95   | 1/02/95<br>& -10 |          | *        |          |          |          |          |      | BM |
| AONS671123 | VDOR    | ESTO  | 25/01/95  | *        | *  | 27/01/95<br>845-49-94 | 25/01/95<br>>29-01-95 | 25/01/95<br>& 5  | 27/01/95 | *        | 25/01/95 | 28/01/95 | 30/01/95 | 7/02/95  |      | BM |
| CAMJ741230 | A.VTAS  | REC.  | 23-01-95  | *        | *  | 18/01/95<br>847-34-81 | *                     | 18/01/95<br>& 9  | 25/01/95 | *        | 23/01/95 | 26/01/95 | 31/01/95 | 7/02/95  |      | BM |
| CAOM660706 | VDOR    | ESTO  | 13/02/95  | *        | *  | 14/02/95<br>842-34-76 | 15/02/95<br>>16-02-95 | 16/02/95<br>& 18 | 13/02/95 | *        | 13/02/95 | 13/02/95 | 13/02/95 | 28/02/95 |      | BM |
| CASR950831 | VDOR    | ESTO  | 6/02/95   | *        | *  | 6/02/95<br>846-45-93  | 6/02/95<br>>7-02-95   | 6/02/95<br>& 27  | 7/02/95  | *        | *        | 7/02/95  | 7/02/95  | 14/03/95 |      | BM |
| MOSM670408 | OBRERO  | REC.  | 31/01/95  | 3/02/95  | *  | 3/02/95<br>846-41-87  | *                     | *                | 1/02/95  | *        | 1/02/95  | 3/02/95  | 3/02/95  | 13/02/95 |      | RM |
| LOAL860615 | OBRERA  | ESTO  | 20/01/95  | 20/01/95 | *  | 20/01/95<br>838-47-85 | *                     | *                | 23/01/95 | *        | 21/01/95 | 23/01/95 | 24/01/95 | 13/02/95 |      | RM |
| SEAR730428 | VDOR    | REC.  | 24/01/95  | *        | *  | 20/01/95<br>843-31-74 | 20/01/95<br>>26-01-95 | 20/01/95<br>& 2  | 24/01/95 | *        | 24/01/95 | 26/01/95 | 27/01/95 | 13/02/95 |      | RM |
| NAMJ830320 | OBRERO  | REC.  | 2/02/95   | 2/02/95  | *  | 3/02/95<br>820-26-46  | *                     | *                | 3/02/95  | *        | 2/02/95  | 3/02/95  | 6/02/95  | 13/02/95 |      | RM |
| ROOM951107 | OBRERO  | ESTO  | 1/02/95   | 2/02/95  | *  | 2/02/95<br>851-47-98  | *                     | *                | 2/02/95  | *        | 1/02/95  | 2/02/95  | 2/02/95  | 13/02/95 |      | RM |
| AAHM740115 | AY.VDOR | ESTO  | 7/02/95   | *        | *  | 7/02/95<br>848-39-87  | 7/02/95<br>>10-02-95  | 7/02/95<br>& 22  | *        | *        | 7/02/95  | 15/02/95 | 10/02/95 | 21/02/95 |      | WM |
| GAGJ721213 | VDOR    | ESTO  | 3/01/95   | *        | *  | 9/01/95<br>855-44-99  | 3/01/95<br>>06-01-95  | 3/01/95<br>& 7   |          | 6/01/95  | 3/01/95  | 6/01/95  | 6/01/95  | 17/01/95 |      | WM |
| AERJ711025 | VDOR    | ESTO  | 3/01/95   | *        | *  | 10/01/95<br>836-43-79 | 3/01/95<br>>07-01-95  | 3/01/95<br>& 14  |          | 6/01/95  | 3/01/95  | 7/01/95  | 9/01/95  | 17/01/95 |      | WM |
| GUMF611120 | VDOR    | ESTO  | 18/01/95  | *        | *  | 26/01/95<br>836-43-79 | 25/01/95<br>>26-01-95 | 25/01/95<br>& 8  |          | 23/01/95 | 18/01/95 | 23/01/95 | *        | 7/02/95  |      | WM |
| HEHM951201 | VDOR    | UNIV. | 10/01/95  | *        | *  | 9/01/95<br>848-41-89  | 9/01/95<br>>18-01-95  | 9/01/95<br>SC    |          | 17/01/95 | 10/01/95 | 18/01/95 | 18/01/95 | 24/01/95 |      | WM |
| BERR700829 | VDOR    | UNIV. | 9/11/94   | *        | *  | 9/11/94<br>838-39-77  | 9/11/94<br>>14-11-94  | 9/11/94<br>& 33  | 11/11/94 | *        | 9/11/94  | 14/11/94 | 15/11/94 | 22/11/94 |      | MM |
| TOBA720829 | VDOR    | ESTO  | 1/11/94   | *        | *  | 1/11/94<br>847-35-82  | 1/11/94<br>>04-11-94  | 1/11/94<br>SC    | 4/11/94  | 4/11/94  | 1/11/94  | 4/11/94  | 8/11/94  | 15/11/94 |      | MM |
| AOMA730726 | VDOR    | UNIV. | 8/11/94   | *        | *  | 8/11/94<br>847-45-92  | 8/11/94<br>>10-11-94  | 8/11/94<br>SC    | 10/11/94 | *        | 8/11/94  | 10/11/94 | *        | 15/11/94 |      | MM |
| CACX860510 | VDOR    | UNIV. | 8/11/94   | *        | *  | 8/11/94<br>838-40-76  | 8/11/94<br>>10-11-94  | 8/11/94<br>SC    | 10/11/94 | *        | 8/11/94  | 10/11/94 | *        | 15/11/94 |      | MM |
| CUCM710520 | VDOR    | ESTO  | 8/11/94   | *        | *  | 9/11/94<br>831-43-74  | 9/11/94<br>>11-11-94  | 9/11/94<br>& 3   | 10/11/94 | *        | 8/11/94  | 11/11/94 | 12/11/94 | 17/11/94 |      | MM |

figura 4.1

La implementación de la Reingeniería para lograr la eficiencia en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Empresa de Panificación.

**PERSONAS CONTRATADAS POR EL C.M.S.**

| R.F.C.     | PUESTO  | MEDIO | SOLICITUD | AA | BB | MM                    | 16 FP                  | VTAS              | MEDICO           | MANEJO   | SIND     | JEFE     | REF.     | ALTA     | FAB. |
|------------|---------|-------|-----------|----|----|-----------------------|------------------------|-------------------|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|------|
| RAGD590107 | VDOR    | ESTO  | 27/12/94  | *  | *  | 27/12/94<br>&42-48-90 | 27/12/94<br>29/12/94   | 27/12/94<br>& 3   | 28/12/94         | 17/12/94 | 28/12/94 | 29/12/94 | 31/12/94 | 16/01/95 | TR   |
| MEAY750313 | AY.GRAL | ESTO  | 3/01/95   | *  | *  | 3/01/95<br>&45-35-81  | *                      | *                 | 4/01/95          | *        | 3/01/95  | 4/01/95  | 5/01/95  | 16/01/95 | TR   |
| ZAAR730312 | VDOR    | UNIV  | 25/12/94  | *  | *  | 25/12/94<br>&37-41-78 | 25/12/94<br>*          | 25/12/94<br>& 32  | 26/12/94         | 26/12/94 | 25/12/94 | 26/12/94 | 26/12/94 | 6/02/95  | TR   |
| LOFR700129 | VDOR    | MANTA | 23/12/94  | *  | *  | 23/12/94<br>&42-31-73 | 23/12/94<br>*          | 23/12/94<br>& 21  | 23/12/94         | 24/12/94 | 23/12/94 | 24/12/94 | 24/12/94 | 9/01/95  | TR   |
| LESH710202 | VDOR    | REC   | 20/12/94  | *  | *  | 20/12/94<br>&49-38-87 | 20/12/94<br>> 21-12-94 | 20/12/94<br>& 7   | 22/12/94         | 22/12/94 | 20/12/94 | 22/12/94 | 22/12/94 | 9/01/95  | TR   |
| DUTC720507 | ASEADOR | ESTO  | 23/01/95  | *  | *  | 23/01/95<br>&31-32-63 | *                      | *                 | 25/01/95         | *        | 23/01/95 | 25/01/95 | 25/01/95 | 2/02/95  | BL   |
| SADS710714 | VDOR    | ESTO  | 5/12/94   | *  | *  | *                     | *                      | *                 | 6/12/94          | 7/12/94  | 5/12/94  | 7/12/94  | 7/12/94  | 12/12/94 | BL   |
| ANDJ710223 | EXPEND. | ESTO  | 6/09/94   | *  | *  | 6/09/94<br>&33-35-88  | *                      | 6/09/94<br>& -13  | 7/09/94<br>& -13 | *        | *        | 7/09/94  | 9/09/94  | 15/09/94 | BL   |
| RORJ570723 | VDOR    | ESTO  | 15/02/95  | *  | *  | 15/02/95<br>&45-43-88 | 25/01/95<br>> 15-02-95 | 25/01/95<br>& -2  | 27/01/95         | 6/02/95  | 15/02/95 | 17/02/95 | 28/01/95 | 23/02/95 | BL   |
| RUMA711215 | VDOR    | UNIV  | 30/09/94  | *  | *  | 30/09/94<br>&35-37-72 | 30/09/94<br>> 03-10-94 | 30/09/94<br>& -19 | 3/10/94          | 5/10/94  | 30/09/94 | 1/10/94  | 3/10/94  | 10/10/94 | BL   |

*figura 4.1 Continuación*

\* NO SE REALIZO

SC SIN CALIFICAR

SF SIN FECHA

& CALIFICACION

> FECHA EN QUE SE REALIZO REPORTE DE EVALUACION

\* SIN REPORTE DE EVALUACION, YA QUE ESTE, SE REALIZA ANTES DE QUE EL CANDIDATO SEA ENVIADO A JEFE.

La implementación de la Reingeniería para lograr la eficiencia en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Empresa de Panificación.

De acuerdo a la figura anterior (4.1) mencionaré los días que se tardaron cada una de las personas en ingresar a la Empresa de Panificación (Fig. 4.2)

Figura 4.2

| Solicitud | Alta     | Días | Puesto       |
|-----------|----------|------|--------------|
| 11-01-95  | 9-02-95  | 29   | Vendedor     |
| 25-01-95  | 7-02-95  | 13   | Vendedor     |
| 23-01-95  | 7-02-95  | 15   | Ay. Vendedor |
| 13-02-95  | 28-02-95 | 15   | Vendedor     |
| 6-02-95   | 14-03-95 | 36   | Vendedor     |
| 31-01-95  | 13-02-95 | 13   | Obrero       |
| 20-01-95  | 13-02-95 | 24   | Obrera       |
| 24-01-95  | 13-02-95 | 20   | Vendedor     |
| 2-02-95   | 13-02-95 | 11   | Obrero       |
| 1-02-95   | 13-02-95 | 12   | Obrero       |
| 7-02-95   | 21-02-95 | 14   | Ay. Vendedor |

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

| Solicitud | Alta     | Días | Puesto     |
|-----------|----------|------|------------|
| 3-01-95   | 17-01-95 | 14   | Vendedor   |
| 3-01-95   | 17-01-95 | 14   | Vendedor   |
| 18-01-95  | 7-02-95  | 20   | Vendedor   |
| 10-01-95  | 24-01-95 | 14   | Vendedor   |
| 9-11-94   | 22-11-94 | 13   | Vendedor   |
| 1-11-94   | 15-11-94 | 14   | Vendedor   |
| 8-11-94   | 15-11-94 | 7    | Vendedor   |
| 8-11-94   | 15-11-94 | 7    | Vendedor   |
| 8-11-94   | 17-11-94 | 9    | Vendedor   |
| 27-12-94  | 16-01-95 | 20   | Vendedor   |
| 3-01-95   | 16-01-95 | 13   | Ay General |
| 25-12-94  | 6-02-95  | 43   | Vendedor   |
| 23-12-94  | 9-01-95  | 17   | Vendedor   |
| 20-12-94  | 9-01-95  | 20   | Vendedor   |

Figura 4.2 continuación

| Solicitud | Alta     | Días | Puesto      |
|-----------|----------|------|-------------|
| 23-01-95  | 2-02-95  | 10   | Aseador     |
| 5-12-94   | 12-12-94 | 7    | Vendedor    |
| 6-09-94   | 15-09-94 | 9    | Expendedora |
| 15-02-95  | 23-02-95 | 8    | Vendedor    |
| 30-09-94  | 10-10-94 | 10   | Vendedor    |

Figura 4.2 Continuación

A partir de la figura 4.2 se puede observar que:

El tiempo promedio de contratación es de 15.7 días.

El tiempo mínimo de contratación es de 7 días.

El tiempo máximo de contratación es de 43 días.

Los medios de reclutamiento que se emplearon en estas personas son:

Recomendados: 6 20%

Periódico: 23 76.67%

Manta: 1 3.33%

Seguirán las personas rechazadas en proceso ( fig. 4.3 ).

PERSONAS RECHAZADAS EN PROCESO

| R.F.C.     | PUESTO  | MEDIO      | SOLICITUD | AA | BB | HM                     | 16 FP    | VTAS                        | MEDICO   | MANEJO   | SIND.    | JEFE     | REF.     | RECHAZO     |             |
|------------|---------|------------|-----------|----|----|------------------------|----------|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|-------------|
| EUMD730207 | VDOR    | REC.       | 6/03/95   | *  | *  | *                      | 6/03/95  | *                           | 7/03/95  | 8/03/95  | 7/03/95  | *        | *        | MANEJO      |             |
| CAHJ681019 | VDOR    | REC.       | 14/03/95  | *  | *  | 14/03/95<br>&58-58-116 | 14/03/95 | 14/03/95<br>SC              | 15/03/95 | *        | *        | *        | *        | MEDICO      |             |
| AAMM660924 | VDOR    | ESTO       | 6/03/95   | *  | *  | *                      | 6/03/95  | 6/03/95<br>SC               | *        | *        | 6/03/95  | *        | *        | SINDICATO   |             |
| FAGJ570501 | VDOR    | ESTO       | 15/03/95  | *  | *  | 15/03/95<br>SC         | 15/03/95 | *                           | *        | *        | 15/03/95 | *        | *        | SINDICATO   |             |
| ROCG840704 | VDOR    | UNIVERSAL  | 8/03/95   | *  | *  | 9/03/95<br>&50-56-106  | 8/03/95  | 8/03/95<br>& 27             | 8/03/95  | 8/03/95  | 10/03/95 | 9/03/95  | *        | 11/03/95    | REFERENCIAS |
| AOAE981129 | VDOR    | REC.       | 6/03/95   | *  | *  | *                      | 7/03/95  | 7/03/95<br>SC               | 7/03/95  | 7/03/95  | 7/03/95  | 7/03/95  | *        | JEFE        |             |
| RAAE710925 | VDOR    | ESTO       | 6/03/95   | *  | *  | *                      | 6/03/95  | 6/03/95<br>SC               | 6/03/95  | *        | *        | *        | *        | MEDICO      |             |
| ROGL600510 | VDOR    | UNIVERSAL  | 27/02/95  | *  | *  | 27/02/95<br>&47-42-88  | 27/02/95 | 27/02/95<br>& 1             | 28/02/95 | 1/03/95  | 27/02/95 | 1/03/05  | 2/03/95  | REFERENCIAS |             |
| EINRS20511 | VDOR    | ESTO       | 9/03/95   | *  | *  | 9/03/95<br>&49-58-107  | 9/03/95  | 9/03/95<br>& 28             | 10/03/95 | 13/03/95 | 10/03/95 | *        | *        | MANEJO      |             |
| AATO750203 | AY.VDOR | REC.       | 13/03/95  | *  | *  | *                      | 13/03/95 | 13/03/95<br>SC              | *        | *        | 14/03/95 | *        | *        | SINDICATO   |             |
| MAGG840323 | VDOR    | UNIVERSAL  | 20/02/95  | *  | *  | 21/02/95<br>&55-53-109 | 20/02/95 | 20/02/95<br>SC              | 21/02/95 | 21/02/95 | 21/02/95 | 21/02/95 | 22/02/95 | REFERENCIAS |             |
| PEMC740208 | VDOR    | UNIVERSAL  | 20/02/95  | *  | *  | 20/02/95<br>&46-46-82  | *        | 20/02/95<br>SC              | 21/02/95 | *        | 21/02/95 | *        | *        | SINDICATO   |             |
| VJAMS10927 | VDOR    | REC.       | 14/02/95  | *  | *  | 14/02/95<br>&55-47-102 | 14/02/95 | 14/02/95<br>& 30            | 15/02/95 | 15/02/95 | *        | *        | *        | 15/02/95    | REFERENCIAS |
| MEAJ720902 | VDOR    | ESTO       | 6/02/95   | *  | *  | 24/01/95<br>&43-34-80  | 24/01/95 | 24/01/95<br>>26-01-95<br>SC | 20/01/95 | 24/01/95 | *        | 16/02/95 | 26/01/95 | REFERENCIAS |             |
| VAAF051028 | VDOR    | UNIVERSAL  | 6/03/95   | *  | *  | 6/02/95<br>&55-06-118  | 6/03/95  | 6/03/95<br>SC               | *        | *        | 7/03/95  | *        | *        | SINDICATO   |             |
| ROGG720810 | VDOR    | UNIVERSAL  | 23/03/95  | *  | *  | 24/02/95<br>&43-51-84  | 24/02/95 | 24/02/95<br>SC              | *        | *        | 24/03/95 | 25/02/95 | *        | JEFE        |             |
| RDRF670530 | VDOR    | REC.       | 15/03/95  | *  | *  | 15/03/95<br>&43-39-82  | 15/03/95 | 15/03/95<br>SC              | *        | *        | *        | *        | *        | ENTREV.PROF |             |
| FOHR530327 | OBRAERA | IMC.PROPIA | 6/03/95   | *  | *  | 7/03/95<br>&19-20-39   | *        | *                           | 6/03/95  | *        | 6/03/95  | 6/03/95  | *        | HM          |             |
| LUJRS90603 | VDOR    | REC.       | 17/02/95  | *  | *  | 17/03/95<br>&49-47-96  | 18/03/95 | 18/03/95<br>SC              | 20/02/95 | 21/02/95 | *        | 18/02/95 | *        | MANEJO      |             |

Figura 4.3

La implementación de la Reingeniería para lograr la eficiencia en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Empresa de Panificación.

**PERSONAS RECHAZADAS EN PROCESO**

| R.F.C.     | PUESTO   | MEDIO      | SOLICITUD | AA | BB | HM                    | 16 FP    | VTAS            | MEDICO   | MANEJO   | SIND     | JEFE     | REF     | RECHAZO     |
|------------|----------|------------|-----------|----|----|-----------------------|----------|-----------------|----------|----------|----------|----------|---------|-------------|
| BAR2670810 | VDOR     | MANTA      | 6/03/95   | *  | *  | 7/03/95<br>&47-59-106 | 7/03/95  | 7/03/95<br>SC   | 8/03/95  | 9/03/95  | 7/03/95  | *        | *       | MANEJO      |
| COTF721004 | VDOR     | UNIVERSAL  | 6/03/95   | *  | *  | 6/03/95<br>&52-46-98  | *        | *               | 7/03/95  | 7/03/95  | 6/03/95  | *        | *       | MANEJO      |
| ROM4700509 | VDOR     | ESTO       | 3/03/95   | *  | *  | 3/03/95<br>&46-36-82  | 3/03/95  | 3/03/95<br>& 12 | *        | *        | 3/03/95  | *        | *       | SINDICATO   |
| COOA720117 | VDOH     | UNIVERSAL  | 6/03/95   | *  | *  | 6/03/95<br>&52-52-104 | 8/03/95  | 8/03/95<br>SC   | 7/03/95  | 8/03/95  | 6/03/95  | 8/03/95  | *       | JEFE        |
| IABO550514 | VDOR     | RHC PROPIA | 10/03/95  | *  | *  | 10/03/95<br>&54-40-84 | 10/03/95 | 10/03/95<br>SC  | 13/03/95 | *        | 11/03/95 | *        | *       | MEDICO      |
| VASL720228 | VDOH     | UNIVERSAL  | 7/03/95   | *  | *  | *                     | 7/03/95  | 7/03/95<br>SC   | *        | *        | 7/03/95  | *        | *       | SINDICATO   |
| SARA721011 | MECANICO | RHC PROPIA | 4/03/95   | *  | *  | *                     | *        | *               | *        | 10/03/95 | 5/03/95  | 11/03/95 | *       | JEFE        |
| RAOR681105 | VDOR     | ESTO       | 22/02/95  | *  | *  | 22/02/95<br>&47-35-82 | 23/02/95 | 23/02/95<br>SC  | 23/02/95 | 1/03/95  | *        | 23/02/95 | 1/03/95 | REFERENCIAS |
| MAMM750512 | OBRERO   | REC        | 6/03/95   | *  | *  | *                     | *        | *               | 6/03/95  | *        | 6/03/95  | 6/03/95  | *       | JEFE        |

*Figura 4.3 Continuación*

\* NO SE REALIZO

SC SIN CALIFICAR

SF SIN FECHA

& CALIFICACION

> FECHA EN QUE SE REALIZO REPORTE DE EVALUACION

\* SIN REPORTE DE EVALUACION, YA QUE ESTE, SE REALIZA ANTES DE QUE EL CANDIDATO SEA ENVIADO A JEFE.

La implementación de la Reingeniería para lograr la eficiencia en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Empresa de Panificación.

A partir del cuadro (figura 4.3) anterior mencionaré las principales causas de rechazo en estas personas como lo muestro en la figura 4.4.

| Puesto   | Causa de Rechazo | Medio de Rec. |
|----------|------------------|---------------|
| Vendedor | Manejo           | Manta         |
| Vendedor | Manejo           | Periódico     |
| Vendedor | Sindicato        | Periódico     |
| Vendedor | Jefe             | Periódico     |
| Vendedor | Médico           | I.P.          |
| Vendedor | Sindicato        | Periódico     |
| Mecanico | Jefe             | I.P.          |
| Vendedor | Referencias      | Periódico     |
| Obrero   | Jefe             | Recomendado   |
| Vendedor | Manejo           | Recomendado   |
| Vendedor | Médico           | Recomendado   |

Figura 4.4

| Puesto       | Causa de Rechazo | Medio de Rec. |
|--------------|------------------|---------------|
| Vendedor     | Sindicato        | Periódico     |
| Vendedor     | Sindicato        | Periódico     |
| Vendedor     | Referencias      | Periódico     |
| Vendedor     | Jefe             | Recomendado   |
| Vendedor     | Médico           | Periódico     |
| Vendedor     | Referencias      | Universal     |
| Vendedor     | Manejo           | Periódico     |
| Ay. Vendedor | Sindicato        | Recomendado   |
| Vendedor     | Referencias      | Periódico     |
| Vendedor     | Sindicato        | Periódico     |
| Vendedor     | Referencias      | Recomendado   |
| Vendedor     | Referencias      | Periódico     |
| Vendedor     | Sindicato        | Periódico     |
| Vendedor     | Jefe             | Periódico     |

Figura 4.4 continuación

| Puesto   | Causa de Rechazo   | Medio de Rec. |
|----------|--------------------|---------------|
| Vendedor | Entrvista profunda | Recomendado   |
| Obrera   | Exámen H.M.        | I.P.          |
| Vendedor | Manejo             | Recomendado   |

Figura 4.4 continuación

En consecuencia de la figura 4.4 se puede resumir de la siguiente manera, la causa de rechazo de personas en la Empresa de Panificación objeto de estudio.

Manejo 17.86%

Sindicato 25%

Jefe 17.86%

Médico 10.71%

Referencias 21.43%

Entrevista 3.57%

Exámen 3.57%

En cuanto al Reclutamiento de éstas personas los medios realizados fueron:

Manta 3.57%

Periódico 57.14%

Iniciativa Propia 10.71%

Recomendado 28.57%

A continuación describiré en la figura 4.5 las personas dadas de baja antes de obtener la planta y sus causas.

PERSONAS DADAS DE BAJA ANTES DE OBTENER LA PLANTA

| R.F.C.     | PUESTO     | MEDIO | SOLICITUD | AA               | BB | HM                      | 16 FP                  | VTAS             | MEDICO   | MANEJO   | SIND.    | JEFE     | REF.     | ALTA            | BAJA            | FAB |
|------------|------------|-------|-----------|------------------|----|-------------------------|------------------------|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------|-----------------|-----|
| COGJ721130 | AY.VDOR    | REC.  | 16/01/95  | *                | *  | 16/01/95<br>& 2-47-89   | *                      | 16/01/95<br>& 20 | 18/01/95 | *        | 16/01/95 | 18/01/95 | 19/01/95 | 20/01/95        | 15/02/95<br>"O" | BM  |
| GALJ591025 | VDOR       | REC.  | 17/11/94  | *                | *  | 30/11/94<br>& 41-32-73  | 23/11/94<br>> 25-11-94 | 23/11/94<br>& 14 | 21/11/94 | *        | 17/11/94 | 25/11/94 | 28/11/94 | 6/12/94         | 27/02/95<br>"T" | BM  |
| GOAC720521 | AY.VTAS    | REC.  | 19/01/95  | *                | *  | 19/01/95<br>& 35-53-88  | *                      | 19/01/95<br>& 20 | 23/01/95 | *        | 19/01/95 | 28/01/95 | 24/01/95 | 26/01/95        | 2/02/95<br>"T"  | BM  |
| VEVH740325 | AY.VTAS    | ESTO  | 22/11/94  | *                | *  | 25/11/94<br>& 45-33-78  | 24/11/94               | 24/11/94<br>& 5  | 24/11/94 | 5/12/94  | 22/11/94 | 24/11/94 | 25/11/94 | 3/12/94         | 23/01/95<br>"A" | BM  |
| BIRF730713 | AY.VTAS    | ESTO  | 28/11/94  | *                | *  | 28/11/94<br>& 44-45-89  | 28/11/94<br>> 13-12-94 | 28/11/94<br>& 21 | 2/12/94  | *        | 28/11/94 | 9/12/94  | 5/12/94  | 14/12/94        | 22/12/94<br>"A" | BM  |
| BAFH701128 | MECANICO   | ESTO  | 29/11/94  | 5/12/94<br>& 41  | *  | 22/11/94<br>& 41 35 76  | *                      | *                | 24/11/94 | 29/11/94 | 23/11/94 | 29/11/94 | 2/12/94  | 12/12/94        | 31/12/94<br>"A" | RM  |
| JIMVE01108 | VDOR       | ESTO  | 17/01/95  | *                | *  | 18/01/95<br>& 49-55-104 | 17/01/95<br>> 25-01-95 | 17/01/95<br>& 14 | 20/01/95 | 23/01/95 | 17/01/95 | 23/01/95 | 25/01/95 | 6/02/95         | 9/02/95<br>"A"  | RM  |
| AAJA681215 | VDOR       | UNIV  | 10/10/94  | *                | *  | 10/11/94<br>& 54-44-98  | 1/10/94<br>> 18-10-94  | 11/10/94<br>& 43 | 18/10/94 | *        | 16/10/94 | 18/10/94 | 19/10/94 | 7/11/94         | 24/01/95<br>"A" | RM  |
| RE20691205 | LAVADOR    | REC.  | 14/11/94  | NF<br>& 31       | *  | 11/11/94<br>& 32-15-47  | *                      | *                | 14/11/94 | *        | 14/11/94 | 18/11/94 | 21/11/94 | 5/12/94         | 6/12/94<br>"S"  | RM  |
| MUFJ710523 | VDOR       | ESTO  | 26/11/94  | *                | *  | 3/12/94<br>& 37-35-72   | 26/11/94<br>> 3-12-94  | 26/11/94<br>& 15 | 30/11/94 | 5/12/94  | 25/11/94 | 2/12/94  | 9/12/94  | 19/12/94        | 29/12/94<br>"A" | RM  |
| PECJ880303 | VDOR       | ESTO  | 4/01/95   | *                | *  | 4/01/95<br>& 49-54-103  | NF                     | 9/01/95<br>& 7   | 9/01/95  | *        | 9/01/95  | NF       | 17/01/95 | 16/03/95<br>"V" | WM              |     |
| GAAM740116 | VDOR       | ESTO  | 12/01/95  | *                | *  | 12/01/95<br>& 38-34-72  | 12/01/95<br>> 14-01-95 | 12/01/95<br>& 20 | *        | *        | 13/01/95 | 19/01/95 | *        | 24/01/95        | 3/03/95<br>"A"  | WM  |
| LOUR690819 | VDOR       | ESTO  | 7/02/95   | *                | *  | 9/02/95<br>& 34-29-53   | 9/02/95                | 9/02/95<br>& 10  | *        | 13/02/95 | 7/02/95  | 9/02/95  | 10/02/95 | 16/02/95        | 8/03/95<br>"O"  | WM  |
| CAGJ680107 | VDOR       | ESTO  | 29/01/95  | *                | *  | 29/01/95<br>& 39-39-78  | 26/01/95<br>> 05-02-95 | 28/01/95<br>& 6  | *        | *        | 23/01/95 | 3/02/95  | *        | 9/02/95         | 9/03/95<br>"T"  | WM  |
| QIMR730424 | VDOR       | REC.  | 23/11/94  | *                | *  | 6/12/94<br>& 38-35-74   | *                      | *                | *        | *        | 23/11/94 | *        | *        | 3/12/94         | 1/03/95<br>"V"  | WM  |
| ZAGJ630107 | VDOR       | REC.  | 21/11/94  | *                | *  | 21/11/94<br>& 20-30-50  | 21/11/94<br>> 23-11-94 | 21/11/94<br>SC   | 23/11/94 | 23/11/94 | 21/11/94 | 23/11/94 | *        | 29/11/94        | 30/12/94<br>"O" | MM  |
| ROSR920717 | O. TRAILER | ESTO  | 10/02/94  | 18/02/94<br>& 30 | *  | 10/02/94<br>SC          | *                      | *                | 17/02/94 | 18/02/94 | 10/02/94 | 18/02/94 | 16/02/94 | 22/02/94        | 22/03/94<br>"C" | MM  |
| AAGL691125 | VDOR       | ESTO  | 9/11/94   | *                | *  | 9/11/94<br>& 47-41-88   | 9/11/94<br>> 15-11-94  | 9/11/94<br>& 4   | 11/11/94 | 14/11/94 | 9/11/94  | 15/11/94 | 15/11/94 | 5/12/94         | 7/12/94<br>"B"  | TR  |
| CAFD720721 | AY.DESP.   | ESTO  | 4/10/94   | 4/10/94<br>& 35  | *  | NF<br>& 38-28-66        | *                      | *                | 5/10/94  | *        | 4/10/94  | 6/10/94  | 7/10/94  | 14/11/94        | 5/12/94<br>"A"  | TR  |
| ROHJ730404 | VDOR       | UNIV  | 9/11/94   | *                | *  | NF<br>& 34-31-65        | 9/11/94<br>> 16-11-94  | 9/11/94<br>& 48  | 10/11/94 | 26/10/94 | 9/11/94  | 16/11/94 | 17/11/94 | 25/11/94        | 23/12/95<br>"S" | TR  |
| CHVJ680416 | VDOR       | ESTO  | 10/11/94  | *                | *  | 10/11/94<br>& 37-32-59  | 10/11/94<br>> 15-11-94 | 10/11/94<br>& 11 | 14/11/94 | 15/11/94 | 10/11/94 | 15/11/94 | 16/11/94 | 25/11/94        | 24/12/94<br>"S" | TR  |
| SOPJ720413 | VDOR       | ESTO  | 18/11/94  | *                | *  | 18/11/94<br>& 37-22-59  | 18/11/94               | 18/11/94<br>& 2  | 22/11/94 | 23/11/94 | 18/11/94 | 23/11/94 | 25/11/94 | 9/12/95         | 3/02/96<br>"A"  | TR  |

Figura 4.5

La implementación de la Reingeniería para lograr la eficiencia en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Empresa de Panificación.

**PERSONAS DADAS DE BAJA ANTES DE OBTENER LA PLANTA**

| R.F.C.     | FUESTO | NEDRO | SOLICITUD | AA | BB | MM        | 16 FP     | VTAS     | MEDICO   | MANEJO   | SIND     | JEFE     | REF.     | ALTA     | BAJA     | FAB |
|------------|--------|-------|-----------|----|----|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----|
| RAGE660606 | VDOR   | UNIV  | 14/01/94  | *  | *  | 14/01/94  | 14/01/94  | 14/01/95 | 17/01/94 | 21/01/94 | 14/01/94 | 27/01/94 | 25/01/94 | 3/02/94  | 3/03/94  | BL  |
|            |        |       |           |    |    | 853-43-95 | >14-01-94 | & 35     |          |          |          |          |          |          | " A "    |     |
| RAL700608  | VDOR   | ESTO  | 14/12/94  | *  | *  | 14/12/94  | 14/12/94  | 14/12/94 | 14/12/94 | 15/12/94 | 14/12/94 | 19/12/94 | 15/12/94 | 22/12/94 | 30/12/94 | BL  |
|            |        |       |           |    |    | 840-43-83 | >14-12-94 | & 7      |          |          |          |          |          |          | " A "    |     |
| PIRG710501 | EXPEND | REC.  | 4/07/94   | *  | *  | 4/07/94   | 4/07/94   | 4/07/94  | 4/07/94  | *        | *        | 7/07/94  | 5/07/94  | 11/07/94 | 18/07/94 | BL  |
|            |        |       |           |    |    | 836-32-68 | >04-07-94 | & 10     |          |          |          |          |          |          | " A "    |     |
| GALF680521 | DEMOS. | MANTA | 13/04/94  | *  | *  | 13/04/94  | 14/04/94  | 14/04/94 | 14/04/94 | *        | *        | 15/04/94 | 19/04/94 | 25/04/94 | 2/05/94  | BL  |
|            |        |       |           |    |    | 830-38-88 | >14-04-94 | & 24     |          |          |          |          |          |          | " A "    |     |
| CATA611006 | VDOR   | UNIV  | 21/09/94  | *  | *  | 21/09/94  | 23/09/94  | 27/09/94 | 27/09/94 | 28/09/94 | 21/09/94 | 30/09/94 | 30/09/94 | 10/10/94 | 11/10/94 | BL  |
|            |        |       |           |    |    | 852-44-96 | >30-09-94 | & 30     |          |          |          |          |          |          | " A "    |     |

\* \* CLAVE DE LA BAJA

\* NO SE REALIZO

& CALIFICACION

SC SIN CALIFICAR

> FECHA EN QUE SE REALIZO REPORTE DE EVALUACION

SF SIN FECHA

\* SIN REPORTE DE EVALUACION, YA QUE ESTE, SE REALIZA ANTES DE QUE EL CANDIDATO SEA ENVIADO A JEFE.

*Figura 4.5 Continuación*

La implementación de la Reingeniería para lograr la eficiencia en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Empresa de Panificación.

De acuerdo al cuadro anterior se pueden identificar las causas de baja del colaborador, los días que estuvo en proceso así como los días que trabajó en la Organización. A continuación en la figura 4.6 se puede distinguir claramente los aspectos ya mencionados.

| Solicitud | Alta     | Baja     | Causa | Puesto    | Días Proc. | Días Cont. |
|-----------|----------|----------|-------|-----------|------------|------------|
| 16-01-95  | 20-01-95 | 15-02-95 | "O"   | Ay. Vdor. | 4          | 26         |
| 17-11-94  | 6-12-94  | 27-02-95 | "T"   | Vendedor  | 19         | 83         |
| 19-01-95  | 26-01-95 | 2-02-95  | "T"   | Ay. Vdor. | 7          | 7          |
| 22-11-94  | 3-12-94  | 23-01-95 | "A"   | Ay. Vdor. | 11         | 51         |
| 28-11-94  | 14-12-94 | 22-12-94 | "A"   | Ay. Vdor. | 16         | 8          |
| 28-11-94  | 12-12-94 | 31-12-94 | "A"   | Mecánico  | 14         | 19         |
| 17-01-95  | 6-02-95  | 8-02-95  | "A"   | Vendedor  | 20         | 2          |
| 10-10-94  | 7-11-94  | 24-01-95 | "A"   | Vendedor  | 28         | 78         |
| 14-11-94  | 5-12-94  | 6-12-94  | "S"   | Lavador   | 21         | 1          |
| 26-11-94  | 19-12-94 | 29-12-94 | "A"   | Vendedor  | 23         | 10         |
| 4-01-95   | 17-01-95 | 16-03-95 | "V"   | Vendedor  | 13         | 58         |
| 12-01-95  | 24-01-95 | 3-03-95  | "A"   | Vendedor  | 12         | 38         |

Figura 4.6

| Solicitud | Alta     | Baja     | Causa | Puesto      | Días Proc. | Días Cont. |
|-----------|----------|----------|-------|-------------|------------|------------|
| 7-02-95   | 16-02-95 | 8-03-95  | "O"   | Vendedor    | 9          | 20         |
| 28-01-95  | 9-02-95  | 8-03-95  | "I"   | Vendedor    | 12         | 27         |
| 23-11-94  | 3-12-94  | 1-03-95  | "V"   | Vendedor    | 10         | 88         |
| 21-11-94  | 29-11-94 | 30-12-94 | "O"   | Vendedor    | 8          | 31         |
| 10-02-94  | 22-02-94 | 22-03-94 | "C"   | Op. Trailer | 12         | 28         |
| 9-11-94   | 5-12-94  | 7-12-94  | "B"   | Vendedor    | 26         | 2          |
| 4-10-94   | 14-11-94 | 5-12-94  | "A"   | Ay. Desp.   | 41         | 21         |
| 8-11-94   | 25-11-94 | 23-12-94 | "S"   | Vendedor    | 17         | 28         |
| 10-11-94  | 25-11-94 | 24-12-94 | "S"   | Vendedor    | 15         | 29         |
| 18-11-94  | 9-12-94  | 3-02-95  | "S"   | Vendedor    | 21         | 56         |
| 14-01-95  | 3-02-95  | 3-03-95  | "A"   | Vendedor    | 20         | 28         |
| 14-12-94  | 22-12-94 | 30-12-94 | "A"   | Vendedor    | 8          | 8          |
| 4-07-94   | 11-07-94 | 18-07-94 | "A"   | Expended.   | 7          | 7          |
| 13-04-94  | 25-04-94 | 2-05-94  | "A"   | Demostrad.  | 12         | 7          |
| 21-09-94  | 10-10-94 | 11-10-94 | "A"   | Vendedor    | 19         | 1          |

Figura 4.6 continuación

Como conclusión a la figura 4.6:

El promedio de días que se tardó en dar de alta es de 15.74 días.

El tiempo mínimo es de 4 días.

El tiempo máximo es de 41 días.

En cuanto al tiempo promedio en que el colaborador trabajó dentro de la Organización es de 28.22 días.

El tiempo mínimo es de 1 día.

El tiempo máximo es de 88 días.

En cuanto al Reclutamiento los porcentajes son:

|             |        |
|-------------|--------|
| Recomendado | 25.93% |
| Periódico   | 70.37% |
| Manta       | 3.70%  |

Las causas de baja son las siguientes:

|   |        |   |       |
|---|--------|---|-------|
| O | 11.11% | V | 7.41% |
| T | 7.41%  | Y | 3.70% |
| A | 48.15% | C | 3.70% |
| S | 14.81% | B | 3.70% |

|   |                     |   |                     |
|---|---------------------|---|---------------------|
| O | Falta de Asistencia | V | Falta de Integridad |
| T | Falta de Adaptación | Y | Jubilación          |
| A | Abandono de trabajo | C | Mejor puesto        |
| S | Incompetencia       | B | Mejor sueldo        |

Siguiendo con la metodologia se deben registrar la fecha de recibo de 30 requisiciones contra la fecha en la que fueron cubiertas.

| <b>Fábrica</b> | <b>Puesto</b> | <b>Fecha Rec.</b> | <b>Fecha Term.</b> | <b>Días</b> |
|----------------|---------------|-------------------|--------------------|-------------|
| Lara           | Ay. Grales.   | 9-12-94           | 14-02-95           | 67          |
| Autovend       | Chof. Maquil. | 13-02-95          | 1-03-95            | 16          |
| Wonder         | Ay. Grales.   | 1-02-95           | 16-02-95           | 15          |
| Ricolino       | Vendedores    | 25-02-95          | 13-03-95           | 16          |
| Ricolino       | Aux. Prod.    | 3-03-95           | 13-03-95           | 10          |
| Ricolino       | Vendedores    | 17-01-95          | 6-02-95            | 20          |
| Frexport       | Vendedor      | 14-02-95          | 27-02-95           | 13          |
| Suandy         | Vendedor      | 3-02-95           | 11-02-95           | 8           |
| Tia Rosa       | Sanidad       | 2-03-95           | 10-03-95           | 8           |
| Tia Rosa       | Vigilante     | 14-01-95          | 3-02-95            | 20          |
| Tia Rosa       | Ay. Despacho  | 22-01-95          | 10-02-95           | 19          |
| Barcel         | Mecánico      | 9-02-95           | 20-02-95           | 11          |

Figura 47

| Fábrica      | Puesto       | Fecha Rec. | Fecha Ter. | Días |
|--------------|--------------|------------|------------|------|
| Barcel       | Vendedor     | 9-02-95    | 8-03-95    | 27   |
| Barcel       | Vendedor     | 17-02-95   | 6-03-95    | 17   |
| Friser       | Vendedor     | 14-01-95   | 2-02-95    | 19   |
| Friser       | Aux. Cont.   | 10-01-95   | 16-01-95   | 6    |
| Bimbo        | Aux. Cont.   | 5-01-95    | 17-01-95   | 12   |
| Bimbo        | Vendedor     | 25-01-95   | 7-02-95    | 13   |
| Bimbo        | Vendedor     | 3-01-95    | 26-01-95   | 23   |
| Bimbo        | Surtidor     | 28-01-95   | 14-02-95   | 17   |
| Bimbo        | Vendedor     | 31-01-95   | 7-02-95    | 7    |
| Bimbo        | Ay. Vendedor | 4-02-95    | 7-02-95    | 3    |
| Proarce      | Ay. Gral.    | 9-01-95    | 17-01-95   | 8    |
| Ind. De Maiz | Ay. Gral.    | 6-01-95    | 12-01-95   | 6    |
| Marinela     | Vendedores   | 10-02-95   | 22-02-95   | 12   |
| Marinela     | Sanidad      | 31-01-95   | 13-02-95   | 13   |

Figura 4.7 continuación

| <b>Fábrica</b> | <b>Puesto</b> | <b>Fecha Rec.</b> | <b>Fecha Ter.</b> | <b>Días</b> |
|----------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------|
| Marinela       | Ay. Despacho  | 6-01-95           | 31-01-95          | 25          |
| Marinela       | Promotor      | 4-02-95           | 22-02-95          | 18          |
| Marinela       | Vendedores    | 10-02-95          | 22-02-95          | 12          |
| Marinela       | Ay. Gral.     | 28-01-95          | 9-02-95           | 12          |

Fig.4.7 continuación

El promedio para cubrir cada requisición según el cuadro anterior es de:

15.77 días, dependiendo también del número de personas de cada requisición.

El tiempo mínimo es de 3 días.

El tiempo máximo es de 67 días.

Continuando con la metodología corresponde el punto II que es el de costos.

## II COSTOS.

- Inventariar el equipo con el que cuentan:

Se cuenta con el siguiente equipo en el Centro Metropolitano de Selección.

- a) Máquina de Escribir            1
- b) Vehículos                    3 V.W. Mod. '95
- c) Computadoras                4
- d) Impresora                    1

- Determinar número de personas y sueldos que perciben.

Trabajan un total de 10 personas.

Con sueldos de N\$ 43,570.00 mensuales.

- Calcular el costo promedio de Reclutamiento ( con base en los gastos que se efectuaron durante el año pasado anterior ).

El costo de Reclutamiento de 1994 fué de N\$ 192,000.00 ( 2 anuncios semanales en el periódico).

Se paga una renta de N\$ 17,700.00 mensuales.

Se pagan honorarios de N\$ 1,075.00 mensuales

Así como un promedio de N\$ 1,500.00 mensuales por concepto de teléfono.

- Evaluar el tipo de instalaciones con las que cuentan:

|             |      |         |     |
|-------------|------|---------|-----|
| Limpieza:   | Bien | Regular | Mal |
| Ubicación:  | Bien | Regular | Mal |
| Orden:      | Bien | Regular | Mal |
| Mobiliario: | Bien | Regular | Mal |

En cuanto a la limpieza está bien, desde el momento en que uno entra al Centro Metropolitano de Selección, sala de espera, así como sala de exámenes.

Con respecto a la ubicación también está bien, se encuentra centrado y tiene una parada del metro muy cercana lo que facilita la llegada a los candidatos a ocupar las vacantes requeridas.

En cuanto al orden es bueno en términos generales, esto es, debido a que lleva poco tiempo de haberse cambiado existen todavía algunos problemas (mínimos) en cuanto a éste punto, pero lo básico como son formatos, exámenes, papelería, esta en orden.

El mobiliario con el que se cuenta es bueno, es lo necesario para realizar el proceso adecuadamente.

Puedo afirmar que en éste punto de calificar el tipo de instalaciones con el que se cuenta en términos generales es de bien.

Continuando con la metodología sigue el punto III.

### III SERVICIO A CLIENTES

- Pedir a los clientes que contesten los cuestionarios.

El cuestionario para clientes internos está dirigido a los Gerentes de Personal, así como a los encargados de los Centros de Selección.

El cuestionario es el siguiente así como las respuestas de los encuestados (figura 4.8)

1. Describe el Proceso de Selección tal como lo llevas. Si éste cambia de acuerdo a las circunstancias especificalo y especifica en que consisten esos cambios.
2. De acuerdo a tu experiencia ¿Cuál es la misión del Centro ?
3. ¿Cuál consideras la parte más problemática del proceso ?
4. ¿ Por qué ?
5. ¿ Qué información envías al Jefe Inmediato ?

figura 4.8 Cuestionario de Servicio a clientes internos

6. En cuanto al Reporte de Evaluación, ¿ Cómo lo consideras ?

7. ¿ Cuáles de los puestos que seleccionas conoces en línea ?

figura 4.8 continuación

Las respuestas de los encuestados fueron las siguientes:

1. Describe el Proceso de Selección tal como lo llevas.

- Depuración de la gente en puerta- Aplicación de exámenes-Entrevista profunda-Plática Sindical- Exámen de manejo-Exámen Médico-Entrevista con Jefe Inmediato-Elaboración de Referencias-Entrega de Documentos-Afiliación Sindical-Alta del I.M.S.S.-Plática de Bienvenido.

-Preentrevista-Entrevista Profunda-Exámenes complementarios-Entrevista Sindical-Exámen Médico-Exámen de Manejo-Entrevista con Jefe Inmediato-Referencias-Alta.

- Depuración de Gente en puerta-Solicitud-Preentrevista-Exámenes-Plática

figura 4.9 solución al cuestionario de servicio a clientes internos

Sindical-Exámen Médico-Exámen de Manejo-Entrevista con Jefe Inmediato

Entrega de documentos-Verificación-Alta-Alta I.M.S.S.

-Depuración de Gente-Exámenes-Entrevista Profunda-Plática Sindical-Exámen Médico-Entrevista con Jefe Inmediato-Exámen de Manejo-Referencias-Documentos-Alta.

-Requisición-Medio de Reclutamiento-Preentrevista (Depuración de gente)-Exámenes-Entrevista Profunda-Plática Sindical-Exámen Médico-Entrevista con Jefe Inmediato-Referencias-Alta.

-Reclutamiento-Preentrevista-Exámenes-Entrevista Profunda-Plática Sindical-Exámen Médico-Exámen de Manejo-Entrevista con Jefe Inmediato-Documentos-Referencias-Alta.

figura 4.9 continuación

2. De acuerdo a tú experiencia ¿Cuál es la misión del Centro ?

- Contratación de personal cubriendo las necesidades de cada fábrica.
  
- Relutar, Seleccionar y Contratar al personal adecuado con apego a perfiles y requisitos por la misma Organización.
  
- Es la de servir a nuestras fábricas cliente en un tiempo oportuno y al costo más bajo posible.
  
- Cubrir vacantes en un tiempo adecuado a las necesidades del cliente, apegandose a los perfiles que requiere la Organización.
  
- Buscar al personal idóneo cumpliendo con los requerimientos de la empresa, en un tiempo corto para cubrir las necesidades de nuestros clientes.

figura 4.9 continuación

- Reclutar, Seleccionar y Contratar al personal idóneo en el tiempo requerido por las fábricas cliente; Asegurándose que las necesidades de las mismas, sean satisfechas.

3. ¿Cuál consideras la parte más problemática del proceso ?

- Referencias
- Referencias.
- Exámenes ( Médico y Manejo ).
- Días de Bienvenido y Prueba a bordo.
- Depuración en puerta.
- Referencias.

4. ¿ Por Qué ?

- Porque en la Entrevista Profunda es difícil detectar a la gente con algún problema en sus empleos.

figura 4.9 continuación

- Por no tener expedientes a la mano, no se encuentra la persona que proporciona la información o dan cita para visitarlos tarde.

- Porque muchas veces hay tal cantidad de gente programada que no se puede dar cita ése mismo día a los candidatos, sino hasta el siguiente y como consecuencia se recorren el exámen de manejo y los siguientes pasos del proceso

- Porque retardan considerablemente el tiempo de Contratación.

- Porque no es del todo confiable, aunque se ha tratado de mejorar la información requerida al solicitante, no se tienen todos los datos para determinar si un candidato es apto o no.

- Porque se tarda en realizarse y esto provoca un retraso en el cubrimiento de las requisiciones.

figura 4.9 continuación

5. ¿ Qué oinformación envías al Jefe Inmediato ?

- Solicitud de Empleo, Hoja de Aceptación y Reporte de Evaluación.
- Solicitud de Empleo, Formato entrevista con jefe, y Reporte de Evaluación.
- Solicitud, Hoja de Aceptación ( fomato entrevista con jefe inmediato), Reporte de Evaluación.
- Solicitud, Hoja de Aceptación, Reporte de Evaluación.
- Solicitud de Empleo, Hoja de Aceptación, Reporte de Evaluación.
- Solicitud de Empleo, Hoja de Aceptación, Reporte de Evaluación.

6. En cuanto al Reporte de Evaluación, ¿ Cómo lo consideras ?

- Complicado y tardado.
- Con práctica no es difícil entenderlo, con computadora es más rápido y sencillo.

figura 4.9 continuación

- Hay que dedicarle más tiempo para elaborarlo, para dar adecuadas interpretaciones de los exámenes.

- No se dedica el tiempo necesario, es contradictorio, el equipo y el entrenamiento es adecuado.

- Regrese más tiempo, la interpretación se contradice.

7. ¿ Cuáles de los puestos que seleccionas conoces en línea ?

- Obreros y Vendedores.

- Ninguno

- Aseador, Ayudante de Despacho, Vendedor, Obrero, Mecánico, Ayudante de Mecánico, Demostradora, Vigilante.

- Despacho, Ventas, Producción, Sanidad.

- Todos.

- Ninguno

figura 4.9 continuación

El siguiente punto de la metodología es el cuestionario para clientes externos.

figura 4.10

El cuestionario para determinar la calidad del servicio a clientes externos debe contestarse por una muestra de 30 personas que hayan ingresado a la Organización. Es conveniente que en la muestra esté incluida gente de todas las marcas que pertenecen a la misma, a las que se les da servicio y en un número proporcional al de puestos que solicitan, es decir, participará más gente de la fábrica a la que más vacantes se le hayan cubierto.

El cuestionario es el siguiente:

Centro de Selección que le atendió:

1. ¿ Cuánto tiempo duró en su proceso ?
  
2. ¿ Cuánto dinero estima que gastó por el proceso ( transporte, comidas, licencia, copias, etc. ) ?
  
3. ¿ Porqué acudió al Grupo a hacer solicitud ?

figura 4.10 cuestionario de servicio a clientes externos

4. ¿ Cómo supo que había vacantes ? ( si fué por medio del periódico, comente qué elementos llamaron su atención )

5. ¿ Hay alguna información que usted considera que no se le dió en el proceso y que le hubiera sido útil conocer ?

6. ¿ Qué trato recibió de la gente que lo atendió ?

|                | Bueno | Regular | Malo |
|----------------|-------|---------|------|
| Seleccionador  |       |         |      |
| Vehículos      |       |         |      |
| Médico         |       |         |      |
| Administrativo |       |         |      |
| Sindicato      |       |         |      |
| Jefe           |       |         |      |
| Verificación   |       |         |      |

figura 4.10 continuación

7. Si usted estuviera buscando gente ¿ Cómo daría a conocer que hay vacantes?

8. Comentarios y Recomendaciones.

figura 4.10 continuación

Los resultados de éste cuestionario fueron los siguientes:

1. ¿ Cuánto tiempo duró su Proceso de Selección ?

El tiempo promedio fué de 20.2 días.

El más breve fué de 7 días.

El más largo fué de 40 días.

El más frecuente fué de 15 días.

2. ¿ Cuánto dinero gastó en el proceso ?

El gasto promedio fué de N\$ 294.30

El más bajo fué de N\$ 10.00

figura 4.11 solución al cuestionario de servicio a clientes externos

El más alto fué de N\$ 900.00

El más frecuente fué de N\$ 200.00

3. ¿ Por qué acudió al grupo a hacer solicitud ?

|   |    |
|---|----|
| Necesidad de trabajar                       | 11 |
| Empresa segura y buena                      | 8  |
| Muchos deseos de entrar a la Empresa        | 4  |
| Empresa Líder y Mexicana                    | 2  |
| Escuchó buenos comentarios sobre la Empresa | 2  |
| Le llamó la atención el anuncio             | 3  |
| Ofrecía oportunidades de progreso           | 4  |
| Por el tipo de trabajo                      | 4  |
| Interés en las ventas                       | 2  |
| Buen sueldo                                 | 5  |
| Buenas prestaciones                         | 1  |

figura 4.11 continuación

#### 4. ¿ Cómo supo que había vacantes ?

Si fué por el periódico, que elementos llamaron su atención ?

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Sueldo                        | 6 |
| Empresa seria y conocida      | 4 |
| Prestaciones                  | 3 |
| El puesto                     | 3 |
| Decía Organización Importante | 2 |
| Letras grandes de la Empresa  | 2 |
| Sueldo superior al mínimo     | 1 |
| Todo el anuncio               | 1 |
| Anuncio grande                | 1 |
| La claridad de los datos      | 1 |
| El tipo de trabajo            | 1 |
| Facilidad de requisitos       | 1 |

figura 4.11 continuación

Otros medios:

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| Por un compañero que trabaja aquí | 6 |
| Por un conocido                   | 5 |
| Por un familiar                   | 2 |
| Por casualidad                    | 1 |
| Pasaba por el Centro de Selección | 1 |
| Por una manta                     | 1 |

5. ¿ Hay alguna información que usted considera que no se le dió en el Proceso y que le hubiera sido útil conocer ?

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Ninguna                          | 33 |
| El tiempo que dura el Proceso    | 2  |
| No se me explicó claramente todo | 1  |
| No es perfecto                   | 1  |

figura 4.11 continuación

6. ¿ Qué trato recibió de la gente que lo atendió ?

|                |              |
|----------------|--------------|
| Seleccionador  | 34 B 2 R 1 M |
| Vehículos      | 28 B 3 R     |
| Médico         | 35 B 2 R     |
| Administrativo | 36 B 1 R     |
| Jefe           | 36 B 1 R     |
| Sindicato      | 33 B         |
| Verificación   | 25 B 1 R     |

7. Si usted estuviera buscando gente, ¿Cómo daría a conocer que hay vacantes?

|                    |    |
|--------------------|----|
| Periódico          | 26 |
| Radio              | 7  |
| El personal        | 6  |
| Televisión         | 3  |
| Personas conocidas | 3  |

figura 4.11 continuación

|  |   |
|--|---|
| Mantas                                   | 3 |
| Anuncio en Agencias                      | 2 |
| Propaganda                               | 2 |
| Bolsa de Trabajo                         | 1 |
| Amistades                                | 1 |
| Empresas públicas                        | 1 |
| Avenidas principales                     | 1 |
| Volantes                                 | 1 |
| Carteles                                 | 1 |
| Familiares                               | 1 |
| Panfletos                                | 1 |
| <b>8. Comentarios y Recomendaciones:</b> |   |
| Ninguno                                  | 9 |
| El proceso es muy bueno                  | 5 |

figura 4.11 continuación

|  |   |
|--|---|
| El proceso es muy tardado  | 5 |
| Me siento contento de trabajar aqui                                    | 3 |
| Que no se haga perder tiempo a los que no son aptos                    | 1 |
| El trato y la selección son muy buenos y ayudan a<br>valorar el empleo | 1 |
| La empresa tiene muy buena organización                                | 1 |
| Los de selección de personal son un buen equipo                        | 1 |

figura 4.11 continuación

El siguiente paso de la Metodología es el IV.

#### IV ANALISIS DEL PROCESO

- Analizar en los expedientes de gente contratada pasos del proceso llevados a cabo en su totalidad:

En este punto como menciono en el Marco Teórico utilicé el Método de Observación Directa.

\* Si los formatos son los autorizados.

En la mayoría de los casos se utilizaron los formatos autorizados, en ocasiones debido a la escases de éstos se emplearon los antiguos pero también tienen la autorización correspondiente.

\* Si la solicitud está completa y correctamente llenada.

En todos los casos la solicitud está completa en el expediente de las personas, en caso de no estar correctamente llenada o incompleta, el seleccionador al realizar la Entrevista Profunda de Selección obtiene los datos necesarios para completarlos y hace las anotaciones correspondientes así como notas importantes.

\* Investigar qué exámenes psicométricos o de conocimientos se aplicaron y cómo se calificaron.

En casi todos los casos los niveles que se seleccionan es el mismo es por esto que se aplica un solo examen psicométrico que es el HM, la manera de calificar es, mediante una tabla se hacen comparaciones con las respuestas correctas y de ahí se da una puntuación, de esa puntuación hay una serie de parámetros dependiendo el puesto, y esto implica que continúe o se detenga el proceso. Los exámenes de conocimientos que se aplican tienen respuestas concretas y de aquí se califican.

\* Comentarios del examen médico.

Para realizar el reporte del examen médico existe un formato autorizado, el doctor lo llena y lo manda al seleccionador correspondiente, éste a su vez lo revisa, pero al revisar únicamente se lee la leyenda de apto o no apto y no se revisa lo demás debido a la especialización de los conceptos, y también existen en ese formato las sugerencias que se le deben hacer a los candidatos.

\* Comentarios del examen de manejo.

Para poder realizar éste examen es necesario tener Licencia de manejo vigente, es por seguridad tanto vial como personal.

Este examen lo realizan en su gran mayoría gente que va para el puesto de vendedor, se le hace dependiendo a la marca para la que va a trabajar, ya que las distintas marcas de la Empresa de Panificación utiliza diferentes unidades para operar.

En éste también existe un formato autorizado que lo llena el encargado de realizar el examen que siempre es una persona del departamento de Vehículos de la Organización, lo llena y también lo entrega al seleccionador y hace los comentarios correspondientes y el caso de aprobar o reprobar.

\* Comentarios de la Entrevista Síndical.

En esto se manda la solicitud al Sindicato correspondiente a la marca en la que se va a laborar, aquí se le da a conocer al candidato todo lo referente al funcionamiento del mismo.

Dan su autorización mediante una clave si es aceptado en el Sindicato o no.

En caso de no haber sido aceptado hay una comunicación vía telefónica ( en la mayoría de los casos ) con la persona del sindicato y el seleccionador para dar sus impresiones acerca del candidato y de la entrevista.

\* Comentarios de la Entrevista con el Jefe.

Al jefe se le manda la solicitud del candidato para que pudiera realizar la entrevista correspondiente y una hoja con formato autorizado que se le denomina hoja de aceptación, en ésta el jefe da sus opiniones acerca del candidato, los puntos fuertes y débiles de éste así como si es aceptado o no. La hoja la regresa al seleccionador y este sabe si es aceptado o no.

El formato casi no es llenado únicamente la decisión final es la que se llena.

\*Comentarios de la Verificación de Referencias.

Aquí se presenta al parecer un problema en cuanto al tiempo para dar de alta a una persona, aquí se le dan a los verificadores un mapa de la casa y del último trabajo del candidato y ellos se disponen a llenar los formatos autorizados tanto para la visita domiciliaria como para la laboral.

Los formatos se regresan y son analizados por los seleccionadores y de aquí se decide su alta o la suspensión en su proceso de selección

\* Verificar que el trámite administrativo esté correctamente elaborado.

Para poder dar de alta a una persona a la Organización es necesario que se realice el trámite administrativo es decir la firma del contrato, la entrega de documentos, alta al Instituto Mexicano del Seguro Social, la afiliación Sindical.

Sin esto no se puede dar de alta a una persona.

- En el caso de la gente rechazada en proceso y la que fué dada de baja antes de obtener la planta, se registran los datos anteriores y la causa de rechazo o baja.

Este punto ya fué estudiado en páginas anteriores.

- De las personas en proceso se registra su avance.

Se tiene que dar seguimiento a cada persona según los pasos que vaya realizando dentro del proceso, en ocasiones esto no se realiza debido a la

cantidad de gente que se atiende diariamente, uno se puede dar cuenta en que paso del proceso va, unicamente checando en el expediente que se le abre desde el momento en que llega.

Es labor del seleccionador que lo está atendiendo.

- Solicitar y analizar índices de eficiencia para compararlos con la información obtenida y para tener acceso a sus medios de control del proceso.

Es difícil obtener los índices de eficiencia de los colaboradores debido a la magnitud de los mismos que laboran dentro de la Organización.

Las personas que se dieron de baja antes de obtener su planta se estudió anteriormente y ahí podemos observar las causas de baja de los mismos, así como las personas que han sido contratadas.

- Pedir a los seleccionadores que respondan al cuestionario para seleccionadores.

Este punto ha sido realizado como se puede ver en los cuadros anteriores.

- Tiempo promedio para que una persona se dé de alta ( duración del proceso ).

El tiempo promedio es de 15.7 como he estudiado anteriormente.

El siguiente paso es el punto V.

## V ESTRUCTURA Y PLANEACION

En éste punto se le aplicará un cuestionario a personas que laboran dentro de la Empresa.

El cuestionario siguiente es para los seleccionadores.

1. ¿ Cómo organizan sus estrategias de trabajo ?
2. ¿ De qué forma se determina a que clientes se atiende primero ?
3. ¿ Cómo han determinado su cuadro básico ?
4. ¿ Cuánta gente esperan contratar este año ?
5. ¿ Cómo lo calcularon ?

figura 4.12 cuestionario para seleccionadores

Las respuestas de los encuestados son las siguientes:

1. ¿ Cómo organizan sus estrategias de trabajo ?
  - Por medio de experiencias vividas en el proceso y para así mejorar.
  - Trabajando en equipo, planeando adecuadamente el trabajo encomendado por

figura 4.13 solución a cuestionario para seleccionadores

el Supervisor o el Jefe Inmediato.

- Estableciendo canales de comunicación con cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, tener la mano y proveerme de todas las herramientas de trabajo necesarias, mantenerme informado siguiendo los lineamientos y políticas del Centro.

- Cada Sábado nos reunimos para establecer el plan de trabajo de la siguiente semana, se revisan los resultados que se han tenido hasta ese momento y se definen las estrategias a seguir.

- En juntas semanales de equipo se comenta la forma de trabajo, para que juntos aportemos ideas o mejoras de como realizarlo. Determinando de igual manera si la estrategia funciona y/o como mejorarla.

- Se juntan los miembros del equipo, un sábado antes de iniciada la semana con el fin de distribuir el trabajo en relación a cubrir las requisiciones enviadas por las fábricas cliente. Se planean los medios que serán utilizados.

figura 4.13 continuación

2. ¿ De qué forma se determina a que clientes se atiende primero ?

- Lo más lógico es que se atienda a la requisición más antigua, pero en la mayoría de las ocasiones no es posible hacerlo, ya que se tiene que atender conforme va llegando la gente o los candidatos.

- De acuerdo a las requisiciones de personal solicitadas por nuestros clientes, todos son importantes y se les dá el mismo servicio, teniendo prioridad de acuerdo a las fechas, sin olvidar requisiciones recientes.

- De acuerdo a las requisiciones más atrasadas y hasta las más recientes, atendiendo las de mayor antigüedad primero.

- Nos enfocamos a las requisiciones de más antigüedad; sin embargo, si nos llega un candidato idóneo para cubrir una requisición nueva también se le lleva el proceso.

- Se determinan los factores principales: a) Antigüedad de la requisición b) De acuerdo a las necesidades del cliente.

- Todo depende de la fecha de las requisiciones conforme vayan llegando y no

figura 4.13 continuación

atrasar aquellas que inicialmente nos enviaron. Sin embargo, no por ello se desaprovechan a los candidatos que pueden satisfacer las necesidades del cliente aunque sean para cubrir requisiciones recientes.

3. ¿ Cómo han determinado su cuadro básico ?

- Esto lo determina directamente el Jefe Inmediato de acuerdo a las necesidades del centro.

- Lo determina el Jefe del Centro de acuerdo al total de requisiciones

- Esto lo deciden los Jefes, en base a las necesidades de la empresa y del centro.

- Esto lo determina el Jefe del Centro, de acuerdo a las necesidades de trabajo y económicas que se tengan en el departamento.

- El Jefe lo determina de acuerdo a las necesidades propias del Centro y de la Empresa.

- Lo ha determinado el Jefe del Centro a partir de las necesidades económicas que deben satisfacer los requerimientos del funcionamiento del Centro.

figura 4.13 continuación

4. ¿ Cuánta gente esperan contratar este año ?

- No contestó.

- Se espera cubrir el 100% de requisiciones solicitadas de nuestras fábricas clientes.

- De 1,500 a 2,000 vacantes, ésto va en función a las necesidades de las fábricas cliente y de las agencias.

- 1,800 personas en promedio por todo el Centro.

- Toda la que sea requerida por nuestras fábricas cliente. Aprox. 1,500

- Aproximadamente 1,840 personas.

5. ¿ Cómo lo calcularon ?

- No contestó

- De acuerdo al personal solicitado en éstos primeros meses.

(aproximadamente 120 por mes )

figura 4.13 continuación

- Por las vacantes que se tienen y las altas que se dan mensualmente.
- A partir de las altas semanales promedio que se han venido dando semanalmente.
- Se lleva un promedio de 10 altas semanales.
- Promedio 120 candidatos por mes.

figura 4.13 continuación

Para el caso práctico en ésta investigación la metodología que utilicé se basó en el estudio primero y en la aplicación después de la Reingeniería en una Empresa de Panificación.

La Reingeniería de Procesos se encarga de rediseñar los mismos de cada actividad, se pudo observar que estudié cada una de las fases del proceso de Reclutamiento y Selección en una Empresa de Panificación y pude observar las distintas condiciones en las que se desarrolla cada una de las fases del proceso antes mencionado.

Esta Empresa de Panificación es una empresa grande y muy compleja, tiene distintas áreas que abarcan situaciones y actividades concretas, me enfoqué a una que es la de Personal que es la encargada de reclutar y seleccionar al personal que laborará en la misma Empresa de Panificación.

Para ser más cómodo el estudio de procesos que es lo que hace la Reingeniería de Procesos es necesario que esté bien organizada y ésto lo puedo afirmar en lo que respecta a la Empresa de Panificación que estudié, como lo mencioné en éste caso práctico, están perfectamente establecidos los procesos así como la misión, las finalidades tanto económicas como sociales.

Con éstas finalidades se tiene claro los objetivos que tiene tanto para lucrar como para dar una estabilidad tanto económica como laboral al personal que labora dentro de la misma Empresa de Panificación.

En lo que respecta a la metodología que realicé puedo afirmar que el tiempo ideal para contratar al personal se estima que está entre 5 y 6 días hábiles y

pudé ver que el tiempo promedio es de 15.7 días que es muy alto para la estimación hecha anteriormente dentro de la Empresa de Panificación.

Los principales medios de reclutamiento que pude ver y los que más resultado dan en cuanto a cantidad de candidatos posibles para cubrir un puesto determinado son los conocidos y recomendados, pero la mayor parte de las personas que llegan son captadas por medio del periódico.

En cuanto a las personas rechazadas en proceso, existen varias partes del proceso en el cual puede quedar el candidato, el más alto porcentaje es el de Referencias, siguiendo con el Sindicato, Manejo y Jefe.

Hay distintos **cuellos de botella** en el proceso y son distintas las causas de rechazo, esto es que el Centro Metropolitano de Selección depende de otras áreas en ciertos pasos del proceso como lo es el examen de manejo ( lo hace un supervisor del departamento de Vehículos ).

En cuanto a las personas que fueron dadas de baja antes de obtener la planta - la planta se obtiene después de haber firmado 3 contratos por 28 días cada uno-

puedo decir también que hay un promedio de 15.74 días para darse de alta -es muy alto el promedio- y el promedio de tiempo que laboran es de 28.22 día, ésto implica que en promedio cada colaborador firma un solo contrato y la principal causa de que se vaya el colaborador es que abandona el trabajo, hay que tener cuidado con ésta interpretación de éstos datos ya que existen diversos puestos dentro de la Empresa de Panificación, y ésta causa, frecuentemente es para el puesto de vendedor, hay que investigar porque en el momento aceptan las condiciones de trabajo y después se van .

Como mencioné anteriormente el promedio de contratación es de 15.7 días, y también lo es en cuanto al tiempo que se tarda en cubrir las requisiciones, pero debemos de observar que cada requisición es por distinto número de personas para distintos puestos es decir, puede llegar una requisición para 20 vendedores y otra por un ayudante general.

En cuanto a las instalaciones todo se encuentra correctamente y en orden.

En cuanto al proceso no todos los seleccionadores lo llevan a cabo de la misma manera y orden esto es porque en la mayoría de las ocasiones hay gran cantidad de personas solicitando empleo, esto implica que ciertas fases del proceso se van retrasando debido a que por ejemplo el doctor no se da abasto para atender a todos los candidatos diarios y es por esto que se trata de aprovechar el tiempo y continua con otra fase del proceso, otro ejemplo es en el examen de manejo y por lo anterior se varía el orden del proceso, pero se tiene que cubrir todas las fases del proceso de selección.

En cuanto a la opinión de los clientes externos sus opiniones fueron favorables hacia el Centro Metropolitano de Selección, que el trato que recibieron fué bueno por parte de todas las personas que integraron su proceso de selección.

En el trámite de selección se utilizan formatos previamente autorizados que son los obligatorios, éstos deben de estar perfectamente llenados.

## CONCLUSIONES

En esta investigación puedo asegurar la relación existente entre la Reingeniería, la Empresa y los Departamentos que forman ésta, en específico el Departamento de Recursos Humanos que es el encargado de el Reclutamiento y Selección de Personal.

En conclusión, La Reingeniería de Procesos es la encargada de estudiar paso a paso éstos, y tratar de mejorarlos de acuerdo a dicho estudio.

El estudio de la Reingeniería va siendo empleado por las empresas mexicanas, como es el caso de la Empresa de Panificación objeto de estudio.

En el Caso Práctico estudié una Empresa Grande, pero la Reingeniería puede ser empleada en cualquier tamaño de empresa, siempre y cuando tengan procesos que se puedan estudiar y modificar.

Puedo afirmar que la Reingeniería en estos momentos es necesaria para poder dar un mejor servicio tanto a clientes internos como externos, ya que la

competencia aumenta rápidamente y es necesario modernizarse para así poder conservar y captar a los clientes.

La Administración juega un papel importante dentro de la Reingeniería ya que se tiene que planear, organizar lo que se va a realizar, es decir en caso concreto de mi investigación, en la Empresa de Panificación, la Reingeniería se empezó a desarrollar de la siguiente manera:

El alcance que se quiere obtener, es decir, ¿ dónde empieza ? y ¿ donde termina? en éste caso el proceso de Reclutamiento y Selección poniendo límites correspondientes.

Se tuvo que comparar la situación con otras empresas del mismo tamaño, al determinar ésto hay que establecer que distancia hay y en que posición se quiera estar.

Paso siguiente es el detectar ¿ Cómo se va a realizar para lograrlo ?, ante ésto se determinarán distintas alternativas de solución.

Al tener dichas alternativas de solución se selecciona la adecuada a las necesidades de la Empresa y así se realizará la narrativa del que será el nuevo proceso acompañado de su diagrama.

Al tener lo anterior se realiza un diseño detallado abarcando tres puntos de vista distintos los cuales son:

- El social.- Es decir ¿ Quién lo va a realizar ?, ¿ Qué nivel jerárquico ?, sueldos entre otros.
- El técnico.- Que son las herramientas de apoyo como software, exámenes.
- El operativo.- Que son procedimientos de operación.

Al tener el diseño y desarrollo del nuevo proceso se procederá a realizar la prueba piloto que consiste en implementar el nuevo proceso en alguna de las fábricas de la Empresa de Panificación.

En caso de que la prueba piloto resulte adecuadamente se proseguirá a la capacitación e implementación del mencionado proceso.

A consecuencia de lo anterior puedo afirmar que mi hipótesis central se cumple la cual fué: Si se implementa la Reingeniería en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de una Empresa de Panificación por tanto habrá satisfacción de clientes internos y externos luego entonces a mayor implementación de la Reingeniería en el proceso de Reclutamiento y Selección

**de Personal mayor satisfacción de clientes internos y externos de una Empresa  
de Panificación.**

Habiendo realizado éste trabajo de investigación recomendaré un nuevo proceso de Reclutamiento y Selección, el cual es el siguiente:

Se dividirán en fases el proceso, es decir, el Reclutamiento será el mismo pero el de Selección cambiará en:

Fase 1:

Se realizará una entrevista en el Area de Reclutamiento y Selección.

Se realizará una entrevista con el que será el jefe inmediato.

Se le aplicarán al candidato exámenes psicométricos.

Se le aplicará un examen médico.

**\*todo ésto en 2 días\***

Fase 2:

El candidato hace tres distintas dinámicas:

De Hábilitades.

De Sindicato.

**\*se contrata\***

De prueba abordo.

**\*2 días\***

Siguiendo con el entrenamiento y cursos correspondientes.

Como recomendación general puedo afirmar que la Reingeniería sabiendola aplicar funciona y da resultados positivos a la Organización que quiera aplicarla, pero planeandola y estudiandola adecuadamente.

## APENDICES

## MARCO TEORICO

### **“La Implementación de la Reingeniería para lograr eficiencia en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Empresa de Panificación”**

**V.I.:** Reingeniería

**V.D.:** Reclutamiento y Selección de Personal

#### **Importancia Social:**

La Reingeniería contribuye al cambio de procesos en las Empresas, esto implica un beneficio para estas, ya que esto provoca facilidad para realizar las labores cotidianas y en consecuencia aparece la **Productividad** que significa realizar las actividades correctamente y al haber productividad hay satisfacción en los jefes, clientes, proveedores, etc. lo que es benéfico para la Sociedad en general.

**Importancia Teórica:**

Con esta investigación se puede afirmar que la Administración juega un papel importante ya que la Reingeniería es parte integrante de ésta. Entiéndase la Reingeniería como aquella encargada de lograr la Eficiencia en el proceso de Reclutamiento y Selección de personal, y a su vez el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal aquel que se encarga de contactar y contratar a las personas que se adecuan a las necesidades que se presentan en cualquier Empresa.

**Hipótesis:****Alternas:**

1. Si existe la Reingeniería y hay eficiencia en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Empresa de Panificación por lo tanto hay eficiencia en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal luego entonces a mayor aplicación de la Reingeniería en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de una Empresa dedicada a la panificación existirá mayor rapidez en la contratación del personal necesario.

2. Si se implementa la Reingeniería por tanto existe eficiencia en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Empresa de Panificación luego entonces a mayor implementación de Reingeniería mayor control eficaz del personal que ingresa a la Empresa, así como del Reclutamiento y Selección de personal de una Empresa panificadora.

3. Si se implementa la Reingeniería en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de una Empresa de Panificación por tanto habrá satisfacción de clientes internos y externos luego entonces a mayor implementación de la Reingeniería en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal mayor satisfacción de clientes internos y externos de una Empresa de Panificación.

**Central:**

- Si se implementa la Reingeniería en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de una Empresa de Panificación por tanto habrá satisfacción de clientes internos y externos luego entonces a mayor implementación de la Reingeniería en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal mayor satisfacción de clientes internos y externos de una Empresa de Panificación.

**Nula:**

- Si se implementa la Reingeniería y no hay satisfacción de clientes internos y externos por tanto no hay eficiencia en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Empresa de panificación luego entonces si hay eficiencia en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Empresa de Panificación no es producido por la implementación de la Reingeniería y no hay rapidez en la contratación del personal necesario.

**Objetivos:**

**General:** Estudiar que la Reingeniería contribuye a la satisfacción de clientes internos y externos.

**Particular:** Estudiar que la Reingeniería influye para la mejora de los procesos, esto es la Reingeniería modifica los procesos que no están funcionando correctamente o son obsoletos y se estudiarán ciertos procesos únicamente.

**Específico:** Estudiar la rapidez de la contratación de personal gracias a la Reingeniería, esto es, como se ha mencionado anteriormente la Reingeniería

cambia procesos y se estudiará directamente el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

**Objetos de Estudio:**

**Conceptual Simple:** Vamos a describir lo que se estudia, es decir la Reingeniería.

**Empírico:** La Reingeniería es directamente observable.

**Métodos:**

**Inductivo:** Se describe la Reingeniería, esto es, se va a definir la Reingeniería, y aplicarla en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal dentro de una Empresa de Panificación.

**Analítico:** Se descompone la Reingeniería, es decir, se utilizarán partes de la Reingeniería en el caso práctico, esto es, se utilizará una metodología a seguir.

**Sintético:** Se juntan las características de la Reingeniería, se trabajará en distintos procesos pero al final se juntan estos procesos para conseguir un objetivo general.

**Técnicas de Investigación:**

**Observación Directa:** al trabajar ésta investigación en la misma Empresa, se podrá dar una visión detallada de lo que se investiga.

**Trato directo con la Empresa:** se trabajará ésta investigación directamente en la Empresa y en sus centros regionales de Reclutamiento y Selección de Personal y se tendrá la oportunidad de tener comunicación constante con los integrantes de la misma.

**Ubicación Temporal:**

La investigación comienza en febrero de 1995, se tiene planeado concluirla en junio de 1995.

**Ubicación Espacial:**

La investigación se realiza en las Bibliotecas de: La Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Latinoamericana, Empresa dedicada a la panificación.

Se realizará también la investigación en los distintos Centros Regionales de Reclutamiento y Selección de Personal ( tanto en la zona metropolitana como en el interior de la República )

**Delimitación Teórica:**

Se tratará de comprobar mediante las técnicas de investigación los objetivos antes planteados, esto con la máxima eficacia posible, desarrollando en la misma lo referente a la Reingeniería, esta se encarga de dar una serie de cambios a los procesos que no están funcionando correctamente, y tiene como objetivo cambiar parcial o totalmente a estos para así tener una mejora en los distintos procesos que se estudien. El departamento de Recursos Humanos es el encargado de promover las relaciones interpersonales dentro de la Compañía, y el área de Reclutamiento y Selección de Personal es parte integrante de éste

Departamento dentro de la Empresa de Panificación, esta se encarga de elaborar y distribuir productos alimenticios, teniendo como base distintos procesos en todos sus Departamentos, así como en todas sus áreas, se estudiará únicamente el área ya mencionada.

**Limitaciones de la Investigación:**

Las limitaciones con la que se topa esta investigación son los problemas de horario, la información que se manejará en algunos casos es de carácter confidencial; y la falta de tiempo con el que se cuenta para la entrega de la investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Agustín Reyes Ponce

Teorías de Administración

Editorial Ecasa

1980. México

Michael Hammer y James Champy

Reingeniería

Editorial Diana

1994. México

Agustín Reyes Ponce

Administración de Personal

Editorial Limusa

1982. México

Dirección Corporativa Impulsora

Manual de Reclutamiento

Documentación Interna

1990. México

Dirección Corporativa Impulsora

Nuestra Empresa

Documentación Interna

1992. México

Dirección Corporativa Impulsora

Reingeniería

Documentación Interna

1993. México.

**INDICE**  
**DE**  
**FIGURAS**

|   |     |
|---|-----|
| 4.1. Personas contratadas por el C.M.S.   | 77  |
| 4.2. Días tardados en contratar y puestos   | 79  |
| 4.3. Personas rechazadas en proceso   | 83  |
| 4.4. Causas de rechazo en proceso   | 85  |
| 4.5. Personas dadas de baja antes de obtener la planta  | 89  |
| 4.6. Causas de baja y días tardados   | 91  |
| 4.7. Requisiciones cubiertas ( días )   | 95  |
| 4.8. Cuestionario para clientes internos  | 101 |
| 4.9. Solución del cuestionario para clientes internos   | 102 |
| 4.10. Cuestionario para clientes externos   | 109 |
| 4.11. Solución del cuestionario para clientes externos  | 111 |
| 4.12. Cuestionario para seleccionadores en cuanto a Estructura<br>y Planeación.               | 125 |
| 4.13. Respuesta del cuestionario para seleccionadores en cuanto<br>a Estructura y planeación. | 125 |