

308917



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

4

ESCUELA DE INGENIERIA
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

LA REINGENIERIA DE PROCESOS APLICADA EN EL AREA
E RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA DE SISTEMAS.

TESIS PROFESIONAL

QUE PRESENTA:

OSCAR ALEJANDRO CASTILLO UGALDE

PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
AREA INGENIERIA INDUSTRIAL

DIRECTOR DE TESIS: FIS. MARIANO ROMERO VALENZUELA

MEXICO, D.F.

285496
2000



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.

A mis papás:

Este logro es más suyo que de nadie.

Gracias por todo.

A Gregorio, Adriana y Pepe, Mónica y Javier:

Siempre unidos.

A mis amigos:

Carlos, Jorge, Pablo, Álvaro, Fernando
y Mari Carmen, Mauricio, David,
Javier, Enrique, Ana y Patricio,
Gustavo, Fer, Beto, Toño, Octavio y
Mónica, Luis, Josemaría, Rodrigo
Salazar, Rodrigo Saiz, Rodrigo
Minakata, Santiago, Kiks y a todos los
que siempre han estado ahí.

Gracias.

LA REINGENIERÍA DE PROCESOS APLICADA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA DE SISTEMAS

ÍNDICE

Introducción	3
1. Antecedentes de la Empresa	5
2. Qué es la reingeniería de procesos	8
3. Objetivo, razones e impacto del proyecto	12
4. Fotografía actual de Recursos Humanos	20
4.1 Liderazgo: factor de cambio	23
4.2 Auditoría de clientes	26
4.2.1. Clientes externos	27
4.2.2. Clientes internos	30
4.3. Estudio de la competencia	31
4.4. Procedimientos y proveedores	34
4.5. Fotografía del proceso	37
5. Actitudes: el recurso humano como factor de cambio	42
6. Nuevo diseño	52
6.1. Rediseño	53
6.2. Medidores	58
7. Cascadas de compromisos	60
8. Rentabilidad	64
Conclusiones	71
Bibliografía	76
Índice de Anexos	77
Anexos	

INTRODUCCIÓN

A lo largo de los últimos años mucho se ha hablado sobre reingeniería, teoría de restricciones, mejora continua y un sin fin de teorías que prometen mejorar a las empresas y sobre todo hacerlas más rentables. Es esta la razón por la que las empresas hoy en día invierten grandes cantidades de dinero para ser más eficientes y generar mayores utilidades.

La presente tesis abarca una de estas teorías pero de una manera muy humana; me refiero a que el trabajo presentado tiene, sí, aspectos técnicos y financieros pero sobre todo tiene mucho de trato humano, de relaciones interpersonales que son las que a fin de cuentas logran los cambios, más aun cuando estamos hablando de un departamento de recursos humanos que es un punto de influencia, buena o mala, para toda la empresa.

Hay que buscar una mejor manera de hacer las cosas para que se refleje esta mejora directamente en las utilidades, que es lo que interesa en toda empresa, si no, no sería empresa sino obra de beneficencia; puede conseguirse mediante la fuerza bruta, es decir aplicando el terror y el látigo como antes de la Revolución, o puede lograrse mediante el convencimiento, y la manera más fácil de convencer es cuando el convencido saca provecho propio.

De esto trata el método de Reingeniería de Procesos, mejorar, no como área o departamento, como se verá más adelante, sino como un conjunto de actividades realizadas por una cadena de *personas* de distintas áreas, unidades de negocio e incluso de diversas empresas colaborando al mismo ritmo para satisfacer a mi cliente.

En un área de Recursos Humanos los primeros clientes y a los que se les debe satisfacer son a los empleados de la empresa, a los candidatos y si esta área se convierte en una unidad de negocio, como en este caso, también a los clientes externos.

El proyecto da inicio a finales del año 1997, cuando entré a trabajar en esta empresa y me encargaron sacar adelante un proyecto que llevaba ya varios intentos por realizarse y sin salir adelante. El primer paso era reconvencer a la gente de que valía la pena aplicar la reingeniería; el segundo era identificar el verdadero problema, aplicar la metodología a los procesos y no a los departamentos. Se estaba aplicando reingeniería en la manera de sacar las credenciales o hacer el boletín de noticias internas de la compañía; dos cosas, ejemplos de otras varias, que no representaban un problema en sí mismas y lo que es peor no dejaban o quitaban alguna ganancia, mientras en otros procesos se estaban dejando de ganar miles de pesos diarios.

Esta tesis es la aplicación de la metodología desarrollada por el IPADE y el Grupo Financiero BITAL con la que el banco de este grupo consiguió posicionarse en uno de los primeros del país en un tiempo récord viniendo de muy atrás. Lo que nos indica que si se aplica bien... funciona.

Capítulo 1

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Esta empresa contaba en el momento de realizar este proyecto con 15 años de experiencia en el ramo de servicios y asesoría para sistemas de cómputo.

Se crea en 1982 como una empresa de consultoría, la cual tiene como objetivo principal ofrecer soluciones integrales de tecnología a clientes corporativos, es decir, se enfocaba a clientes grandes.

En el año 1985, surge como consecuencia de la empresa de consultoría y el ofrecimiento de soluciones integrales, una empresa proveedora de equipo de cómputo que se especializa en la marca *APPLE*, la cual se dirige a todo tipo de mercado: menudeo, empresas medianas y corporativos. Esta empresa consigue grandes ventas y la hace en varios años el mayor proveedor de esta marca en el mercado.

Una cosa va llevando a la otra, y como el mayor proveedor de equipo nace la necesidad de dar soporte y mantenimiento a los equipos colocados en el mercado. Surge así en el año 1991 otra empresa hermana dedicada a servicios, la cual se encarga de dar soporte técnico y de servicio, para clientes propios y para el resto del grupo. Esta empresa, además de ser un Centro Autorizado de Servicio *APPLE*, consigue la concesión para distribuir las computadoras personales *IBM*, con lo cual, se logran colocar una gran cantidad de productos en el *Grupo Financiero Prime*.

En este mismo año se forma otra empresa dedicada a educación con la que se pretende cubrir el mercado educativo de México con un ambicioso plan integral de enseñanza asistida por computadora; brinda servicio a escuelas de la zona metropolitana de la Ciudad de México, asesorando, capacitando y rentando el equipo necesario, para apoyar el desarrollo educativo de nuestro país.

Posteriormente en 1995 aparece otra empresa dedicada a dar asesoría en sistemas de cómputo, la cual se encarga de brindar servicios de asesoría, consultoría, desarrollo de soluciones integrales basadas en tecnología de vanguardia, capacitación, alianzas con otros proveedores y servicios de mantenimiento y soporte técnico.

En 1996 se conforma lo que ahora es el Grupo como tal, el cual se constituye de varias empresas, cuyo propósito es proporcionar una tecnología madura y de vanguardia que satisfaga las necesidades esenciales de los clientes.¹

A través del tiempo estas empresas empezaron a tener cambios cuantitativos de importancia, prueba de ello, es el desarrollo que ha alcanzado la empresa de consultoría, desde la que se hizo este proyecto. Esta empresa cuenta con servicios de capacitación, soporte y mantenimiento y asignación de personal calificado para otras empresas.²

A grandes rasgos esta es la historia de una empresa, una empresa que empezó como un proyecto visionario de una familia emprendedora que supo aprovechar las oportunidades que se le presentaron. Después de 15 años y un rápido crecimiento se hace necesario hacer una

¹ Cf. Red Común. Boletín Informativo del Grupo ASAE - PROESA. Edición Especial. 1997

² Cf. Manual de Bienvenida Grupo ASAE-PROESA. 1997

reestructuración de las empresas integrándolas en un grupo con mayor presencia y fuerza. Para llevar a cabo esto surge la aplicación de la propia consultoría al Grupo en un proyecto de reingeniería global, del cual forma parte esta tesis.

Capítulo 2

QUÉ ES LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

En el camino de toda empresa que quiera sobrevivir a los cambios que exigen los tiempos de una competencia desmedida, de una comunicación amplia e intensa, se requiere de algo más que muchas ganas y buenas ideas para salir adelante: el mejoramiento de los procesos de producción o servicio. De esta manera puede una empresa comenzar la lucha por el mercado desde dentro, todo claro en vistas a un mejor servicio al cliente. A fin de cuentas si una empresa no hace dinero no es una empresa, sino una institución de beneficencia.

La reingeniería de procesos busca alcanzar los objetivos de ganancias de la empresa mediante el seguimiento de todas las actividades involucradas en un proceso que aporte utilidades a la empresa, de esta manera se sigue cada una de las actividades que de una manera u otra aportan un beneficio, cualitativo o cuantitativo, al producto o servicio.

No es la reingeniería de procesos un cambio por áreas o departamentos; de alguna manera podría decirse que quedan excluidas este tipo de restricciones pues un proceso aunque nazca en un área o departamento y la mayor parte de sus actividades las realicen gente perteneciente a este departamento no podría considerarse un cambio si no se involucra a otros departamentos, pues de nada me sirve hacer mejor mi producto si quien lo vende no está comprometido con los cambios que yo he propuesto para tener mejores ganancias; tal es el caso de los procesos de un área de Recursos Humanos como los planteados en esta tesis.

La reingeniería de procesos se basa en tiempos y movimientos, pues son el estudio de cada movimiento y el tiempo que lleva los que nos permiten darnos cuenta de cuáles son los puntos en los que estamos fallando o tardando y nos implican un costo por no tenerlo cuando hay que tenerlo o de la manera en la que hay que tenerlo. Sin embargo no se limita la reingeniería de procesos únicamente a tiempos y movimientos, no, este es sólo uno de los elementos que la integran pues el concepto desarrollado contiene una serie de teorías que la hacen original y única en su aplicación y resultados.

Podemos quedarnos, de cualquier modo, con la definición de Hammer y Champy en su libro *Reingeniería*³: “ La reingeniería es inventar una nueva manera de hacer las cosas”.

A manera de definición podemos decir que la reingeniería de procesos es el rediseño de los procesos sobre los que se apoya el negocio que realiza la empresa en busca de una mayor efectividad, expresada esta última, casi siempre, en utilidades económicas, aunque no exclusivamente porque una buena reingeniería de procesos implicará la mejora de las circunstancias y condiciones laborales, en fin, hacer más y mejor en menos tiempo, con menos costos y en mejores condiciones.

La reingeniería no es una metodología que se aplica con puro sentimiento, es la consecuencia de un análisis y un estudio en el que dé por resultado que se puede ser mejores, pero no de una manera sólo ilusionista sino bien sustentada y pensada. La implantación de reingeniería en una empresa no es cuestión de sentimiento, es necesario efectuar un diagnóstico de efectividad organizacional, efectividad procesal (qué tan bien diseñadas, interrelacionadas y qué tanto cumplen sus metas las diferentes áreas productivas-administrativas) y un diagnóstico de

³ HAMMER, Michel y CHAMPY, James *Reingeniería*. Gpo. Editorial Norma. Colombia 1994

efectividad laboral/operativa (qué también se conoce sus responsabilidades cada empleado y qué tan ubicado está en su actual puesto de trabajo de acuerdo con sus aptitudes y actitudes).⁴

La reingeniería de procesos no implica necesariamente que haya que despedir gente, aunque no es una posibilidad que se descarte - como se verá mas adelante en el rediseño de esta tesis -, sino más bien ubicarla en aquellas actividades en las que pueda ser más productiva y más eficiente.

La reingeniería de procesos no es sólo recortar gastos y disminuir costos que se vea reflejado en las utilidades, aunque ese es uno de los objetivos que se persiguen; no es ésta la finalidad, sería más bien el aumentar las utilidades mediante la optimización de los procesos productivos (entendiendo por optimización lo antes descrito, esto es, hacer más y mejor con menos).

Al aplicar Reingeniería de Procesos nuestro enfoque será cambiar las relaciones entre los elementos o partes que forman el proceso productivo, de tal forma que se logre un cambio dramático en los indicadores de desempeño del proceso. *Esto significa básicamente, reacomodar o, en algunos casos, eliminar las relaciones entre las partes del proceso para hacer que los elementos que agregan valor al producto o servicio trabajen y se comuniquen de la manera más eficaz y eficiente posible, para crear una diferencia al cliente final en cuanto a dimensiones tales como tiempo, costo y calidad.*⁵

La aplicación de esta metodología en los procesos de área de Recursos Humanos implica la adaptación de todo el desarrollo en procesos que si bien, no son directamente productivos (hablando de producto económico) todos ellos, más adelante veremos cómo se han adaptado las

⁴ Cf. NIETO, Jaime. Reingeniería de Procesos. Artículo publicado en CONTACTO. Diciembre 1996

⁵ CAVIEDES, Hugo. La Reingeniería de Procesos... Revista CONTACTO. Diciembre 1996

facilidades de un departamento de este tipo para formar unidades de negocio; son procesos que influyen desde muchos aspectos en el bienestar de toda la empresa y que finalmente incurren en costos por el no cumplimiento de éstos.

Puede tenerse la impresión de que un área de recursos humanos tiene ciertos estándares por lo que se guía y sigue su existencia sin mayor complicación, bueno pues veremos que esto no es necesariamente así, puesto que los procesos siempre pueden ser mejores, incluso una vez que se ha implantado la reingeniería, pero el hecho de comenzar a buscar qué es lo que esta fallando, teniendo como precedente que algo está fallando, nos permitirá darnos cuenta de cuántas cosas a las que estamos acostumbrados no son lo mejor o incluso ni siquiera son necesarias puesto que no agregan ningún valor e incluso lo retrasan y, como veremos más adelante, todo retraso implica un costo, aunque este costo no sea necesariamente un desembolso, sería más bien un dejar de ganar.

Los pasos que seguiremos a lo largo de esta tesis son los que sigue el método de Reingeniería de Procesos, estos son:

1. *Objetivo, razones e impacto del proyecto*
2. *Fotografía actual*
3. *Auditoría de clientes*
4. *Estudio de Mercado*
5. *Nuevo diseño*
6. *Medidores*
7. *Cascadas de compromiso*
8. *Juntas de seguimiento*
9. *Reapreciación del proyecto*

Capítulo 3

OBJETIVO, RAZONES E IMPACTO DEL PROYECTO

OBJETIVO

La primera cuestión que salta al inicio de todo proyecto de reingeniería es qué es lo que me propongo con la aplicación de la reingeniería en determinados procesos del departamento de Recursos Humanos.

Es éste, después de diagnosticar la necesidad de la aplicación de la reingeniería, el primer punto, que es parte de la metodología propia de la Reingeniería de Procesos: el objetivo del proyecto; esto es, cuál es el fin que persigo emprendiendo este proyecto; todo proyecto de reingeniería requiere de un mínimo de inversión. En el caso de la empresa que nos ocupa, esta inversión implicó la creación de un departamento de Reingeniería con todo lo que ello implica (contratación de personal, equipo, lugar, mobiliario, sueldos, etc.). El hecho de que se haya realizado esta inversión implica que se espera tener una ganancia sobre esta inversión, quizá no directamente en el departamento creado, como sucedió en esta empresa, sino que el aumento en las utilidades y beneficios alcanzados por la implantación de la Reingeniería de Procesos justifiquen la existencia de este departamento o el pago de la consultoría.

Es pues el objetivo el primer punto que se debe analizar y tener; éste debe ser expresado en forma breve y deberá ir en términos de servicio al cliente externo y del interno en función del externo, pero siempre en vistas a mejorar cara al cliente externo que a fin de cuentas es el que paga las facturas.

Puede presentarse quizá la duda de que es absurdo pensar en un objetivo cuando ni siquiera se ha planteado cómo estoy ahora o cómo puedo mejorar o en qué términos, pero cabe aquí un comentario y la razón de comenzar un proyecto con el objetivo, es muy común que en el momento de comenzar un proyecto se vea primero cómo estamos y qué podemos hacer; de esta manera nuestros objetivos se adaptarán a la situación que hayamos planteado quedando éstos sometidos a lo que podemos hacer.

La razón de que la Reingeniería de Procesos inicie por plantear al objetivo antes de estudiar más a fondo la situación actual es justamente por la situación descrita anteriormente; el objetivo que se plantee deberá ser en función de lo que queramos lograr; de esta manera las actividades que planteemos estarán enfocadas a alcanzar ese objetivo, mismo que deberá ser ambicioso. La Reingeniería de Procesos no puede conformarse únicamente con objetivos pobres o parciales, la idea al implantar una reingeniería es justamente esa: crear un cambio radical, el cómo se hará es el método que se sigue a lo largo de todo el proceso.

Como parte del objetivo que se quiere alcanzar deberá mencionarse la fecha en la que queremos y podremos alcanzar dicho objetivo.

Cabe señalar que una de las fases de la metodología es la reapreciación del proyecto en la que se pueden ajustar los objetivos y las fechas de manera que tampoco se consideren fechas y actividades imposibles de realizar, pero siempre sin perder de vista el objetivo primero, ambicioso y alcanzable.

Entrando en lo que a nuestro proyecto se refiere, que es la reingeniería de los procesos en el área de Recursos Humanos, lo primero que se quiere hacer es conseguir que esta área sea rentable y no sea considerado un peso para el resto del grupo.

Antes de enlistar los objetivos de este proyecto cabe mencionar que se tiene una unidad de negocio a cargo de esta área, esto es, un negocio de Colocación de Personal y Servicios de Recursos Humanos, el cual consiste en el manejo de personal y de su nómina. Adelantándome un poco a lo que es materia del siguiente capítulo, mencionaré que en el momento de tomar el proyecto se tenía un solo cliente, que sí bien representa una gran cantidad de personas y un ingreso muy alto, limitaba la seguridad de la empresa, como más tarde sucedería pero que no es ya del caso de esta tesis.

Los objetivos que se persiguen en este proyecto son varios y en orden al cliente externo, siempre involucrando al cliente interno, claro está, y de paso beneficiando a los clientes internos.

Objetivos:

1. Conseguir la automatización del área de Recursos Humanos para el 2 de febrero de 1998
2. Desarrollar un sistema automatizado de administración de Recurso Humanos que cumpla con *las necesidades de esta área en cualquier empresa*
3. Agilización de cada uno de los procesos de Recursos Humanos
4. Comercialización del sistema desarrollado durante 1998
5. Cumplir con los requerimientos de personal para clientes externos e internos en un lapso menor a 15 días, basados en una base de datos funcional y confiable

RAZONES DEL PROYECTO

Las razones del proyecto son aquellos hechos o fenómenos que nos llevaron a implantar una reingeniería en determinados procesos, es decir, el porqué de todo el movimiento que pienso tener.

Los objetivos están dados de manera cualitativa o cuantitativa y pueden ser muchas causas tales como: *diferencial de competitividad*, que es básicamente la principal razón que da origen a que se trabaje en ese proyecto.

A manera de ejemplo podemos citar algunas razones generales: *necesidades insatisfechas de nuestros clientes*; la competencia ofrece algo que nosotros no; *oportunidades desaprovechadas*; altos costos y posibles ahorros; defectos en la actitud de servicio, *pérdida de competitividad y rentabilidad*, etc.

Las razones por las que se tomó la decisión de usar la herramienta de la reingeniería en este proyecto son las que a continuación se enumeran.

Razones:

1. Se tienen requisiciones de personal de *Outsourcing* con un retraso en su cubrimiento de hasta tres meses. *Ésta ha sido una de las razones principales puesto que en el momento en el que dejamos de cumplir con lo que nos pide el cliente dejamos de ser competitivos y, a pesar de la buena relación que pueda tenerse con él, el cliente busca otro proveedor de estos servicios.* A

la vez que nosotros dejamos de percibir los ingresos correspondientes a esos tres meses mientras incurrimos en costos de búsqueda y personal dedicado a esta búsqueda y selección de personal.

2. Se cuenta con la posibilidad de desarrollar el sistema de administración de nómina y recursos humanos a un costo muy bajo, gracias a las alianzas con nuestros clientes. En este punto es de suma importancia destacar algo que se mencionó anteriormente y es que el principal cliente de esta empresa es un banco al que se le provee de diversos productos y servicios, tales como equipo de cómputo, instalación de sucursales y cajeros, mantenimiento, entre otros varios. Gracias a esta unión tan estrecha que se ha conseguido con el cliente pudimos reunirnos y negociar el desarrollo del sistema automatizado, esta alianza consistió en que la empresa pondría el recurso humano y el banco se encargaría de proporcionar el equipo y la tecnología necesarias para llevar a cabo este proyecto. Esto significó un gran ahorro sin el cual no hubiese sido posible pensar en la realización de este proyecto.
3. La comercialización de este producto representaría un ingreso a la empresa de aproximadamente \$45,000.00 u.s.dlls. por venta realizada. Ha sido esta una de las razones que más influyeron para invertir en este proyecto. Este punto se tocará con mayor amplitud en el último capítulo de esta tesis.
4. No existe una estructura definida del área ni de la empresa. Debido a cambios y crecimiento de la empresa se hizo necesario el crecimiento de esta área, la contratación de nuevo personal, etc. pero todos estos cambios se dieron de una manera desordenada, esto es, se trajo personas para cubrir ciertas actividades pero no dentro de una estructura. Algo similar pero de mayor magnitud sucedió en el resto de la empresa y sería responsabilidad del área de Recursos Humanos organizar la estructura de la empresa.
5. El área de Recursos Humanos es la que conjunta a todas las áreas del grupo. Esta razón, a primera vista podría parecer carente de sentido pero visto desde el punto de vista de servicio al

cliente interno también es un punto que debe tomarse en cuenta puesto que parte de la función del área es cumplir con las necesidades que tienen las demás áreas de la empresa, esto aunado al desarrollo organizacional y la implantación de una cultura empresarial que hasta este momento no se ha conseguido.

Estas son algunas de las principales razones para desarrollar este proyecto, sin embargo unidas a éstas existen muchas otras pequeñas razones que encontraran su mejora y solución con el desarrollo del método de Reingeniería de Procesos.

IMPACTO

Esta es la parte con la que se puede vender el proyecto, es decir la forma en la que se cuantifica, casi siempre será en términos monetarios o de tiempos, para de esta manera hacer ver a las personas involucradas en el proceso cuál será la mejora a la que se llegará y cómo impactará en el beneficio de la empresa.

El impacto va muy de la mano con los objetivos, la diferencia entre los objetivos y el impacto es que en los primeros se expresa lo que se desea alcanzar pero en términos cualitativos, mientras que el impacto lo definimos como el objetivo cuantitativo y por el que se guiarán los esfuerzos para alcanzar los objetivos pues de nada me serviría a mí conseguir, por ejemplo, un sistema de administración de recursos humanos con la tecnología más avanzada si esto no implica un ahorro en los costos o, como en este caso, la posible comercialización de dicho sistema.

El impacto es el principal elemento que se toma en cuenta para establecer las prioridades, en caso de que haya competencia por asignación de recursos. El impacto no tiene que ser necesariamente

un ingreso, puede ser un costo en el que se incurrirá si no se aplican las medidas necesarias y corregir de esta manera esa pérdida.

Para el proyecto que nos ocupa se definió el siguiente impacto:

1. Satisfacción de las requisiciones de personal de *Outsourcing* e internas en un lapso no mayor a 15 días. Esto es, con la implantación de la reingeniería conseguiremos tomar las medidas necesarias para poder cumplir con este compromiso y garantizar al cliente que nosotros le presentaremos candidatos calificados, y en caso contrario se establecerían sanciones por el no cumplimiento de dicha garantía.
2. Desarrollo de un software comercializable con valor promedio de \$300,000.00 us.dóls. Se tomó un valor aproximado de lo que representaría la venta de este producto porque dependerá del cliente al que se le venda y sus circunstancias particulares. Además de todo esto se venderá el producto como punta de lanza de otros productos y servicios que ofrece la misma empresa, tales como: venta de equipo, instalación de redes, conexión a internet, mantenimiento y capacitación, entre otros.
3. Evitaremos pérdidas de reclutamiento de *outsourcing* que de mayo a diciembre de 1997 ascienden a \$503,500.00 (ver anexo 1). Esto por las razones que se mencionaron anteriormente por no cubrir los requerimientos que nos hace el cliente, este dinero no es algo que habremos de desembolsar pero sí será algo que dejaremos de ganar.
4. Unificación de la empresa a partir de una red interna, a la que todos los empleados tengan acceso. Con la creación del sistema se podrá contar con módulos dentro de éste a los que tendrán acceso todos los empleados y por este mismo medio se puede hacer una conexión de información interempleados que permita tener un directorio y una unidad empresarial siempre actualizada.

Con este capítulo quedan definidos, además de los conceptos de objetivo, razones e impacto del proyecto, las bases en las que se sustentará el desarrollo de la metodología.

Hemos puesto el destino al que queremos llegar, la meta está puesta, este es el primer paso que se sigue en la Reingeniería de Procesos, los pasos que se den después serán todos pensados en alcanzar el objetivo y el impacto establecidos en este primer paso.

Capítulo 4

FOTOGRAFÍA ACTUAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

La fotografía actual o foto inicial es la apreciación exhaustiva del manejo de los procedimientos, si es que existen establecidos, del manejo de los recursos y las actividades que realizan cada uno de los elementos que integran el equipo de Recursos Humanos.

Es de esta etapa que depende el cambio que se puede alcanzar pues de no hacer una buena apreciación de lo que se hace actualmente no puede originarse el cambio o se cambiarían cosas que no son esenciales por no agregar valor al cliente final.

En este punto se evaluarán a los impulsores del cambio y entenderlos para determinar el énfasis del proyecto y crear la infraestructura del mismo:

- Identificar a los activadores del cambio: éstos pueden ser internos o externos; entre los primeros están: la necesidad de reorganizar la empresa, la ineficiencia o inexistencia de los procesos actuales, problemas en las utilidades, cambio en la administración de la empresa, obsolescencia y/o reemplazo de los sistemas, etc. En cuanto a los externos podemos mencionar los siguientes: privatizaciones, fusiones, adquisiciones, cambios importantes en las leyes, alianzas estratégicas, etc.
- Analizar la misión, visión y estrategias: es primordial que la empresa tenga claramente definida su misión y visión para que de ahí se desprendan las estrategias que deberán soportar la operación. La misión de la empresa es: “Satisfacer de manera óptima las necesidades de sus clientes de manera particular con productos y servicios de la más alta calidad, ofreciendo un beneficio para ellos, para el personal, para la empresa y para la sociedad”. La visión sería:

“Posicionarse en el mercado de la asesoría en sistemas como una empresa líder y modelo que consiga altos beneficios a favor de sus empleados y de la sociedad mexicana”.

- *Analizar la organización:* se debe evaluar la estructura organizacional, las instalaciones físicas y el comportamiento de la gente y su cultura organizacional, con el fin de identificar problemas y oportunidades con los que nos enfrentaremos en el transcurso del proyecto.
- *Analizar la forma de operar de la empresa:* en esta tarea debemos definir y fotografiar de forma global los procesos de negocio que estarán sujetos a revisión durante la etapa de fotografiado.
- *Redefinir y/o confirmar los objetivos:* una vez que las cuatro tareas anteriores fueron realizadas se deberán validar el objetivo del proyecto, así como su alcance o impacto, enfoque y el plan general de trabajo
- *Crear la estructura que realizará el proyecto:* definir los equipos de la Reingeniería es la última tarea de preparación del proyecto con lo que se dará inicio.

Al hacer la fotografía actual del área se deben diagnosticar detalladamente las dimensiones de la organización (procesos, gentes y cultura, estructuras y tecnología), las cuales se enfocarán al cliente y a los productos y servicios.

En esta parte se tendrá que evaluar el ambiente externo de la empresa; los medidores de desempeño; la estructura organizacional; los procesos a ser rediseñados (fotografiándolos a detalle); la tecnología (hardware y software) que apoya a estos procesos; la efectividad de la comunicación interna; la hipótesis creada de la actual cultura organizacional (se evaluará si es capaz de soportar los cambios) - cabe destacar que en el caso concreto que nos ocupa en esta

tesis, no fue éste un punto que presentara mayor problema dado que no existía ninguna clase de cultura organizacional -, y el inventario de las instalaciones físicas que soportarán la operación.⁶

La fotografía actual consta de varias partes; dentro de este capítulo se han incluido, además de los elementos propios de ésta, algunos otros puntos con los que nos encontramos al estar “tomando” la fotografía, tales como: el liderazgo; se incluyen también las auditorías a clientes y el estudio de mercado, esto es, el estudio de la competencia.

Los elementos de los que consta una fotografía actual dentro del método de Reingeniería de Procesos son los siguientes:

1. Flujos de procesos: estos son los flujos de los procesos, si existen o como existan, involucrados en el proyecto. El objetivo de éstos es identificar claramente la forma en que se está controlando el proceso con:

- Los medidores que se llevan
- Las políticas relacionadas al mercado que existen
- La separación de las actividades que agregan valor de las que no
- Las relaciones cliente - proveedor vigentes

Cada flujo debe de tener los siguientes elementos:

- Nombre del flujo del proceso
- Fecha de la fotografía
- Áreas involucradas en divisiones horizontales de la hoja
- Tiempos en que se dan los eventos del proceso en divisiones verticales de la hoja

⁶ VALADEZ, Cuauhtemoc. LA REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS DE NEGOCIOS. Revista CONTACTO, Diciembre 1996

- Tiempo que duran las actividades, si procede (según el objetivo del proyecto)
- Horarios de personas y de eventos
- Identificación del intercambio de documentos, de dónde salen y a dónde llegan
- Volumen de demanda que maneja el flujo y comparación con la capacidad instalada
- Todas las notas pertinentes que ayuden a tener la mayor cantidad posible de información relacionadas al flujo

Los flujos deben tener dos validaciones:

- La de las personas involucradas o contribuidores al proceso, con la firma de cada una de ellas, al presentarles de forma individual y después grupal, los flujos.
- La del asistente del proyecto, después de haber “vivido” el flujo, que han platicado y firmado los contribuidores al proceso. Esta es la validación más importante, pues de aquí surge el hecho de que quien lleva el proyecto sea el que más sepa de los procesos, incluso más que cada contribuidor, pues ve el proceso de forma global.

4.1. LIDERAZGO

El liderazgo es el motor que impulsa y mantiene viva a la organización⁷. Es este un punto de suma importancia: cómo está la dirección del área o departamento a la que me estoy enfrentando *para cambiarla*.

Todo cambio requiere de cierto “dolor” y una serie de modificaciones que no son siempre agradables y es más, se desearía que no sucedieran. Es aquí donde se ve si la dirección está a cargo de un líder: llegar a los puestos de dirección, dicen los especialistas, puede ser un tanto más fácil que asumir el liderazgo. Se puede dirigir, sin duda, por razones de escalafón; pero no ser

líder... Para ser la cabeza indiscutible de un equipo, una de las herramientas será, siempre, ver el futuro como una oportunidad del presente⁸. Entonces al intento de realizar el cambio surge la visión del líder o la falta de ella: el líder enseguida visualizará la oportunidad de mejora y asumirá los retos que esto suponga.

Al iniciar el análisis de este punto en el área de Recursos Humanos de la empresa nos encontramos con un área acéfala, esto es, no existía desde hacía un par de meses quien dirigiera esa área, el anterior gerente de recursos humanos había intentado pocos meses antes crear esta área que hasta hacía poco tiempo no existía como tal dentro de la empresa, fue una idea que surgió de parte de la dirección general la cual había sufrido un cambio de estafeta en este tiempo. Así nació el área que a los pocos meses quedó abandonada y en las manos de uno de los subgerentes, existían entonces dos subgerencias: la del reclutamiento y selección y la de nómina; estas áreas comenzaron a funcionar de manera independiente, aun cuando el primero intentara llevar las riendas del departamento.

Por otra parte el área se veía atendida desde lejos - tanto física como estratégicamente - por la dirección de la que dependía en ese entonces: la dirección administrativa, quien debido a las múltiples funciones y tareas que le son encomendadas no le permitía atender como lo requería el rápido crecimiento de la empresa y del área, era por tanto necesario conseguir una cabeza.

Lo primero que había que conseguir era un líder, una persona dispuesta a asumir el reto del cambio, que, sin prejuicios, tuviera una visión fresca y actual de la situación y estuviese en posición de manejar el cambio. Fue así como se decidió contratar a una persona con este perfil,

⁷ HERNÁNDEZ, Gustavo. *Compromiso Bital. BITAL. Enero 1997*

⁸ REFORMA. Periódico. Suplemento especial. 1998

además de los conocimientos técnicos necesarios para llevar la gerencia del área. Este fue el primer paso del cambio, el primer logro en la implantación de la Reingeniería de Procesos.

La implantación de una reingeniería requiere de un líder de proyecto, esto es: la persona capaz de hacer que el cambio se dé. Evidentemente esta persona deberá estar respaldada por la dirección, quien ha sido la primera interesada en desarrollar el cambio pero es labor importantísima del líder de proyecto generar la confianza necesaria que haga que la gente se involucre en el proyecto y participe en él.

El liderazgo no depende sólo de una persona, es más bien un fenómeno situacional en el que los seguidores reconocen en cierta persona la capacidad; se dan cuenta también de que esa persona quiere su bien, que lo que propone vale la pena y que está plenamente involucrada en la situación.

Es responsabilidad del líder conformar su equipo de trabajo, es decir, corresponde al líder del proyecto involucrar de tal manera a las personas en el desarrollo del proyecto que formen junto con él un verdadero equipo de reingeniería, de otra manera no le será fácil desarrollar el proyecto y provocar el cambio.

Fue, a mi parecer, uno de los principales retos y el primero en el momento de mi llegada al área de Recursos Humanos hacer que la gente aceptara y creyera en la reingeniería. Había habido ya varios intentos previos de implantar el método, sin embargo, por causas de movimientos de personal, no se llegó nunca a concretar; esta era una de las razones por las que las personas no creían que la reingeniería pudiera traer algo bueno, requirió de un par de semanas el convencer a la gente y hacer que cooperaran, finalmente el reto se logró.

4.2. AUDITORÍA DE CLIENTES

En esta parte del proceso se requiere la aportación de las opiniones y datos de los clientes que puedan servirnos en orden de conseguir alguna mejora que repercutirá en su beneficio y en el nuestro. Es muy importante saber distinguir entre las necesidades reales y las que nos imaginamos, de ahí la importancia de contactar directamente a los clientes para conocer estas necesidades.

Tanto los clientes (que conforman las cadenas de consumo que integramos), como los usuarios finales del servicio que brindamos, definen los mercados, que cada vez se caracterizan por ser más plurales; cada vez más la gente busca ser diferenciada... cada subcultura es un mercado y cada mercado, un nicho; este es el objeto de nuestra visión: aunque esto determine potenciales problemas sociales, mercadológicamente se está ante una realidad que se puede aprovechar⁹.

Auditar a los clientes es poner los medios para entender su existencia respecto a la nuestra (o más estrictamente, la nuestra respecto a la suya), preguntarnos todo respecto a ellos y buscar que sólo ellos nos contesten, eliminando el “genio filtrante” que interpreta sus deseos y que se considera fiel a sus peticiones¹⁰.

⁹ Op. Cit. 5

¹⁰ *Ibidem*.

La auditoría de clientes es de suma importancia porque nos da el porqué del cambio que queremos emprender y por supuesto el qué es lo que ha de cambiar de manera que seamos competitivos y podamos entrar en los rangos de su preferencia.

La auditoría de clientes está comprendida por dos partes: la que es más importante puesto que todos nuestros esfuerzos van enfocados a ellos, es la auditoría a clientes externos y unida a ésta la auditoría a clientes internos, entendiéndose por cliente interno aquel que pertenece al proceso, siempre en vistas del cliente externo.

4.2.1. AUDITORÍA DE CLIENTES EXTERNOS

Como mencionamos anteriormente es necesaria la participación de los clientes en el desarrollo del proyecto pues son ellos los que se enfrentan a la primera línea y a los que les afecta directamente el bien o el mal de la empresa.

En el caso de la reingeniería del área de Recursos Humanos, el único cliente que se tenía en el momento de tomar el proyecto era la institución bancaria que antes hemos mencionado; este banco requería de nosotros el manejo de personal, es decir, manejo de nómina y servicios, contratación y administración; de esta manera habíamos conseguido posicionar un gran número de personas, sin embargo, dejábamos mucho que desear como proveedor.

De esta manera comenzamos a hacer un sondeo entre las personas que nos pedían personal con mayor frecuencia para darnos cuenta de dónde “nos apretaba el zapato”.

Al final de este capítulo veremos cuál era el proceso que se seguía con relación a este punto; lo más importante a destacar es sobre todo los tiempos de cada una de las actividades que se seguían y el porcentaje de rechazos, esto debido a la falta de filtros suficientemente buenos que permitieran ofrecer calidad en el servicio al cliente.

La auditoría consistió en una serie de preguntas - entrevista con los directores y subdirectores de sistemas del banco, nuestros principales solicitantes. Era importante que la auditoría fuese personal para poder notar exactamente cuáles eran las impresiones y sentimientos de los clientes con respecto a nosotros.

La entrevista se realizó con base al siguiente esquema de preguntas:

1. Preguntas cuantitativas:

- ¿Cuántas personas requiere en promedio en un mes?
- ¿Cuál es el número de personas que recibe para entrevista en un mes?
- ¿Cuántas personas contrata, por nuestro medio, mensualmente?
- ¿Cuánto tiempo ha tenido que esperar entre que realiza su requisición y recibe el personal?

2. Preguntas cualitativas:

- ¿Cómo considera nuestro servicio en general?
- ¿Las personas que hemos enviado para su aprobación han sido lo que esperaba?
- ¿Nuestro representante le ha atendido bien y le ha dado seguimiento a sus requisiciones?
- ¿Qué cosas cambiaría, agregaría o añadiría en nuestro servicio?

Las respuestas a estas preguntas se pueden ver más claramente en las tablas anexas (ver anexo 2), pero en general las respuestas que recibimos no fueron nada satisfactorias para nosotros pues implicaba enfrentarse con ese tumor que había ido creciendo y empezaba a dar síntomas de cáncer que necesitaba ser atendido de emergencia.

Los directores y subdirectores no estaban nada contentos con el servicio que ofrecíamos pues sus requisiciones tardaban mucho tiempo en ser atendidas y tenían una respuesta efectiva en algunos casos hasta tres meses después de haber hecho su requisición. A lo largo de este periodo se intentaba colocar gente que estaba muy por debajo de los requerimientos del cliente, lo cual implicaba enviar a examen y entrevista a mucha gente que finalmente no cumplía con el perfil que se estaba pidiendo, esto, por supuesto llevaba consigo tiempo, costos de reclutamiento (tiempo / hombre y papelería), y un malestar del cliente al no recibir lo que estaba esperando además del malestar propio de estar entrevistando personal que no podía, debido a su falta de capacidad, quedarse y cubrir el puesto. Habíamos estado creando una imagen que no era fácil cambiar pues las malas experiencias suelen quedarse muy grabadas en las mentes de los clientes, tanto que ya no se toman en cuenta las buenas.

La parte del servicio era una de las consideraciones que se tomaron. Existía otro problema, el cliente; en este caso, no sólo está comprendido por las personas que pedían el servicio. Una vez hecho esto venía la fase de cobro; ésta no se hace ya con los consumidores directos sino con otro departamento; la facturación de los servicios podía durar hasta 30 días, lo que significa un financiamiento de la operación que resultaba muy engorrosa para la empresa; ese fue otro problema que se arregló. En esta parte el cliente no tenía tanto problema pero de igual forma consideraba lento el proceso de cobro, esto se pudo solucionar con una simple reunión con los responsables del proceso de autorización y pago a proveedores.

Fueron los clientes los que nos marcaron la pauta a seguir en el proceso de cambio y los beneficios fueron para ambas partes, fue, como gustaba decir un profesor, un arreglo ganar-ganar.

4.2.2. CLIENTES INTERNOS

Es esta la parte más extensa de la auditoría a clientes puesto que el área da servicio a todos los departamentos de la empresa y no sólo, como sucede con el cliente externo, en la parte de reclutamiento y selección y manejo de nómina. Dentro de los servicios que se dan internamente están todos aquellos procesos de pago de nómina, ofrecimiento de servicios, reclutamiento y selección de personal, capacitación e inducción (este último se hacía en un principio junto con el área de capacitación que pocos meses más tarde desaparecería).

En general el levantamiento que se hizo fue muy parecido al que se hizo con el cliente externo en lo referente a la parte de reclutamiento y selección; se hizo un levantamiento acerca del conocimiento de los servicios que se ofrecían y poco más. La idea era tener una estructura y una organización tal que nos permitieran satisfacer al máximo las necesidades del cliente externo y como consecuencia de ello, satisfacer las propias.

No intento decir en esta parte que los comentarios que nos hiciera el cliente interno no tuvieran valor o fueran menos importantes que los del externo pues, a fin de cuentas, son éstos los que de alguna forma sostienen esta área, sin embargo era primordial mantener y aumentar las *requisiciones del cliente externo*.

4.3. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

Como se mencionó anteriormente es muy importante saberse ubicar dentro de la preferencia de los clientes y para ello es necesario conocer qué es lo que está ofreciendo la competencia y cómo nos ubicamos con relación a los otros proveedores.

Las empresas líderes no necesitan compararse o detenerse a ver qué es lo que está haciendo la competencia, simplemente marcan la línea a seguir, son ellos los que indican el rumbo que va a seguir el mercado, alguna vez es uno solo, otras un par de empresas, siempre sobreviven los mejores.

El estudio de la competencia, a lo que suele llamarse comúnmente, estudio de mercado, es un sondeo de qué es lo que hace la competencia, cómo lo hace y por cuánto lo hace, cuáles son las ventajas que ofrece y cuáles son sus debilidades, de manera que podamos identificar el diferencial de competitividad, que nos permita ubicarnos dentro del mercado competitivo y de esta manera *superar las expectativas del cliente con relación a los otros proveedores de este servicio.*

Al ser identificado el diferencial de competitividad, se debe tener la certeza de aniquilarlo y eso sólo se logra si se tiene desde el principio un compromiso de satisfacción con los clientes.

En pocas palabras, el estudio de mercado es el proceso de comparación entre las diferentes operaciones o procesos. El estudio de mercado compara las prácticas de los mejores modelos de

su clase para identificar áreas de ventaja y debilidad. Si se realiza en forma continua permite conservar esa ganancia y obtener las máximas posibles en cada área.¹¹

El estudio de mercado da la posibilidad de evaluar el comportamiento de las empresas, incluso la propia, basándose no sólo en sus resultados económicos o sus éxitos y fracasos coyunturales.¹²

Se identifican tres tipos básicos de estudio de mercado (competitivo, funcional e interno) y que cada empresa debe escoger el que mejor se adecue a sus necesidades.

El estudio de mercado competitivo es un enfoque que estudia diseño de productos, capacidades de proceso y sistemas administrativos usados por competidores directos. Más que buscar igualar o imitar las habilidades del contrario, el esfuerzo se dirige a identificar y medir las diferencias. Obviamente, pocos de ellos aceptarán someterse a un escrutinio de este tipo y lo usual en estos casos es disimular el interés encargando el estudio a fuentes secundarias o empresas de consultoría.

El estudio de mercado funcional se realiza contra organizaciones que son competidoras directas y por lo mismo resultan de más fácil acceso. Aquí se busca conocer el modo de aquella organización que sea “la mejor de su clase” en cierto proceso o función compartida, como manejo de personal, nóminas, seguridad, sistemas, reclutamiento, capacitación. También puede referirse a crédito y cobranzas, manejo de materiales, telemercadeo, etc. Este estudio de mercado depende de la cooperación de esas empresas, pero algunas no siempre están interesadas en

¹¹ ROZENBERG, Dino. *El Benchmarking*. Revista EXPANSION. Enero 28 1998.

¹² *Ibidem*

compartir sus secretos, sobre todo cuando no tienen nada que ganar o cuando la empresa que solicita la información no ofrece a cambio cierta reciprocidad.

En cuanto al tercer tipo de estudio de mercado, el interno, en muchas organizaciones -sobre todo las de mayor tamaño- es el más eficiente y rápido sistema para encontrar y activar mejoras en los procesos, en virtud de que el cotejo se realiza entre socios y amigos del mismo grupo. Los funcionarios de diferentes divisiones no tendrán demasiada resistencia a esta inspección y estarán *menos preocupados en compartir información con colegas. De todos modos es civilizado asegurarles que se le dará un buen uso y que algunos misterios serán manejados con cautela.*

En lo referente a este proyecto en particular podemos decir que nos estábamos - actualmente se hace todavía - enfrentando con grandes corporativos que ofrecen este tipo de servicios, algunos de ellos presentes también con nuestro cliente.

Las conclusiones que pudimos sacar con el estudio del mercado se expresan en las tablas anexas y esto fue una ayuda para mejorar nuestro servicio. Aunque no es determinante si es un parámetro de medición. (ver Anexos 3 y 4).

4.4. PROCEDIMIENTOS Y PROVEEDORES

Una vez que se sabe lo que el cliente requiere, las preguntas a contestar son ¿qué impide que lo reciba?, ¿qué estoy ofreciendo?, ¿cumpló con lo que ofrezco?, ¿hacia dónde están orientados nuestros procesos?, ¿hacia las necesidades de nuestros clientes o hacia nuestras capacidades?, ¿qué procesos internos tengo que revisar para que el cliente reciba lo que se le ofrece?, ¿la gente de la empresa tiene claro cómo contribuye a los procesos elegidos?, ¿mis proveedores externos, me ayudan a ser competitivo o tengo que “sufrirlos” al no estar en el mismo nivel de calidad - servicio?¹³

Con la respuesta a todas estas preguntas es como se implanta el cambio. Para la instrumentación de este cómo, es necesario tener claro algunos conceptos:

Se parte de que no se puede dirigir lo que no se controla y no se puede controlar lo que no se mide.

Medir es el principio de justicia en la organización, pues cualquier trabajo competitivo debe tener parámetros de comparación; en una competencia, el que participa, le gusta ganar y el medidor es el marcador; todo miembro de un equipo de trabajo ó todo contribuidor a un proceso o proyecto determinado tiene derecho a saber cómo va. Pero el medidor es sólo el principio, de nada sirve si es inútil para la toma de decisiones.

El control lo podemos definir como el grado de certidumbre en no tener sorpresas desagradables, éste se da más en la medida en que se tengan los medidores pertinentes, en los procesos

adecuados, según los objetivos que dan razón de ser a los equipos funcionales o a los proyectos de cambio radical: las variables críticas.

Dirigir, una vez controlando y midiendo, es tema que se abordará en el siguiente capítulo.

Los procedimientos son aquellos mecanismos de impulso que en toda gestión directiva se deben manejar para mover la organización hacia el logro del propósito. Estos procedimientos, llamados Procedimientos de Avance, se pueden clasificar en cinco tipos: Precisar, Enseñar, Medir, Premiar y Castigar.

Los procedimientos, y cabe destacar que se les llama procedimientos y no procesos puesto que se asume que procesos son aquellos que ya están establecidos, tienen cierto orden lógico y se realizan siempre de la misma manera, que se seguían en el área de Recursos Humanos se pueden ver más claramente en el siguiente punto de este capítulo, sin embargo, es importante mencionar que aunque se cumplía en la mayor parte de los casos con los objetivos, sobre todo en los casos de pago de nómina, aunque no en los casos de reclutamiento y selección como vimos anteriormente.

En cuanto a lo que a proveedores se refiere, lo que se comercializa, por decirlo de algún modo, es el recurso humano, luego los proveedores pueden dividirse para fines prácticos en:

Anuncios en periódico: esto es el típico anuncio en el que se menciona de una manera general el perfil de la persona requerida y el lugar donde puede dejar sus datos o enviar su curriculum, la efectividad de este medio suele ser mucha en cantidad pero poca en lo que se refiere a calidad.

¹³ Op Cit Ant 5

Grupos de intercambio: éstos son grupos de empresas que se reúnen para intercambiar sus carteras de candidatos, de manera que pueda hacerse más fácil el conseguir al personal que cada una de las empresas requiere. Una de las desventajas de este medio es que las empresas suelen llevar a estas reuniones de intercambio lo que no les sirve o interesa, que suelen ser los perfiles más comunes o con menos experiencias.

Empresas amigas: mediante relaciones interempresas se consigue llegar a acuerdos con los encargados del manejo de las carteras de candidatos en otras empresas, de manera que se intercambien cada determinado tiempo, de esta manera ambas empresas amplían su base de candidatos. Pero suele ocurrir lo mismo que con los Grupos de Intercambio que lo que se pone a negociación no es la mejor selección.

Internet: se usa este medio electrónico para acceder a las bolsas de trabajo que existen y en la cual, de forma gratuita, los posibles empleados llenan su solicitud, misma que posteriormente puede ser vista por cualquier persona que tenga acceso; algunas de ellas tienen acceso restringido el cual tiene un costo. Existe también la posibilidad de poner en alguno de estos espacios anuncios para solicitar personal. En el momento de iniciar este proyecto no se contaba con este servicio y al final nos pudimos dar cuenta de que no era un servicio que valiera la pena debido a su bajo nivel de respuesta.

Tratándose de un recurso humano es difícil tener alguna garantía de que podremos contar con el personal que necesitamos en el momento preciso; ese es el gran reto del reclutamiento y selección, de ahí la importancia de conocer el medio y tener los contactos necesarios para poder, nosotros, garantizar al cliente el personal que requiere en el tiempo ofrecido.

4.5 FOTOGRAFÍA DEL PROCESO

Llegamos finalmente a uno de los puntos medulares del proceso de reingeniería: la obtención de la fotografía del proceso. Esto es, cuál es la situación en la que se encuentra el proceso; cómo se está trabajando; quién está haciendo qué actividades y cuánto tiempo tarda en realizarlas; cual es el beneficio que aporta con su participación en el proyecto. Es este el parte aguas del proceso de mejora. Una fotografía bien “tomada” garantiza, prácticamente, el éxito de la implantación de la mejora.

En la fotografía se realiza una descripción gráfica de toda la secuencia de actividades del proceso, esto es, un diagrama de flujo que se saca mediante la plática con las personas de cada uno de los departamentos que intervienen en él; el flujo debe de respetar la secuencia de actividades, los departamentos, los tiempos y los horarios en los que se realiza¹⁴. Es muy importante que se consiga que la gente sea muy sincera en el momento de realizar el levantamiento, que no intente cubrir errores o fallas, es importante que diga la verdad y nada más que la verdad. Esto lo comprobará el líder del proyecto al momento en el que se involucre en el proceso.

Para cada una de las actividades graficadas, se debe de tener una descripción detallada, que debe incluir:

- Qué procedimiento se sigue
- En cuánto tiempo la realiza
- La información y la papelería que se maneja
- Qué se mide y cómo

- Quién interviene
- Qué posibles desviaciones, alternativas y problemas se pueden presentar

Una vez realizado el flujo del proceso se valida con los afectados (contributores y “contribuidos”) toda la información obtenida, comentando las relaciones cliente-proveedor tanto externas como internas.

Sobre la base del objetivo del proyecto o del proceso se diseñan los medidores; por ejemplo: si se trata de reducir el tiempo de todo un proceso, se medirá el tiempo que se tarda cada actividad en cada etapa del proceso; si se trata de reducir costos, se medirán los costos agregados a cada punto del proceso.

Estos medidores que se integren al proceso actual serán implantados el tiempo necesario para tomar (“vivir”) una fotografía fiel del proceso, valiendo cuantitativamente los datos obtenidos en el levantamiento hablado del proceso. En este paso el que mide debe de ser ajeno al proceso, pues se espera que el proceso se realice normalmente sin interferencias extraordinarias a la labor diaria; esta será una de las actividades del “reingeniero” o líder de proyecto.

Es en este punto donde podrá darse cuenta de los costos de no calidad obvios, los costos de no calidad son aquellos en los que perdemos o dejamos de ganar dinero por causa de nuestra ineficiencia o tardanza, estos costos irán siempre en función del objetivo del proyecto o proceso, de esto podemos obtener los convenios cliente – proveedor básicos en los que se aplicará posteriormente el cambio¹⁵.

¹¹ Cf. Op.Cit Ant. 5

¹⁵ Ibidem

A continuación cito las palabras textuales de Gustavo Hernández en *Compromiso Bital*, respecto al “tomado” de la foto: “De la fidelidad del flujo y de la información que representa la Fotografía del Proceso con la realidad, depende el éxito del avance en el cambio; es partir de un punto fijo, determinado y bien definido: el Diferencial de Competitividad. Si esto no se tiene claro, es mejor no seguir, pues sería hacer perder el tiempo a todos los involucrados; peor aún, sería engañarlos al pretender venderles el cambio sin conocer realmente lo que se tiene que cambiar: sería insultar su trabajo y sus inteligencias al creer y querer hacerles creer que la mejora se da partiendo de chapuzas superficiales... Solamente una vez se puede engañar a la gente, a partir de la segunda, los engañados son otros... y más hubiera valido no haber empezado nada.”

Una vez que se ha tomado la fotografía inicial se deberá presentar ésta al campo ejecutivo implicado en el proceso para inducir las contribuciones al cambio, es decir, más que una labor de información debe de ser una labor de ventas, es por eso que debe ser una presentación muy bien realizada, no debemos perder de vista que del convencimiento que logremos en esta reunión dependerá el apoyo que podamos obtener.

Para vender algo, primero se tiene que saber qué se quiere vender y conocer muy bien el producto de venta; esto es, tener antes que nada, el objetivo de la reunión, lo que se quiere que la gente piense después de ésta, las decisiones que se quiere que se tomen según los datos que se presenten, las actividades que se desea que se premien por el impacto de su contribución y las que se desca que se premien por el impacto de su contribución y las que se desean que se castiguen con la sola presentación de lo no alcanzado, contra lo que se pudo alcanzar.¹⁶

Es muy importante el manejo de la información y la manera en que se presente ésta, el expositor debe prepararse para mantener la atención del auditorio, ese es el primer gran reto, de nada nos servirá tener una fotografía perfectamente tomada si no la mostramos y, como dice el dicho popular: “el que no enseña no vende”.

Al finalizar la presentación deberá mostrarse un posible escenario que muestre cuál será la mejora a la que llegaremos con el cambio que proponemos implantar: “el rigor en la exposición de hechos, el cuidado de la forma, el recurso a la presentación gráfica y la recogida de comentarios y compromisos, referido todo al proceso, es el clima que ha de propiciar el cambio”.¹⁷

Dentro de la aplicación de esta parte en lo que refiere al tema de la tesis podemos decir que cuando se tomó el proyecto no existían procesos, formatos ni una organización bien estructurada, lo que no permitía que las labores fueran eficientes y muchas veces ni siquiera se daban.

Los procesos - esto es por llamarles de algún modo - pues en realidad no eran procesos propiamente dichos, sino más bien pseudoprocedimientos de operación que se tenían, requerían de un gran papeleo y de la atención de muchas personas que, en muchos de los casos, no aplicaban ningún valor y sólo aumentaban tiempos.

Estos procedimientos pueden verse más claramente en el anexo 5 (Fotografía inicial), en el que se describe de manera gráfica cómo solían ser los pasos que se seguían en la ejecución de las

¹⁶ Ibidem

¹⁷ Ibidem

distintas actividades, en este anexo puede verse cómo existían muchas actividades que no eran en lo absoluto necesarias y en los que se invertían gran cantidad de recursos.

Capítulo 5

Actitudes: el recurso humano como factor de cambio

No es posible iniciar ningún cambio si se encuentra resistencia a éste, si alguna persona de las que están involucradas en el proceso no ha “comprado” el cambio, éste no se podrá llevar a cabo. El primer paso que se debe llevar a cabo es el cambio o adecuación de la mentalidad de estas personas y para esto hay que darles a conocer la mejora, se quiere lo que se conoce, pero no se alcanzará este “querer” si no se vende la mejora y se logra que los involucrados en el proceso hagan suya esta necesidad no se avanzará en el proyecto.

El primer gran reto de toda dirección es la dirección de la gente, Joan Ginebra suele decir que: “la dirección de empresas es un saber científico y un quehacer político”. El dirigir consiste en orientar voluntades y corazones, empresa que requiere de un humanista pero con la capacidad de un técnico.

No se puede ser capaz de desarrollar todo un método de reingeniería ni implantar el cambio si la dirección no tiene bien claro el rumbo, si no tiene una mentalidad de líder, no puede seguir pensando sólo en asignar tareas, en imponer su voluntad sobre todas, si no tiene visión de negocio y servicio al cliente.

Hemos visto que el primer gran cambio debe ser en la mentalidad del propio director o dueño de los procesos, alguien que no busque sólo hacer un negocio sino crear una empresa que perdure para toda la vida, genere riqueza y ofrezca servicios al cliente y al personal que con él colabora; es una persona que más que empujar, arrastre a otros a ser mejores, abandonando la comodidad

de ser sólo un seguidor de las circunstancias, aquel que cambia su capacidad de crear en la ejecución de “chambitas” que satisfacen momentáneamente al jefe.

El director o líder del proyecto debe precisar al equipo de trabajo qué es lo que está esperando de cada uno, de otra manera, si se les deja solos, se mella su capacidad de respuesta, en cambio si se les pone un objetivo alto se les motiva a alcanzarla, siempre con vistas al objetivo general de la empresa. Es por eso muy importante la comunicación que exista entre todos los miembros de los distintos procesos, comunicar es la clave, nunca es demasiado el tiempo que se emplee en comunicar y en retroalimentar.

Este método para realizar reingeniería de procesos tiene dos partes: las fuerzas y debilidades, éstas se complementan para satisfacer las necesidades del cliente, para que a partir de ahí se generen o reconstruyan o se piensen propósitos, estructuras, actividades o funciones; luego esto permite también, con base a los procesos clave, destruir, cuestionar, crear, innovar y mejorar tanto como las mentes de los involucrados lo permitan¹⁸.

Lo peor que puede pasar al intentar utilizar una nueva ruta con una nueva herramienta es utilizar soluciones antiguas, lo que se está implantando en la empresa no se ha vivido antes, luego no se pueden usar cosas viejas, éstas no valen, sólo el poder de la visión compartida logra vencer obstáculos. Por lo tanto es necesario terminar con todo tipo de ídolos que se nutren con las ofrendas de poder generadas por ellos mismos y por sus subordinados; son aquellos que están estancados en la vieja cultura corporativa, aquellos que se dejan llevar, y llevan a los demás, por arcaicas políticas complejas y que opondrán mayor resistencia al cambio, defendiendo su territorio, su estatus y su “poder”.

Es por tanto imprescindible que se cuente con una cabeza en la dirección que esté consciente de que el cambio es necesario, de que se puede mejorar o se muere. En lo que respecta a este proyecto en particular, al momento de tomarlo no existía una estructura definida del departamento de recursos humanos; la anterior gerente hacía un mes que había dejado la compañía y el departamento estaba acéfalo, dependía directamente de la dirección administrativa del grupo, por lo que, debido a la alta carga de trabajo de ésta, no le daba la atención necesaria y el área no tenía ni alguien que indicara el rumbo, ni un rumbo hacia el cual dirigirse.

Aunado a esto, el personal a cargo de los procesos en el área de Recursos Humanos había sido ya sometido anteriormente a la reingeniería con tres personas distintas, que habían estado sólo un par de semanas la que más había durado, esto implicó que la actitud del personal ante la presencia de una nueva persona que intentaba hacer reingeniería fuera bastante adversa y apática, había que comenzar por hacer reingeniería “mental”.

Crear la actitud fue el primer paso que se tuvo que dar en el área de Recursos Humanos de la empresa; la gente trabaja mejor cuando lo que hace le representa un beneficio directo y dejará de hacer las cosas si tiene miedo al cambio; si tiene incertidumbre de lo que el futuro le depara; si la idea de cambio puede representar un mal para su persona, o al menos así lo piensa, será una barrera para generar el cambio, dejará de hacer las cosas o las disfrazará de manera que parezca qué hace y que lo que no funciona es el método o la propuesta del cambio. Es indispensable que se involucre a la gente y que haga suyo el cambio, esto sólo se logrará con el convencimiento y el apoyo de la jerarquía de la empresa, que a su vez tendrá viva esta actitud de apertura al cambio y

¹⁸ Ibidem

la transmitirá a sus subalternos, de ahí la idea de liderazgo que se manejó en el capítulo 4 de esta tesis.

Cuando a alguien se le pide algo y no lo cumple según lo esperado, sólo puede haber tres razones por las que no lo hizo: no supo, no quiso o no pudo¹⁹; y esto es el principal problema de que una empresa no funcione.

El responsable de estos problemas no es tanto la persona que tenía el encargo de realizar esa tarea, aunque claro que colabora, sino más bien el director que no ha capacitado, que no ha comunicado o que no ha motivado o elegido bien a su equipo de trabajo, luego no ha realizado, el director, la labor por la que se le paga: el director nos está robando.

No servirá nunca de excusa para un director justificar los errores o fracasos de la empresa en las faltas de las personas a su cargo, esto significaría una contradicción, un error mental que se irá contagiando a toda la empresa si no se le diagnostica pronto, si un director no puede ver esto, si no toma su papel de responsable será mejor quitarle el título de director, esto sería faltarle al respeto a los verdaderos directores. La responsabilidad corre por parte de la dirección pero la solución a los problemas que se deriven de la gestión diaria será dada por todas las partes que conforman el proceso, por lo tanto tampoco es válido que los subalternos se escuden en la falta de responsabilidad del director o en su poca gestión directiva, por lo tanto no es válido que el empleado espere que lo motiven o que espere que se den cuenta de qué es lo que necesita para realizar debidamente sus funciones: el trabajo bien hecho es por sí mismo el principal motivador y los resultados que surjan del proceso medido son suficientes para demostrar a la dirección el esfuerzo realizado y solicitar el apoyo necesario para que las cosas se den.

Es inevitable que en los procesos de cambio se den conflictos, Gustavo Hernández en su *Compromiso Bital* menciona una fórmula para medir el avance en función del conflicto, señala la siguiente fórmula:

$$\text{Avance} = \text{Logro} / \text{Conflicto}$$

A conflicto cero – señala – “avance infinito”; con esta fórmula podemos distinguir claramente la diferencia entre dirigir y mandar: quien dirige sortea el conflicto con los procedimientos de Avance y, con el uso de liderazgo, puede hacer que los otros cambien o hagan cambiar “queriendo hacerlo”, incluso, puede hacer que los otros “quieran querer” (que es la cúspide de la motivación); quien manda, puede lograr también el avance (siempre menor que el que dirige) con el solo uso de su investidura, pero a un precio muy caro, porque cada avance que logra hoy (con conflicto), mina su capacidad de lograr avance mañana, pues el conflicto es “acumulativo” y tarde o temprano explota: a “conflicto infinito”, avance cero²⁰.

No se trata de evitar el conflicto pues esto sería como guardar el polvo debajo de la alfombra, sino más bien afrontarlo y tratar de solucionarlo, esto tiene como consecuencia el desarrollo de todas las personas, de otra manera sólo se cubren los defectos y no se ayuda a las otras personas a crecer y desarrollarse, que es también parte de la misión de la empresa, se deja de explotar el potencial de las personas que colaboran.

Los conflictos que se generan del desarrollo del proyecto es como el principio del sentido de responsabilidad, esto como una consecuencia de la crítica, siempre constructiva, de quien observa y es observado, esto es, aquel que marca un error o falta en alguna otra persona o grupo de ellas,

¹⁹ Cf. *Ibidem*

²⁰ *Ibidem*

de donde se genera el conflicto, está comprometido a ayudar a que esto se resuelva y que no pase ni con él ni con el equipo del que forma parte, por eso el cambio de los demás también está en nuestras manos. Este es un elemento muy importante que se debe considerar en los procesos de cambio, si no solo estaremos creando una ilusión de cambio y esperando que los demás cambien para que nosotros, de una manera inconsciente, cambiemos a expensas de los demás.

Pensar que la gente se equivoca a propósito, que quiere equivocarse es uno de los principales errores en una empresa y el principal enemigo para el cambio. Para que las organizaciones cambien, la gente tiene que cambiar y esto no se logra si no se aceptan los errores – propios y ajenos – como parte de los procesos de cambio²¹.

Algunas ocasiones los errores se toman demasiado “a pecho” porque nuestros defectos, como la vanidad o la soberbia, no nos permiten ver más allá de nosotros mismos y nos lo tomamos demasiado en serio. De ahí la importancia de los valores en la empresa, que no deben de ser sólo leyendas, sino más bien el pan de cada día y la fuente de la que brota una actitud abierta, optimista, positiva y eficiente.

Entre los principales valores que podemos señalar como necesarios dentro de la empresa y motor del cambio podemos enlistar:

- **Honestidad:** hace poco me comentaba un amigo que, platicando con un colega suyo, le decía que había contratado en su empresa a un antiguo compañero de estudios, cosa que sorprendió a mi amigo quien alegaba que nunca fue ni por mucho el más brillante de su clase, y le cuestionaba el por qué de esa contratación, a lo que le contestaba que lo había contratado no tanto por su capacidad sino más bien porque sabía que era una persona honesta en la que

podía confiar y que sabía no le fallaría. Los empresarios buscan hoy más la confiabilidad y la integridad en las personas que las habilidades técnicas.

Ser honestos es decir las cosas como son, tener ideas claras y expresarlas como tales, implica también ser honestos con nosotros mismos y aceptar nuestros errores para que no seamos transigentes con los errores pero sí muy suaves con las personas, esto es saber comprender, saber juzgar, no hacerlo si no hemos escuchado todas las partes del conflicto, no tomarle el pelo a la gente y no ocultarle información como medio para obtener poder.

- Lealtad: ser leales no significa ser un activo fijo en la empresa, significa ser parte de ella de manera dinámica, colaborar con el objetivo que tenga nuestra área, siempre unidos al objetivo general de la empresa, ponerse la camiseta y apostar la cara por ella mientras permanezcamos dentro de la organización, si estamos aquí es porque queremos, nadie nos ha obligado a estar aquí. La lealtad se manifiesta también en aceptar y seguir las reglas del juego. Se manifiesta también la lealtad con nuestros compañeros, no sirven los que se sirven de los demás, los que a propósito exponen los errores de los demás para “escalar” en el gusto del jefe, es importante marcar los errores pero sin afectar, en la medida de lo posible, a las personas.
- Integridad: las acciones que realizamos hablan de nosotros; no recuerdo quien decía: “tus obras gritan tan alto lo que eres que no me permiten escuchar lo que dices”, no importa si estamos o no en el lugar de trabajo el comportamiento debe ser el mismo y debe, por supuesto, ser ejemplar. No es posible tener una cara con el jefe y otra con los subalternos, una cara en nuestra casa y otra en el trabajo. Cuenta Lorenzo Servitje, Presidente de Grupo Industrial Bimbo, de un directivo de su empresa quien en alguna ocasión tuvo un incidente

²¹ Cf Ibidem

con uno de los jardineros que cuidaban el edificio, quien en un descuido mojó a este director que iba pasando por los jardines; la reacción del director, quien parecía una buena persona, fue un arrebato de enojo que se manifestó en gritos e insultos hacia el jardinero. Esto llegó a oídos de Don Lorenzo, quien le mandó llamar para finalmente despedirlo por negarse a pedir disculpas al jardinero por su mala actitud.

- Responsabilidad: ser conscientes de lo que podemos hacer y de lo que no podemos. Si aceptamos algo es porque lo cumpliremos, de que tenemos la capacidad de hacerlo, otra cosa sería falta de honestidad.

Todas nuestras acciones tienen consecuencias, por tanto, es necesario que sepamos ver hacia el futuro, que veamos dónde queremos estar y las acciones que tomaremos para alcanzar ese fin, entonces actuaremos en consecuencia y dejaremos de hacer aquellas acciones que no repercutirán de manera directa en el fin que nos hemos propuesto.

- Limpieza y orden: la limpieza no es sólo material, en el sentido estricto; la limpieza debe empezar por las áreas tanto física como de “fauna” que se encarga de hacer ineficientes los procesos que generan ingresos, limpieza en las cabezas del personal. Orden en la presentación personal, en las comidas: no comer a la hora del trabajo, música de acuerdo con la oficina, esto es, algo que no sea tan pesado, a un volumen adecuado y si todos están de acuerdo. Respetar las horas de entrada y de salida.
- Disciplina y respeto: cualquier persona por el simple hecho de serlo merece todo nuestro respeto y consideración, sin importar su rango o condición. La razón, respaldada por las acciones, es el mejor modo de convencer, no los gritos o las amenazas que sólo crean otras

faltas de respeto a la jerarquía. Respeto en las relaciones con los compañeros; las relaciones entre compañeros en el trabajo deberán ser estrictamente profesionales, no deberán afectar sus relaciones personales, si las hubiera, en el desempeño de sus labores.

Estas son sólo algunas de las bases sobre las que deberá fundamentarse el desarrollo de toda organización, junto con las habilidades técnicas de cada persona, su creatividad y su iniciativa.

De todo esto nos podremos dar cuenta, además de con el trato personal, con los medidores que implantemos, la evaluación de la gestión se debe centrar principalmente en la forma en que se dirige al equipo de trabajo que se tiene encomendado, en la capacidad de contratar y de formar a un sustituto, en las actitudes de cambio concretadas en la mejora continua de las áreas y de las personas que contribuyen en los procesos, y en el trabajo en equipo en donde se aplique la misma metodología capaz de homologar los procesos que permitirán trabajar bajo un mismo estándar²².

Como conclusión a este capítulo, que podría parecer fuera de lugar en una tesis de Ingeniería Industrial, debo decir que la actitud es el principal factor de cambio en toda organización que pretenda hacer reingeniería en sus procesos, nadie cambia si no quiere.

El recurso humano es quien realiza el cambio, que se fundamenta en sus ganas de lograrlo, en su creatividad y en su actitud ante la mejora, no cambiaremos una organización con la sola dirección, se necesita cambiar desde las entrañas mismas de la empresa, donde se gestan día a día los conflictos para darle mejor servicio al cliente, no se logrará el cambio si no se asume por completo la idea de mejora por cada uno de los integrantes de la empresa, no cambiaremos arrastrando a la gente, es más si esto sucede no sólo no mejoraremos sino que empeoraremos

pues no alcanzaremos los objetivos sino que encima crearemos conflictos que mellarán la eficacia de la labor de equipo.

No basta sólo ser ingeniero, se necesita ser humano, político y compañero, crear una cultura antes que un sistema, lo más importante de una organización es su gente, que es quien mueve a la empresa, que es quien hace a la empresa, si no consideramos esto como lo más importante de nada servirá que mejoremos procesos porque al final fracasaremos y habremos perdido no sólo dinero o recursos materiales, habremos perdido tiempo y la credibilidad de la gente, la oportunidad de ser y hacer mejores a los demás.

²² Ibidem

Capítulo 6 NUEVO DISEÑO

Una vez que se ha tomado la fotografía del proceso y que el líder del proyecto se ha involucrado perfectamente en el procedimiento que se sigue, después de haber observado a la competencia, de haber preguntado a los clientes tanto externos como internos, que ha creado en las personas una buena recepción del cambio y con un objetivo muy claro de qué es lo que quiere lograr, entonces y con el apoyo del dueño del proceso, está en disposición de hacer la propuesta de la nueva forma en que se harán las cosas, se presenta el nuevo diseño del proceso.

Presentado en forma de flujo con los renglones correspondiendo a las personas involucradas, detallando cada actividad y los tiempos en los que la realiza, se presenta a todas las personas involucradas para que lo aprueben y firmen de que esa es la mejor forma de hacer las cosas, dentro del flujo del nuevo proceso se señalarán los puntos en los que se implantarán los medidores, así como los documentos que son necesarios en el proceso.

El nuevo diseño es consecuencia de la involucración en el proceso; debe el líder del proyecto ser la persona que más domina cada actividad dentro de éste; no se trata de que el líder del proyecto opere, pero podría hacerlo en cualquier momento si fuera necesario. Es también consecuencia del estudio y un poco de sentido común, además de las aportaciones de todos, es quizá una parte algo injusta pues es en cierta forma el líder del proyecto el que hace la recopilación de todas las buenas ideas que se generaron, por eso es importante hacer mención del equipo de trabajo en el momento en que se presenta este nuevo diseño.

6.1 Rediseño

Una vez estudiados todos los procesos que involucraban al área de recursos humanos, se hizo la propuesta de la nueva forma de funcionar; se hicieron acuerdos con las otras áreas para mejorar tiempos y necesidades de respuesta y reportes. Con el cliente también se tuvieron acuerdos para darle un mejor servicio.

Ver el rediseño de los procesos es más fácil con los flujos de procesos, pues es esto en lo que consiste el rediseño, de muy poco sirve hacer una narración que además sería contraria al método en el que se basa esta tesis.

Algunos procesos ni siquiera existían como tales, fue necesario estructurarlos y darles un orden, se puede comparar con la fotografía inicial y ver con más detalle los cambios, los procesos que integran el rediseño y que se encuentran en el anexo 6 son:

- Reporte de plantilla de personal por honorarios: en la empresa que nos ocupa en esta tesis, la mayoría de los profesionales que prestan sus servicios están contratados bajo el régimen de honorarios, esto representaba un gran problema para hacer los movimientos y la aplicación de los pagos, además de que parte de esta plantilla trabaja para otras empresas se requiere hacer una relación de esta gente para poder cobrar a la empresa en cuestión los servicios prestados por nuestra gente en su empresa.

El gran problema que existía aquí era sobre todo interno pues los movimientos que se generaban a lo largo de la quincena muchas veces no eran reportados a tiempo y el pago no se realizaba. Otro problema era con contabilidad pues, además de las diferencias personales que existían entre los empleados, no se ponían de acuerdo en muchas cosas. Tras de varias

reuniones y acuerdos se pudo llegar a la conclusión que se expone en el *Proceso de Reporte de Plantilla de Personal por Honorarios*.

Se establecieron días de entregas y tiempos de respuesta que nos permitieron tener a tiempo los pagos, reducir el número de recibos del personal pendientes, y también poder cobrar a tiempo las facturas a nuestros clientes.

- Reclutamiento, Selección e Inducción para Bital Toluca: este fue uno de los principales problemas y una gran preocupación para la Dirección General de la empresa, pues esto representa un gran ingreso para la empresa y del servicio que se dé depende que el cliente continúe requiriendo de nosotros.

Durante la fotografía inicial nos pudimos dar cuenta de que teníamos requisiciones de personal pendientes desde hacía más de tres meses. También hay que destacar que muchas veces el cliente retrasaba el proceso por su cuenta, pues no había nada especificado en cuanto a políticas o procedimientos, esto se pudo arreglar hablando y llegando a acuerdos sobre todo de tiempo; también en vistas a hacer más ágil el proceso se consiguió que junto con las personas que comúnmente hacían los exámenes técnicos, desarrollar un examen técnico de opción múltiple que pudiera ser calificado por nuestro mismo personal quien sólo pasaría los resultados a la persona requisitante.

También se acortaron los tiempos sólo con un poco de sentido común; la gente no suele presionarse mucho para sacar las cosas. Se consiguió para el final del proyecto la adquisición de un sistema de evaluaciones psicométricas por computadora, lo cual agilizaba el proceso de examinación de hasta dos días a unos cuantos minutos.

En orden de hacer más eficiente este proceso se incrementó la bolsa de trabajo buscando nuevos posibles candidatos que pudieran estar disponibles al momento de la requisición.

En general el proceso se recortó de un periodo promedio de 45 días, a un periodo, en una primera etapa, promedio de 20 días, al tiempo que se cubrieron requisiciones pendientes por mucho tiempo. En una segunda etapa el tiempo se reduciría todavía más, una vez que se hubiera concluido el desarrollo del sistema automatizado que se mencionó anteriormente, esto recortaría nuestro tiempo de proceso a un promedio de 15 días y estaríamos en posición de establecer garantías. Estos procesos pueden verse el primero con el nombre de *Proceso Contingente de Reclutamiento, Selección e Inducción para Bital Toluca* y el definitivo como *Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción para Bital Toluca*.

La mejora que se logró con este proceso permitió que la empresa no siguiera sin percibir importantes ingresos, pues si tenemos en cuenta que por cada una de las personas que se colocan con el cliente, se obtiene al menos un 45% de utilidad podemos sacar la siguiente conclusión:

Pongamos el sueldo promedio de una persona que se coloca con el cliente como \$2 500.00 mensuales, esto es lo que nosotros le pagamos; lo que la empresa factura al cliente como servicio es un 45% más de esta cantidad, esto sería \$1 125.00 de utilidad mensual por profesional colocado; considerando en promedio 10 requisiciones semanales, o sea, 40 requisiciones mensuales estaríamos hablando de una utilidad de \$45 000.00 mensuales si colocamos inmediatamente a todos los profesionales pero por cada día de retraso estaríamos perdiendo \$56.25 por requisición pendiente y si esto lo multiplicamos por 45 días que

tardábamos en responder hablamos de \$2 531.25 que dejamos de ganar por cada requisición y como hablamos de 10 requisiciones semanales, en este periodo tendríamos aproximadamente 60 requisiciones que no nos permitirían ganar \$151 875.00. Esto en el mejor de los casos y con un promedio de sueldo algo bajo, en muchos casos era mayor.

- Comercialización de Colocación y Servicios de Recursos Humanos: parte de la idea de hacer rentable el área y sin tener que limitarnos a un solo cliente, fue ofrecer en el mercado este mismo servicio pero a otras empresas. Para ello se estructuró un equipo de ventas; se hizo folletería; un estudio de mercado; una lista de los posibles clientes y el proceso que se muestra en el anexo como *Comercialización de Servicios de Recursos Humanos* y se crearon algunos formatos para atención al cliente. La respuesta a este proyecto no fue tan buena como esperábamos en un principio, pero tampoco se pusieron los medios suficientes. Al final este proyecto se suspendió por motivos de cambios de estructura en la empresa.
- Movimientos de personal: durante el tomado de la fotografía no existía propiamente un proceso para estos movimientos; es evidente que existían tales movimientos pero no eran estructurados, por tal motivo se estandarizó el proceso para obtener lo plasmado en el proceso nombrado *Movimientos de Personal*, se crearon formatos para cada movimiento para finalmente hacerlos por medio de la red interna, estos formatos fueron creados en página *web* para uso interno, esto facilitaría todavía más el proceso y recortaría los tiempos, al tiempo que se ahorra en papelcería y otros medios como fax y teléfono.

- Comprobación y Facturación de Viáticos: en el momento en que se tomó el proyecto esto estaba hecho un enjambre de actividades y papeles, con tiempos de al menos 72 días para cubrir el proceso, periodo en el que se financiaba una operación que correspondía al cliente.

Es necesario explicar en este punto cuál es el funcionamiento de este proceso. Como mencioné anteriormente se tiene por cliente al banco, el cual nos pide muchas personas que laboren con él, una parte de esta gente necesita hacer viajes por motivos del trabajo, corresponde al banco cubrir estos gastos, sin embargo, como no son empleados del banco sino proveedores no es posible solo hacer los depósitos. El procedimiento que deriva de esto es que la persona del banco encargada de viáticos envía al área de recursos humanos por correo electrónico una requisición de depósito en la cuenta de la persona que va a viajar, quien debe comprobar a su regreso tales gastos; las comprobaciones de estos gastos, una vez revisadas por el área se envían al área encargada de los viáticos en el banco para que los apruebe, una vez aprobados se autoriza la facturación de estos gastos.

Con el rediseño que se hizo de este proceso se consiguió disminuir el tiempo del proceso de 72 a 25 días, lo que permitió evitar o limitar el financiamiento de una operación de \$50,000.00 mensuales.

Como parte del rediseño se acordó con el cliente la disminución del tiempo de las actividades que a ellos corresponden; se determinaron políticas de gastos que nos permitieron recuperar o comprobar los gastos de manera rápida y exacta; se intentó que el cliente abriera una cuenta en la que nosotros pudiéramos disponer de dinero para cubrir esos gastos o en su defecto un porcentaje extra en la facturación por concepto de financiamiento; se convino que se hicieran

entregas de comprobaciones semanales para que la facturación también fuera semanal; internamente se evitaron revisiones innecesarias.

- Reclutamiento, Selección y Contratación: unido al proceso de *outsourcing* del banco está el proceso interno que igual se mejoró bajo el mismo esquema que se tuvo con el banco, es decir, aprovechamos toda la infraestructura creada para darle un mejor servicio al cliente externo, pudo ser perfectamente adaptada para nuestros requerimientos internos, dándole al cliente interno la misma efectividad y garantías que al externo.

A la par que se mejoraban estos procesos y se medían, junto con el área de desarrollo del banco se desarrollaba el sistema automatizado para la administración de todos estos procesos. Fue una labor que requirió mucho esfuerzo de ambas partes; en el momento de redactar la presente tesis se están haciendo las últimas pruebas y la carga de información en la empresa; se tienen prospectos de clientes pero todo esto se especificará en el capítulo 8 de esta tesis.

6.2 Medidores

Para cada uno de los procesos de los que hablamos en el punto anterior, durante el tomado de la fotografía, en este proceso de involucramiento del líder en el proceso, se han tomado ya los tiempos y movimientos de cada actividad, de manera que podamos ver cómo es que se está haciendo. Una vez que se ha hecho el rediseño es necesario medir cuál será la mejora que provocamos con ese cambio; como se mencionó anteriormente en el flujo del proceso se especificará donde se medirá, en primer lugar en donde está nuestro cuello de botella y después en aquellas actividades críticas que podrían afectar nuestro impacto.

Los medidores que se implanten van siempre en función del objetivo que queremos lograr y especificamos con anterioridad, esto es, si mi objetivo es reducir tiempos, lo que mediré serán tiempos y no el número de hojas que utilicé en el proceso; los medidores deberán adaptarse al objetivo.

Básicamente los medidores son de tres tipos: medidores de tiempo, medidores volumen y medidores de dinero. Dependiendo de cada proceso se utilizarán uno o varios de éstos.

Los medidores nos indican cómo está funcionando el proceso; cuál es la respuesta de la gente ante el cambio; cuáles son sus acciones y resultados y de esto dependerá después las acciones que se tomen para corregir, premiar y castigar. A Gustavo Hernández le gusta repetir, y no sin razón, que “el que mide controla, y el que controla dirige”, no fue sólo teoría pues con la implantación de algunos medidores se tomaron decisiones de hasta despedir gente, siempre en vistas de una mejora. Los medidores son, de cierta manera, el fundamento de la dirección; no son absolutos pero sí son magníficos indicadores.

En el anexo 7 se muestran los medidores que se implantaron en los procesos rediseñados y cuáles fueron sus tendencias; cómo se mejoró o en algún caso, cuál fue el retroceso que se tuvo. Finalmente nos indican si lo que propusimos fue bueno o no.

Capítulo 7

CASCADAS DE COMPROMISOS

Para lograr el cambio de la fotografía actual al rediseño es necesario realizar una serie de actividades que permitan que el cambio se lleve a cabo; estas actividades se plasman en un flujo que en este método se llama Cascada de Compromisos. Tomaré la definición del método:

La cascada es un flujo que documenta los compromisos a que se llegan en la presentación de la fotografía y en las eventuales juntas de trabajo que de ella se generan (debe de estar por todos los involucrados aceptada, haciéndolo patente con su firma). Es la herramienta de seguimiento para garantizar el cumplimiento de los objetivos del Proyecto (que generalmente son el rediseño de los Procesos o creación de los mismos). En ella se incluyen las respuestas a preguntas, como:

- ¿Por qué del proyecto?
- ¿Quiénes lo van a hacer?
- ¿Cómo lo van a hacer?
- ¿Cuándo lo van a hacer?
- ¿Qué pasa si no lo hacen?

Los elementos que una cascada de compromisos debe de contener se pueden distinguir en el siguiente modelo:

- El título es el nombre del proceso o conjunto de procesos que están involucrados en el proyecto, especificando cada uno de ellos.
- La fecha de actualización indica la última revisión (calificación al cumplimiento de los compromisos) que se haya hecho.
- El objetivo es el enunciado de las variables críticas externas e internas pertinentes de cara a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes externos e internos.
- El impacto, es la descripción cuantitativa y cualitativa de lo que “vale” alcanzar el objetivo, en términos de servicio, costo, competitividad y rentabilidad (en ese orden).
- Los responsables son las iniciales, nombres y apellidos de las personas comprometidas en alcanzar algún objetivo parcial de una etapa del proceso total. Aquí también se pone el nombre del Dueño del proceso y/o del Líder del proyecto.
- Los costos de no calidad son los costos asociados de no cumplimiento a algún compromiso, en términos de servicio (tiempo, imagen, costo, etc.) al cliente interno y externo.
- Las etapas o conceptos que engloban actividades homogéneas, conforman cronológicamente, o en otro orden (dependiendo de la naturaleza del proyecto), el o los procesos involucrados en el proyecto.
- En cada etapa se tiene una fecha objetivo de cumplimiento de los compromisos involucrados, un objetivo, política o lineamiento a seguir y la descripción de cada compromiso.
- Cada compromiso se compone por el enunciado breve de la actividad o conjunto de actividades a realizar, las iniciales de los que tienen que realizarlo y la fecha comprometida, subrayando el o los responsables directos del cumplimiento, en caso de tratarse de varias personas que conformen un equipo de trabajo²³.

²³ Ibidem

Dentro de una cascada de compromisos, con el paso del tiempo se van cumpliendo los límites para realizar dicha actividad; la cascada se va “llenando”, esto es, los cuadros de actividades pueden tener alguno de los siguientes rellenos:

- Compromiso en blanco: es una actividad que está pendiente, que no ha llegado su fecha de conclusión o que es una actividad permanente
- Compromiso en gris: es una actividad que se cumplió en la fecha señalada
- Compromiso en gris con recuadro negro: es un actividad que se cumplió antes de la fecha señalada
- Compromiso en negro: es una actividad que no se cumplió en la fecha requerida o que no cubría con la calidad necesaria para satisfacer nuestro rediseño

En la cascada de compromisos se materializan los procedimientos de avance pues es:

- Precisa: al indicar exactamente lo que se espera de la gente con el impacto, los objetivos y las políticas Las variables críticas
- Enseña: al mostrar a la gente su trabajo como parte de un proceso para satisfacer un objetivo de cara a las necesidades de los clientes externos e internos
- Mide: al comparar de forma gráfica cada compromiso y su fecha de realización, con los objetivos parciales y finales, en términos de calidad y oportunidad
- Premia y Castiga: al ser representada la cascada calificada por el equipo de trabajo, distinguiéndose quien hizo su trabajo del que no, y asociándose el costo de no calidad a los cuadros negros

Capítulo 8

RENTABILIDAD

Como expresamos al principio de esta tesis era muy importante hacer del área de Recursos Humanos un área rentable; estos departamentos suelen costar a las empresas mucho dinero y no son, casi nunca, rentables, es decir que tengan ingresos propios.

Para la empresa que nos ocupa era muy importante el contrato que se tenía con el banco para proveerle de talento, esto es, de personal capacitado que colaborara en sus proyectos. Era necesario por tanto conservar ese cliente mediante un mejor servicio. La facturación que deriva de esta unidad de negocio es muy jugosa, se había logrado ya de cierta manera conseguir que se tuvieran ingresos en un área que regularmente es un centro de costos.

La rentabilidad es como la felicidad, su búsqueda directa es garantía de no encontrarla, siempre es resultado de algo que la genera, es consecuencia del logro de nuestras mejores posibilidades²⁴.

En las organizaciones, es la competitividad la que produce la rentabilidad; es resultado de la preferencia de los clientes para comprar lo que se les vende y de los empleados, para vender lo que se les compra, pues está claro que para que los empleados se preocupen desmedidamente por satisfacer las necesidades de los clientes, la organización se debe de preocupar desmedidamente por satisfacer las necesidades de los empleados: la rentabilidad que se da a costa de los empleados es el producto más vil y bastardo que ha generado el capitalismo; permitir que se dé esta situación en esta época, y no poner ningún medio para recobrar su noble origen, es apostarle

²⁴ Ibidem

al más seguro suicidio organizacional, todo lo hecho y dicho pierde significado, se degenera en la corrupción de lo mejor, que es lo peor²⁵.

La empresa no es el cielo, pero tampoco se debe de perder de vista que para llegar al objetivo que le da vida – ganar dinero –, es necesario satisfacer a los clientes satisfaciendo primero a los empleados; la exigencia diaria hacia ellos debe ser dual, debe de haber una exigencia de ellos hacia la empresa.

Con el método que se utiliza en la empresa, se ha elegido el concepto estructural para servir a los clientes; tomando en cuenta que se quiere trabajar bajo el esquema de segmentación, se puede resumir la metodología en la siguiente figura, la cual tiene como objetivo conseguir la penetración del mercado, como un objetivo crucial de competencia y como base para llegar a la rentabilidad.

El siguiente cuadro es creación de los autores de *Compromiso Bital – un proceso de cambio* -, a quien se les adjudica todo mérito

²⁵ Ibidem

PENETRACIÓN DE MERCADO

NECESIDADES DE
LOS CLIENTES POR
SEGMENTO

+

ANÁLISIS DE LA
COMPETENCIA POR SEGMENTO
(BENCHMARKING)

POTENCIAL DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DIFERENCIADOS

-

CAPACIDAD DE PROCESOS Y
POLÍTICAS DEL GRUPO

CAPACIDAD DE PRODUCTOS Y
SERVICIOS DIFERENCIADOS

+

REINGENIERÍA DE PROCESOS Y
ADECUACIÓN DE POLÍTICAS

PRODUCTOS Y SERVICIOS DIFERENCIADOS REALES POR
SEGMENTOS

+

ACTITUD DE SERVICIO, MEDICIÓN Y CAPACITACIÓN

PENETRACIÓN DEL MERCADO POR SEGMENTO

La idea de hacer rentable esta área concluyó con la comercialización del sistema automatizado que se desarrolló. Para conseguir este objetivo se hizo un plan de comercialización y previo a esto un plan de empaquetamiento, es decir, cómo tengo que presentarlo y tenerlo listo; se preparó una estrategia de ventas y cómo se vendería, todo esto se detalla a continuación.

Otro aspecto de la rentabilidad fue planear la venta del servicio de colocación de recursos humanos a otros clientes fuera del banco en cuestión. Puedo decir que este proyecto no resultó del todo bien, dado, principalmente y según mi opinión, a dos puntos: no contamos con todas las fuentes de reclutamiento que eran necesarias para cubrir las requisiciones de los clientes; y la segunda fue el bajo perfil de los vendedores que se tuvieron, pero como decía la entonces gerente de Recursos Humanos, “son los que puedo pagar”, el presupuesto asignado fue bajo.

Para la comercialización del sistema se desarrolló primero un proceso tipo de empaquetamiento y comercialización de sistemas, que pudiera aplicarse a cualquier otro desarrollo posterior que hiciera la empresa. Este proceso puede verse en el anexo 9, así como los documentos que deberán avalar este proceso y en qué consiste su contenido.

El primer paso de nuestra parte - digo de nuestra parte porque antes la gente encargada del desarrollo sustentó todo el desarrollo certificando las bases de datos y la funcionalidad del sistema - consistió en hacer una descripción del sistema, misma que se muestra en el anexo 10.

Posteriormente se hizo el *benchmarking* de productos similares; se contactó empresas; se tuvieron algunas demostraciones y como resultado final mostramos una tabla en el anexo 11, que muestra las principales ventajas y desventajas de los principales productos. Fue importante

estudiar a la competencia, ver como vendían. De esta forma sabemos contra qué y quiénes estamos compitiendo.

Una vez estudiada la competencia y con la información obtenida, se hizo un análisis “FODA”, es decir: fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas; el resultado es el documento que se muestra en el anexo 12. Es importante señalar que nuestra principal debilidad es que no somos una empresa conocida, que no tenemos mucha experiencia en el desarrollo de sistemas y como oportunidades podemos señalar que nuestro sistema está desarrollado en web, lo que le hace un sistema de vanguardia y altamente competitivo.

El siguiente paso de nuestro empaquetamiento fue el análisis de costos, este análisis y una posible proyección de ventas se muestran en el anexo 13. Aquí podemos ver cómo nuestro producto, a pesar de ser un producto caro, con una par de ventas permite la recuperación de la inversión en tres meses, esto dependiendo de la cantidad y calidad de los vendedores. Para conseguir esto se hizo también un estudio de mercado, porque para poder establecer el precio se tomaron en cuenta varios aspectos a saber: costos de desarrollo, costos de venta, costos de publicidad, precios de la competencia, comisiones y márgenes de utilidad. Dentro del anexo 13 puede verse también cómo se eligió dentro de la empresa el canal comercial y la definición del mercado.

Finalmente quedaba la parte final del proceso descrito anteriormente: establecer una imagen y tener folletería y medios publicitarios que apoyaran la labor de venta; unido a esto se pretende hacer una presentación para visitas a clientes, esto consiste en una presentación multimedia que muestre las ventajas y características de nuestro sistema. Después vendría la capacitación de los vendedores y hacer un plan de comercialización bien definido para terminar en la labor propia de ventas que serían las visitas a clientes

De esta manera terminaría el proyecto de la reingeniería de los procesos del área de Recursos Humanos de esta empresa. Al concluir esta tesis el proyecto se encontraba en la fase final de la comercialización, es decir, estábamos cotizando para la creación de la imagen, y nos faltaba definir la estrategia de comercialización, aunque ya teníamos el mercado definido la forma de atacarlo era lo que nos faltaba. También estaba pendiente la contratación de personal de ventas especializado para su venta, sin embargo se contaba ya con tres empresas interesadas en el sistema, una de ellas eran los restaurantes Wings, a quienes les gustó mucho el sistema.

Finalmente, y a manera de conclusión, queda añadir que la reingeniería es una herramienta muy poderosa si se emplea bien, que permite conocernos como empresa, ubicarnos en el mercado y a partir de esto mejorar; no se trata únicamente de mejorar porque sí; se requiere algo más que un buen deseo y lo primero es saber en qué mejorar. Recuerdo que en el libro de *La meta* de E. Goldrath, el protagonista quería mejorar su empresa comprando más robots, sin darse cuenta de que ese no era el problema y que la compra de más robots sólo traería más problemas a toda la empresa. De ahí la importancia de la fotografía inicial. Una reingeniería mal aplicada es un arma también muy poderosa para la empresa, puede acabar con ella en un par de meses.

El aspecto humano es lo más importante en el cambio, nada sale sin la voluntad de las personas implicadas como se describió en el capítulo 5; de esto se dieron cuenta Hammer y Champy después de escribir su primer libro de Reingeniería, cuando en su segundo libro *Más allá de la Reingeniería*, le daban preponderancia al factor humano, si no tomamos en cuenta esto de nada sirve idear grandes planes. El otro aspecto del factor humano es el líder del proyecto, la persona que lleve, que empuje a los demás al cambio por medio del convencimiento de lo mejor.

La Reingeniería es más que un simple método para mejorar, puede llegar a ser una filosofía para la vida, mejorar constantemente, conocerse y crecer. Me parece que el primer aspecto a tomar en cuenta para implantar una reingeniería es hacer una reingeniería personal, empezar por aplicarnos el método: la reingeniería comienza en uno mismo.

CONCLUSIONES

La reingeniería de procesos, esa nueva manera de hacer las cosas, es una herramienta que, como otras, permite llevar a cabo mejoras en el flujo de los procesos críticos, es decir, aquellos que por su importancia pueden significar una pérdida o un dejar de ganar dinero por ser poco eficiente.

La reingeniería implica una serie de pasos que pueden parecer obvios pero que si no se siguen de una manera sistemática se corre el peligro de que no funcione, como en tantas ocasiones ha sucedido.

La aplicación de la reingeniería en el Grupo que estudiamos surgió como una necesidad ante el gran desarrollo y crecimiento que fue presentando éste en un periodo relativamente corto y como una oportunidad de crear otra unidad de negocio. Así, ante este crecimiento se eligieron varios proyectos a desarrollar entre ellos esta tesis cuyo objetivo fue conseguir la automatización del departamento de recursos humanos del Grupo mediante el desarrollo de un sistema que pudiera, al mismo tiempo que satisfacer las necesidades internas, empaquetarse para posteriormente colocarlo en el mercado para competir con los mejores programas de este tipo. La reingeniería de estos procesos tendría un impacto en muchos puntos del flujo de operaciones, entre ellos permitiría la satisfacción de las demandas de personal interno y de personal contratado para satisfacer las requisiciones de personal capacitado de otros clientes.

Al enfrentar este proyecto nos dimos cuenta de que antes que nada se necesitaba hacer un cambio en la mentalidad de las personas implicadas, cambio que debía iniciarse con el liderazgo de, sobretodo, dos personas además de la dirección general: el director del área y el líder del

proyecto, un liderazgo que debía mover al resto de los interesados a hacer suyo este proyecto de mejora.

El siguiente paso fue preguntar a nuestros clientes, internos y externos, qué era lo que opinaban acerca de nosotros y del servicio que les estábamos ofreciendo. Los resultados fueron alarmantes; nuestros clientes estaban acostumbrados a solicitarnos el servicio aun cuando les parecía muy malo, estaban acostumbrados a nuestro mal servicio y a nuestra poca respuesta. Además de eso estas faltas en el servicio implicaban una significativa pérdida de dinero y tiempo aunado a una imagen deplorable de la empresa. Los clientes suelen pedir, sobretodo en lo que se refiere a la obtención de personal calificado, perfiles demasiado técnicos y especializados difíciles de conseguir o a costos muy altos, lo que nos llevo a reforzar la capacitación, es decir, preparar a nuestra propia gente para después colocarla muy bien con los clientes.

Quedaba ver cómo lo estaba haciendo la competencia, sus tiempos de respuesta, sus garantías, su presencia en el mercado, sus precios, etc. De manera que pudimos darnos cuenta que teníamos una presencia casi nula en el mercado total, aunque una fuerte presencia con nuestros clientes, nuestros precios estaban a la altura del mejor y nuestros tiempos de respuesta dejaban mucho que desear.

Al revisar nuestros procesos nos dimos cuenta de que en realidad no existían, o muy pobres. Las cosas se hacían por *tradición* pero sin ningún orden y sin ninguna presión; si las cosas salían bien y pronto, qué bueno, si no pues ya saldrían. También nos dimos cuenta de que no teníamos fuentes eficientes para conseguir la materia prima de nuestro principal proceso, es decir, personal calificado. No conseguimos personal suficiente ni tan bueno como para cubrir las necesidades que se nos presentaban. Era necesario y urgente tener los medios para obtener los profesionales

que requieren los clientes y nosotros mismos. Para esto se realizaron acciones de búsqueda más exhaustiva, se ofrecieron mejores sueldos y más prestaciones al tiempo que se mejoraba la imagen de la empresa para que fuera atractivo trabajar en el Grupo. Por otra parte se intensificaron los cursos de capacitación técnica en conjunto con el cliente principal.

Todas estas cosas que se vieron en el capítulo 4 tienen como finalidad obtener lo que llamamos la *Fotografía actual del proceso*, la cual no es otra cosa sino plasmar gráficamente todos los datos obtenidos de la investigación previa a la aplicación de la reingeniería. Esta fotografía puede verse en los anexos del capítulo mencionado.

Como se mencionó en el capítulo 5 la parte más importante de este proyecto fue el cambio de actitud de los involucrados. Nos enfrentamos ante el reto de reconvertir al personal, ya cansado de intentos de aplicación del método pero sobre todo, de ver que no funcionara, de hacer papeles y medidores que a ellos no les servían y a la dirección muy poco. A esto se unía el temor al mismo cambio, el temor a la relación que tradicionalmente existe entre las palabras reingeniería - recorte de personal, temor no infundado pues finalmente este recorte se llevó a cabo de manera muy amplia. El cambio de actitud fue el mayor esfuerzo que se hizo por parte de la dirección y el líder de proyecto, el cual consistió en el ganarse a la gente, primero de una manera amigable, no llegando a imponer nada sino como espectador, como aquel que quiere conocer los problemas que tienen para intentar ayudarlos a resolverlos, como aquel que puede llevar sus quejas e inquietudes a la dirección, de esto se derivaría de manera natural el ir metiendo poco a poco la idea del cambio, la conveniencia de éste y su repercusión tanto en las personas como en el conjunto del Grupo. Esto implicaba un compromiso de ambas partes y más que nada, el compromiso de no fallarles una vez más. Compromiso que pudo cumplirse al menos en este

proyecto, aunque algunos no lo vieran como tal pues este cambio les costó el puesto, en algunos casos por falta de aptitudes y en otros por actitud.

Una vez conseguido el cambio de actitud, la asimilación del método y la necesidad de mejorar, viene la parte de aplicar el método para, una vez establecidos los objetivos particulares en cada uno de los procesos, conseguir la meta fijada en el objetivo del proyecto. Es importante recordar que los procesos irán en función de lo que se quiere alcanzar, es decir, primero se pone el punto al que queremos llegar y luego se ven los medios que se pondrán para lograrlo, medios que se van definiendo, con tiempos y movimientos, en el rediseño de los procesos, unidos éstos a una serie de medidores, colocados en los puntos críticos o cuellos de botella, en los puntos en los que pudieran arrojar información valiosa en función del fin que queremos alcanzar. Todos estos medidores pueden verse en los anexos del capítulo 6.

Unido al nuevo diseño y en función de conseguirlo, pues este cambio es gradual y depende de muchas personas, se realizaron lo que se llamó cascadas de compromisos, estas *cascadas* eran el plan de trabajo en el cual se ponían a la vista de todas las actividades que se debían realizar, el tiempo límite para realizarlo y las actividades parciales, así como su implicación en el proyecto. La falta de realización de alguna actividad quedaba marcada en la misma, de manera que sirviera como un motivador, negativo pero motivador, para que el interesado llevara a cabo esa tarea. Las cascadas se revisaron semanalmente en conjunto con todos los implicados. El seguimiento de las cascadas llevaría a la manera en la que queríamos funcionar, es decir, es el paso previo al funcionamiento que habíamos definido en el rediseño como ideal.

Otra parte importante de todo proyecto es el beneficio económico que se obtendrá de él. En este caso el capítulo 8 habla de los beneficios que se pueden obtener si las cosas se llevan a cabo de la

manera prevista. Es esto uno de los motores que mueven al proyecto, el porqué invertir en un proyecto como este que puede resultar muy jugoso. La inversión se justifica con las ganancias a corto y mediano plazo que se obtendrán.

Este interesante proyecto que surge como una necesidad de poner orden internamente en las empresas del Grupo, a la medida que va tomando forma y nombre se llegó a la conclusión de que se podía realizar algo que no sólo satisficiera estas necesidades internas sino que tuviera un alcance mucho más poderoso, es decir, que pudiera convertirse en una unidad de negocio que trajera al Grupo ganancias considerables. La alianza con el banco BITAL fue clave en el desarrollo del sistema automatizado de personal. Además de que serviría para darle prestigio al programa pues serían los primeros en utilizarlo, nos daría una presencia más pronto en el mercado corporativo.

La conclusión del proyecto es un programa de cómputo con salida a internet que permitiera agilizar los procesos de un departamento de recursos humanos, de la nómina y que serviría como un producto más del Grupo y punta de lanza para la colocación de otros servicios y productos que manjea el mismo Grupo.

BIBLIOGRAFÍA

Red Común.

Boletín Informativo del Grupo ASAE - PROESA.
Edición Especial. 1997

Manual de Bienvenida.

Grupo ASAE-PROESA.
1997

HAMMER, Michel y CHAMPY, James.

Reingeniería.

Gpo. Editorial Norma.
Colombia 1994

NIETO, Jaime.

Reingeniería de Procesos.

Artículo publicado en CONTACTO.
Diciembre 1996

CAVIEDES, Hugo.

La Reingeniería de Procesos

Revista CONTACTO.
Diciembre 1996

VALADEZ, Cuauhtémoc.

LA REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS DE NEGOCIOS.

Revista CONTACTO.
Diciembre 1996

HERNÁNDEZ, Gustavo.

Compromiso Bital.

BITAL.
Enero 1997

REFORMA. Periódico.

Suplemento especial.
1998

ROZENBERG, Dino.

El Benchmarking.

Revista EXPANSION.
Enero 28 1998.

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1

Requisiciones de Personal Outsourcing
Requisiciones Internas de Personal

Anexo 2

Auditoría de clientes externos

Anexo 3

Estudio de Mercado 1

Anexo 4

Estudio de Mercado 2

Anexo 5

Fotografía Inicial (A, B, C, D y E)

Anexo 6

Procesos Rediseñados (A, B-1, B-2, B-3, C, D, E y F)

Anexo 7

Medidores de los procesos rediseñados

Anexo 8

Cascadas de Compromisos (A, B y C)

Anexo 9

Proceso de empaquetamiento y comercialización del sistemas

Anexo 10

Certificación de funcionalidad del Sistema

Anexo 11

Estudio de Mercado de Sistemas de Recursos Humanos

Anexo 12

Análisis FODA

Anexo 13

Análisis de Costos y Proyección

REQUISICIONES DE PERSONAL OUTSOURCING

MAYO - JUNIO DE 1997

Fecha de elaboración: 30 junio 97

No de Requisición	Fecha de solicitud	Solicitante	Cantidad	Perfil	Fecha de cumplimiento	Tiempo de respuesta
97011001	14-Ene-97	JCA	4	Cobol, PC para Manframe	16-Jun-97	182 días
97021002	16-Feb-97	AR	1	Cobol, PC para Manframe	30-May-97	134 días
97021003	19-Feb-97	DG	2	Progress 6 y 7	1-May-97	102 días
97041004	1-Abr-97	FU	2	Admon Empresas	1-May-97	30 días
97041005	10-Abr-97	MO	8	Informix o progress	4-May-97	24 días
97041006	15-Abr-97	IS	2	Análisis en sist Internet	1-May-97	16 días
97041007	15-Abr-97	IS	1	Lider de proyecto	-	105 días*
97041008	21-Abr-97	LB	1	C++	23-Jun-97	92 días
97041009	21-Abr-97	LB	9	C	-	99 días
97051010	13-May-97	RME	6	Cobol, PC para Manframe	-	47 días*
97051011	13-May-97	AB	9	Ing en sist	23-Jun-97	40 días
97051012	13-May-97	FS	1	MVS, Base de datos, Progress	-	47 días*
97051013	13-May-97	FS	2	MVS, Base de datos, Progress	-	47 días*
97051014	13-May-97	FS	1	MVS/ESA, Omegamon, Imon	-	47 días*
97051015	13-May-97	FS	3	Unix, Aix, Solaris	-	47 días*
97051016	13-May-97	LB	2	Analista programador elect	23-Jun-97	40 días
97051017	13-May-97	CS	1	Len, C, Unix	-	47 días*
97051018	19-Mar-97	HZ	2	Unix, informix	23-Jun-97	34 días
97051019	3-May-97	MVS	2	-	-	57 días*
97051020	13-Jun-97	SL	2	Unix, redes, W-nl	-	17 días*

* pendientes al 30 de junio de 1997
 Tiempo promedio de respuesta= 63 días

REQUISICIONES INTERNAS DE PERSONAL

Fecha de elaboración 30 junio 97

No. de Requisición	Fecha de solicitud	Solicitante	Cantidad	Perfil	Fecha de cumplimiento	Tiempo de respuesta
97041001	15-Abr-97	FR	2	IBM, Lan, Server Redes	-	105 días*
97041002	15-Abr-97	FR	1	IBM, Lan, Server Redes	-	105 días*
97051003	15-May-97	EP	1	Recepción y asistente	13-Jun	88 días
97051004	15-May-97	EP	1	Recepcionista	13-Jun-97	88 días
97051005	15-May-97	AL	5	Vendedores	-	75 días*
97051006	21-May-97	AL	1	Bitabonos	6-Jun-97	16 días
97051007	21-May-97	AL	1	Encargado de tienda	-	40 días*
97051008	23-May-97	LS	1	Nómina	-	38 días*
97051010	23-May-97	DP	1	Aux. contable	-	38 días*
97051001	2-May-97	PN	1	Aux contable	-	58 días*
97051002	6-Jun-97	DP	1	Tesorería	-	24 días*
97061003	11-Jun-97	GH	1	Ing Industrial	-	19 días*
97061004	12-Jun-97	VANTEC	2	Anal y diseño orientado a objetos	-	18 días*
97061005	12-Jun-97	VANTEC	1	Admon. Base de datos	-	18 días*
97061006	12-Jun-97	VANTEC	1	Herramientas en des	-	18 días*
97061007	12-Jun-97	VANTEC	10	Des, internet, html	-	18 días*
97061008	18-Jun-97	ML	1	Aux. admvo.	-	12 días*

* pendientes el 30 de junio

Tiempo promedio de cumplimiento = 46 días

ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

REQUISICIONES DE PERSONAL DE OUTSOURCING

Fecha de elaboración: 8 de agosto de 1997

No de Requisición	Fecha de solicitud	Solicitante	Cantidad	Perfil	Fecha de cumplimiento	Tiempo de respuesta
97051010	13-May-97	RME	2	Cobol	-	114 días*
97051011	13-May-97	AB	9	Ing. En sist	15-Jul-97	92 días
97051012	13-May-97	FS	1	MVS, Base de datos	-	114 días*
97051013	13-May-97	FS	2	MVS, softwarecom,sics	16-Jul-97	93 días
97051014	13-May-97	FS	1	MVS, fesa, omegamon	-	114 días*
97051015	13-May-97	FS	3	Unix, Aix, solaris	1-Jul-97	78 días
97051019	26-Jun-97	FS	1		-	42 días*
97051023	30-Jun-97	IV	4	Cobol	-	38 días*
97051024	10-Jul-97	SG	2	Analistas programadores	-	28 días*
97071026	24-Jul-97	JS	1	Admon Para elaboracion de productos	-	14 días*
97071027	28-Jul-97	FU	1	Mainframe, ideal datacom	-	12 días*
97081027	1-Ago-97	JM	1		-	7 días*
97081928	1-Ago-97	HZ	1		-	7 días*
97081028	1-Ago-97	HZ	1		-	7 días*

* pendientes al 8 de agosto de 1997
Tiempo promedio de respuesta= 54 días

REQUISICIONES INTERNAS DE PERSONAL

Fecha de elaboración: 18 de septiembre de 1997

No. de Requisición	Fecha de solicitud	Solicitante	Cantidad	Perfil	Fecha de cumplimiento	Tiempo de respuesta
97071024	24-Jul-97	FR	1	Vendedor	-	84 días*
97081027	1-Ago-97	HS	1	Asistente de compras	-	48 días*
97091032	11-Sep-97	GH	3	Reingenieros	-	7 días*
97091034	15-Sep-97	VANTEC	1	Ejecutivo de cuenta	-	3 días*
97091035	18-Sep-97	VANTEC	2	Investigador	-	0
97091036	18-Sep-97	VANTEC	2	Analista	-	0
97091037	18-Sep-97	MS	4	Ejecutivo de cuenta	-	0
97091038	18-Sep-97	EP	1	Diseñador gráfico	-	0
97091039	18-Sep-97	CK	2	Asistente contable	-	0
97091040	18-Sep-97	GH	3	Reingenieros	-	0
97091041	23-Sep-97	IG	2	Ejecutivo de cuenta	-	0

* pendientes

Tiempo promedio de respuesta= 35.5

REQUISICIONES DE PERSONAL OUTSOURCING

Fecha de elaboración. 25 de septiembre de 1997

No. de Requisición	Fecha de solicitud	Solicitante	Cantidad	Perfil	Fecha de cumplimiento	Tiempo de respuesta
97051011	13-May-97	AB	9	Ing. En sistemas	15-Jul-97	88 días
97051012	13-May-97	FS	1	MVS, base de datos, progress	-	160 días*
97051013	13-May-97	FS	3	MVS, software com, sics	-	160 días*
97051014	13-May-97	FS	1	MVS/ esa, omegamon	-	160 días*
97061019	26-Jun-97	IV	1	Progress, cobol	-	119 días*
97061020	26-Jun-97	HZ	1	Lider de proyecto unix	-	119 días*
97071023	30-Jun-97	SG	3	Ing. En sistemas	-	115 días*
97071026	24-Jul-97	FU	1	Admon Para nuevos productos	-	99 días*
97081031	19-Ago-97	HZ	2	Programador analista	-	36 días*
97081032	19-Ago-97	HZ	1	Lider de proyecto unix	-	36 días*
97081033	20-Ago-97	CA	2	Cobol, pc	-	37 días*
97081934	20-Ago-97	CA	2	Mainframe	-	37 días*
97091038	8-Sep-97	LB	1	Analista programador	-	17 días*
97091040	10-Sep-97	CDM	1	Analista programador	-	15 días*
97091041	11-Sep-97	JS	4	Analista programador	-	14 días*
97091042	16-Sep-97	CA	1	Lider de proyecto, cobol	-	9 días*

*pendientes

Tiempo promedio de respuesta= 76 días

REQUISICIONES DE PERSONAL OUTSOURCING

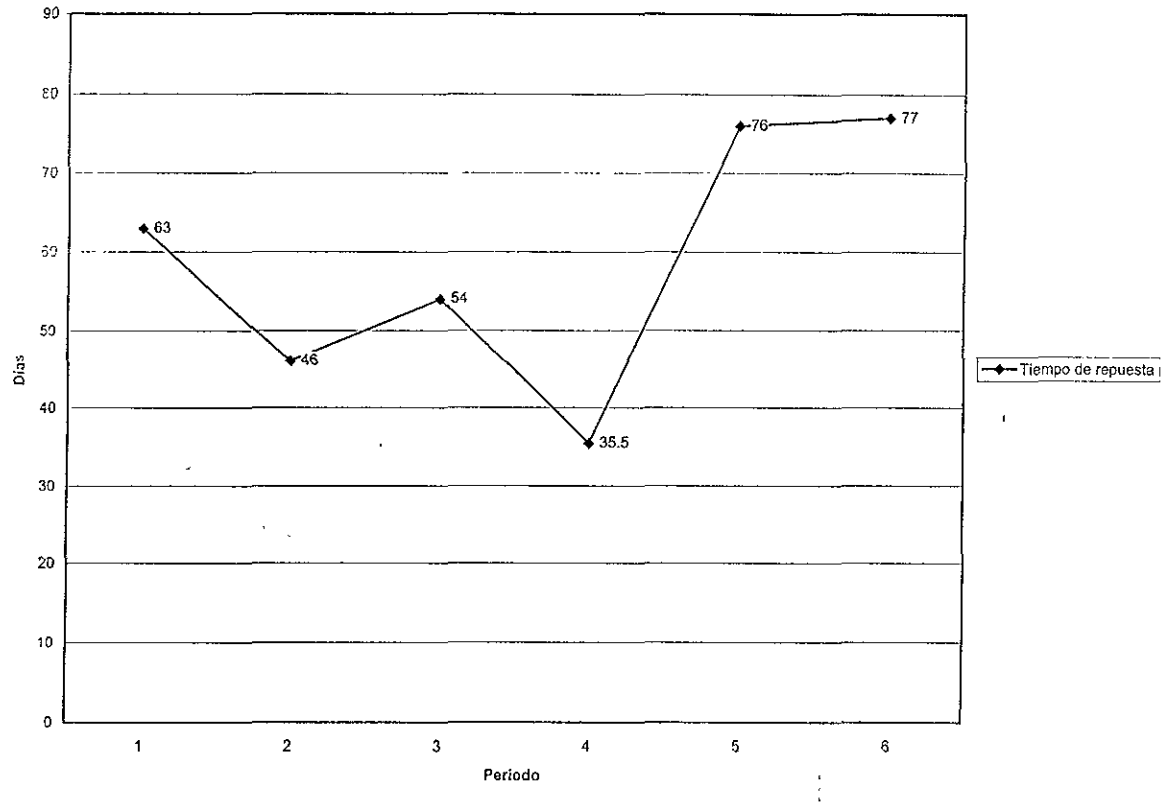
Fecha de elaboración 23 de octubre de 1997

Fecha de solicitud	Solicitante	Cantidad	Perfil	Fecha de cumplimiento	Tiempo de respuesta
13-May-97	FS	1	MVS, base de datos, progress	16-Oct-97	153 días
13-May-97	FS	3	MVS, software com, sics	-	190 días*
13-May-97	FS	1	MVS, esa, omegamon	16-Oct-97	153 días
26-Jun-97	IV	1	Progress	-	117 días*
26-Jun-97	HZ	1	Lider de proyecto unix	-	117 días*
30-Jun-97	SGP	3	Ing En sistemas	18-Ago-97	48 días
19-Ago-97	HZ	2	Programador analista	-	64 días*
19-Ago-97	HZ	1	Lider de proyecto unix	-	64 días*
20-Ago-97	CA	2	Maniframe	15-Oct-97	65 días
11-Sep-97	JS	4	Analista programador	23-Oct-97	42 días
23-Sep-97	CA	1	Lider de proyecto unix	-	30 días*
30-Sep-97	RV	1	Programador analista	-	23 días*
10-Oct-97	CA	1	Programador analista	-	13 días*
22-Oct-97	LAT	15	LAE, contadores	-	1 día*

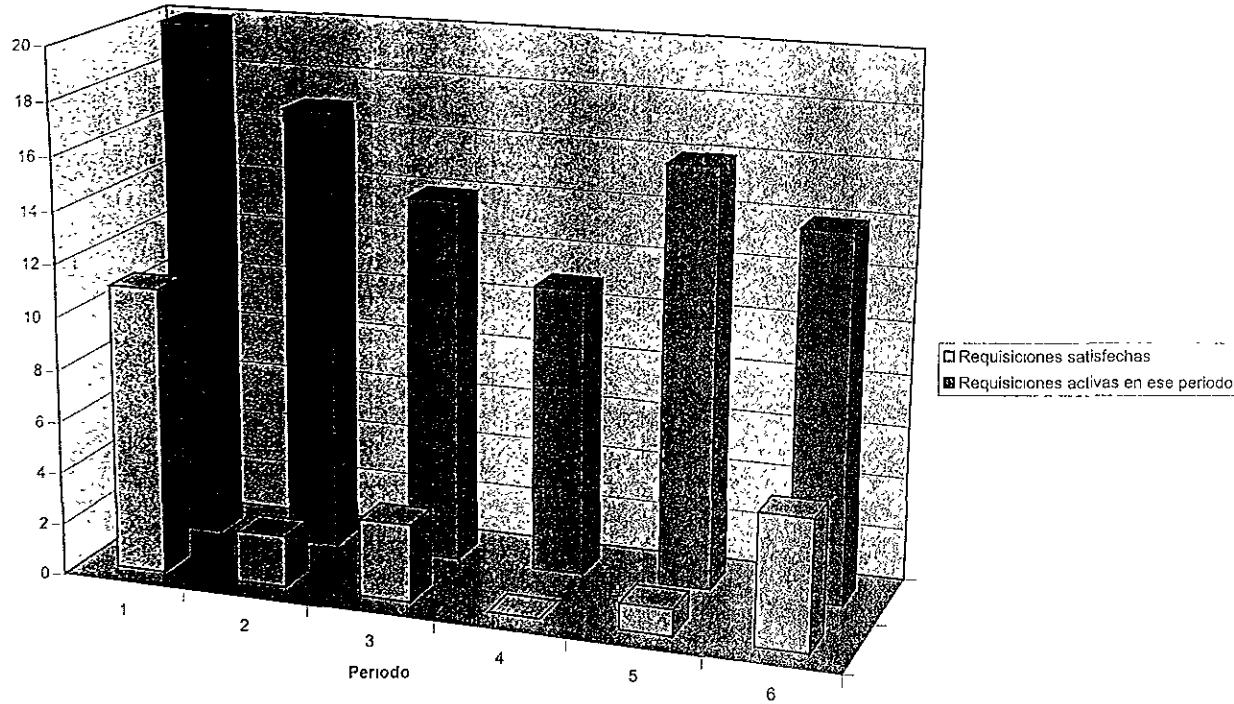
*pendientes

Tiempo de respuesta= 77 días

Tiempo de repuesta



Comparativo de respuesta al cliente

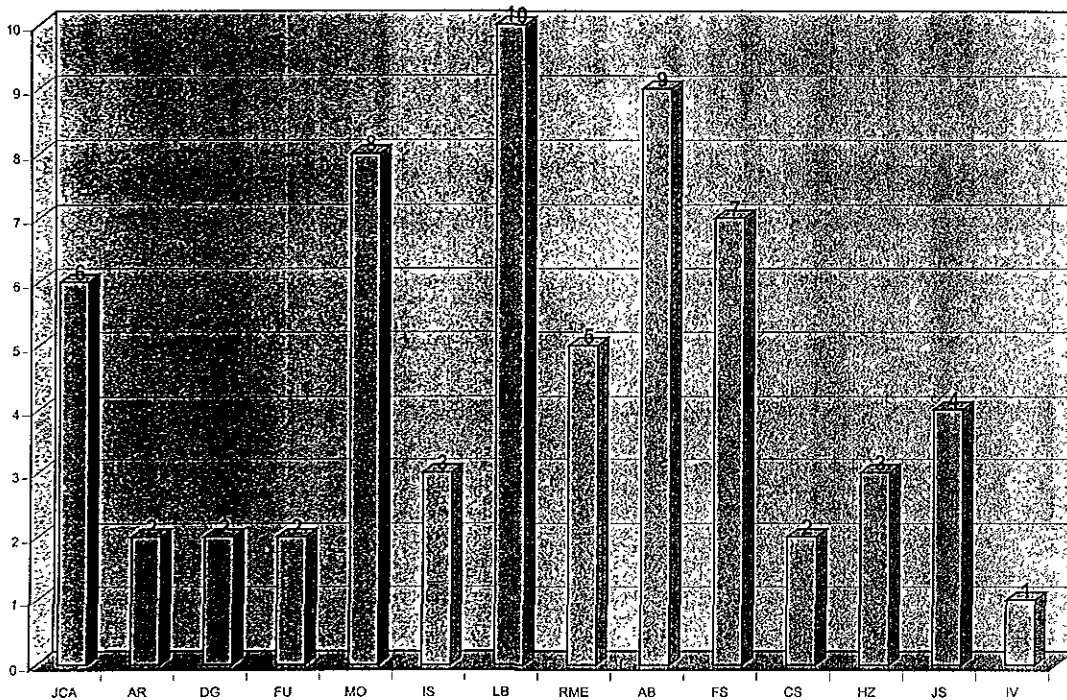


Anexo 2
Auditoría de clientes externos

Persona	No de personas requeridas mensualmente	No personas enviadas a entrevista	No. personas que contrata	Tiempo promedio de espera (días)	Calificación del servicio en general	Calificación del personal enviado	Calificación de la persona que lo atiende	Cambios que haría
JCA	6	3	1	90	55	70	80	Velocidad en tiempo de respuesta, calidad del personal
AR	2	1	1	50	45	60	75	Todo
DG	2	2	1	45	50	70	75	Tiempo de respuesta
FU	2	2	2	30	65	70	85	Mayor número de candidatos y tiempo de respuesta
MO	8	10	4	40	60	75	75	Mayor número de candidatos y tiempo de respuesta
IS	3	5	2	25	70	80	75	Tiempo de respuesta
LB	10	14	3	45	50	60	60	Mayor número de candidatos y tiempo de respuesta
RME	5	1	0	60	30	30	50	Todo
AB	9	10	9	150	45	70	75	Tiempo de respuesta y calidad en el servicio
FS	7	5	5	140	50	70	65	Tiempo de respuesta
CS	2	3	2	50	70	75	80	Tiempo de respuesta
HZ	3	4	3	45	65	80	75	Número de candidatos y tiempo de respuesta
JS	4	10	5	10	80	80	80	Calidad de candidatos los
IV	1	2	1	80	55	60	75	Tiempo de respuesta

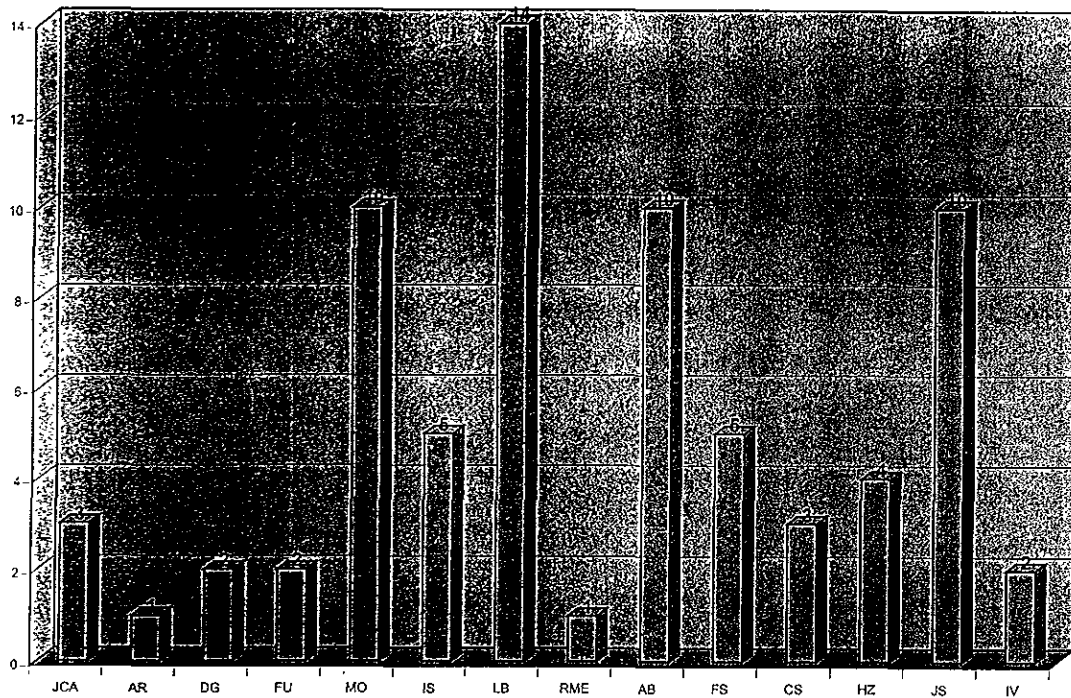
Anexo 2

No. de personas requeridas mensualmente



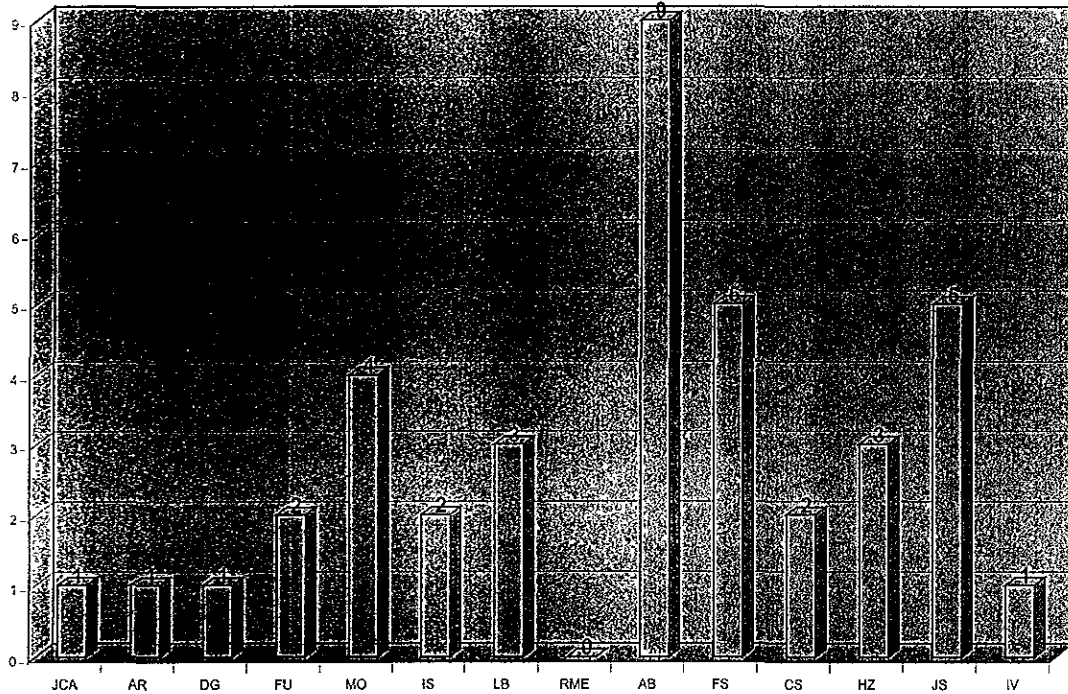
Anexo 2

No personas enviadas a entrevista



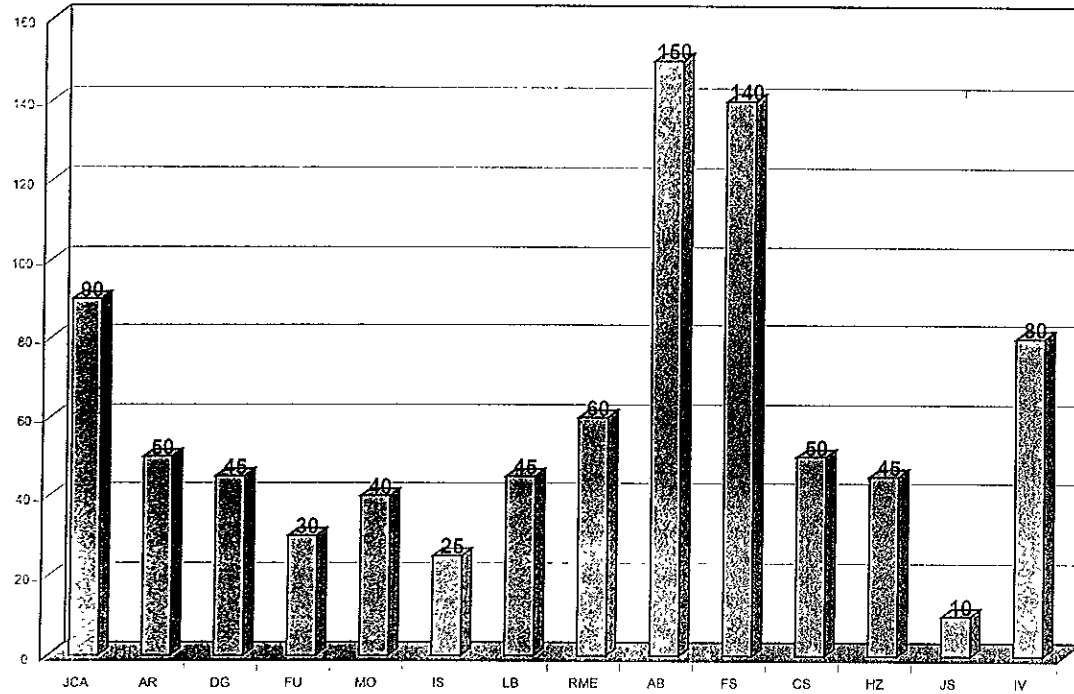
Anexo 2

No personas que contrata



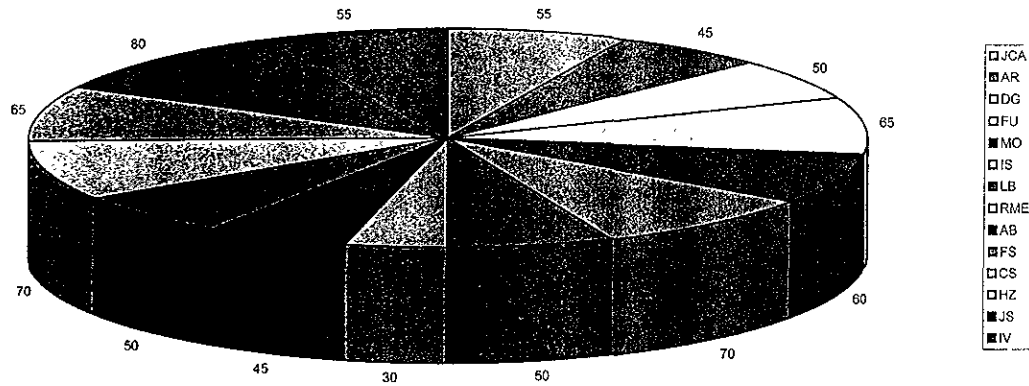
Anexo 2

Tiempo promedio de espera (días)



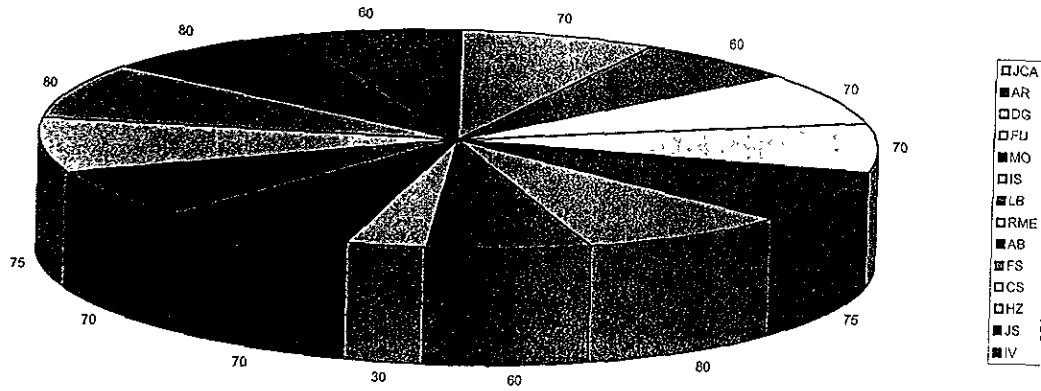
Anexo 2

Calificación del servicio en general



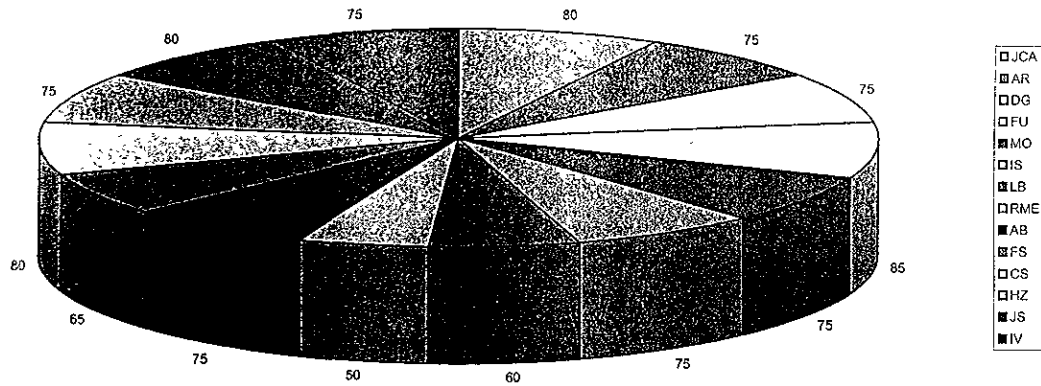
Anexo 2

Calificación del personal enviado



Anexo 2

Calificación de la persona que lo atiende



Anexo 3

Estudio de Mercado 1

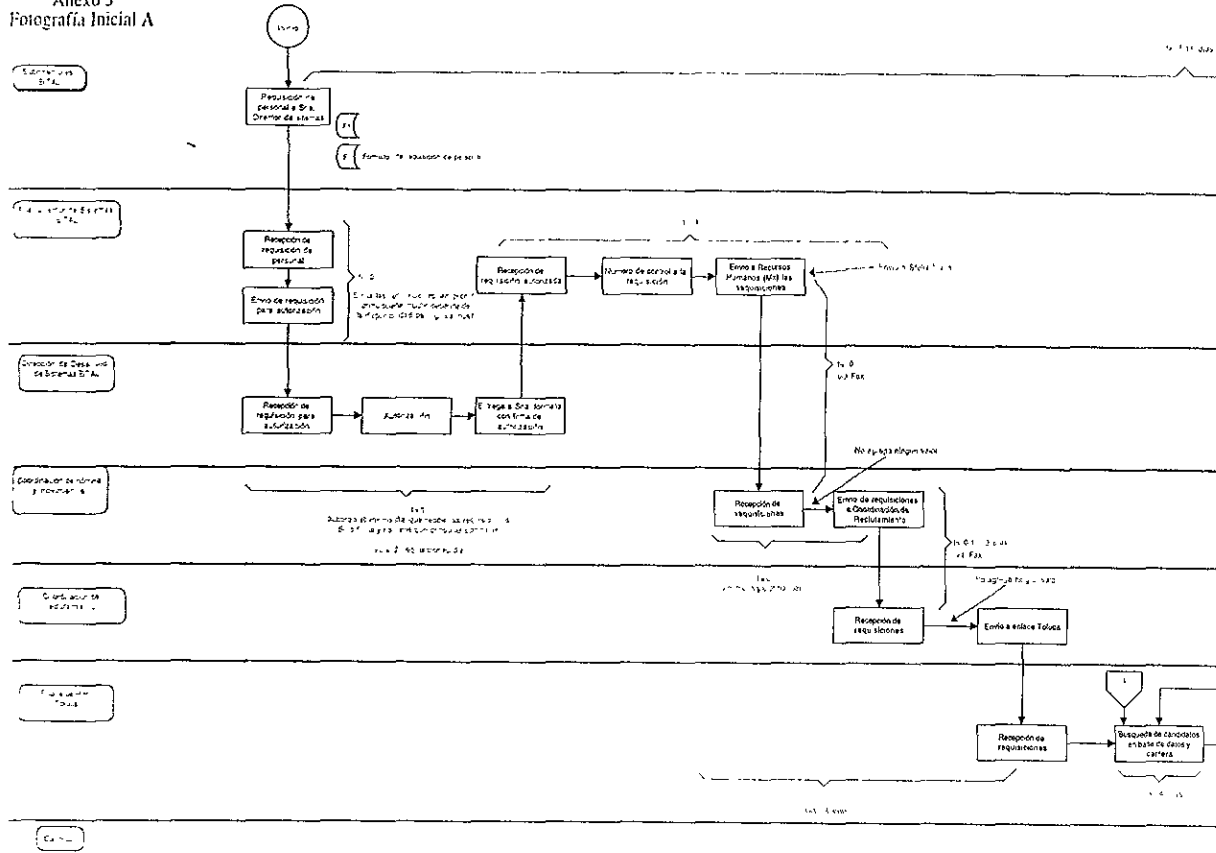
Facturación y porcentaje de participación de la competencia en Colocación de Personal y Servicios de Recursos Humanos

Empresa	Facturación anual (millones de dólares)	Porcentaje de participación en el mercado
EDS	\$ 68.7	64.4 %
IBM	\$ 16.22	15.27 %
HP	\$ 5.12	4.82 %
GPO. SISTEMAS Y COMPUTACIÓN	\$ 2.75	2.59 %
CORP. DE CONSULTORÍA	\$ 1.39	1.31 %
UNISYS	\$ 1.26	1.18 %
INTERSYS	\$ 1.22	1.15 %
SCANDA	\$ 0.64	0.6 %
PROFESIONALES EN INFORMATICA Y SOLUCIONES	\$ 0.57	0.54 %

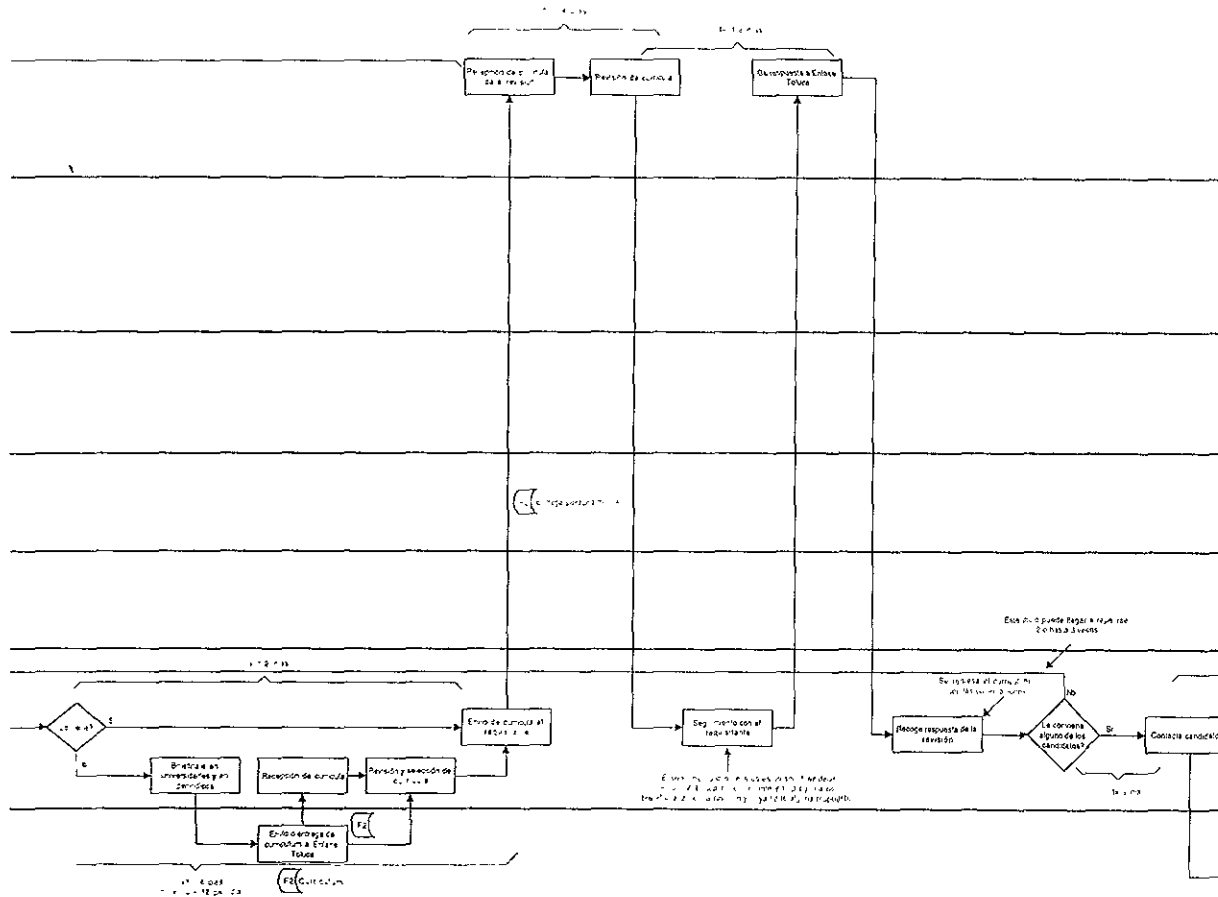
Anexo 4
Estudio de Mercado 2

Servicios	Compañía						
	TheHR Store	HRMD	EBBS	EA	Olsten	MMV	Nosotros
<i>Cliente</i>							
Análisis de las necesidades del cliente	X			X	X		
Descripción del perfil requerido	X			X	X		X
Alianzas estratégicas	X						
Reporte de los posibles candidatos	X			X		X	X
Soporte de contratación	X						
Reporte de comportamiento del candidato	X						
15 al 25% de costo sobre el salario anual más costos	X						
Outsourcing del depto. De recursos humanos	X						
Diseño de anuncio gratis	X						
Asesoría sobre el manejo del candidato	X						
Asesoría para reclutar		X					
Análisis de los requerimientos y criterios de selección		X					
Análisis de regulaciones gubernamentales		X					
Evaluación de las técnicas de reclutamiento, fuentes y costos		X					
Asesoría en la selección del mejor candidato		X					
Inducción al candidato	X	X	X	X			
Plan de vida y carrera		X	X				
Asistencia de renuncias o despidos		X					
Asesoría en sistemas de recompensas		X					
Asesoría sobre relaciones laborales		X					
Asesoría sobre condiciones de trabajo		X					
Asesoría en capacitación		X					
Pago de nómina y/o depósito en cuenta bancaria			X				X
Pago de impuestos del personal			X		X		X
Seguro de gastos médicos			X				
Pago de compensaciones			X				
Plan de retiro			X				
Contratación del personal			X		X		X
Entrevista al personal				X		X	
Auditoría de referencias				X		X	
<i>Candidatos</i>							
Inducción sobre la posible empresa y el puesto a desempeñar	X	X					
Pago de impuestos del personal			X				
Seguro de gastos médicos			X				
Sistema de compensaciones			X				
Plan de retiro			X				
Garantía de reposición						X	X

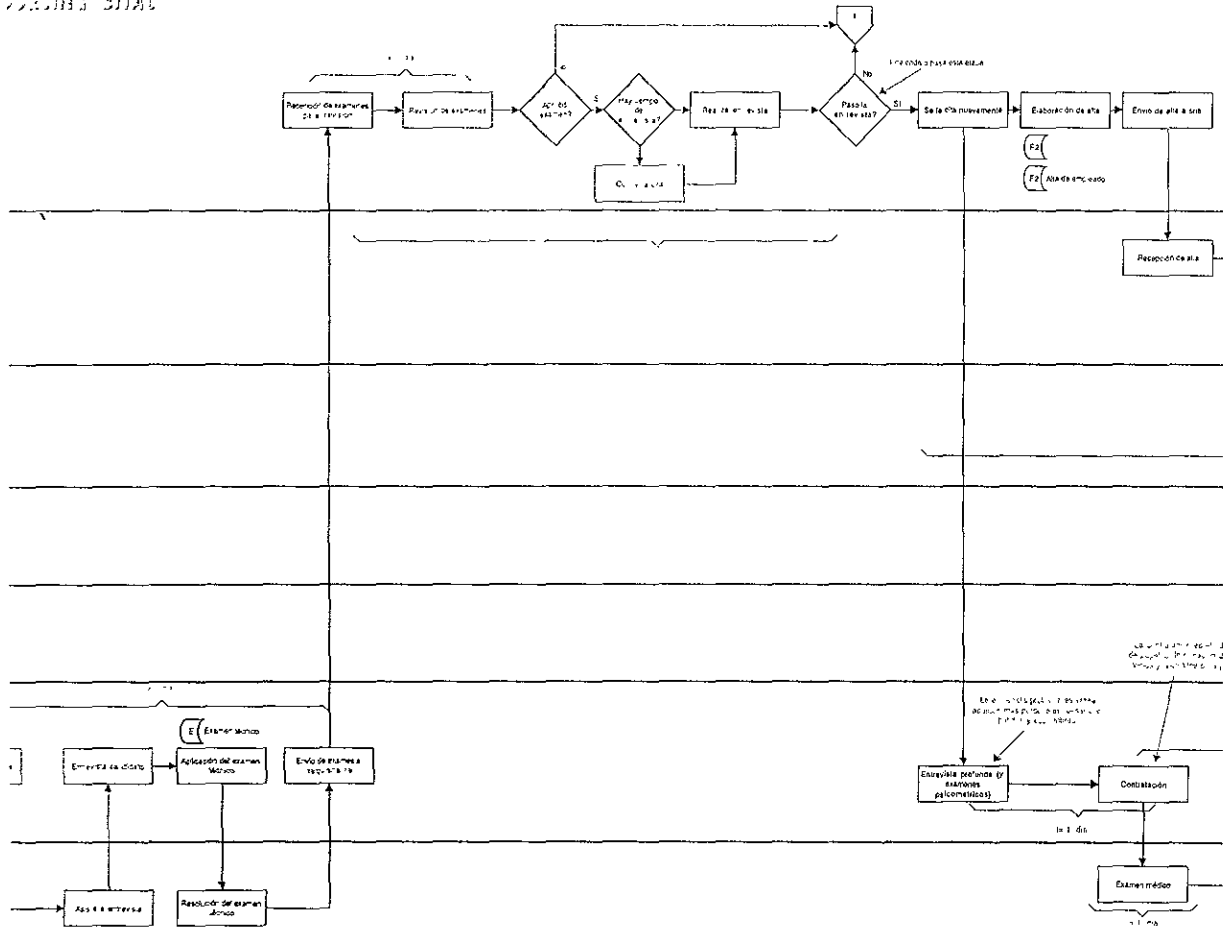
Anexo 5
Fotografía Inicial A

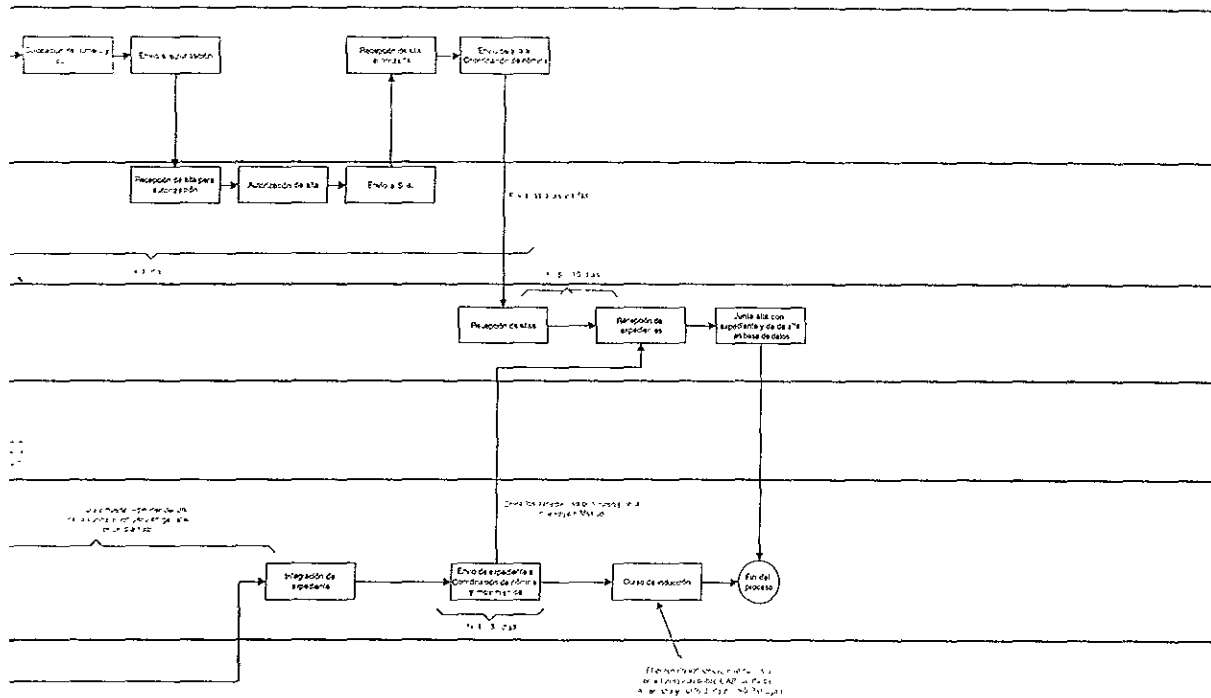


PROCESO DE OUTSOURCING



PROCESO BITAL





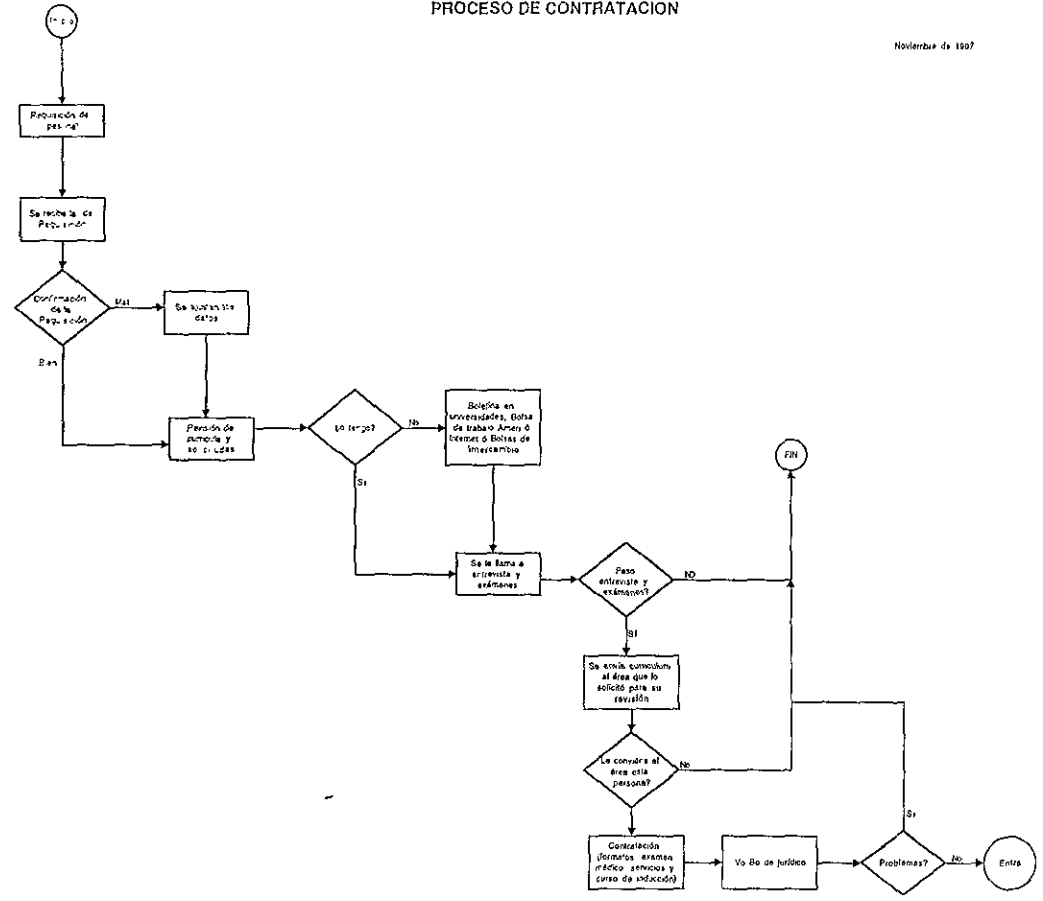
Anexo 5
Fotografía Inicial B

A xxx

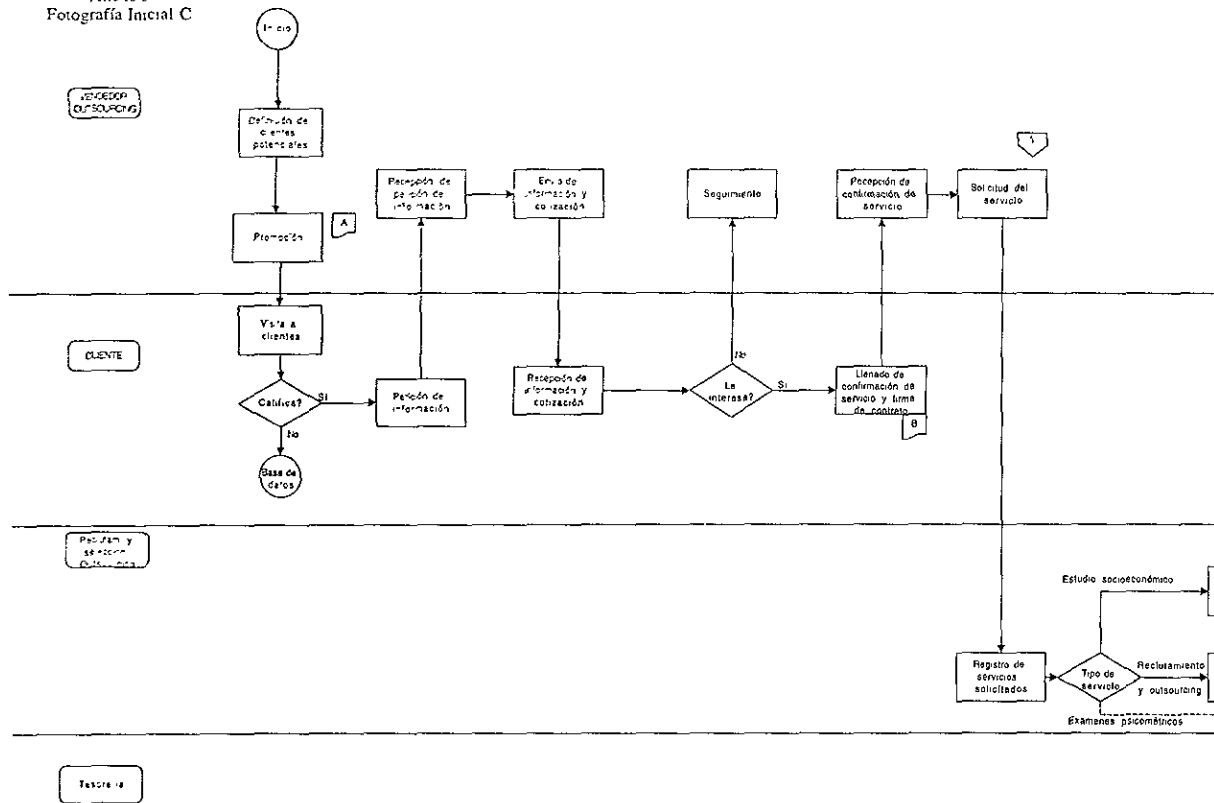
Pruebas
numéricas

PROCESO DE CONTRATACION

Noviembre de 1997

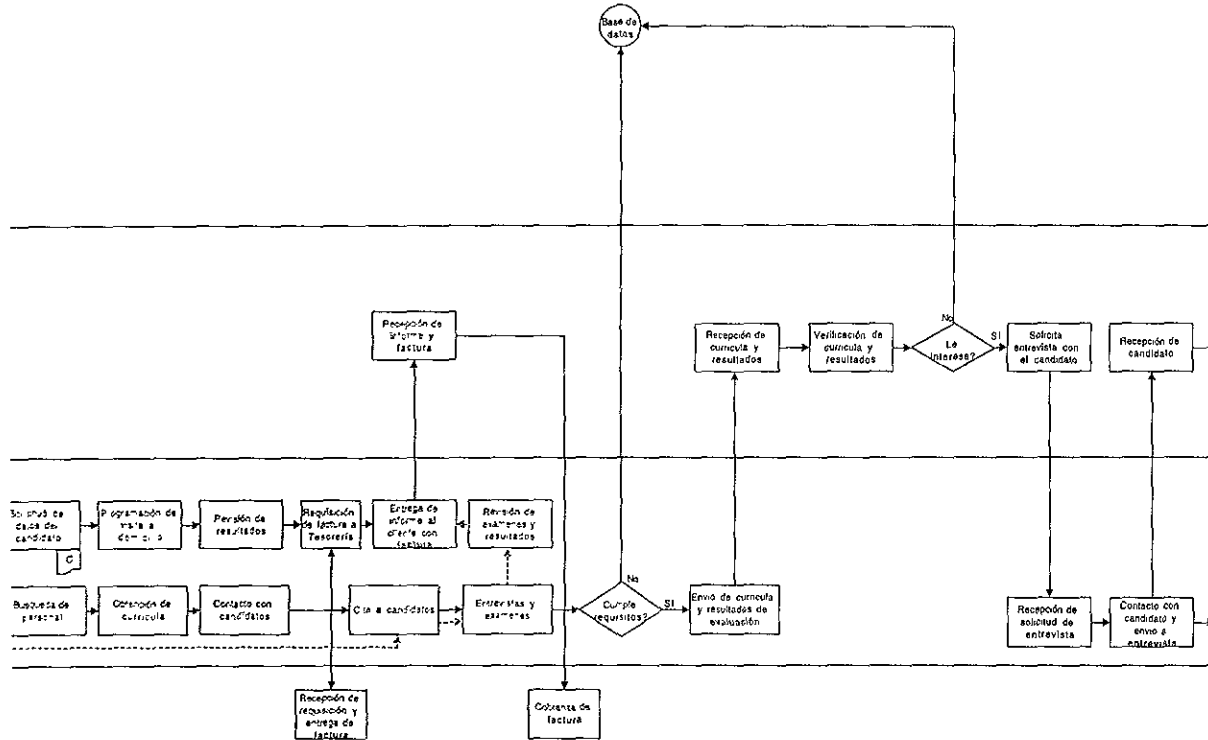


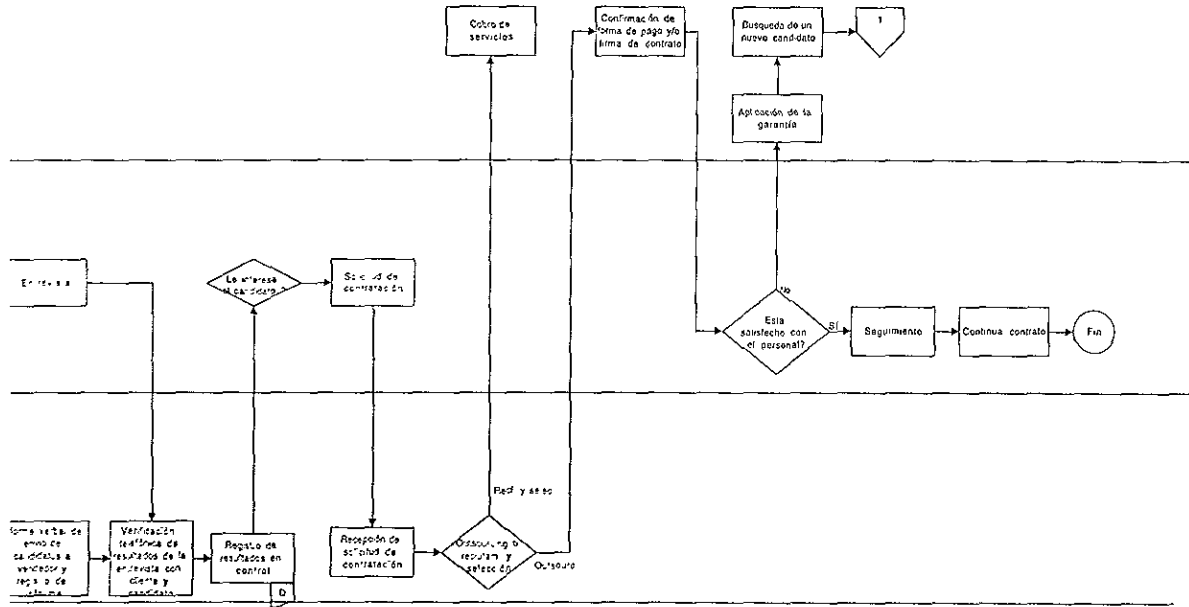
Anexo 5
Fotografía Inicial C

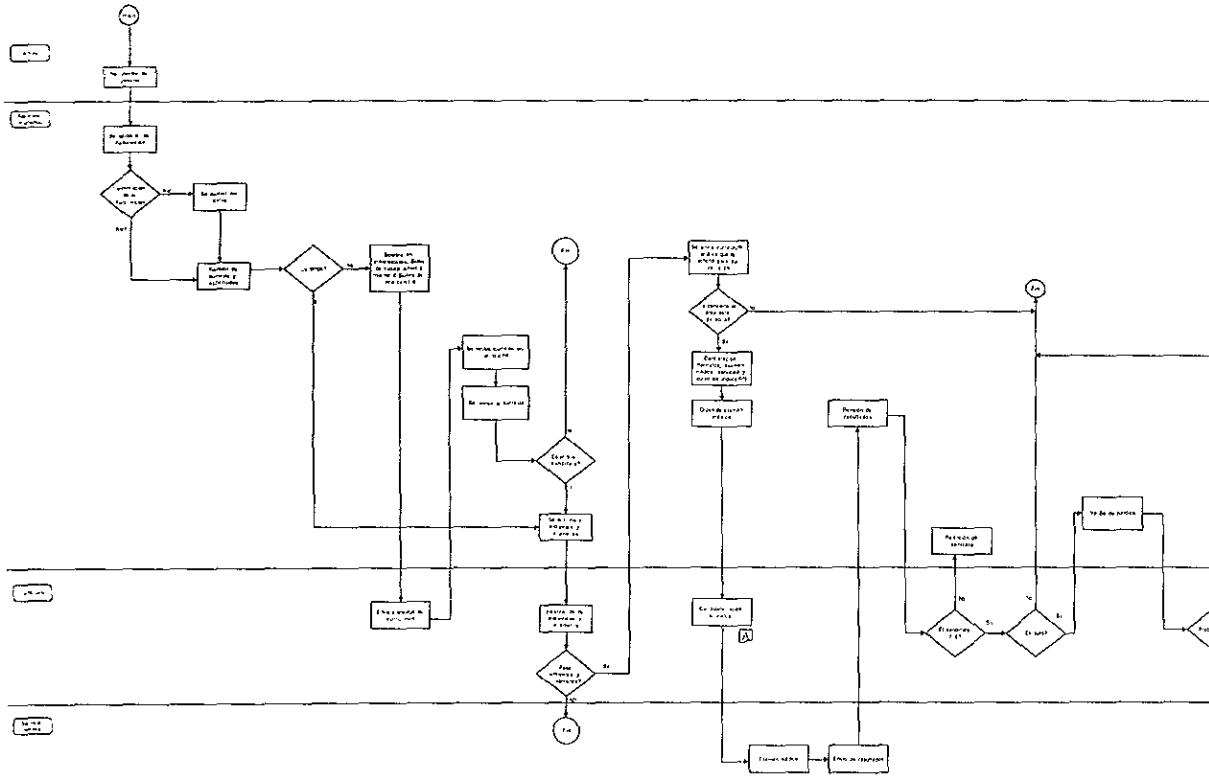


- A Fotores y postales de productos
- B Formatos de servicios
- C Formato de búsqueda
- D Registro

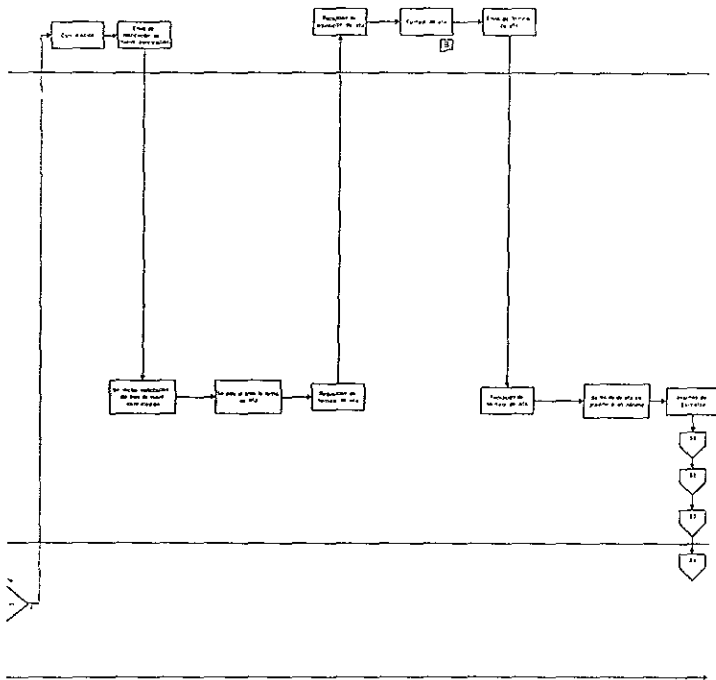
**RECURSOS HUMANOS
OUTSOURCING
PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN OUTSOURCING**



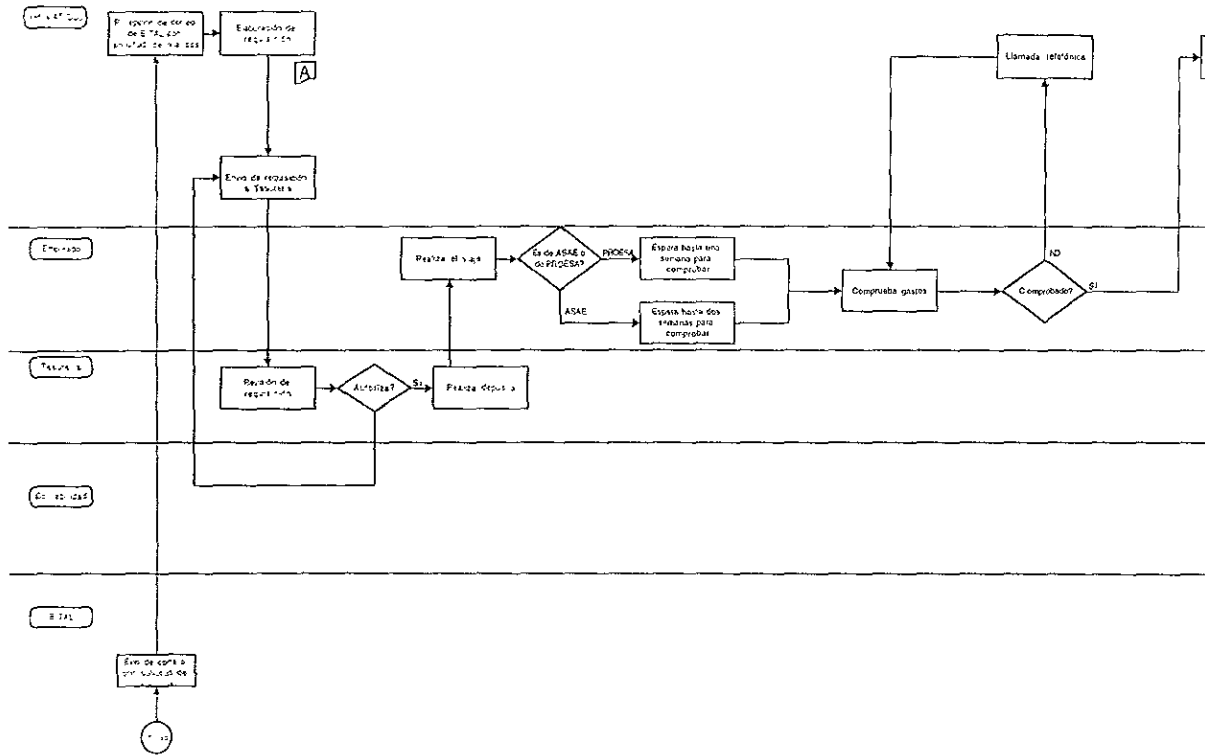




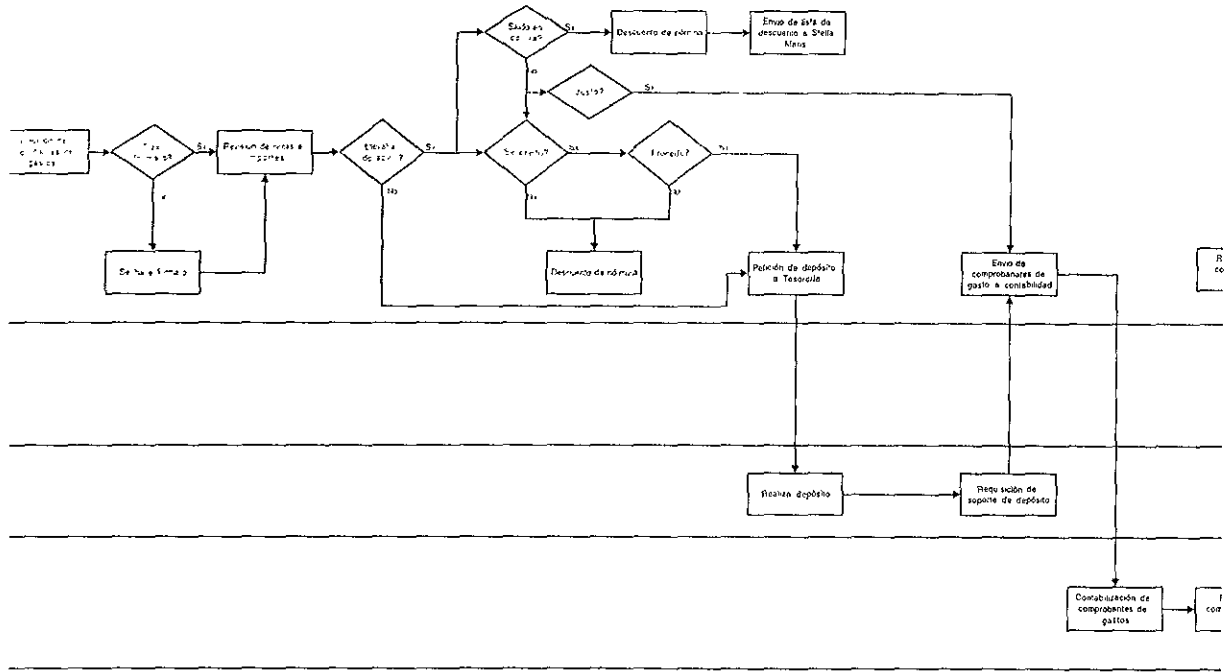
Form. 11 de instalaci3n

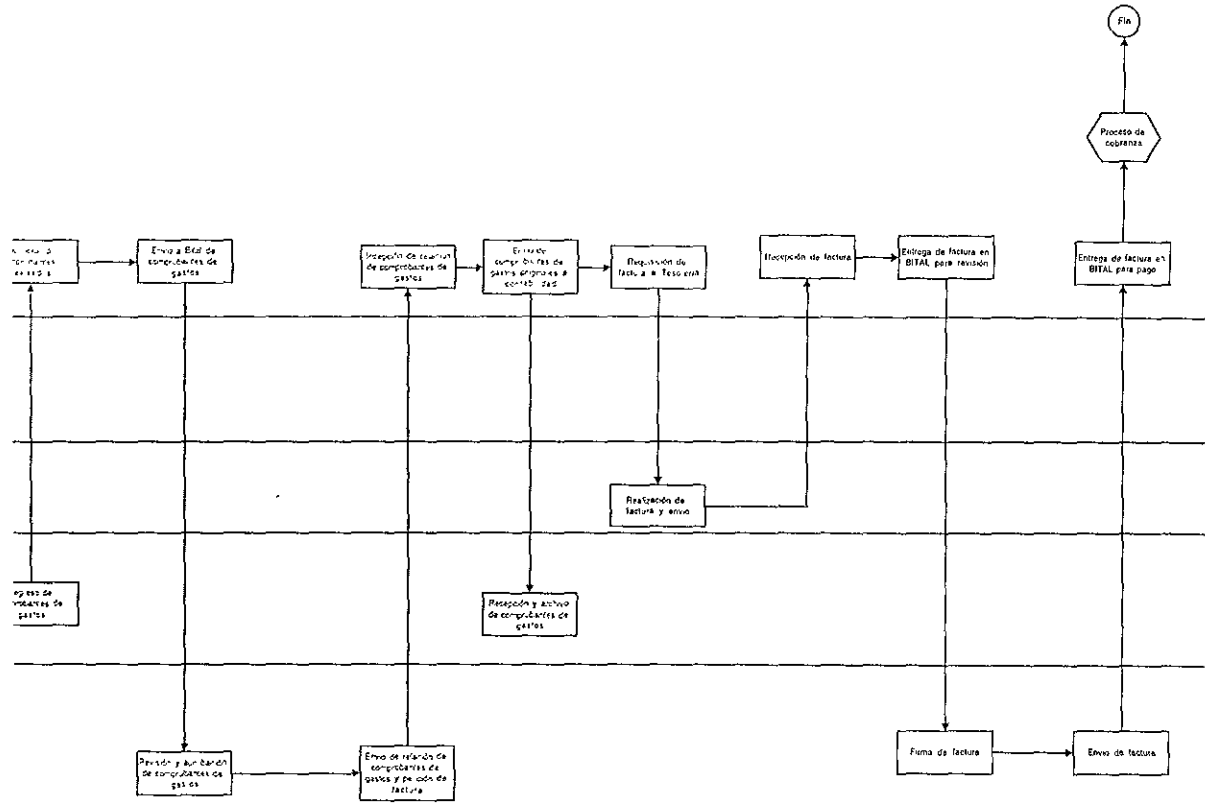


Anexo 5
Fotografía Inicial E



RECURSOS HUMANOS PROCESO DE VIATICOS





PROCESO DE REPORTE DE PLANTILLA

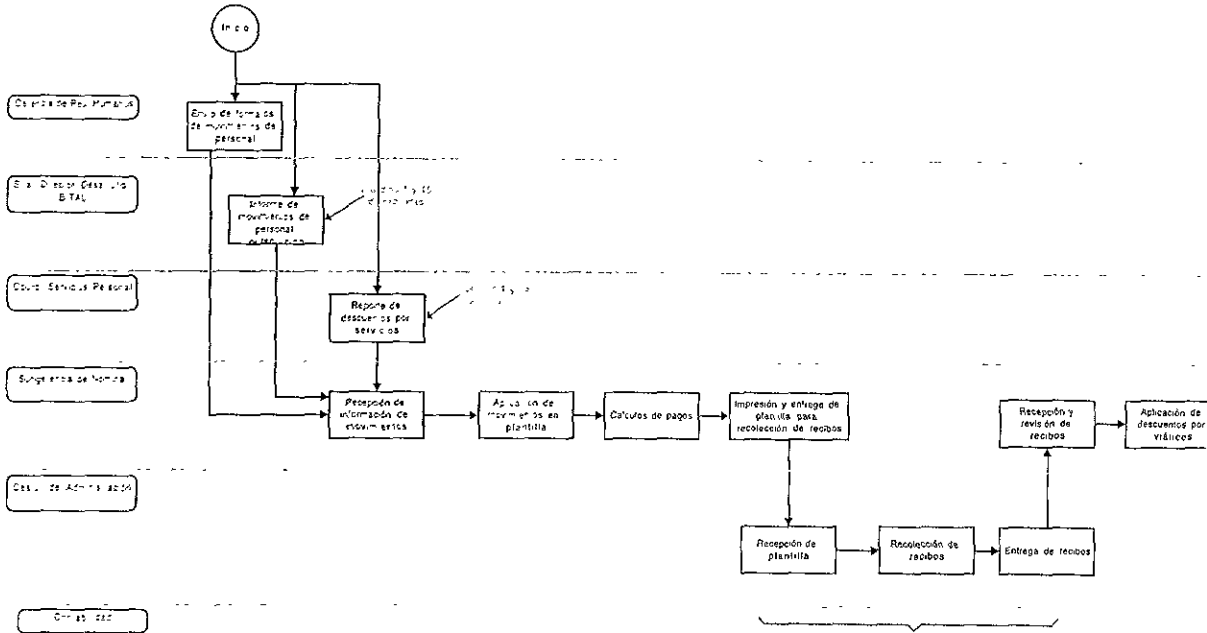
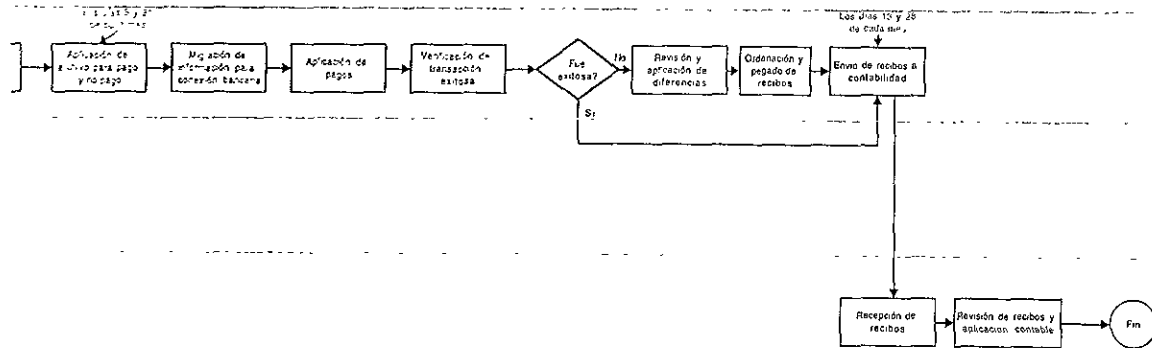
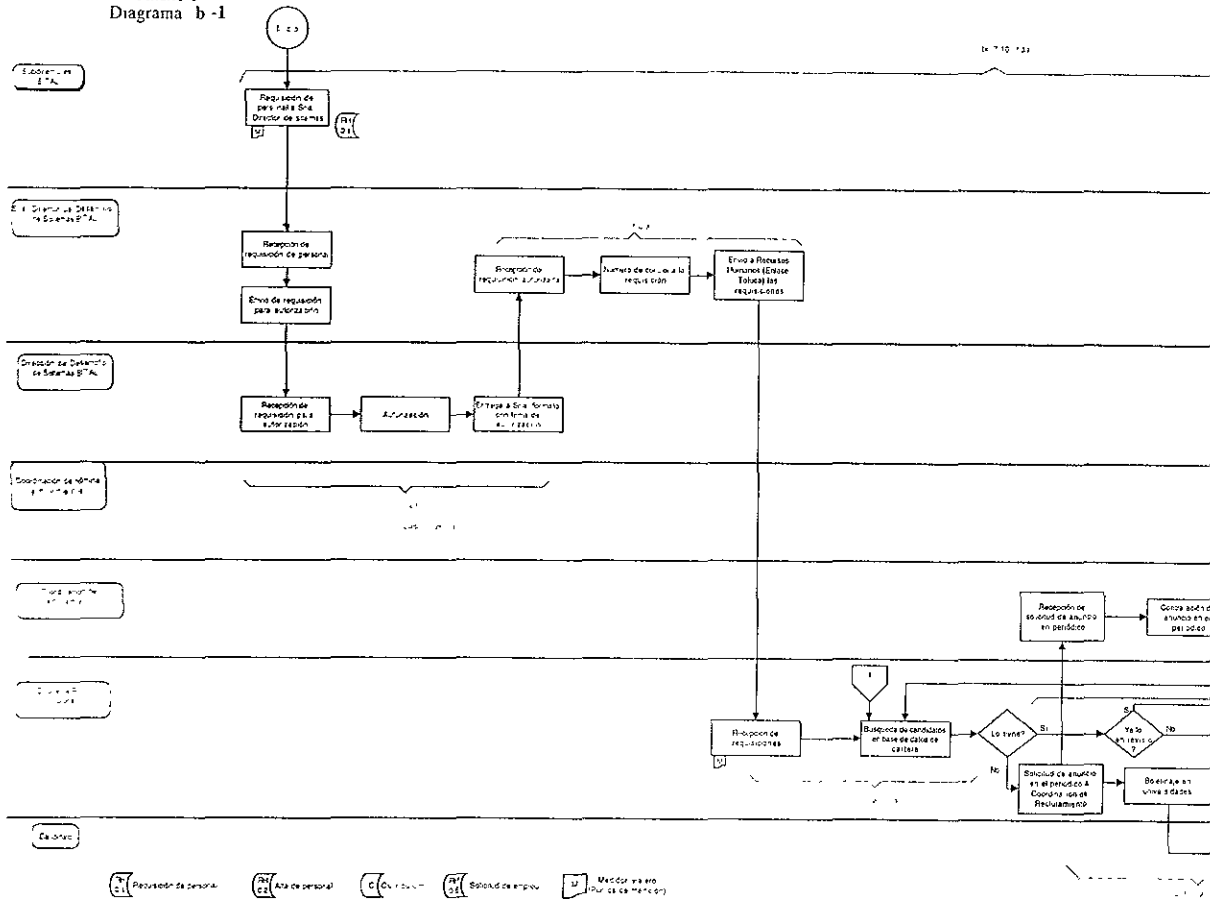


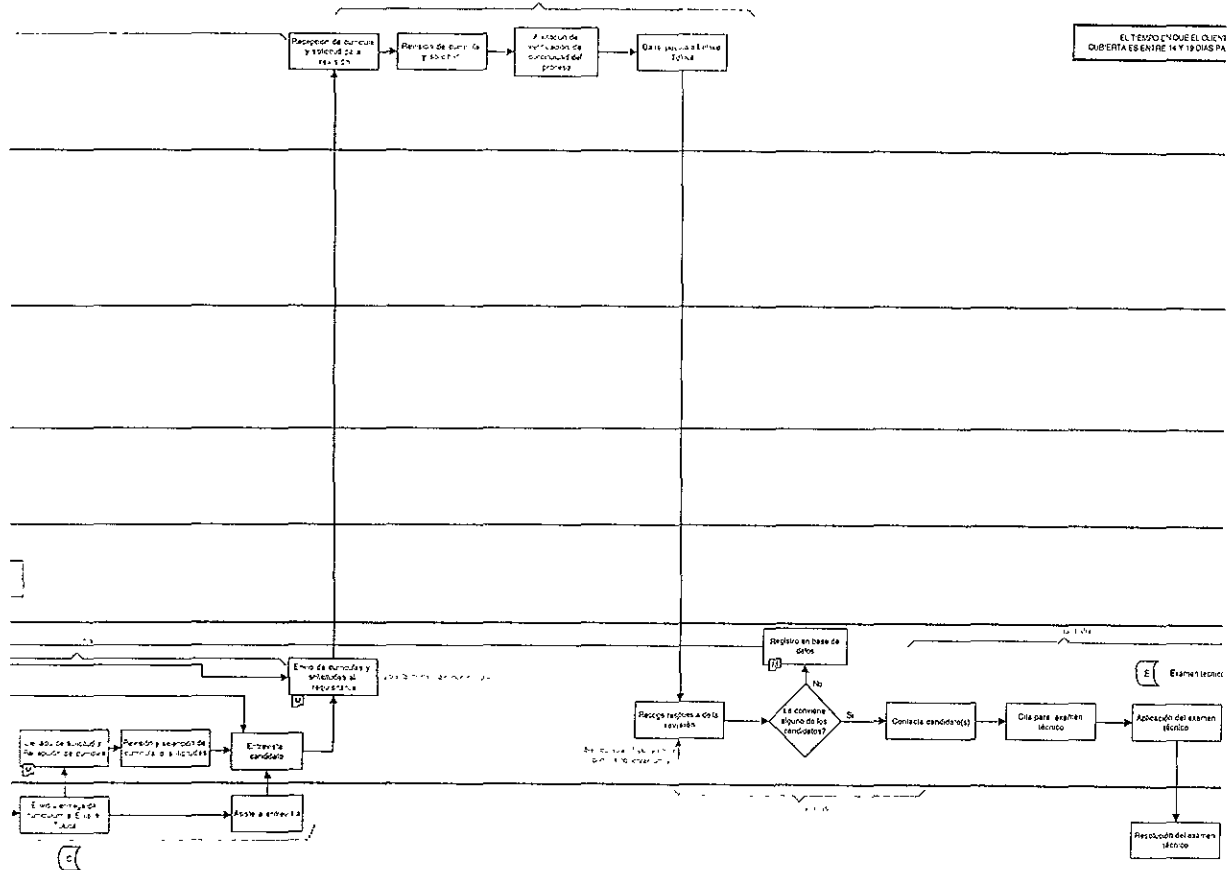
Fig. 4.1.1 y 2.0
Personales



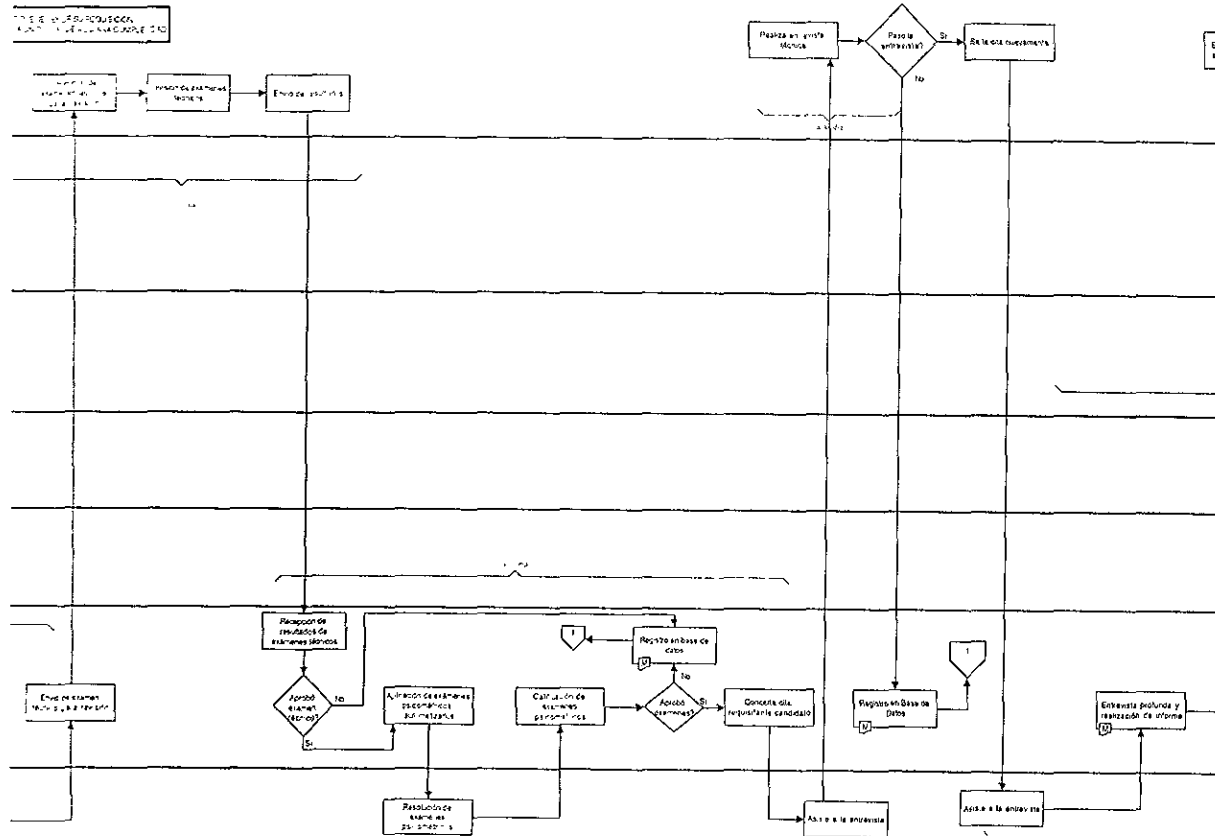
Anexo 6
Diagrama b-1

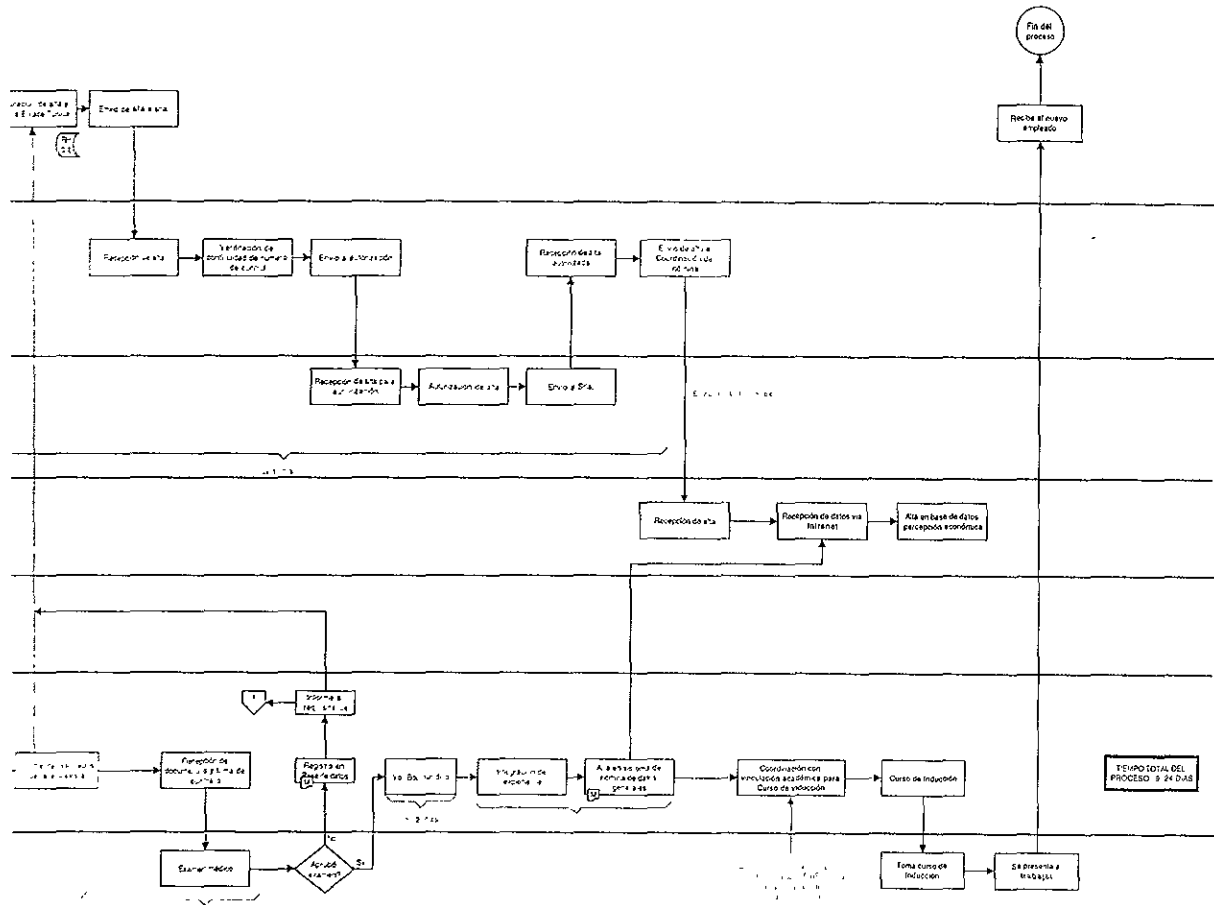


PROCESO CONTINGENTE DE RECLUTAMIENTO, 6

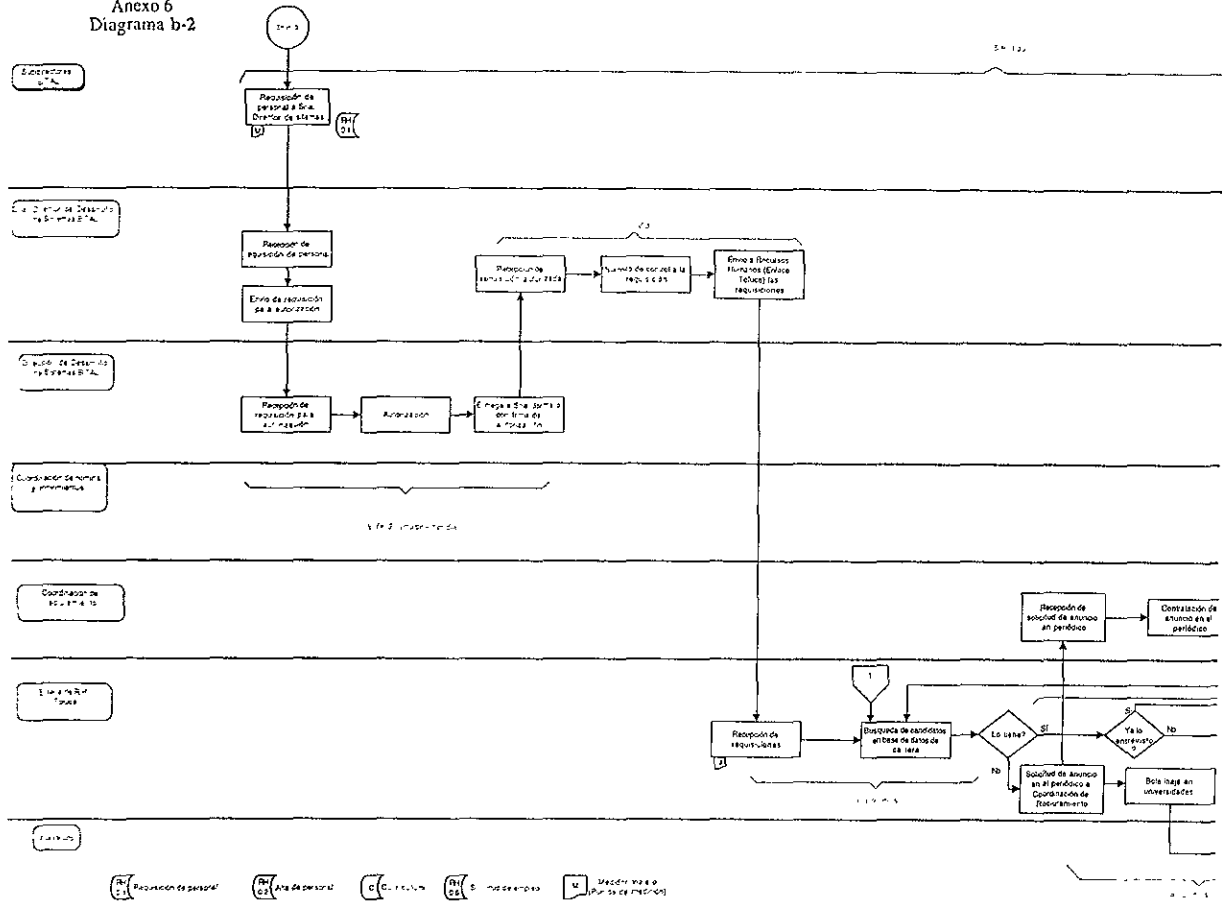


SELECCION E INDUCCION PARA BITAL TOLUCA

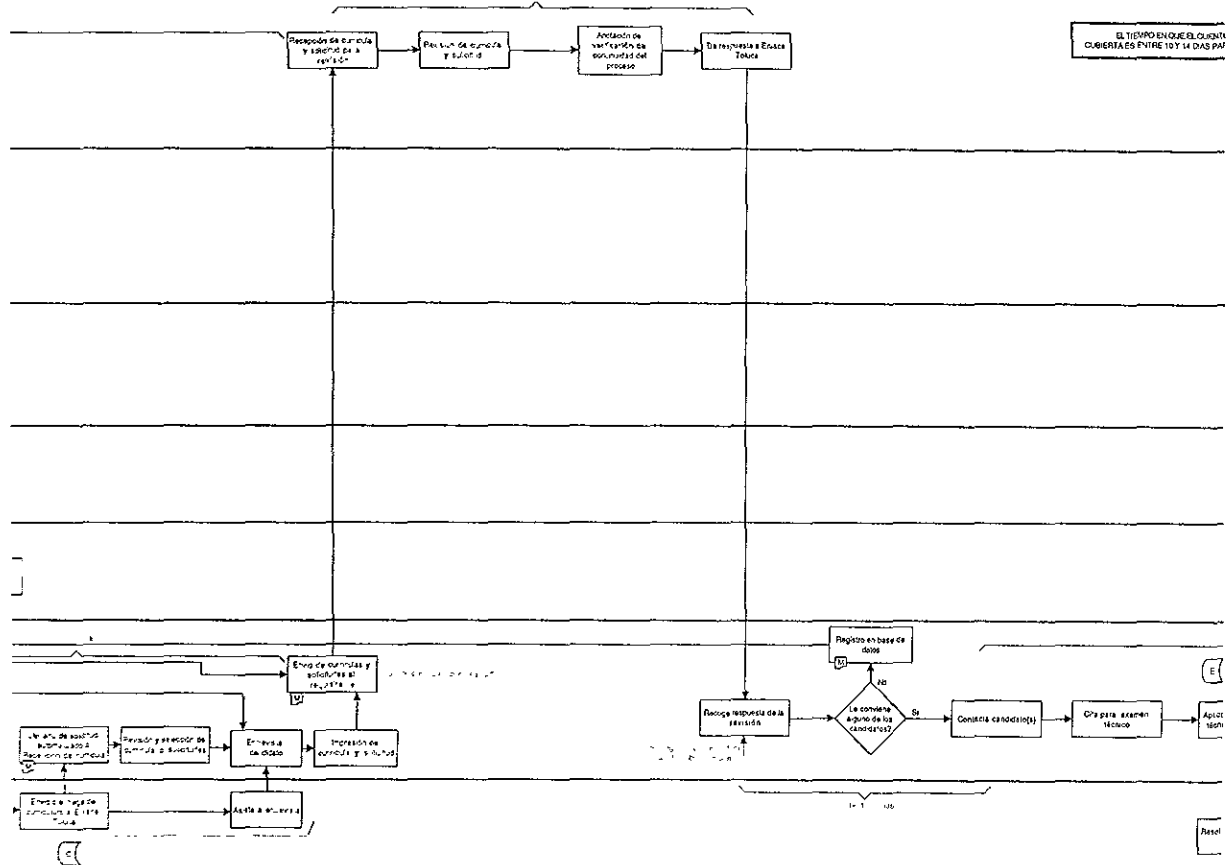




Anexo 6
Diagrama b-2

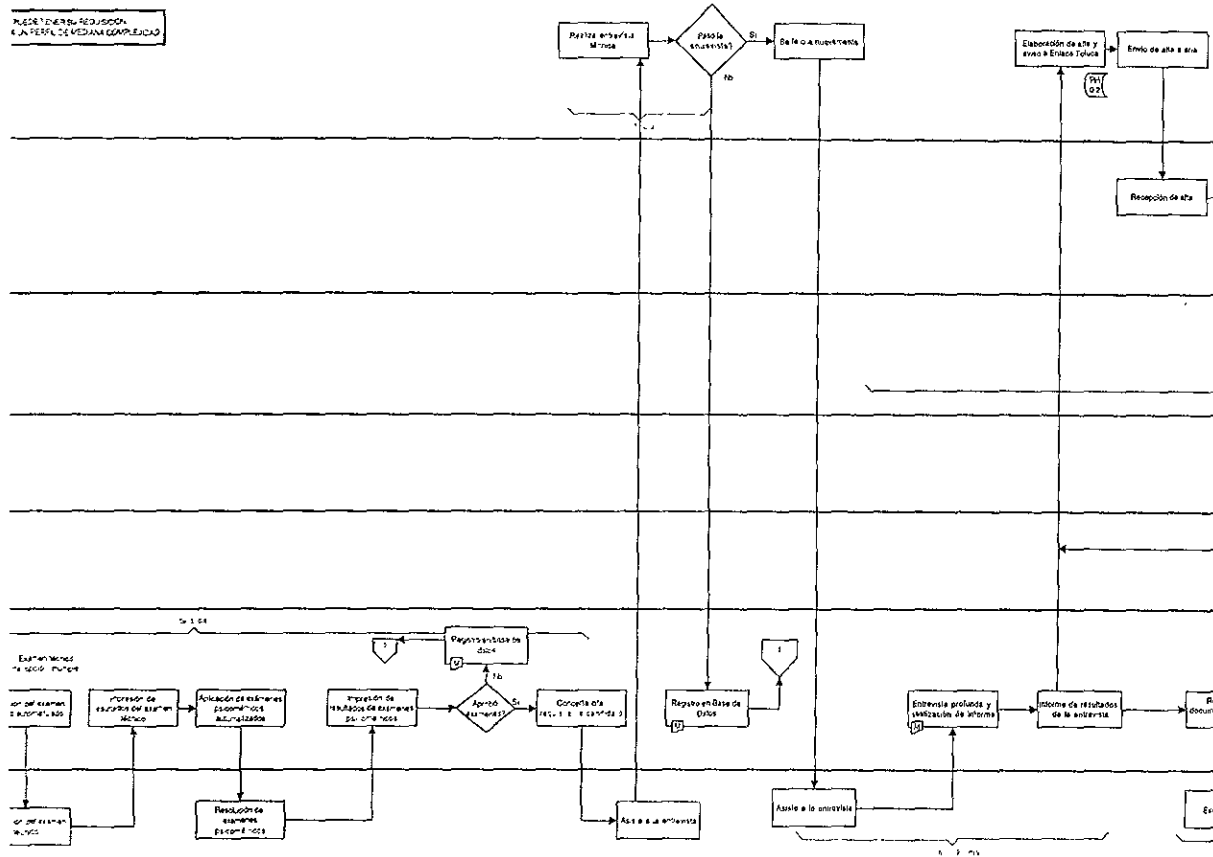


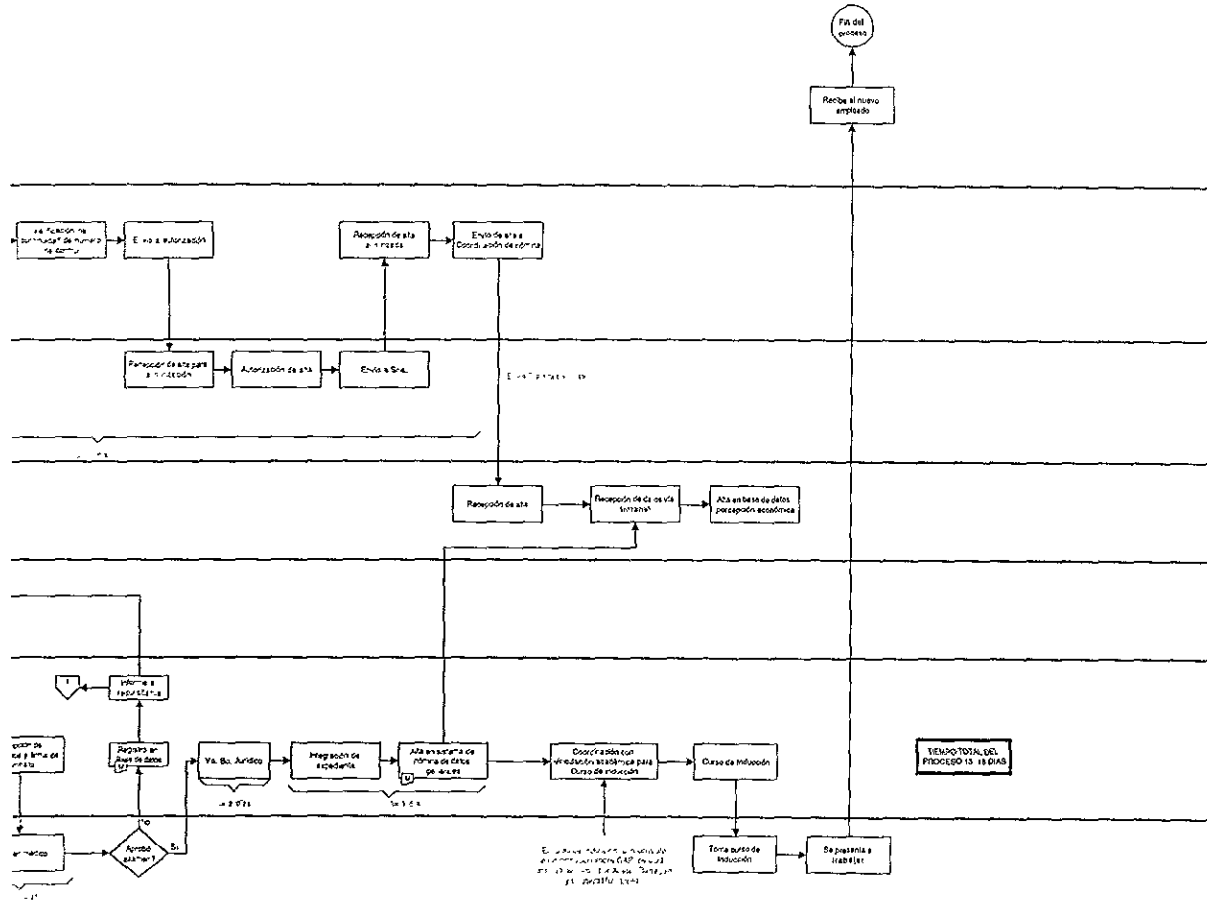
PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCION



PLAN DE INDUCCION PARA BITAL TOLUCA

PLANEACIÓN DE LA REDUCCIÓN DE LA FERIA DE MEDIANA COMPLEJIDAD

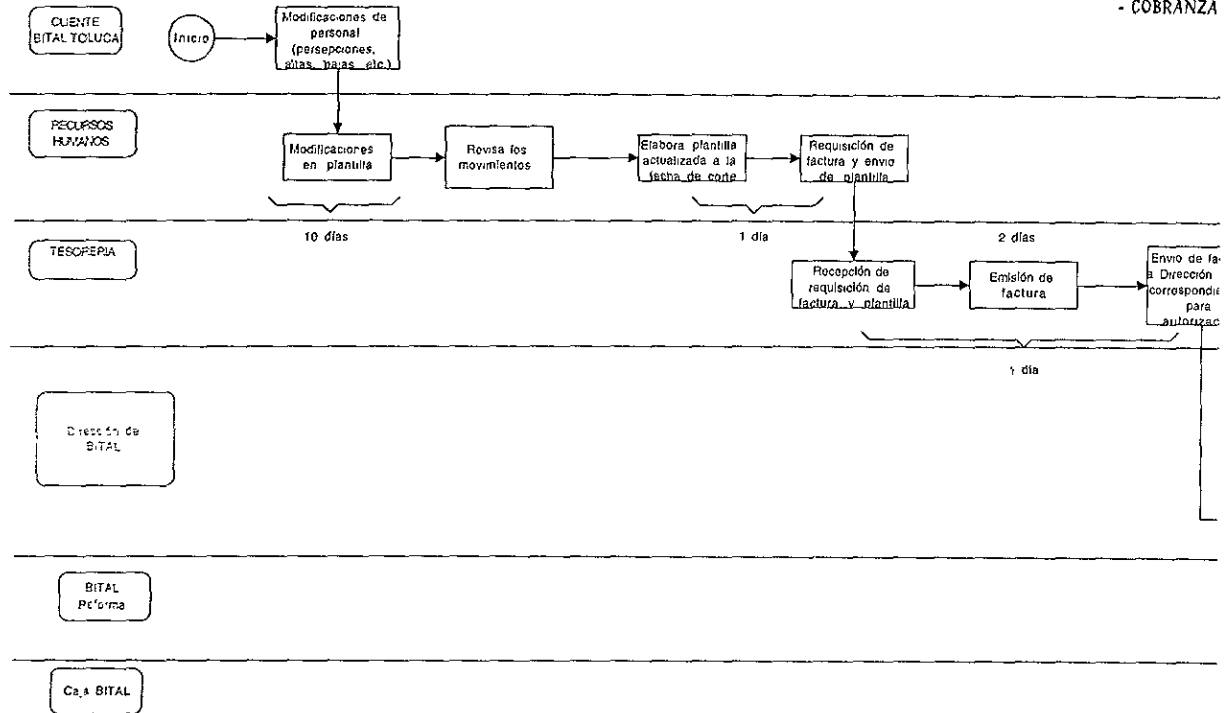




FACTURACION Y COBRANZA DEL SER

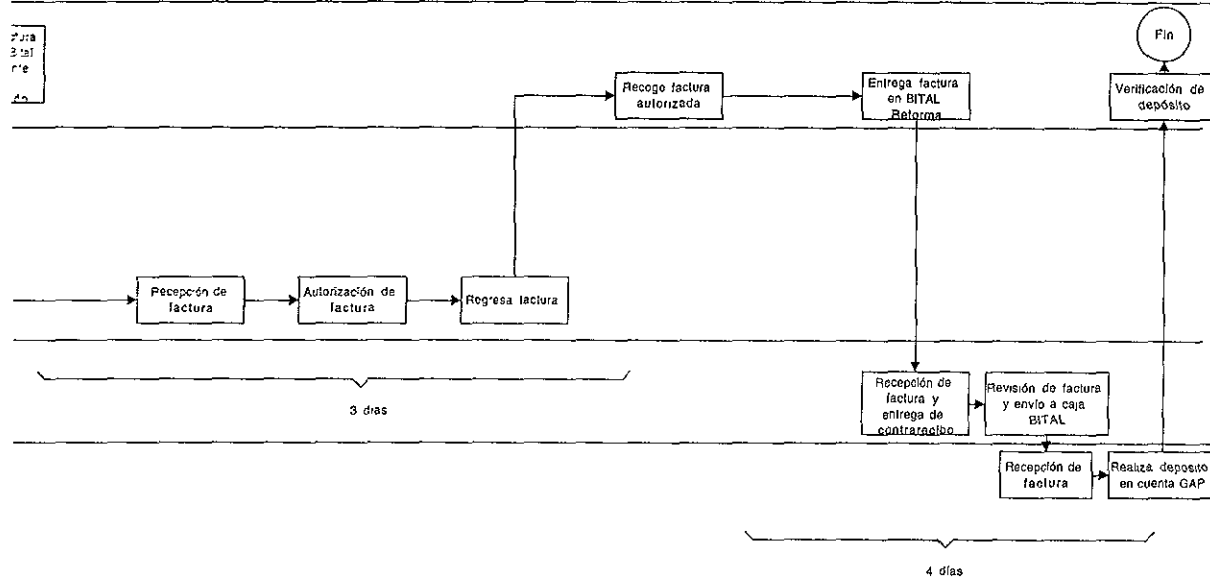
Anexo 6
Diagrama B-3

- ELABORACION DE PI
- ELABORACION DE F
- COBRANZA

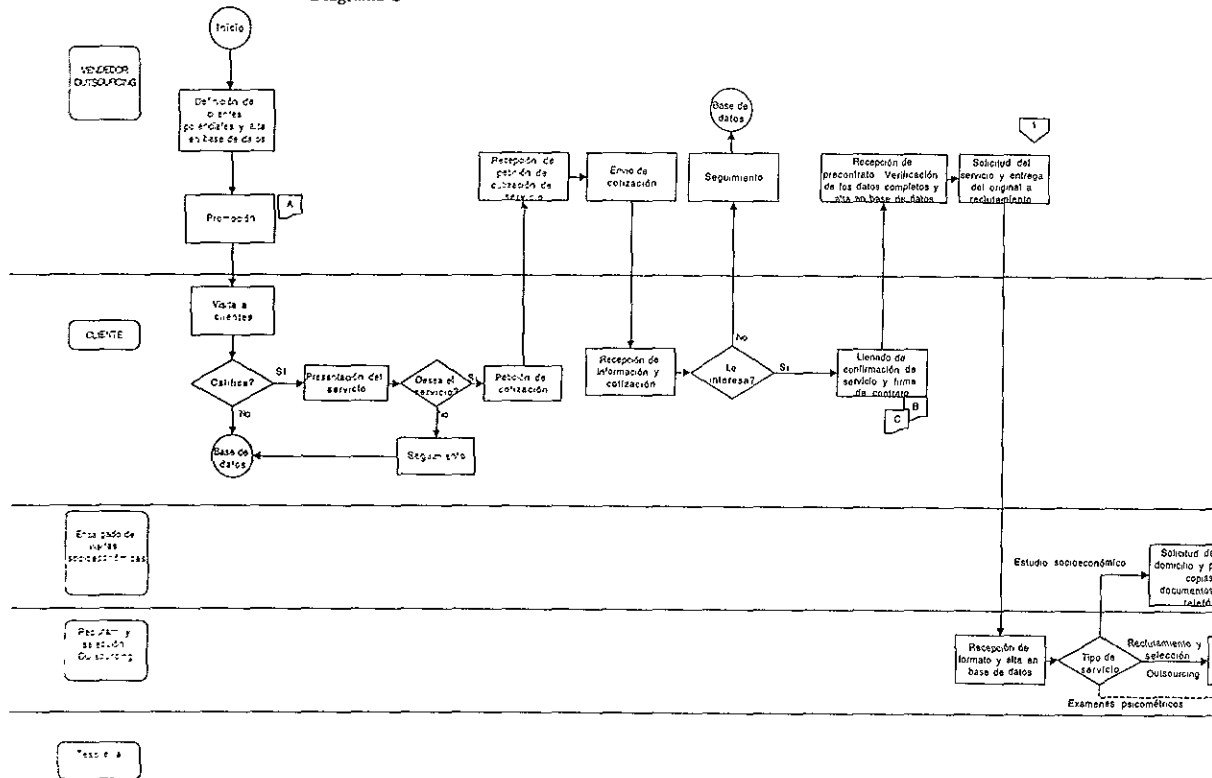


VICIO DE OUTSOURCING BITAL

ANTILLA-
ACTURA-

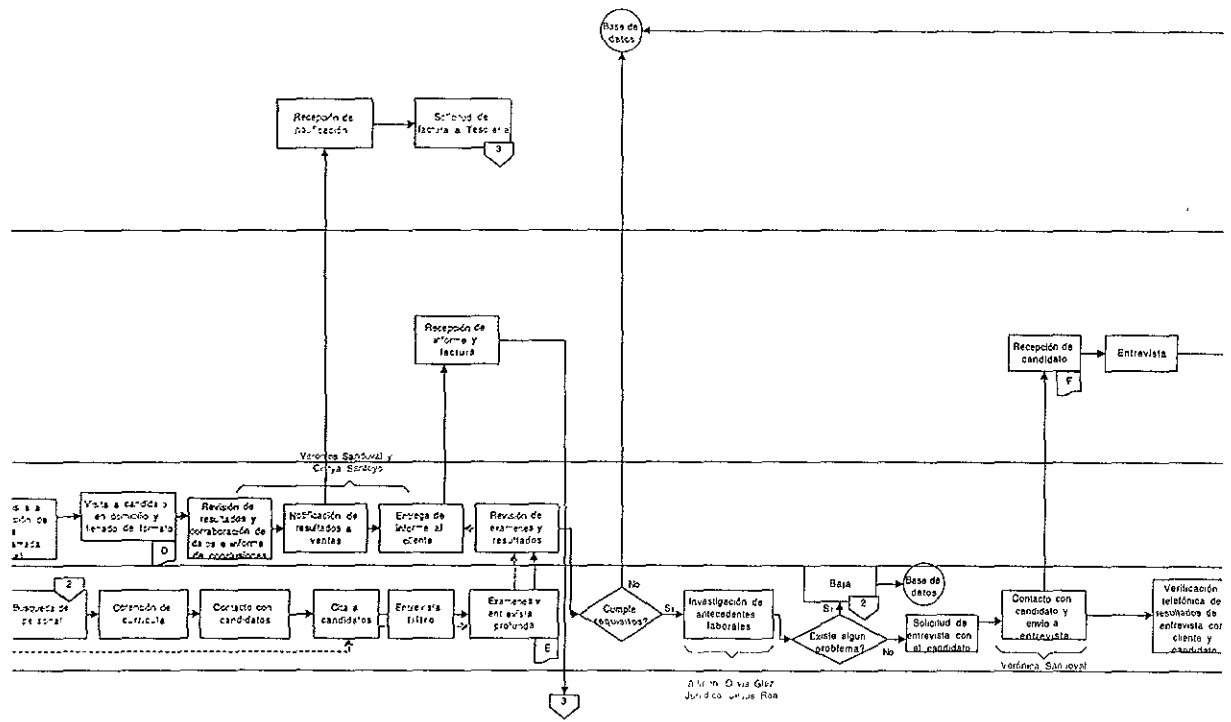


Anexo 6
Diagrama C

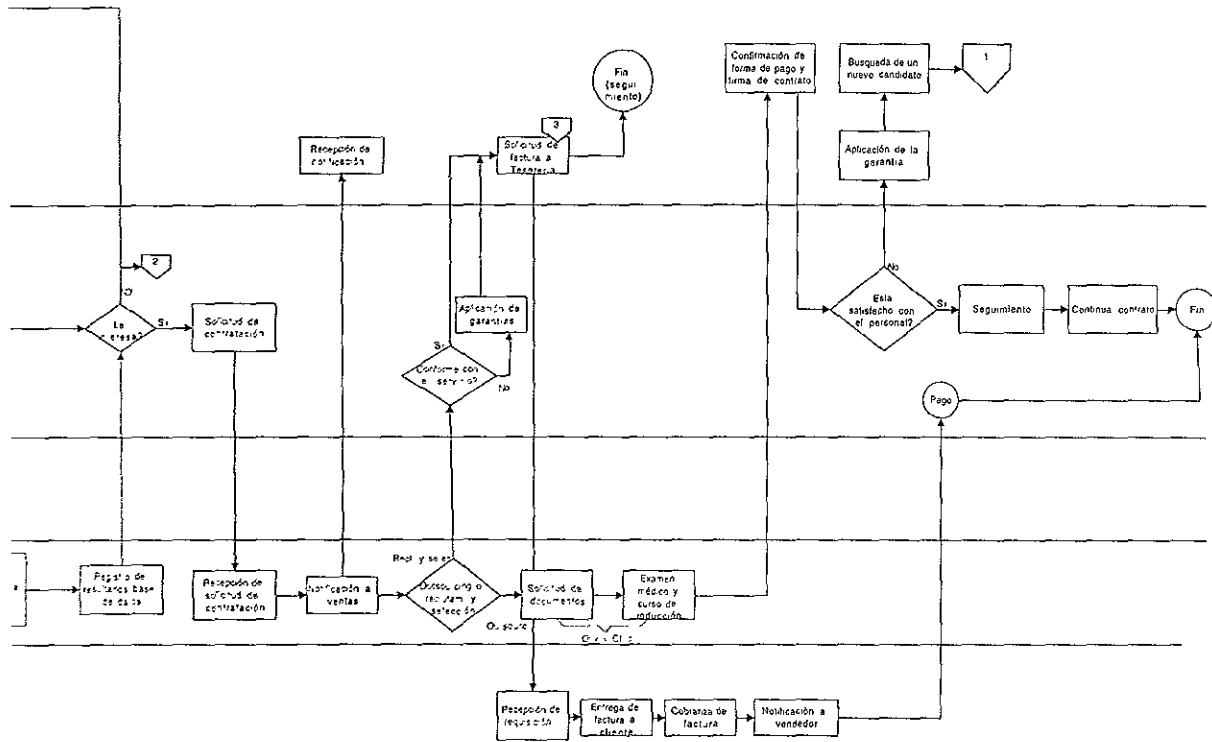


- A Formato y portafolio de productos
- B Formato de servicios
- C Contrato
- D Formato de estudio socioeconómico
- E Reporte de entrevista
- F Carta de presentación

**RECURSOS HUMANOS
OUTSOURCING
PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN OUTSOURCING**



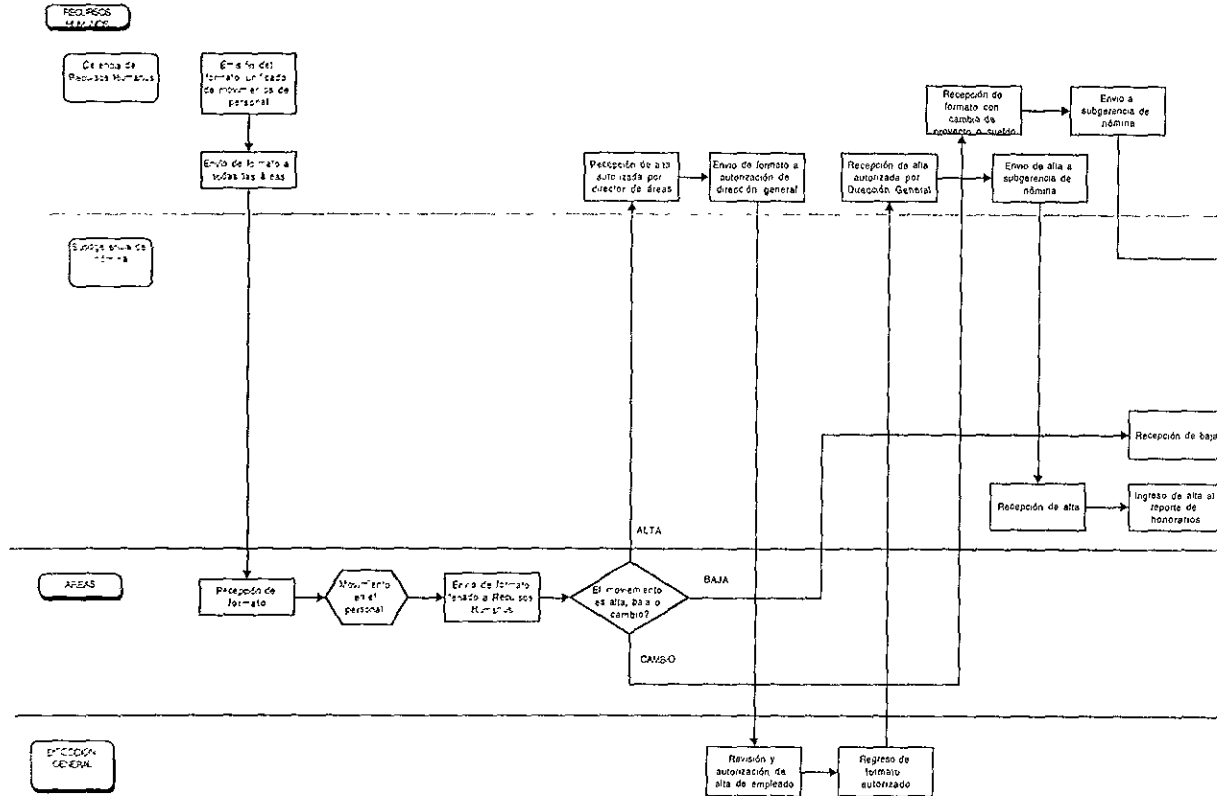
A. M. O. va Glaz
Jurídica y de RR.HH.



PROCESO DE MOVIMIENTO

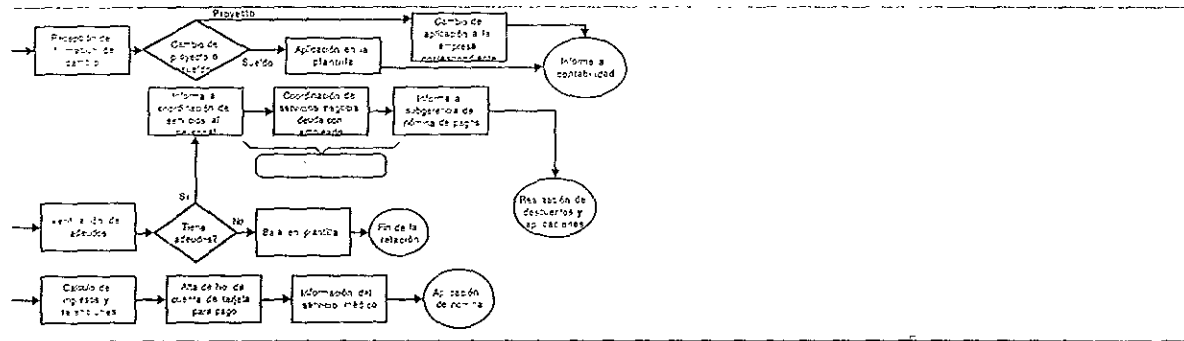
(ALTAS, BAJAS, AUMENTO DE SUELDOS Y

Anexo 6
Diagrama D

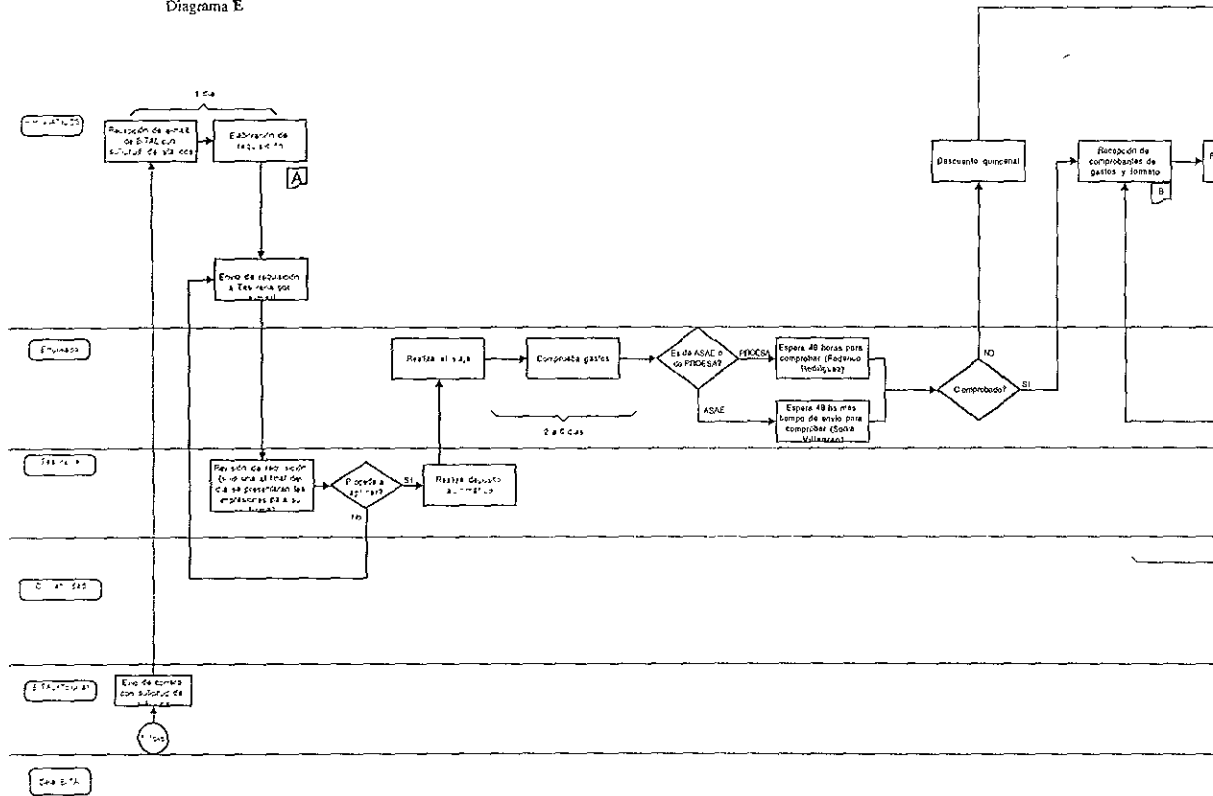


S DE PERSONAL

(ANEXO AL PROYECTO)

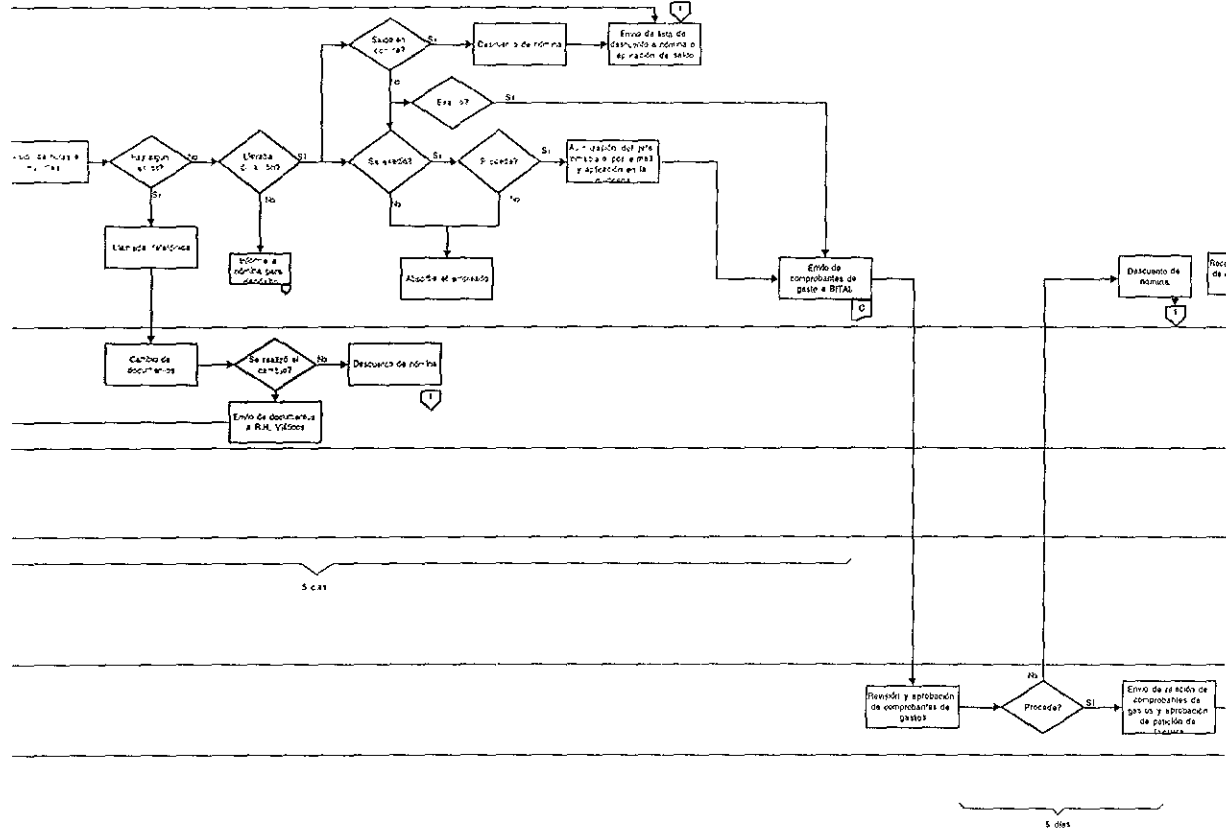


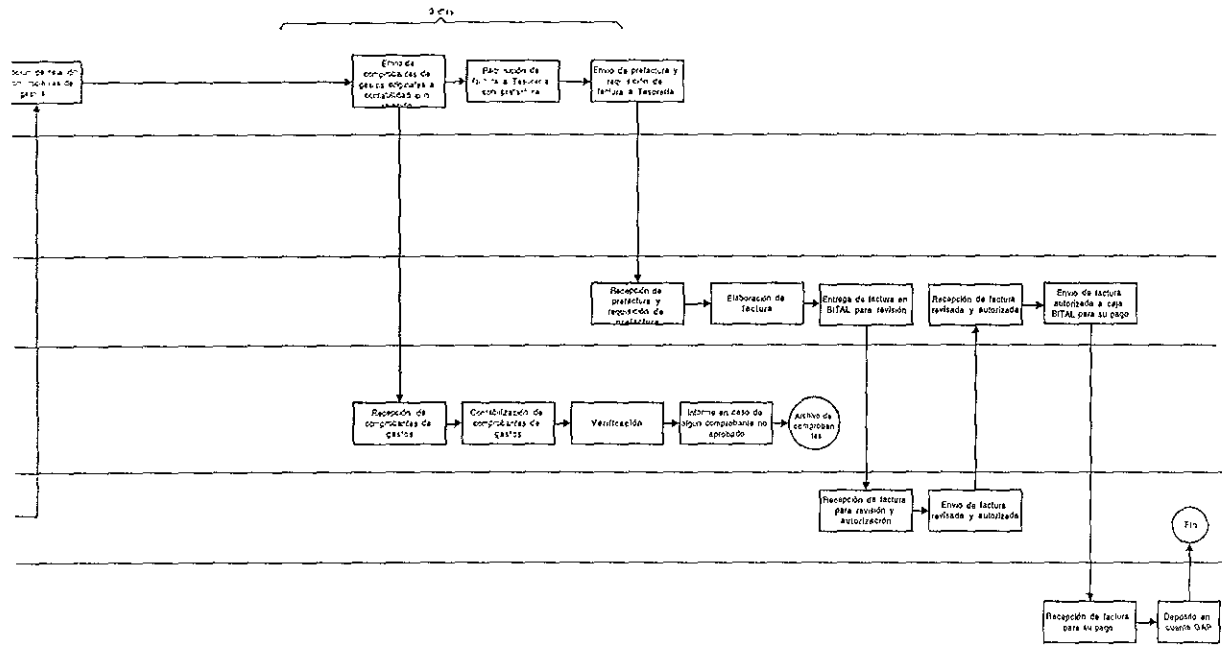
Anexo 6
Diagrama E



A Formo de revisión de cheque
B Formo de comprobación de gastos
C Revisión general de los cheque comprobados

RECURSOS HUMANOS PROCESO DE VIATICOS

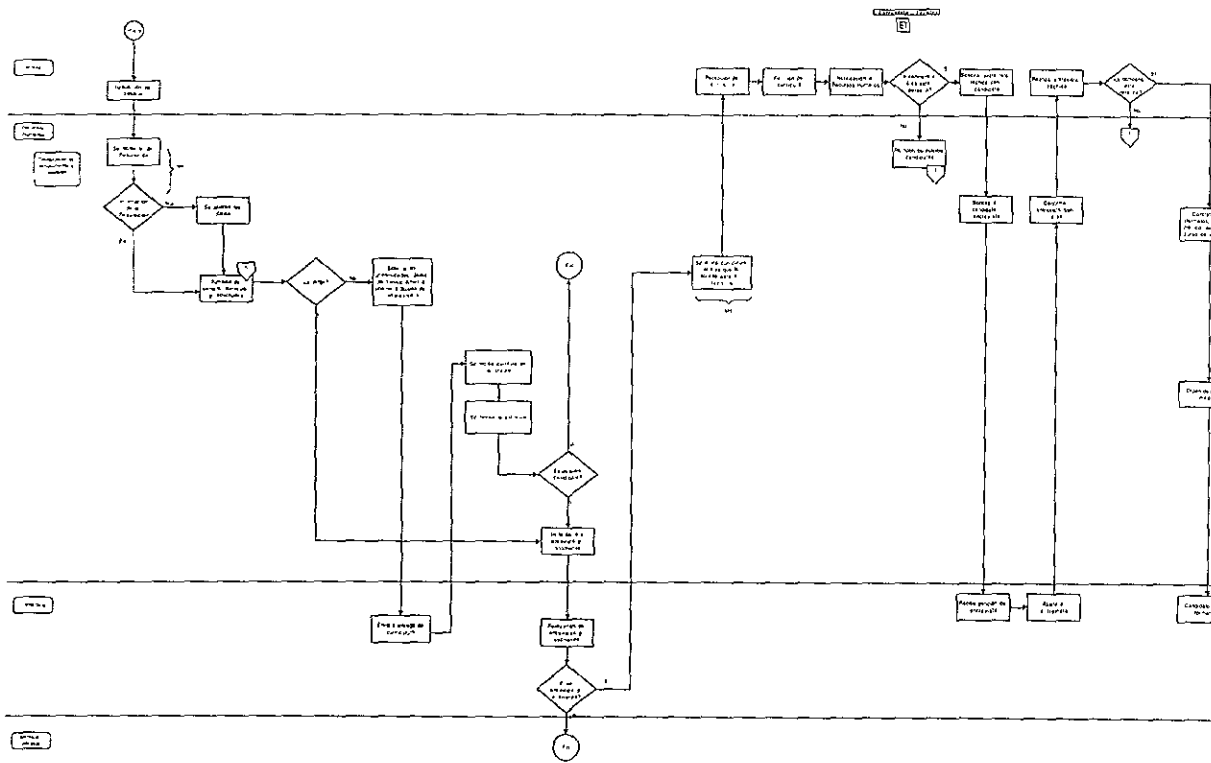




Anexo 4
Diagrama P

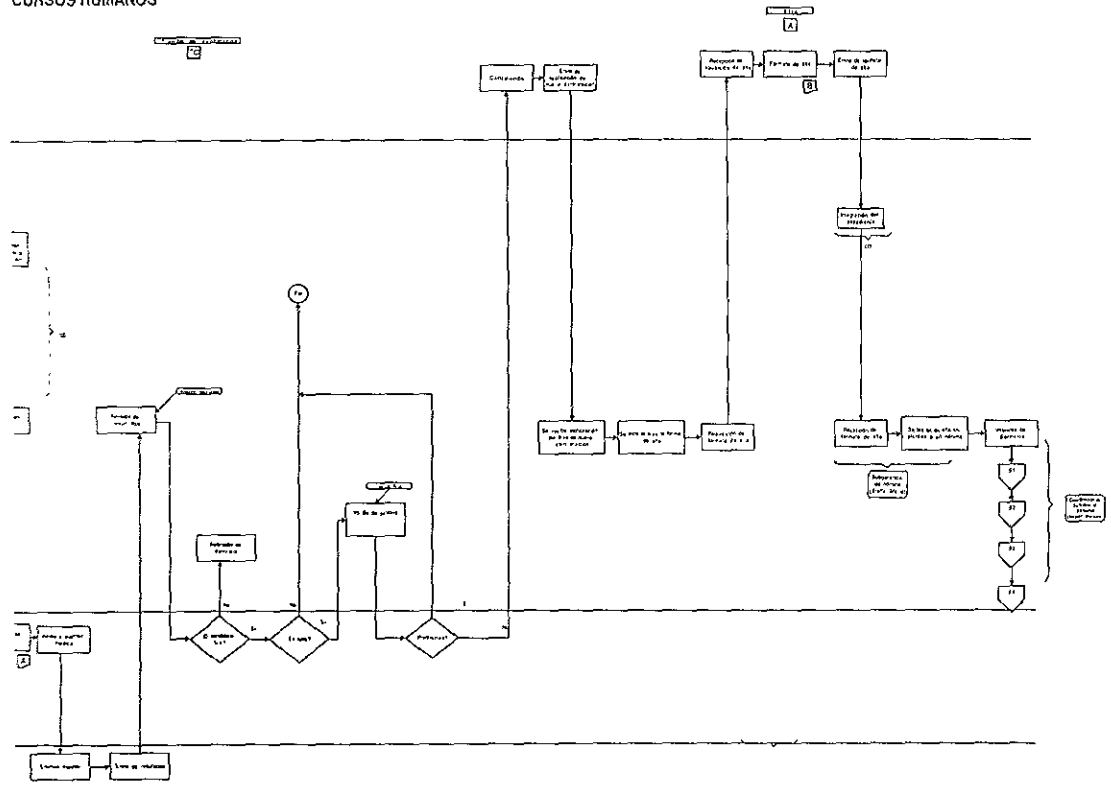
Diagrama P

PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN EN RE



1 Definición de vacante
 2 Elaboración de vacante
 3 Definición de perfil
 4 Selección de candidatos
 5 Entrevista
 6 Selección final
 7 Oferta de empleo
 8 Contratación
 9 Inicio del proceso

CURSOS HUMANOS



Anexo 7
Medidor A1

RECURSOS HUMANOS

Medidor de requisiciones de personal outsourcing (BITAL)

Periodo: 21 de enero al 4 de febrero de 1998

Fecha	Area	No. vacantes	Puesto	Curriculas acumuladas	Curriculas enviadas en el periodo	Candidato	Fecha de aceptación	Tiempo de respuesta (días hábiles)
<i>Cubiertas</i>								
23-Ene-98	Hogan	1	Analista	6	0	GGG	26-Ene-98	1
29-Dic-97	Admon R H	1	Analista	1	0	LMFM	23-Ene-98	10
29-Dic-97	Seguros Vax	1	Analista	1	3	LSG	26-Ene-98	20
14-Ene-98	Banca Electrónica	1	Analista	1	0	JLAG	23-Ene-98	10
7-Ene-98	Quality	1	Analista	6	0	RGR	26-Ene-98	14

T promedio de respuesta = 11

Activas

						Status:
13-May-97	Soporte Tec	1	System programmer	8	3	Capacitación
26-Jun-97	Poder Bital	1	Lider de proyecto	7	0	Reclutamiento y selección
30-Jun-97	EDI	2	Ing Sistemas	14	0	Evaluación
19-Ago-97	Poder Bital	1	Lider de proyecto	3	3	Reclutamiento y selección
22-Dic-97	Seguros Vax	1	Lider de proyecto	0	0	Reclutamiento y selección
19-Nov-97	Soporte Tec.	1	Ing. Sistemas	19	0	Reclutamiento y selección
14-Ene-97	Banca Electrónica	6	Analista	1	1	Reclutamiento y selección
23-Ene-98	Hogan	2	Analista	6	0	Busqueda de personal

Anexo 7
Medidor A2

RECURSOS HUMANOS
Medidor de requisiciones de personal outsourcing (BITAL)
Periodo 1 al 15 de abril de 1998

Fecha	Área	No. vacantes	Puesto	Curriculas acumuladas	Curriculas enviadas en el periodo	Candidato	Fecha de aceptación	Tiempo de respuesta (días hábiles)
Cubiertas								
17-Feb-98	Desarrollo de sist.	1	Analista	2	6	GNH	25-Mar-98	8
2-Abr-98	Desarrollo de sist.	2	Analista	0	4	RBG, HMG	25-Mar-98	8
17-Feb-98	NCR	1	Analista	5	0	SCM	25-Mar-98	1
19-Mar-98	Cierre diario	1	Analista	0	0	LVS	19-Mar-98	0
2-Mar-98	W.W.W. Sucursales	1	Analista	0	0	ASA	23-Mar-98	15
1-Mar-98	Java Suc.	2	Analista	5	2	VHV, NSC	23-Mar-98	16
2-Abr-98	Seguros Bital	4	Capturistas	5	2	GM, JM, LS, I	2-Abr-98	1
13-Abr-98	Desarrollo de sist.	1		0	1	RHC	13-Abr-98	1
T. promedio de respuesta =								3.8
Activas								
13-May-97	Soporte tec	1	System programmer	14	1	Capacitación		
26-Jun-97	Poder Bital	1	Lider de proyecto	0	0	Cambio de proyecto		
30-Jun-97	EDI	2	Ing. En sistemas	10	0	Evaluación		
19-Ago-97	Poder Bital	1	Lider de proyecto	6	1	Suspensión del cliente		
29-Dic-97	Seguros Vax	1	Lider de proyecto	0	3	Evaluación		
19-Nov-97	Soporte tec.	1	Soporte técnico	0	4	Evaluación		
14-Ene-98	Banca Elect.	5	Analista	1	1	Reclutamiento y selección		
13-Feb-98	Hogan	1	Analista	9	2	Disponibilidad de espacio		
18-Feb-98	NCR	3	Analista	0	0	Reclutamiento y selección		
2-Abr-98	Sistemas Hogan	1	Analista	0	0	Reclutamiento y selección		
6-Abr-98	Pensiones Bital	1	Analista	0	0	Reclutamiento y selección		
13-Abr-98	Desarrollo de Sist.	1	Analista	0	0	Reclutamiento y selección		

Anexo 7
Medidor DI

VT RHP 1

MEDIDOR VIAJERO DEL PROCESO DE VIÁTICOS

Vehículo	Número de paquete	Periodo comprendido	Importe	Fecha de comprobación	Fecha de envío de comprobantes a BITAL	Fecha de recepción de comprobantes	Fecha de recepción de factura a Tesorería						
				1	2	4	6						
	001	De 03/20 abril Hasta 24 abril	\$30,178.83	24 de abril 98	27 abril 98	4 mayo 98	4 mayo 98						
BITAL Toluca					Fecha de recepción de comprobantes	Número de folio	Fecha de regreso de comprobantes a Verifines	Fecha de recepción de factura	Fecha de entrega de factura autorizada				
					27 abril 98	Dcl 0120 Al 0135	4 mayo 98	7 mayo 98	11 mayo 97				
Tesorería								Fecha de recepción de factura	Importe de factura	Fecha de envío de factura a BITAL Toluca	Fecha de recepción de factura autorizada	Fecha de envío de factura a caja BITAL	
								4 mayo 98	\$30,178.83	7 mayo 98	11 mayo 98	11 mayo 98	
Caja BITAL												Fecha de recepción de factura	Fecha de depósito
												11 mayo 98	14 may 98

MEDIDOR VIAJERO DEL PROCESO DE VIÁTICOS

Viáticos	Número de paquete	Periodo comprendido	Importe	Fecha de comprobación	Fecha de envío de comprobantes a BITAL	Fecha de recepción de comprobantes	Fecha de recepción de factura a Tesorería						
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	202	Fecha: 27 abril Final: 1 mayo	\$37,715.13	4 mayo 98	4 mayo 98	11 mayo 98	12 mayo 98						
VIÁTICOS					Fecha de recepción de comprobantes	Número de folio	Fecha de regreso de comprobantes a Viáticos		Fecha de recepción de factura	Fecha de entrega de factura autorizada			
				4 mayo 98	Del 0130 Al 0153	11 mayo 98		14 mayo 98	18 mayo 98				
VIÁTICOS							Fecha de recepción de requisición de factura	Importe de factura	Fecha de envío de factura a BITAL Toluca	Fecha de recepción de factura autorizada	Fecha de envío de factura a caja BITAL		
							12 mayo 98	\$35,520.13	14 mayo 98	18 mayo 98	18 mayo 98		
CON BITAL											Fecha de recepción de factura	Fecha de depósito	
											18 mayo 98	20 mayo 98	

MFIDOR VIAJERO DEL PROCESO DE VIÁTICOS

Vínculo BATAL	Número de paquete	Período comprendido	Importe	Fecha de comprobación	Fecha de envío de comprobantes a BITAL		Fecha de recepción de comprobantes	Fecha de petición de factura a Tesorería			
					1	2	5	6			
	503	1º al 4 mayo Final 8 mayo	\$17,675 S0	8 mayo 98	11 mayo 98		18 mayo 98	18 mayo 98			
BITAL Toluca					Fecha de recepción de comprobantes	Número de folio	Fecha de ingreso de comprobantes a Viáticos		Fecha de recepción de factura autogenerada	Fecha de entrega de factura auto- generada	
				11 mayo 98	Del 154 Al 169	18 mayo 98		20 mayo 98	21 mayo 98		
Secundaria Toluca							Fecha de recepción de requisición de factura	Importe de factura	Fecha de envío de factura a BITAL Toluca	Fecha de recepción de factura autogenerada	Fecha de envío de factura a caja BITAL
							18 mayo 98	\$18,787 20	20 mayo 98	21 mayo 98	21 mayo 98
Caja BITAL										Fecha de recepción de factura	Fecha de depósito
										21 mayo 98	25 may 98

1990 7
1990/04/11



MOVIMIENTOS DEL PERSONAL DE OUTSOURCING

QUINCENA: PRIMERA DE ABRIL DE 1999

CANT	AREA	ESPECIALIDAD	NOMBRE	BRANDE	PUESTO	REF INMEDIATA	UBICACION	TELERNO	AREA Y PROYECTO	TIPO DE MOVIMIENTO	FECHA DE EFECTIVIDAD	CAUSA Y OBSERVACIONES		
729	1172	17AA99	GONGORA RAMIREZ HENSO RE	\$7,000.00	ANALISTA		TOLUCA	721-46-72	MONITOREO APLICACION	X	10-Abr-99	CUBRE VACANTE		
730	1172	17AA99	RAMIREZ PUELOS KEYS	\$1,000.00	ANALISTA	REYNOLDO HERRERA	TOLUCA	721-42-69	MONITOREO APLICACION	X	10-Abr-99	CUBRE VACANTE		
732	1175	18AA99	ORTEGA CHASTELAN	\$14,000.00	EXP SISTEMAS	RAMONICO SORIANO	TOLUCA	721-42-71	SERVICIOS	X	10-Abr-99	PUESTO NUEVA CREACION		
734	1175	18AA99	LOPEZ LOPEZ JORGE	\$9,000.00	ANALISTA	ANGELA AVILA	TOLUCA	721-42-75	SOC DESARROLLO	X	10-Abr-99	CUBRE VACANTE		
735	11AA99	09	DE LA CAMPA VELAZQUEZ MA	\$6,000.00	ANALISTA	REGINA HERRERA	TOLUCA	721-41-53	HOGAR	X	10-Abr-99	CUBRE VACANTE		
738	17AA99	09	APARICIO BAUTISTA JAVIER	\$3,500.00	OPERADOR	GUSTAVO VERGAS	TOLUCA	721-42-33	SISTEMAS FIJALES	X	10-Abr-99	CUBRE VACANTE		
739	17AA99	09	GARCIA NAVARRO BRAUNO J	\$3,500.00	OPERADOR	GUSTAVO VERGAS	TOLUCA	721-42-30	SISTEMAS FIJALES	X	10-Abr-99	CUBRE VACANTE		
754	1177	23AA99	ORTEGA COPIES CARLOS A.	\$5,000.00	OPER Y MANTI	CARLOS MONTANO	ALFAR JAL		SERV INF INTERNO	X	10-Abr-99	PUESTO NUEVA CREACION		
755	20AA99	09	COMPEZ PEREZ OLGA LILIAN JOSE	\$3,000.00	ANALISTA	ALVARO HERRERA	TOLUCA	721-42-60	C.A.U.	X	10-Abr-99	CUBRE VACANTE		
759	20AA99	09	CARRASCO RAMIREZ JUAN MAN	\$3,000.00	ANALISTA	REYNOLDO HERRERA	TOLUCA	721-42-69	C.A.U.	X	10-Abr-99	CUBRE VACANTE		
759	20AA99	09	BEZINA FLENTES NORMA MARC	\$3,000.00	ANALISTA	ALVARO HERRERA	TOLUCA	721-42-60	C.A.U.	X	10-Abr-99	CUBRE VACANTE		
759	20AA99	09	GILBERTEO MEJIA MONA	\$3,000.00	ANALISTA	ALVARO HERRERA	TOLUCA	721-42-60	C.A.U.	X	10-Abr-99	CUBRE VACANTE		
790	20AA99	09	ANTONIO OJEDA GABRIEL	\$6,000.00	ANALISTA	JORGE SOSA	TOLUCA	079-29-97	SISTEMAS VI	X	10-Abr-99	PUESTO NUEVA CREACION		
790	20AA99	09	CABALLA MACEDO SERGIO	\$6,000.00	ANALISTA	JORGE SOSA	TOLUCA	079-29-97	SISTEMAS VI	X	10-Abr-99	PUESTO NUEVA CREACION		
831	20AA99	09	PODOLGUEZ CADENA CESAR C	\$3,000.00	ANALISTA	ALVARO HERRERA	TOLUCA	721-42-60	C.A.U.	X	10-Abr-99	CUBRE VACANTE		
832	20AA99	09	SALCEDO CABALLA LEONAR	\$3,000.00	ANALISTA	ALVARO HERRERA	TOLUCA	721-42-60	C.A.U.	X	10-Abr-99	CUBRE VACANTE		
834	20AA99	09	CRISTO LOPEZ JOSE GUADALU	\$3,000.00	ANALISTA	ALVARO HERRERA	TOLUCA	721-42-60	C.A.U.	X	10-Abr-99	PUESTO NUEVA CREACION		
791	20AA99	09	ROVERO ROSAS VICTOR MA	\$3,000.00						X	10-Abr-99	RENUNCIA VOLUNTARIA		
791	20AA99	09	LUONROY ACEVEDO ALBERTO	\$3,500.00						X	10-Abr-99	RENUNCIA VOLUNTARIA		
791	20AA99	09	REYES COPIES GERMAN	\$5,000.00						X	10-Abr-99	RENUNCIA VOLUNTARIA		
833	20AA99	09	ALAMILLA ESPINOZA FRANCIS	\$6,000.00						X	10-Abr-99	RENUNCIA VOLUNTARIA		
834	20AA99	09	ARCA BANCHEZ JOSE	\$3,000.00						X	10-Abr-99	TERMINO DE CONTRATO		
834	20AA99	09	GONZALEZ BASTIDAS JESU	\$6,000.00						X	10-Abr-99	CONCEJALDO POR BITA		
834	20AA99	09	GONZALEZ PAREDES INEYRA	\$3,000.00						X	10-Abr-99	RENUNCIA VOLUNTARIA		
775	11AA99	09	BANOS HERNANDEZ MARTIN								15,000.00	15,000.00	10-Abr-99	CAMBIO DE RESIDENCIA A TOLUCA

SUMA ALTAS \$19,500.00
 SUMA BAJAS \$19,333.00
 SUMA CAMBIO AREA/PROY \$16,426.00

SUMA AJUSTES \$15,000.00

TOTAL ALTAS	11
TOTAL BAJAS	7
TOTAL MODIFICACIONES	1
TOTAL CAMBIOS DE AREA / PROYECTO	3

ELABORO:
VERONICA R. SANCHEZ ARVEU

AUTORIZO:
STELLA MARIS ZANDELO R.

Yo. Pa.
VIRGINIA PACAS RIVERA



MOVIMIENTOS DEL PERSONAL DE OUTSOURCING

QUINTANA SEGUINDA DE ABRIL DE 1998

CLAVE	FECHA MOVIL	NOMBRE	HONOR. MENS.	PUESTO	TEST. URGENTE	DISTRICCIÓN	TELÉFONO	ÁREA O PROYECTO	TIPO DE MOVIMIENTO			FECHA DE INGRESO	FECHA DE SALIDA	CATEGORÍA
									INGRESO	BAJA	OTRO			
806	6-abr-98	PAJES HERNANDEZ PERLA RA	33,000.00	ANALISTA	JORGE ROSA	TOLUCA	079-99-99	SISTEMAS VI	X				25-abr-98	PUESTO NUEVA CREACION
807	6-abr-98	BACOTA GARCIA RICARDO	33,000.00	ANALISTA	JORGE ROSA	TOLUCA	079-99-99	SISTEMAS VI	X				25-abr-98	PUESTO NUEVA CREACION
810	8-abr-98	MARTINEZ GOMEZ HERGO	33,000.00	ANALISTA	JORGE ROSA	TOLUCA	079-99-99	SISTEMAS VI	X				25-abr-98	PUESTO NUEVA CREACION
811	23-abr-98	VELLA SALCEDO LEONARDO	17,000.00	ANALISTA	JORGE ROSA	TOLUCA	079-99-99	SISTEMAS VI	X				25-abr-98	PUESTO NUEVA CREACION
815	2-abr-98	GONZALEZ MONROY JUANITA	11,200.00	ANALISTA	RODRIGO PARRA	GUADALAJARA	13629-76-66	CIBRE DIARIO	X				25-abr-98	CUBRE VACANTE
818	2-abr-98	MEDRANO ORTIZ A.MA. GUAN	11,200.00	ANALISTA	DELLA CONTRERAS	TOLUCA	721-22-22	SEGPROS BITAL	X				25-abr-98	PUESTO NUEVA CREACION
819	2-abr-98	AVILA HUERTA EVAEL	11,200.00	ANALISTA	DELLA CONTRERAS	TOLUCA	721-22-22	SEGPROS BITAL	X				25-abr-98	PUESTO NUEVA CREACION
820	11-ab	PEREZ MIGUEL PEDRO ALEJAN	17,000.00	ANALISTA	BERGIO AGUILAR	TOLUCA	721-42-75	MERCADO DE CAP	X				25-abr-98	CUBRE VACANTE
822	11-ab	HERNANDEZ CONSUELOS RITA	14,000.00	ANALISTA	VALDEMAR GONZAL	TOLUCA	721-42-35	RAMBENSE	X				25-abr-98	CUBRE VACANTE
823	11-ab	ELVA OSORNO MARICOFRANCO	10,000.00	FVS TELECOM	JOSE A. CERVANTES	MOPAN VER		OPER Y MANTNTO	X				25-abr-98	PUESTO NUEVA CREACION
824	11-ab	FRANCO RUIZ ERIC	21,000.00	FVS TELECOM	IGNACIO AGADA GUERRA MCH			OPER Y MANTNTO	X				25-abr-98	PUESTO NUEVA CREACION
	11-ab-98	CARRERA HERNANDEZ ALEJAN	18,000.00						X				25-abr-98	RENUNCIA VOLUNTARIA
	11-ab-98	POOLE SILVA GREGORIO	17,200.00						X				25-abr-98	MEJOR OFERTA DE TRABAJO
	21-abr-98	LORPE OLASCA MA. ANTONIA	33,000.00						X				25-abr-98	MEJOR OFERTA DE TRABAJO
	13-abr-98	RAMIREZ MANTUQUE ALFREDO	36,000.00						X				25-abr-98	MEJOR OFERTA DE TRABAJO
	11-abr-98	RODRIGUEZ ALBERTO ALBERTO	18,000.00						X				25-abr-98	MEJOR OFERTA DE TRABAJO
	26-abr-98	PALAUZA RAMIREZ HERRERO	35,500.00						X				25-abr-98	TERMINO DE CONTRATO
	16-abr-98	QUEVEDO SANCHEZ ALFREDO	39,000.00						X				25-abr-98	CONTRATADO POR BITAL
	25-abr-98	CARRANEDA GONZALEZ OSCAR	56,300.00						X				25-abr-98	MEJOR OFERTA DE TRABAJO
	16-abr-98	AGUILAR ORTIZ BALTAZAR	10,000.00						X				25-abr-98	MEJOR OFERTA DE TRABAJO
	25-abr-98	MEDRANO RIVERA FELIX								3,000.00	4,500.00		25-abr-98	NIVELACION DE SUELDO POR CAMBIO DE AREA
	20-abr-98	SANCHEZ ALFREDO ANSEL	34,000.00							4,000.00	5,500.00		25-abr-98	PASA DE CORPORATIVO A JAVVA SUCURSALES Y SU AUMENTO FUE POR MAYOR RESPONSABILIDAD EN EL PUESTO
	25-abr-98	SANCHEZ CLEOFAS NOE	33,500.00							3,500.00	5,000.00		25-abr-98	PASA DE CORPORATIVO A JAVVA SUCURSALES Y SU AUMENTO FUE POR MAYOR RESPONSABILIDAD EN EL PUESTO
	20-abr-98	VELASCO HERNANDEZ VICTOR	35,000.00							5,400.00	8,350.00		25-abr-98	PASA DE CORPORATIVO A JAVVA SUCURSALES Y SU AUMENTO FUE POR MAYOR RESPONSABILIDAD EN EL PUESTO
	8-abr-98	DEY MEZA ALFREDO	34,500.00										25-abr-98	PASA DE CONECTIVIDAD A TELECOMUNICACIONES

SUMA ALTAS	631,100.00
SUMA BAJAS	455,240.00
SUMA CAMBIO AREA/PROYECTO	517,420.00

SUMA AJUSTOS 15,000.00 21,450.00

TOTAL ALTAS	11
TOTAL BAJAS	9
TOTAL MOD. F.CACIONES	4
TOTAL CAMBIOS DE AREA/PROYECTO	4

ELABORO:
VERONICA R. SANCHEZ ARYDIZU

AUTORIZO:
STELLA MARIS ZANOLLO R.

Va. Be.
VIRGINIA PASCARIVERA



MOVIMIENTOS DEL PERSONAL DE CORPORATIVO

QUINCENA SEGUNDA DE ABRIL DE 1998

CITA DEL MOVIM.	NOMBRE	MONOR. DIEN.	PUESTO	EFE INMEDIATO	UBICACION	TEL.FONO	AREA/O PROYECTO	TIPO DE MOVIMIENTO			FECHA DE APLICAC.	CAUSAS OBSERVACIONES
								ALTAS	AUMENTO	BAJAS		
13-Abr-98	ESPINOZA FONSECA GABRIEL	\$4,000.00	VENTAS	MANUEL BARELO	CUAIRREBLOCC	639-30-60	MENCO EN RED	X			25-Abr-98	PUESTO NUEVA CREACION
30-Abr-98	FONCE NOVALES JUAN CARLOS	\$2,500.00	TECNICO	NELSON RODRIGUEZ	CAJIE 22	611-99-91	SOPORTE TEC	X			25-Abr-98	CUBRE VACANTE
23-Abr-98	GARDUÑO ALVA GUSTAVO	\$1,500.00	RECARO	IGNACIO GUTIERREZ	TOLUCA	721-42-26	RECURSOS HUMANOS	X			25-Abr-98	PUESTO NUEVA CREACION
11-Abr-98	VERI SANCHEZ CARLOS	\$2,500.00							X		25-Abr-98	
30-Abr-98	PALACIOS F. IRETHI	\$5,000.00							X		25-Abr-98	POR ASI CONVENIR A SUS ESTUDIOS
20-Abr-98	RESENZ GILES FABIAN	\$5,000.00							X		25-Abr-98	POR NO CONVENIR A LOS INTERESES DE LA EMPRESA
25-Abr-98	SANCHEZ GONZALEZ SERGIO	\$4,317.00							X		25-Abr-98	RENUNCIA VOLUNTARIA
20-Abr-98	MAGUIAR PERAZA DE G. FDO	\$3,500.00							X		25-Abr-98	RENUNCIA VOLUNTARIA
17-Abr-98	SEGUNDA HUACUJA IGNACIO											

SUMA ALTAS	\$1,000.00
SUMA BAJAS	\$20,317.00
SUMA CAMBIO AREA/PROY.	\$0.00

SUMA AUMENTOS ***** 13,000.00

TOTAL ALTAS	3
TOTAL BAJAS	5
TOTAL MODIFICACIONES	1
TOTAL CAMBIO DE AREA / PROYECTO	0

ELABORO

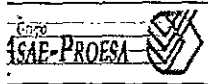
AUTORIZO

Va. Ba.

VERONICA R. SANCHEZ ARVIZU

STELLA MARIS ZANOLLO R.

VIRGINIA PACAS RIVERA



MOVIMIENTOS DEL PERSONAL DE CORPORATIVO

QUINCENA: PRIMERA DE ABRIL DE 1998

FECHA DEL MOVIM	NOMBRE	DIGNIDAD	PUESTO	DEFINICIÓN	UBICACIÓN	E.L.F.P.O.V.	ÁREA / PROYECTO	TIPO DE MOVIMIENTO			FECHA DE APLICACIÓN	CAUSAS OBSERVACIONES	
								ALTA	BAJA	MODIFICACIÓN			
23-Mar-98	MOGAI SERRET FRANCISCO	\$3,000.00	TECNICO	NELSON RODRIGUI	CALLE 22	611-9921	CONTROL DE CALIDAD	X			10-Abr-98	PUESTO DE NUEVA CREACION	
17-Mar-98	MOENO CASAS ROBERTO CA	\$2,000.00	ASST. PROYEC	NELSON RODRIGUI	CALLE 22	611-9921	ENCUESTAS BITAL	X			10-Abr-98	PUESTO DE NUEVA CREACION	
17-Mar-98	HERNANDEZ SANTOYO CARLO	\$1,200.00	ASST. PROYEC	NELSON RODRIGUI	CALLE 22	611-9921	ENCUESTAS BITAL	X			10-Abr-98	PUESTO DE NUEVA CREACION	
17-Mar-98	CANZOVERA BAYAS	\$2,500.00	TECNICO	NELSON RODRIGUI	COXIMA 373	611-9921	SOPORTE TECNICO	X			10-Abr-98	PUESTO DE NUEVA CREACION	
1-Abr-98	BAELO CORDEBAS MANUEL	\$3,000.00		GUSTAVO HERNAN	CUAHUITEMOC	638-3040	VANTEC	X			10-Abr-98	PUESTO DE NUEVA CREACION	
6-Mar-98	GUADARRAMA SALAZAR LUIS	\$1,500.00	BECARO	ALVARO MER	TOLUCA	721-4026	C.A.U	X			10-Abr-98	CUBRE VACANTE	
6-Mar-98	VALDERRAMA SANCHEZ ELIZABETH	\$1,500.00	BECARO	ALVARO MER	TOLUCA	721-4026	C.A.U	X			10-Abr-98	CUBRE VACANTE	
6-Mar-98	LOPEZ AZAR ESTOR	\$1,500.00	BECARO	ALVARO MER	TOLUCA	721-4026	C.A.U	X			10-Abr-98	CUBRE VACANTE	
6-Mar-98	SOCCANEGRA MAYA ISRAEL	\$1,500.00	BECARO	ALVARO MER	TOLUCA	721-4026	C.A.U	X			10-Abr-98	CUBRE VACANTE	
24-Mar-98	RAMAGAN MEDINA AZACELU	\$6,000.00							X		10-Abr-98	RENUNCIA VOLUNTARIA	
1-Abr-98	NAVASO GARCIA JOSE LU	\$3,000.00							X		10-Abr-98	RENUNCIA VOLUNTARIA	
24-Mar-98	RAMOS MARTINEZ AMAN JOSE									2,500.00	3,125.00	10-Abr-98	BUEN DESEMPEÑO
24-Mar-98	VALDES AVILA JA ESTHER									2,500.00	3,125.00	10-Abr-98	BUEN DESEMPEÑO
24-Mar-98	ESPINOZA PEREZ SILVIA									2,300.00	2,550.00	10-Abr-98	INV. SEGÚN CONTRATO
24-Mar-98	KATO ECHIVERA GERARDO	\$10,000.00										10-Abr-98	PASAN DE SOPORTE MAC OUTSOURCING A VANTEC CORPORATIVO
24-Mar-98	LOPEZ VELAZQUEZ MARCO AN	\$8,600.00										10-Abr-98	PASAN DE SOPORTE MAC OUTSOURCING A VANTEC CORPORATIVO
24-Mar-98	RESENDIZ GILES FABIAN	\$5,000.00										10-Abr-98	PASAN DE SOPORTE MAC OUTSOURCING A VANTEC CORPORATIVO

SUMA ALTAS	\$18,200.00
SUMA BAJAS	\$9,600.00
SUMA CAMBIO AREA/PRO	\$13,600.00

SUMA AUMENTOS 7,500.00 8,750.00

TOTAL ALTAS	8
TOTAL BAJAS	2
TOTAL MODIFICACIONES	3
TOTAL CAMBIO DE AREA / PROYECTO	3

ELABORO:

AUTORIZO

V. B.

VERÓNICA R. SANCHEZ ARVIZU

STELLA MARIS ZANOLLO R.

VIRGINIA PACAS RIVERA

Anexo 7
Medición E-L

CONTROL DE FUENTES DE RECLUTAMIENTO

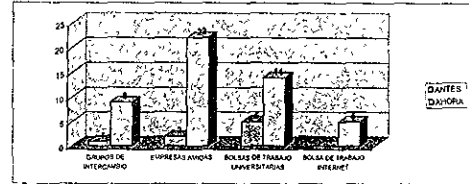
Fuente de Reclutamiento	Candidatos Publicados	Candidatos Seleccionados	No. de Entrevistas Solicitadas	Candidatos Contratados	Eficiencia (Reclutamiento/Selección)	Eficiencia (Selección/Contratación)
Proceso	274	57	55	24	35%	23%
Grupos de Intercambio	30	18	3	2	61%	13%
Empresas Amigas	10	7	3	2	70%	29%
Tramés	15				0%	
Reclutamiento Interno	2	2			100%	0%
Bolsas Universitarias de Trabajo	7	1			14%	0%
Operaciones	15	3			20%	0%
TOTAL	353	128	61	28	31%	22%

PERIODO DE RESPUESTA EN REQUISICIONES

	No. de vacantes	Consideraciones	Tempo promedio por de respuesta	Menos de 15	15	Más de 15
PROCESO INTERNO	15	10	2 a 18 días	0	0	1
PROCESO DE RECLUTAMIENTO EXTERNO	29	7	2 a 30 días	0	1	0
PROCESO DE SELECCIÓN EXTERNO	51	4	15 a 35 días	1	1	2

GRADO DE AVANCE DEL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
MEDIOS DE RECLUTAMIENTO D-F

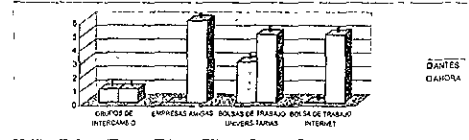
GRUPOS DE INTERCAMBIO	ANTES	AHORA
	1	9
EMPRESAS AMIGAS	2	22
BOLSAS DE TRABAJO UNIVERSITARIA	5	14
BOLSA DE TRABAJO INTERNET	0	5



GRADO DE AVANCE DEL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO TOLUCA

GRUPOS DE INTERCAMBIO	ANTES	AHORA
	1	1
EMPRESAS AMIGAS	0	6
BOLSAS DE TRABAJO UNIVERSITARIA	1	5
BOLSA DE TRABAJO INTERNET	0	5



Anexo 8
Cascada A

AUTOMATIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Impacto:

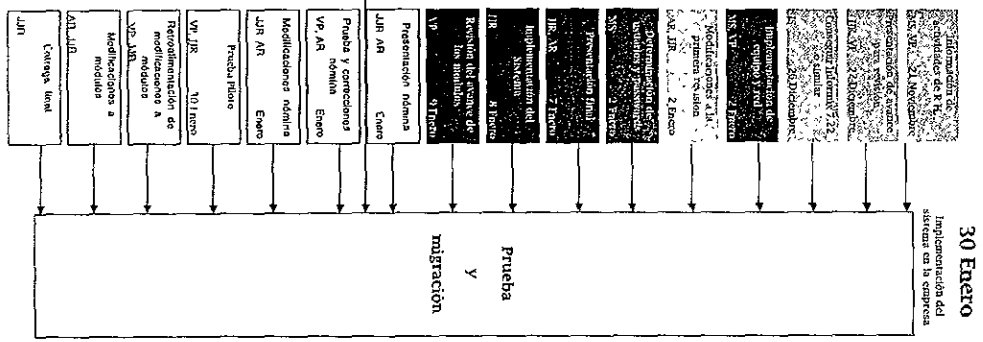
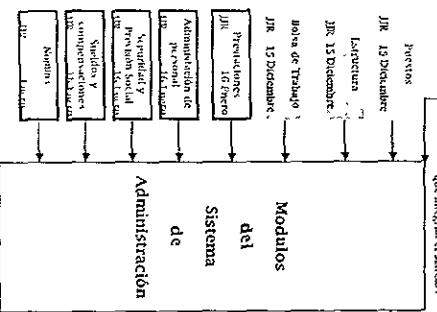
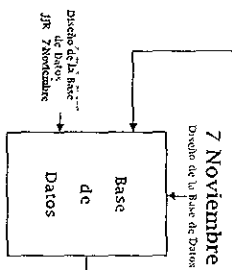
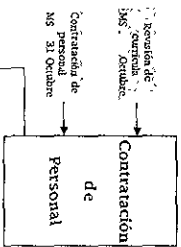
AUTOMATIZACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo:
Conseguir la automatización de Recursos Humanos

22 de Diciembre de 1997

- + Satisfacción de las necesidades de personal de outsourcing e Interés en un lapso no mayor a 15 días.
- + Desarrollo de un software con valor comercial promedio de \$700,000.00
- + Evitaremos pérdidas de reclutamiento de outsourcing Bital que de mayo del '97 al fecha ascendían a \$503,500.00 (5prock)

31 Octubre
Reclutamiento de personal que trabajaran en la colección del sistema

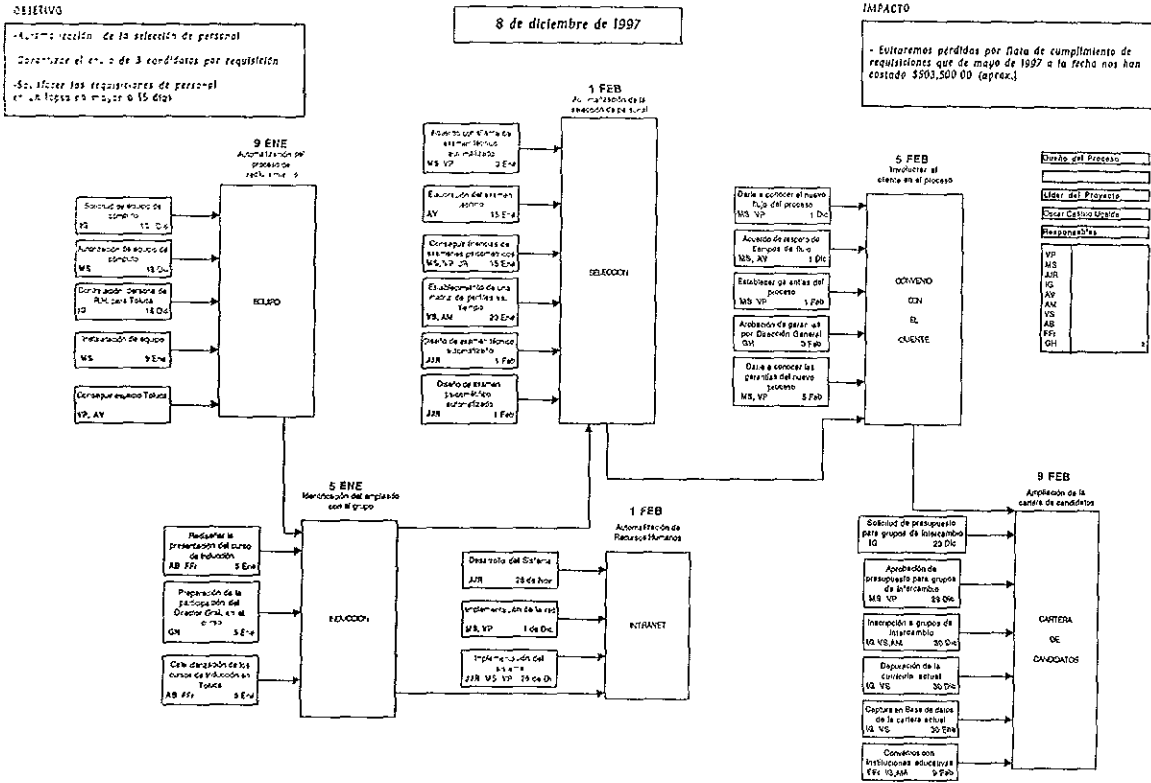


Duración del Proyecto	18 meses
Lider del Proyecto	Mercede Sandoval
Owner / Gerente / Cliente	OSCE / GUBU / UCL
Responsables	
MS	
JIR	
AK	
UCL	

PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION PARA CIVIL TOLUCA

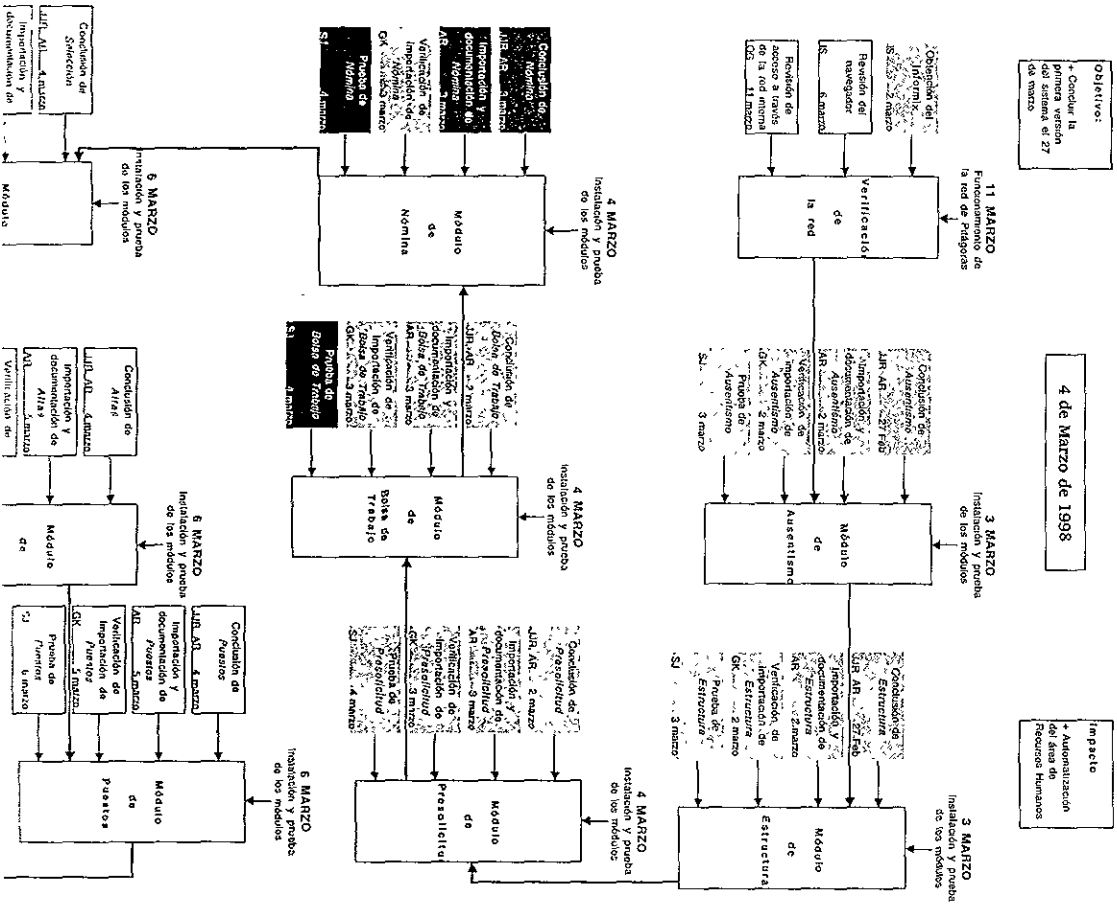
Anexo 8
Diagrama A (2)

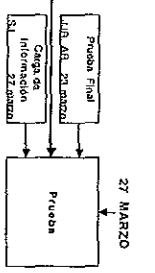
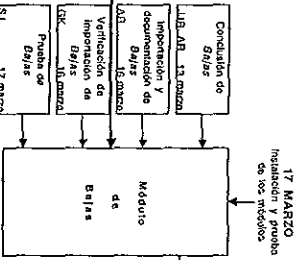
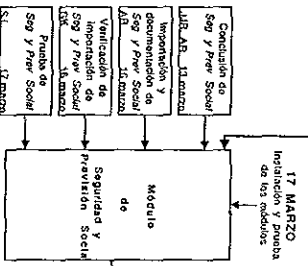
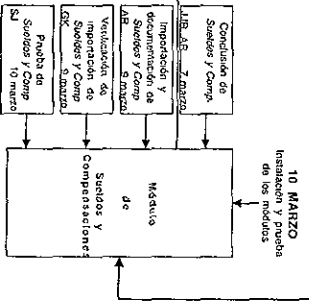
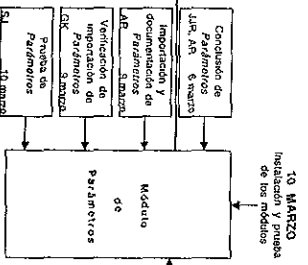
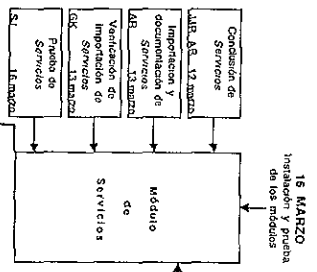
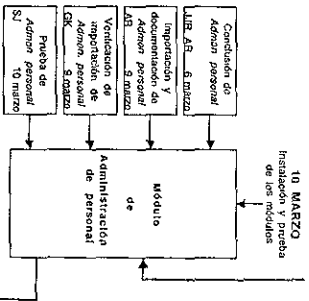
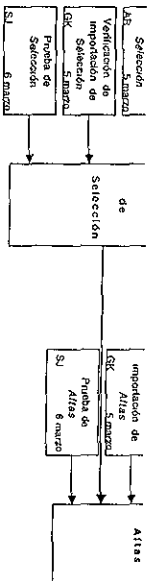
-BUSQUEDA Y SELECCION DE PERSONAL-
-CAPACITACION TECNICA-



Anexo 8
Diagrama B

CONCLUSION DEL SISTEMA AUTOMATIZADO DE RECURSOS HUMANOS





DINAMIC DEL PROYECTO	
LÍNEA DEL PROYECTO: OSEJA, CRISTINA	
RESPONSABLES	
13	
LIJ	
AB	
CR	
OC	

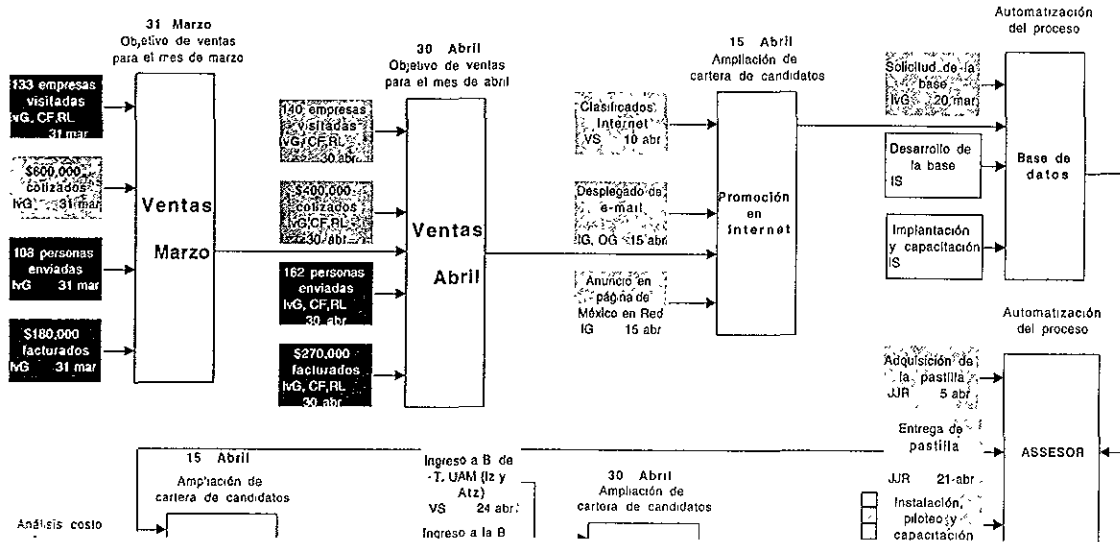
Comercialización Outsourcing

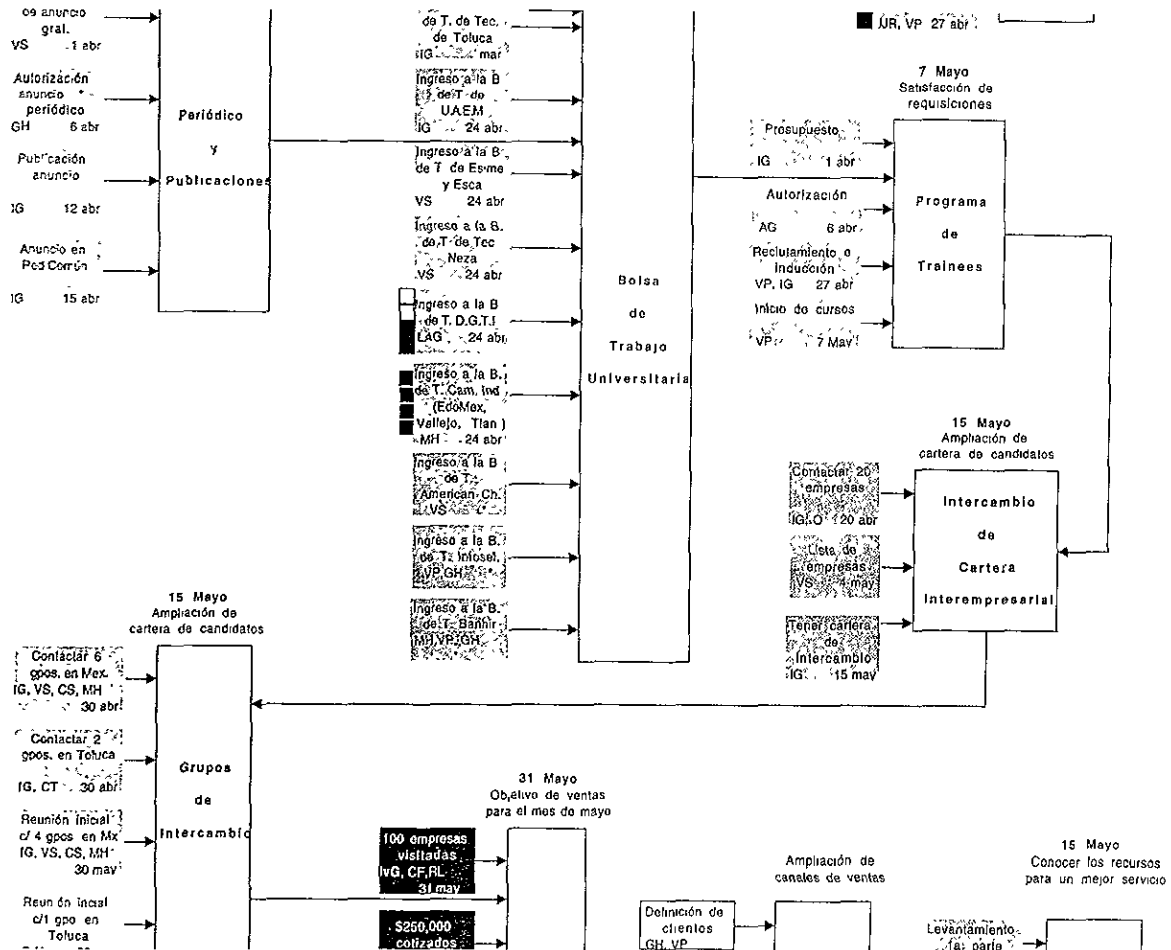
- Ampliación de cartera de candidatos -

Objetivo:
+Comercialización del producto
+Establecer un programa de ventas

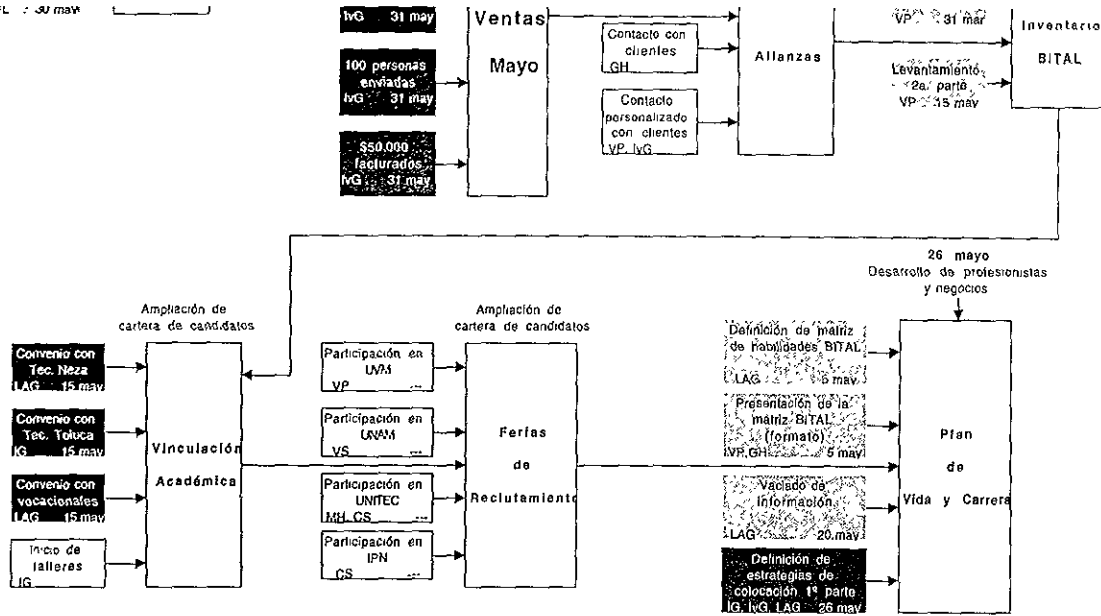
9 de junio de 1998

Impacto:
+Facturación por \$475.000.00 en 10 meses





IG FL 30 may



* Actividades que tienen un costo y requieren autorización de presupuesto

- Anuncio en periódico \$3,500 cada anuncio (2 por mes)
- American Chambers \$17,000 anual
- Infotel \$12,000 anual
- Barby \$10,000 anual
- Clases Cados Internet \$600 mensuales

Responsables*

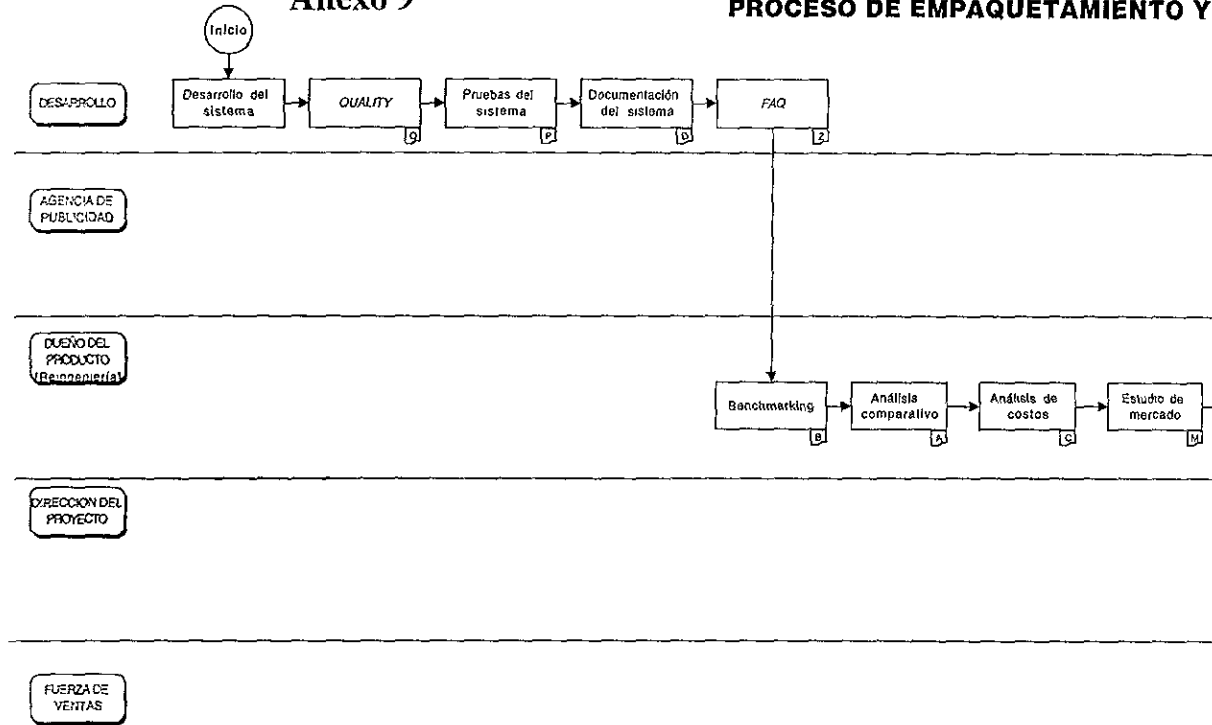
Dueño del proceso

Líder del Proyecto Oscar Castillo

GH	
VP	
LG	
CF	
FL	
IG	
VS	
JJR	
CS	
MH	
FL	

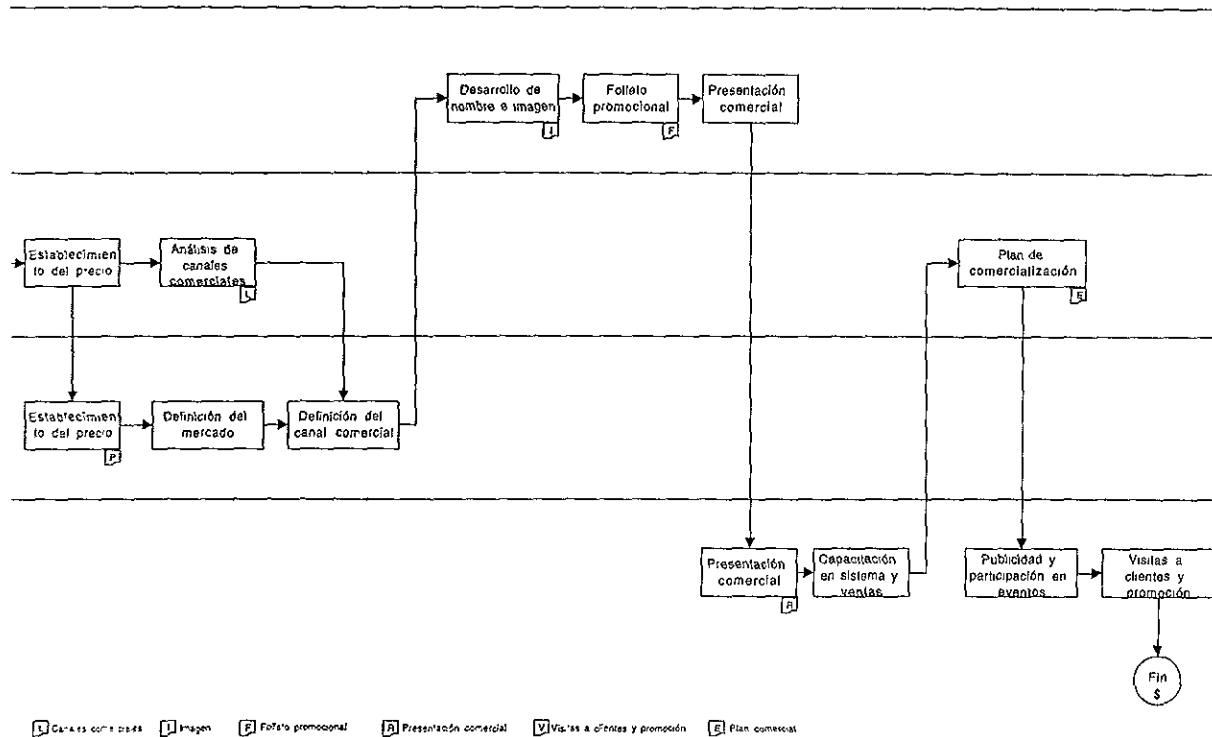
Anexo 9

PROCESO DE EMPAQUETAMIENTO Y



[G] Proceso de Quality (B2A)
 [P] Pruebas de desarrollo
 [D] Documentación del sistema
 [Z] Manual 'Frequent Asked Questions'
 [B] Benchmarking
 [A] Análisis Foda
 [C] Análisis de costos
 [P] Precio
 [M] Estudio de Mercado

COMERCIALIZACIÓN DE SISTEMAS



Documentos del Proceso de Empaquetamiento y Comercialización de Sistemas

Proceso de Quality (BITAL)

Este es el proceso mediante el cual se certifica el correcto funcionamiento y operación de los sistemas desarrollados en el centro de cómputo de Bital.

Las etapas de este proceso son:

- Revisión del sistema por el usuario final
- Envío a Quality
- Certificación de Funcionalidad
- Validación
- Revisión de Diseño Gráfico
- Revisión de Navegación
- Revisión de Niveles de Seguridad por parte de Auditoría
- Revisión de soporte Web por parte de producción

Pruebas de desarrollo

Una vez terminado el proceso de Quality regresa el sistema a producción para que este lo lleve al usuario final, lo revise, realice las pruebas de funcionalidad y operatividad del sistema. Una vez hecho esto y aprobado por el usuario Producción libera el sistema.

Las pruebas deben abarcar:

- Funcionalidad
- Diseño
- Navegación

D Documentación del Sistema

Documento que sustenta todo el funcionamiento del sistema, así como los requisitos necesarios para que este pueda ser instalado o adaptado, según las necesidades del cliente.

Debe incluir:

- Certificación de base de datos
- Certificación de compatibilidad de sistemas operativos
- Certificación para uso de Web y Navegador (si el sistema lo requiere)
- Certificación de protocolos de comunicación
- Certificación de interfaz con el usuario
- Documento de funcionalidad del sistema o manual de operación del usuario
- Documento de requerimientos técnicos del sistema
- Documento de requerimientos operativos
- Documento de características del sistema

Z Manual “Frequent Asked Questions”

Este manual sirve de guía del usuario en el que se responden las dudas más comunes y más probables que el usuario pueda tener. Es importante hacer una primera publicación de este manual con los datos que los programadores crean más convenientes, este manual se irá complementando con las pruebas piloto y de interfaz que hagan los desarrolladores con la gente de prueba.

Debe incluir preguntas más frecuentes sobre:

- Conexión
- Implantación
- Navegación
- Carga de información
- Funciones de los módulos

- Guardado de la información
- Cambios en los parámetros
- Impresión de reportes
- Búsqueda de información
- etc.

B Benchmarking

Este documento es muy importante en la comercialización del sistema. Se trata de un estudio de la competencia; es un sondeo de que es lo que hace la competencia, como lo hace y por cuanto lo hace. Cuales son las ventajas que ofrece y cuales son las debilidades de los otros productos o servicios que existen en el mercado, de manera que podamos identificar el diferencial de competitividad, que nos permita ubicarnos en el mercado competitivo.

El benchmarking debe incluir:

- Principales productos o servicios similares en el mercado
- Características de los productos o servicios similares
- Precio de los productos o servicios similares
- Mercado al que estan enfocados estos productos o servicios similares
- Forma de ventas de los productos o servicios similares

Es importante destacar que dependiendo del producto o servicio al que nos estemos enfocando será necesario conocer distintas características pero en general deberán adecuarse al esquema arriba mencionado.

A Análisis FODA

Este documento deberá ser una apoyo para el plan comercial, en el se analizará, con base a los resultados obtenidos en el benchmarking, cual será la estrategia de comercialización que debemos seguir para estar a la altura de nuestro mejor competidor.

Deberá analizarse los siguientes puntos:

- Fuerzas: tanto de nuestro producto como las de la competencia
- Oportunidades: tanto de nuestro producto como las de la competencia
- Debilidades: tanto de nuestro producto como las de la competencia
- Amenazas: tanto de nuestro producto como las de la competencia

Análisis de Costos

Parte del proceso de empaquetamiento de un sistema es conocer cuales son los gastos en los que se ha incurrido, esto en orden de conocer cuales serán nuestras ganancias, el tiempo de retorno de la inversión, el margen de utilidad, etc.

Los costos que deben incluirse en este análisis son:

- Costos de desarrollo (personal, equipo, software, instalaciones, electricidad, etc.)
- Costos fijos
- Costos de ventas
- Equipo para ventas
- Costos de publicidad y promoción

Precio

Una vez realizado el análisis de costos y analizados los precios de la competencia se fijaran los márgenes de utilidad y el precio con el que puede salir al mercado nuestro producto o servicio.

Debido a que nuestros productos son sistemas es difícil establecer un precio único y estandar, el precio deberá adaptarse al cliente. El precio puede fijarse por:

- Precio por uso de licencia
- Precio por instalación en servidor
- Precio por número de usuarios
- Precio por tamaño de la empresa

A estos precios deberán incluirse otros costos como pueden ser, según sea el caso:

- De implantación
- De capacitación
- De mantenimiento
- De consultoría en administración del cambio (reingeniería)

Estudio de Mercado

El estudio de mercado sirve para ver cual será el sector de mercado al que enfocaremos nuestros esfuerzos de ventas, es importante definir hacia donde vamos y para saber esto es necesario conocer el entorno y contra que nos enfrentaremos.

El estudio de mercado debe incluir:

- Dónde estan posicionados los productos o servicios similares
- Definición de sector
- Definición de clientes potenciales (Corporativos, Empresas, Industrias, Plantas, Oficinas, Gobierno, Particulares, etc.)
- Definición de zona geográfica
- Definición de nicho de mercado
- Definición de las personas a las que se visitará para realizar la venta (Nivel Dirección, Gerencias, Operativos, Deptos. de compras, particulares, etc.)

Canales comerciales

Una vez definido el sector de mercado que atacaremos, el siguiente paso es como lo haremos, por qué medio, y esa es la idea que debe encerrar ese documento: cual será la forma y el modo por el que saldremos al mercado.

Es necesario estudiar los canales con los que cuenta la empresa, seleccionar uno, adaptarlo en caso de que sea necesario o crearlo si no se cuenta con el.

En el grupo se cuenta con los siguientes canales:

- Fuerza de ventas especializadas
- Fuerza de ventas corporativas
- Sucursales
- Telemarketing

Es importante considerar que tratándose de sistemas muy especializados y que resulta una inversión, casi siempre, muy costosa para el cliente es necesario seleccionar un canal que permita darle seguimiento al cliente y que conozca perfectamente el producto.



Imagen

Una vez que hemos enfocado nuestro mercado y el canal mediante el cual lo venderemos es necesario agregar al producto una imagen que le permita ocupar un lugar dentro del mercado, que lo identifique y lo haga atractivo.

El desarrollo de la imagen de un sistema debe incluir:

- Identidad gráfica:
 - Desarrollo, análisis, investigación y conceptualización de la identidad gráfica del sistema
 - Nombre del sistema
 - Logotipo de identificación del sistema

Es importante tener en cuenta que esta imagen que se escoja pueda ser adaptada a nuevos productos o al mismo producto mejorado, por lo tanto debe ser una imagen flexible, sobre todo en el caso de que sean varios sistemas como se esta manejando en el grupo.



Folleto Promocional

Una vez que se ha escogido la imagen que se le aplicará al producto sigue la aplicación de esta imagen para fines comerciales.

Dada la naturaleza de los productos que se están manejando es importante informar debidamente al cliente respecto a las características del sistema, sus funciones y los beneficios que esto le aportará en su empresa. La mejor manera de hacer esto es mediante folletos promocionales en los que se incluya esta información y puedan permanecer con el cliente.

El folleto debe incluir:

- Características del sistema
- Funciones del sistema
- Necesidades técnicas del sistema
- Quién lo respalda
- Quién lo vende
- Datos de la empresa y el vendedor

Los sistemas suelen ser productos caros que requieren una ardua labor de ventas y dadas estas circunstancias es necesario que el folleto promocional sea de buena calidad, atractivo, bien documentado y no se pierda entre la múltiple papelería de una oficina. Si es posible se estandarizaran los folletos de los sistemas que salgan a la venta, de manera que se pueda adquirir presencia y reconocimiento.



Presentación comercial

La presentación comercial es una herramienta que se usa en la venta de los productos. Dada la especialización del producto es muy importante la visita a los clientes y la demostración del sistema, para ello se hace necesario tener una presentación para los clientes. Lo más común es que estas presentaciones se hagan en computadora y que sean tan amenas que permitan al cliente involucrarse en el producto sin que el vendedor tenga que dar mayores explicaciones.

La presentación debe incluir:

- Nombre de la empresa que vende
- Nombre del producto
- Características del producto
- Funciones del producto

- Inovaciones en el producto
- Características técnicas del producto
- Demostración del producto
- Otra información que pueda convenir a la venta

E Plan Comercial

El plan de comercialización es la estrategia que seguiremos para alcanzar el mercado que nos hemos propuesto. Debe detallarse en un principio puesto que esta será la guía que se seguirá para alcanzar dichos objetivos.

Es importante la unión de la parte directiva con el dueño del producto y la fuerza de ventas para que los compromisos surgidos de esta planeación se lleven a cabo .

El plan comercial deberá basarse en todos los puntos anteriores y tendrá como resultado un esquema de visitas a clientes, promoción, anuncios, comisiones a vendedores, etc.

El plan comercial es el arma más importante de un producto pues sabiendo llegar al cliente y de la forma adecuada puede venderse casi lo que sea y si esto esta respaldado por un producto de calidad la venta resultara exitosa.

V Visitas a Clientes y Promoción

Una vez definida la estrategia comercial, se inicia propiamente la labor de ventas. La promoción es el primer factor a considerar y deberá tenerse en cuenta si se debe anunciar en alguna publicación u otro medio.

Las visitas a clientes son lo más recomendables en el caso de los sistemas por lo que se recomienda hacer una lista de posibles clientes, programar las visitas y establecer medidores de dichas visitas.

Es importante que la realización de dichas visitas lo haga personal capacitado en el sistema, con buena dicción y presentación y que reciba estímulo por las ventas realizadas.

Recursos HUMANOS

Especificaciones

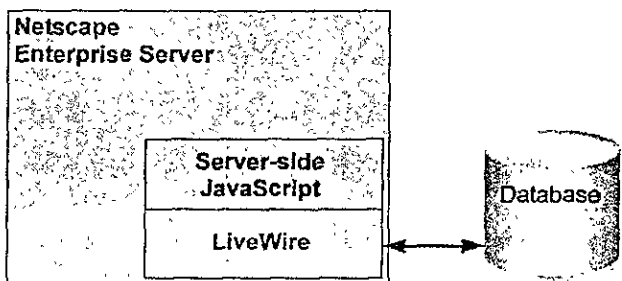
Técnicas

Sistema de Administración

de

Recursos Humanos

La plataforma operativa del Sistema de Administración de Recursos Humanos se establece de la siguiente forma:

**Requerimientos mínimos del Servidor:**

Versión del Servidor WEB: Enterprise Server 3.0

Arquitectura soportadas

Digital Alpha
Hewlett Packard PA
IBM RS/6000
Silicon Graphics MIPS
Sun SPARC
Intel x486, Pentium

Memoria

32 Mbytes mínimo, 64 Mbytes recomendado

Espacio disco duro

200 Mbytes disponibles

Requerimientos mínimos del Cliente:**Arquitectura**

Cualquier arquitectura soportada por el navegador.

Memoria

8 Mbytes mínimo, 16 Mbytes recomendado

Navegador

Netscape Navigator 3.0 o superior

Versiones de base de datos soportadas:

Base de datos nativa

Base de datos/SO	AIX	DEC	IRIX	HP-UX	Solaris	Windows NT
DB2	CAE 2.1.2	No soportado	CAE 2.1.2	CAE 2.1.2	CAE 2.1.2	CAE 2.1.2
Informix	Informix Client 7.22	Informix Client 7.22	Informix Client 7.22	Informix Client 7.22	Informix Client 7.22	Informix Client 7.20
Oracle	Oracle Client 7.3.x	Oracle Client 7.3.x	Oracle Client 7.3.x	Oracle Client 7.3.x	Oracle Client 7.3.x	Oracle Client 7.3.2
Sybase	OpenClient/C 11.1	OpenClient /C 11.1	OpenClient/C 10.0.3sC	OpenClient/C 11.1	OpenClient /C 11.1	OpenClient/C 10.0.3 y 11.1

Base de datos ODBC

Base de datos/versión del controlador	CONTROLADOR
MS SQL Server 6.5	MS SQL Server Driver 2.65 (sqlsrv32.dll)
MS SQL Server 6.0	MS SQL Server Driver 2.50.0121 (sqlsrv32.dll)
MS Access 7.0	MS Access Driver 3.5 (odbcjt32.dll) with patch WX1350 from Microsoft
Sybase SQL Anywhere 5.0	Sybase SQL Anywhere Driver 5.5.01 (wod50t.dll)
MS FoxPro x.0	MS FoxPro Driver 3.5 (odbcjt32.dll) with patch WX1350 from Microsoft
MS Excel 7.0	MS Excel Driver 3.5 (odbcjt32.dll) with patch WX1350 from Microsoft

La matriz de pruebas de la aplicación se llevo a cabo sobre la siguiente base de datos:

Informix ODBC	7.21
Informix NT	7.22
Informix NT	7.23
Informix UNIX	7.24

De acuerdo a las pruebas realizadas, la funcionalidad del **Sistema de Administración de Recursos Humanos ver 1.0** es estable y optima sobre las versiones de base de datos mencionadas.

Requerimientos mínimos de Comunicación:

Las comunicaciones establecen el punto de interconexión entre el Servidor y los clientes o usuarios del sistema.

Protocolo de Comunicación

Se verifico la instalación del protocolo de comunicación TCP-IP, necesario para la interconexión entre Servidor-Cliente.

Revisión con el administrador de la red de la empresa.

Configuración del Servidor

Se confirmo la correcta configuración del servidor, es decir, que cuente con la infraestructura necesaria para conexión a la red de la empresa.

Dirección IP-ADDRESS del equipo.

Cable de Conexión a la red.

Comunicación de los Clientes

Se confirmo la correcta configuración de los clientes, es decir, que cuente con la infraestructura necesaria para conexión a la red de la empresa.

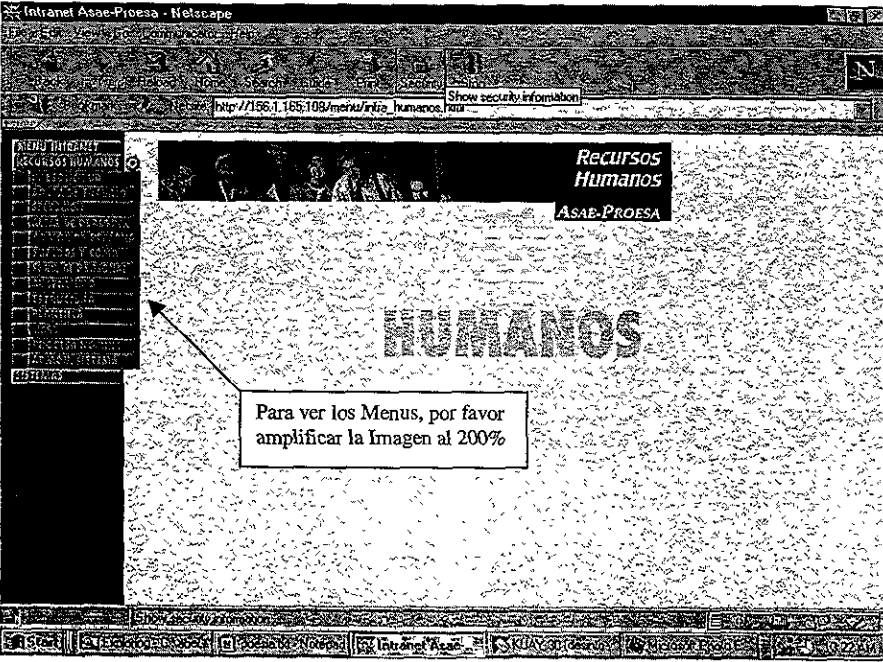
Dirección IP-ADDRESS del equipo.

Cable de Conexión a la red.

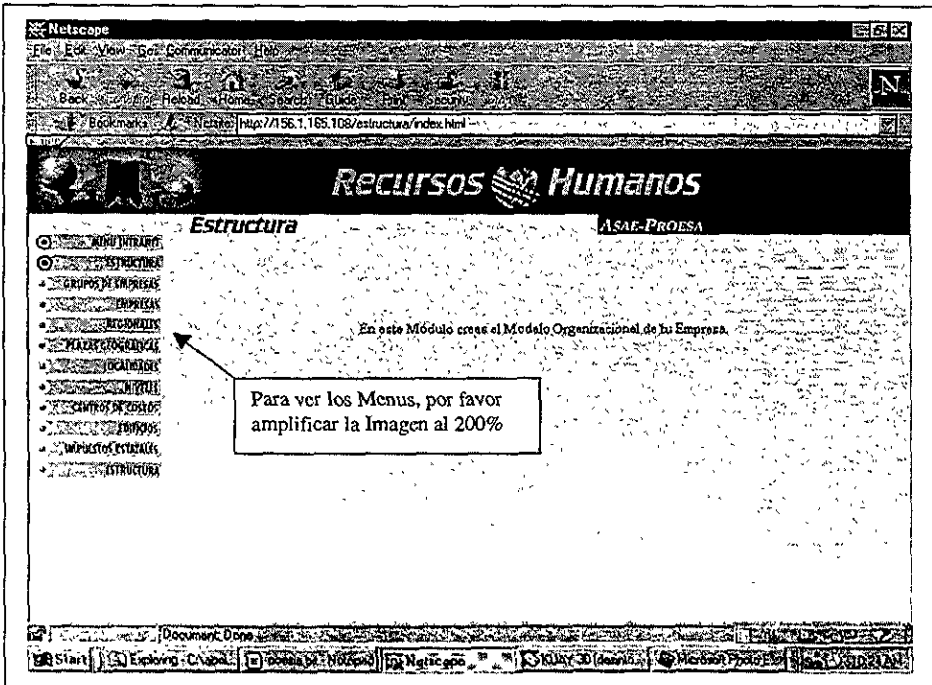
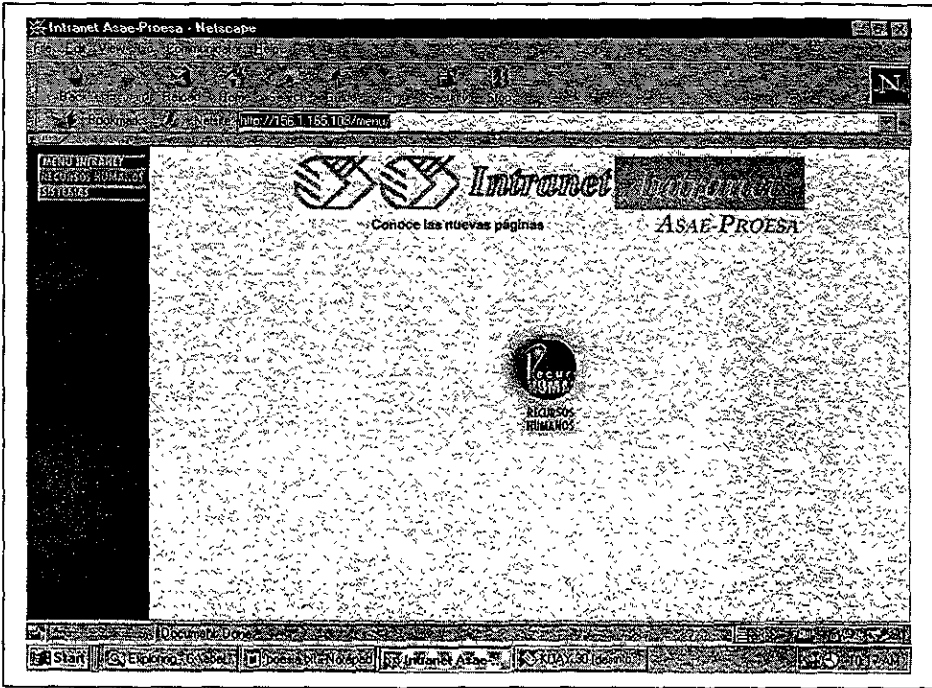
Comunicación Servidor - Clientes

Se verifico la conexión entre Servidor y Equipos Cliente.

Instrucción PING



Para ver los Menus, por favor
amplificar la Imagen al 200%



Módulos que Integran el Sistema

Pre - Solicitud

Bolsa de Trabajo

Selección de Personal

Contratación de Personal

Administración de Personal

Sueldos y Compensaciones

Administración de Puestos

Estructura Organizacional

Control y Registro de Tiempos

Control de Ausentismo

Procesos

Plan de Vida y Carrera

Formación y Entrenamiento

Seguridad y Previsión Social

Seguridad e Higiene

Comunicación

Asesoría y Desarrollo Laboral

Administración de Viáticos

Administración de Prestaciones

Servicio Médico

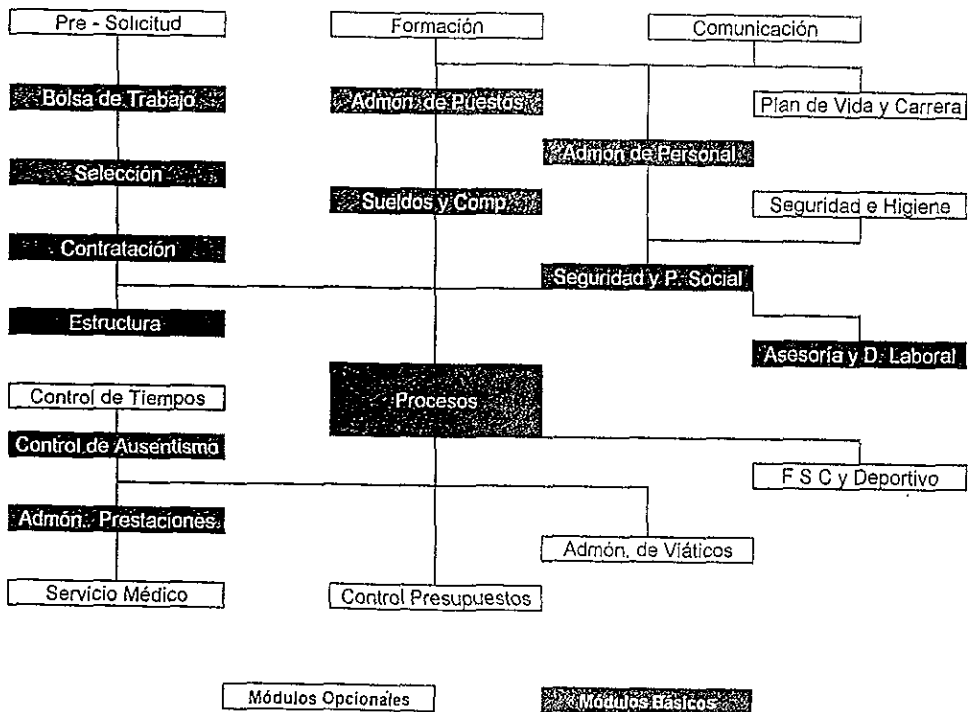
Control de Presupuestos

Fomento Social Cultural y Deportivo

Módulo Gerencial

Administración del Sistema

Configuración Modular del Sistema



Entorno

! Transformar el Presente para Consolidar el Futuro ;

En toda organización el reto de la competitividad y la eficiencia es una realidad siempre actual

Inmersas en el proceso de globalización de la economía y de la apertura de mercados, las organizaciones que cuenten con la capacidad de adecuarse a las necesidades cambiantes de sus clientes, serán aquellas que determinarán su éxito, al mantener su máximo nivel de competitividad.

Para alcanzar este éxito, es imprescindible la optimización constante y permanente de los Procesos Principales de la Organización, lo cual se logra, al integrar la adecuada Tecnología, con una eficiente Administración de sus Recursos Humanos.

Perspectiva

! Transformar el Presente para Consolidar el Futuro ;

Una organización exitosa, es aquella que cuenta con la mejor Tecnología de Información.

Contar con información precisa, en el lugar requerido y en el momento oportuno, es uno de los principales objetivos de la Organización Moderna.

Mientras otros proveedores le ofrecen soluciones Cliente/Servidor como lo último en tecnología **Grupo Asae -Proesa** pone a su disposición el Sistema de Administración de Recursos Humanos desarrollado completamente en plataforma Web

Nuestra solución integra las herramientas de desarrollo más modernas y reconocidas hoy por hoy contemplando los aspectos funcionales del Area de Recursos Humanos en la Organización.

Características Funcionales del Sistema

! Una solución desarrollada 100% en plataforma Web ;

Mientras que las soluciones Cliente/Servidor que se ofrecen en el mercado, requieren una configuración compleja en el ambiente del usuario final, aparte del costo que implica la adquisición de licencias y/o de los conocidos " run time " para que el cliente pueda tener acceso a su aplicación, nuestra solución tan solo requiere que el usuario final cuente en su equipo, con un Navegador (Browser) .

El Sistema de Administración de Recursos Humanos de Grupo Asae - Proesa fue desarrollado tomando en cuenta todos y cada uno de los aspectos funcionales del Area de Recursos Humanos en la Organización.

No importa si su empresa es pequeña, mediana o grande, o si su esquema de operación y funcionalidad es centralizado y/o descentralizado, e inclusive, si los equipos de los usuarios finales son de plataformas diferentes, esto es, si cuentan con PC's o Macintosh, nuestra solución es totalmente compatible y se ajusta a las particularidades de su organización

Cobertura Funcional del Sistema

! Cubrir las expectativas de información en línea de cada uno de sus empleados en forma inmediata es uno de los principales objetivos del Sistema de Administración de Recursos Humanos ;

Sabemos que el principal recurso de la organización es su Personal, y en la medida que este crezca y desarrolle, a través del perfeccionamiento de sus aptitudes personales, se reflejará en un desempeño más eficiente, que favorezca su productividad, y por ende, el crecimiento de la Organización.

El Sistema de Administración de Recursos Humanos de Grupo Asae - Proesa , tiene el enfoque de una administración cualitativa del personal, esto es, que la Organización cuente con el personal adecuado en el puesto adecuado.

A través de la identificación de los perfiles de los puestos de la organización, y el conocimiento de las habilidades, experiencia y preparación del personal, se planea, y se da seguimiento al desarrollo profesional de sus empleados.

No por tener un enfoque cualitativo el Sistema olvida optimizar los procesos operativos involucrados en la aplicación de la administración de Recursos Humanos tales como, el manejo frecuente de datos y las capturas con volúmenes importantes. Para ello, se cuenta con los Módulos que permiten llevar a cabo, en una forma ágil, segura y eficiente, tanto el manejo de la información de sus empleados como el registro directo y automático de las capturas masivas.

Módulo de Pre - Solicitud y Bolsa de Trabajo

! En la actualidad, contar con una Cartera de Candidatos que le permita cubrir las vacantes que se generan día con día en su organización, es una tarea costosa y compleja ;

Quando el Area de Reclutamiento y Selección de su empresa requiere cubrir una vacante, y no cuenta con un posible candidato interno, tiene que recurrir al reclutamiento externo, y si su empresa no cuenta con su propia "Bolsa de Trabajo", lo obliga a utilizar alguna de las siguientes instancias para intentar encontrar al candidato ideal :

- > Recurrir a empresas que le ofrecen este tipo de servicios
- > Contactarse con otras empresas que si cuentan con su propia Bolsa de Trabajo
- > Colocar avisos en algunos medios de comunicación masivos

Cualquiera de las alternativas que usted elija, trae consigo ciertas desventajas :

- > Implican un costo para su empresa
- > Le pueden enviar a personas no recomendables y sin el perfil que usted requiere
- > Atender y entrevistar a una cantidad importante de personas antes de llegar al candidato requerido

Con el Módulo de Bolsa de Trabajo usted mismo puede crear los perfiles de puestos genéricos con los aspectos particulares como pueden ser, el nivel de escolaridad, áreas de experiencia, últimos empleos años de experiencia, etc. y que esto, le permita encontrar a los candidatos más viables para cualquier Area de su Organización, a través de una simple búsqueda.

Módulo de Selección de Personal

! Una Organización que acepta y supera los retos que le demanda la competitividad actual es aquella que tiene al personal ideal en el puesto adecuado ;

De acuerdo a los perfiles específicos y particulares, que usted mismo crea en su empresa para cubrir las plazas vacantes que se generan con la rotación normal del personal y/o por los movimientos que se llevan a cabo con motivo de promociones internas, cobra importancia fundamental el encontrar al candidato idóneo que cubra el perfil del puesto vacante que usted haya especificado.

Para ello, el Módulo de Selección de Personal cuenta con una poderosa herramienta que le permitirá a usted, construir en forma independiente y dinámica, los criterios de búsqueda para cubrir cada uno de los siguientes aspectos de un perfil de puesto determinado :

- > Por habilidades del candidato
- > Nivel de escolaridad deseado
- > Sexo
- > Edad
- > Idiomas y niveles de dominio
- > Determinada institución educativa de nivel superior
- > Experiencia laboral previa

Con todo esto, los niveles de eficiencia y oportunidad con que usted podrá cubrir sus puestos vacantes se verán sustancialmente incrementados, y obtendrá como un valor agregado, el que cada día usted cuente con la persona ideal en el puesto adecuado.

Asimismo, este módulo le permitirá llevar un control paso a paso de todas y cada una de las partes del proceso de selección, tales como, la cobertura de requisitos y resultados de sus evaluaciones

Módulo de Contratación de Personal

! El objetivo principal de este módulo, es permitirle al Area de Contratación de Personal realizar con eficiencia y agilidad el proceso de incorporación de un nuevo empleado en su organización ;

A través de este módulo, se registran las altas de los nuevos empleados en su organización.

Una vez concluido el proceso de selección de los candidatos a ingresar en su empresa, este módulo le permitirá aplicar los nuevos ingresos, rescatando el total de la información previamente capturada por el candidato en el módulo de Bolsa de Trabajo

Por lo antes expuesto, la implicación que tendrá para usted el aplicar una nueva alta en su empresa se reduce a lo siguiente :

- > Generación automática de su numero de empleado
- > Especificar el tipo de empleado
- > Determinar su Sueldo y/u Honorarios Profesionales
- > Asignación a la plaza vacante en plantilla, y por ende, al departamento, puesto y categoria
- > Tipo de Pago
- > Especificar la Política de Prestaciones

Asimismo, en este módulo usted cuenta con una opción de modificaciones, que le permitirá corregir cualquiera de los datos relacionados con los movimientos de alta registrados

También en este módulo se contempla la interfaz hacia el módulo de seguridad social, a fin de generar los avisos de Alta que deben presentarse ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Módulo de Administración de Personal

! Permitirle a los encargados de la Administración de Recursos Humanos en su empresa, el registro y control de los movimientos del personal en forma ágil y dinámica, es el objetivo de este módulo ;

Los diversos movimientos del personal que requieren ser registrados, controlados y administrados, se contemplan en el presente módulo.

El alcance y funcionalidad de módulo se conforma con las siguientes opciones :

- > Registro de cambios de departamento y plaza, con registro histórico
- > Aplicación y registro de cambios de puesto y categoría
- > Registro y Control de Recibos de Honorarios
- > Aplicación de movimientos de nómina, tanto individuales como masivos
- > Actualización y mantenimiento al maestro de empleados
- > Consultas a la información general y laboral del personal
- > Registro de las Bajas del Personal

Cualquier sistema de información que no se mantiene actualizado día con día, pierde confiabilidad y credibilidad, y se convierte en un elemento inútil para la toma de decisiones.

A través de este módulo, usted dispondrá de la herramienta que le permitirá aplicar y registrar los tipos de movimientos naturales y particulares de la administración de recursos humanos, y todo esto en línea y al momento, por lo que usted, contará siempre con la información oportuna y confiable de uno de los principales recursos de su organización, su personal

Módulo de Sueldos y Compensaciones

! Operar y registrar los cambios salariales de su personal, tanto individuales como masivos en forma segura y eficiente, es uno de los principales enfoques de este módulo ;

A través de este módulo usted podrá definir su esquema salarial, apoyandose en el diseño de tabuladores que contempla el sistema, para configurarlos de acuerdo a las necesidades de su empresa

El alcance y funcionalidad de los Tabuladores se conforma con las siguientes opciones :

- > Definición de familias de tabuladores de acuerdo a las necesidades particulares de la empresa.
- > Clasificar los tabuladores en relación a las categorías requeridas por usted
- > Definir los rangos y cuartiles por cada nivel de tabulador
- > Especificar el factor que determina los valores para cada nivel del tabulador
- > Establecer los valores mínimos para cada nivel base del tabulador

Los movimientos de sueldo que se generan en su empresa, en sus variantes de individuales y/o masivos se aplican a través de este módulo, contemplando un aspecto muy importante como lo es el proyectar los impactos en costo que tendría su aplicación

En caso de que los movimientos no procedan usted tendrá la opción de reversarlos, no importando si son movimientos individuales y / o masivos, y todo esto, sin impactar sus registros actuales, y mucho menos impactar los registros históricos de su personal.

También en este módulo se contempla la interfaz hacia el módulo de seguridad social, a fin de generar los avisos de Modificación que deben presentarse ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Módulo de Administración de Puestos y Plantilla

! Contar con una plantilla autorizada, le permitirá administrar y controlar las plazas laborales en forma segura y eficiente, evitando ingresar nuevos empleados sin su correspondiente plaza ;

Actualmente, las organizaciones modernas requieren planear y dimensionar en forma precisa su estructura laboral, y para este propósito principal, fue desarrollado el modulo de puestos y plantilla

A través de este módulo, usted podrá generar su plantilla de plazas autorizadas por todos y cada uno de los departamentos que conformen su empresa, especificando el puesto y la dependencia de supervisión dentro o fuera del mismo departamento.

Una parte fundamental del este módulo, la conforma la opción que le permite crear y controlar los diversos puestos autorizados en el esquema organizacional de su empresa.

En este catálogo de puestos, usted mismo definirá el nivel del tabulador que aplicará para cada uno de ellos, su familia de puestos y el tipo de contrato que aplica para éste.

Por medio de la opción de Perfiles de Puestos, usted tendrá la posibilidad de crear y definir los diversos perfiles que su organización necesita, tomando en cuenta los siguientes aspectos, entre otros

- > Niveles de escolaridad y experiencia laboral previa
- > Habilidades y rasgos psicológicos que demanda la naturaleza del puesto
- > Variables tales como, sexo, edad, dominio de idiomas, etc.

Módulo de Estructura Organizacional

! Es importante que su empresa cuente con un esquema organizacional, que le permita interrelacionar todos y cada uno de sus departamentos, de acuerdo a los niveles jerarquicos que demande su empresa ;

A través de este módulo, usted podrá crear su modelo organizacional de estructura con todas y cada una de las siguientes opciones que le ofrece el sistema .

- > Grupos de ~~Regionales~~ *Empresas*
- > Empresas
- > Regionales
- > Plazas Geográficas
- > Localidades
- > Niveles de Estructura
- > Centros de Costos
- > Edificios
- > Impuestos Estatales
- > Estructura Departamental

Con este universo de opciones disponibles, usted no se verá limitado al crear el modelo que requiere su empresa, no importando su tamaño, ni el número de personal que la conforma.

Usted mismo, definirá sus niveles y dependencias organizacionales, así como, la agrupación del personal en unidades departamentos que se justifiquen de acuerdo a la funcionalidad que usted mismo defina en su empresa.

Módulo de Control de Ausentismo

! Como parte de la administración del personal, el registro y control del ausentismo juega un papel fundamental en la productividad de su empresa ;

A través de este módulo, usted podrá registrar el ausentismo de su personal, tipificándolo de acuerdo a los diversos motivos de éste, y que usted mismo podrá definir en el sistema.

Algunos ejemplos de los motivos más comunes que usted puede definir son los siguientes :

- > Faltas injustificadas
- > Castigos y Suspensiones
- > Permisos Con y Sin goce de sueldo
- > Incapacidades por Enfermedad General
- > Incapacidades Pre y Post Natales
- > Incapacidades Total y Permanentes
- > Vacaciones del personal
- > etc.

En este módulo, usted podrá consultar la incidencia del ausentismo de su personal de acuerdo a los siguientes niveles :

- > Consultas por Empresa, año, periodo y tipo de nómina
- > Consultas al Ausentismo del día de hoy

Módulo de Seguridad y Previsión Social

! Cumplir en forma correcta y oportuna con las obligaciones que como empresa usted tiene en relación a la Seguridad y Previsión Social de sus empleados, le evitará gastos innecesarios por multas y recargos ;

Este módulo le permitirá cubrir todos y cada uno de los aspectos relacionados con la Seguridad Social para atender en tiempo y oportunidad las obligaciones de su empresa

Los conceptos que considera el módulo son los siguientes :

- > Captación y Emisión de los avisos de Alta, Baja y Modificaciones salariales
- > Registro y Aplicación de la Variabilidad .
- > Integración del Salario Base de Cotización
- > Generación de las Cargas Iniciales para el Sistema Unico de Autodeterminación SUA
- > Proceso Mensual para la Generación de los archivos de Interfaz hacia el SUA
- > Generación de la Interfaz de movimientos de Altas, Bajas y Cambios para el SUA
- > Administración y Control de los Registros Patronales en su empresa
- > Control de los conceptos de nómina clasificados e identificados como variables

Este módulo, le permitirá a usted el evitar incurrir en incumplimientos y extemporaneidad en las obligaciones implícitas en este proceso, que se reflejarán en gastos por conceptos de multas y recargos totalmente innecesarios.

Módulo de Administración de Prestaciones

! De acuerdo a las características de cada empresa, se operan y administran diversos paquetes de prestaciones ,y muchas veces esto, de acuerdo a los niveles y categorías de su personal ;

En este módulo, se contemplan dos conceptos de prestaciones que aplican de acuerdo a las políticas de prestaciones definidas para el personal en su empresa.

Los conceptos que considera el módulo son los siguientes :

Vacaciones del Personal :

- > Control y Registro de los períodos vacacionales
- > Control y Pago de Primas vacacionales de acuerdo a políticas vía nómina
- > Generación de Períodos vacacionales no vencidos
- > Prescripción de Períodos vacacionales en forma automática de acuerdo a políticas
- > Generación del Plan Anual de Vacaciones del Personal

Préstamos al Personal :

- > Control y Registro de Préstamos al Personal en sus diversas variantes
- > Cálculo de Capacidades en el otorgamiento de los préstamos
- > Recepción y Registro de Pagos Anticipados
- > Reembolso automático de liquidaciones en exceso
- > Capacidad hasta para 50 diferentes tipos de préstamos
- > Operación de diversos tipos de cálculo de amortizaciones
- > Considera varios tipos de tasas de interés, tanto fijas como variables
- > Opera préstamos tanto en pesos, como en unidades de inversión UDIS

Módulo de Administración del Sistema

! Uno de los atributos principales del Sistema de Administración de Recursos Humanos es llevar al máximo, el nivel de parametrización que permita al usuario final, administrar el mismo su sistema ;

Este módulo agrupa en cuatro principales rubros, el total de los elementos que el Sistema de Administración de Recursos Humanos, requiere para su operación y funcionamiento óptimos

Estos cuatro rubros o sub módulos son :

Parámetros del Sistema :

> Por empresa, Políticas de Prestaciones, Tarifas de Impuestos, Días Festivos y Salarios Mínimos

Tablas del Sistema :

> Acumulados, Tipos Empleado, Motivos Baja, Motivos Ausentismo, Tipos Beneficiarios, Tasas Interés Tipos Préstamos, Tipos Habitación, Tipos Parentesco y Estados

Catálogos del Sistema :

> Conceptos de Nómina, Cuentas Contables, Auxiliares, Acciones, Aseguradoras, Monedas, Bancos, Nacionalidades, Niveles Empleado, Jornadas Laborales, Turnos de Trabajo, Horarios, Grupos de Ensobretado, Padecimientos, Casas Comerciales y Clubes Deportivos.

Niveles de Seguridad :

> Habilitar el acceso a los módulos del sistema de acuerdo a los atributos del personal del Área de Recursos Humanos en la organización

Módulo de Procesos del Sistema

! Es primordial para el Area de Administración de Recursos Humanos de su empresa, contar con una herramienta eficiente que le permita ejecutar los diversos procesos que demanda su función ;

A través de este módulo, usted podrá ejecutar en un ambiente completamente gráfico y amigable los diversos procesos relacionados con la función de recursos humanos

Los procesos contemplados en este módulo son :

Proceso de Nóminas por Tipo

> Semanales, catorcenales, quincenales, mensuales y destajos

Proceso Mensual de IMSS - SAR - INFONAVIT

Proceso Especial de Bonos

Proceso de Gratificación Anual (Aguinaldos)

Proceso de Participación del Personal en las Utilidades de la Empresa

Proceso de Ajuste Anual de Impuestos

Emisión de Constancias de Percepciones e Impuesto Retenido

Liquidación de la Caja de Ahorro del Personal

Liquidación del Fondo de Ahorro del Personal

ANEXO 11

Estudio de Mercado de Sistemas de Recursos Humanos

Producto	Ventajas	Desventajas
Softpeople	<ul style="list-style-type: none">• Correspondencia comercial• Soporte• Conferencias• Programas de capacitación	<ul style="list-style-type: none">• No posee intranet• No tiene presencia de internet• No tiene módulo de viáticos• Información centralizada
SIGAGIP/Personal	<ul style="list-style-type: none">• Plantillas y estudios socioeconómicos• Mantenimiento aplicativo• Presencia internacional	<ul style="list-style-type: none">• Centralización de información• Pocos módulos• No tiene salida a internet
SOFFTEK	<ul style="list-style-type: none">• Actualización• Control de usuarios• Reportes• Lista de clientes	<ul style="list-style-type: none">• Pocos módulos• Limitado a nómina• Información centralizada• No tiene salida a internet
META4	<ul style="list-style-type: none">• Pago de nóminas por transferencia• Lista de clientes• Windows	<ul style="list-style-type: none">• Información centralizada• Sin salida a internet
VENTURESOFTEK		<ul style="list-style-type: none">• No tiene salida a internet• Información centralizada
SIAPP (Cerse)	<ul style="list-style-type: none">• Proceso para hacer credenciales• Lista de clientes	<ul style="list-style-type: none">• Obsoleto• Sin salida a internet

ANÁLISIS DE FUERZAS Y DEBILIDADES

Meta 4

FUERZAS

- Parte multimedia. Cuenta con una parte en la que es posible grabar imágenes y palabras que podrán ser accedidas por todos los usuarios de la red.
- Envío de comunicados. A partir de un documento hecho en un procesador de texto pueden enviarse a través del sistema, comunicados a distintas personas, de manera personalizada y agregando o quitando información según cada caso.
- Flexibilidad en el pago de sueldos. Es posible adaptar los parámetros de manera que se puedan aplicar en cada caso los que sean necesarios, esto nos permite tener flexibilidad en cuanto al pago de sueldos, honorarios y otros tipos de pagos.
- Transferencia directa al S.U.A. El sistema cuenta con la posibilidad de transferir la información del pago de la nómina y adecuarla según las especificaciones requeridas por el IMSS.
- Amplia capacidad de búsqueda. El sistema permite realizar búsquedas según los datos que se le pidan, esto es, si yo necesito encontrar una persona que reúna ciertas características, el usuario elige los campos y el sistema realiza la búsqueda trayendo un listado con las personas que reúnen esas características.
- Estructura por árboles. El sistema permite ver la organización de la empresa por árboles, de los cuales cada una de las ramas es un folder que puede ser abierto trayendo la información de cada área o persona.
- Filtros. Es posible obtener la información que necesitamos tan exacta como lo vayamos pidiendo gracias a la existencia de filtros que traen solo la información exacta.
- Reconocimiento internacional. Esta empresa española cuenta con reconocimiento internacional y clientes en Europa y América, lo que le dan un fuerte prestigio y respaldo.
- Funcionalidad y ambiente amigable. El sistema está diseñado en ambiente Windows lo que permite fácil manejo del sistema.
- Servicio de mantenimiento postventa.
- Permite imprimir los recibos de honorarios

DEBILIDADES

- No existe una costumización del sistema de acuerdo con los requerimientos del cliente y en caso de haberla representa un alto costo para el cliente.
- No es posible transferir la información actual al nuevo sistema, es necesario capturar toda la información nuevamente.
- Altos costos. En general es un sistema muy caro, es necesario pagar un costo por la licencia, costos de implantación, Capacitación, Mantenimiento y Consultoría.
- Limitado número de usuarios tienen acceso al sistema.
- La presentación realizada para la venta resulto muy deficiente e incompleta.
- El sistema no es compatible con equipo Apple (Macintosh)

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

- Entorno cliente servidor
- Multisociedad, multiempresa y multipaís
- Retroactividad
- Altas velocidades de proceso de cálculo
- Posibilidad de utilizar para el cálculo datos corporativos externos a la aplicación, incluso residentes en distintas ubicaciones geográficas
- Tratamiento mediante comunicaciones remotas, incluso para mantenimiento e implantación.
- Ilimitadas pagas abiertas en paralelo
- Pagas cerradas "on line".
- Lenguaje de especificación de conceptos muy cercano al lenguaje natural.
- 10,000 conceptos de cálculo.
- Visualización gráfica de la estructura de cálculo.
- Herramientas de tratamiento de la información muy cercanas al usuario.

MODULOS QUE CONFORMAN EL SISTEMA

- + Gestión de selección:
 - Candidatos
 - Procesos de selección
- + Factor humano
 - Inventario
 - Formación
 - Evaluación de desempeño
 - Desarrollo de Carreras
 - Compensación y Beneficios
 - Seguimiento/Agenda
- + Bajas
- + Organización
 - Puestos de Trabajo
 - Arboles (cuadros sinópticos)
 - Varios
- + Area Nómina
 - Nómina
 - Información
- + Configuración
 - Cálculo
 - Base de datos
 - Mantenimiento

VenturesSoft.



FUERZAS

- Presencia en el mercado. Esta empresa cuenta con reconocimiento y prestigio a nivel internacional, sobre todo en América Latina.
- Diseñado en interfase gráfica. Funcionalidad y ambiente amigable que permite una fácil utilización del sistema
- Seguridad. Diferentes niveles de seguridad de acceso por compañía, productos y objetos.
- Metodología de implantación. Cuentan con un metodo que permite estimar y controlar la implantación del sistema (Administración de proyectos)
- Tablas definidas por el usuario final. Como parte de la parametrización el usuario puede elegir las tablas de entrada y formatos de captura por el usuario final.
- Integración de otras herramientas. Permite crear, almacenar e invocar documentos, hojas de cálculo, manejo de imagines, además de impresión y llenado automático de documentos estándares tales como: contratos de empleo, cartas de aceptación, comunicados en general y otros documentos.
- Reporteador de usuario final. El usuario final puede diseñar y crear sus propios reportes tabulares y gráficos que le permiten presentar la información que facilita el análisis y toma de desiciones
- Diseñado por módulos que permiten operar por si solos sin necesidad de adquirir todos, adaptandose a las necesidades del cliente.
- Permite integrar al expediente del empleado su fotografia.
- Interacción con e-mail

- Seguridad. Diferentes niveles de seguridad de acceso por compañía, producto y objetos.
- Enfocado al usuario final. No requiere de programación adicional ni personal especializado. Independencia del área de sistemas y proveedor. Fácil de utilizar.
- Fácil implementación. Human cuenta con una metodología de implementación que ayuda a estimar y controlar el proceso de implementación.
- Cliente / Servidor / Arquitectura Abierta. Aprovechar la infraestructura existente o futura de bases de datos y equipo sin tener que cambiar de sistema, procesamiento remoto o multicapas. Esta característica permite la ejecución de procesos en equipos remotos.
- Escalabilidad. El producto puede crecer de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Sistema Integral. No requiere sistemas de otros proveedores para satisfacer sus requerimientos de los procesos de control de tiempos, pagos, y administrativos de Recursos Humanos.
- Orientado a Componentes. El usuario instala solo aquellos componentes necesarios para satisfacer sus requerimientos de operación cotidiana, facilitando la navegación en el sistema e incrementando la productividad.
- Integración con las Herramientas Desktops más populares. Permite crear, almacenar e invocar automáticamente documentos, hojas de cálculo, manejo de imágenes, además de impresión y llenado automático de documentos estándares tales como: contratos de empleo, cartas de aceptación, comunicados en general y otros documentos.
- Workflow. Eliminación de formas y formatos en papel para solicitudes, autorizaciones, mensajes y otros a través de su facilidad de conectividad con correos electrónicos y su base de datos.
- Características del Empleado Modificable. Clasificación del personal según las necesidades de la empresa y/o país.
- Reporteador de Usuario Final. El usuario final puede diseñar y crear sus propios reportes tabulares y gráficos que le permitan presentar la información que facilita el análisis y toma de decisiones.

DEBILIDADES

- Aplicación cliente /servidor que limita el número de usuarios
- El cobro del sistema se hace por cada uno de los módulos que se requieran, debiendo siempre incluir primero el sistema básico.
- Cobro de implantación en el servidor y cobro por implantación en cada uno de los usuarios.
- No incluye la capacitación en el precio de instalación y se requiere comprar necesariamente algunos cursos. Estos cursos son impartidos en las instalaciones del vendedor
- No es compatible con Apple (Macintosh)
- No es posible hacer una conexión interbancaria para la transferencia electrónica de los pagos de nómina
- Cuota de mantenimiento anual igual al 15% del valor actual del producto

PRINCIPALES CARACTERISTICAS

- Multicompañías. Creación de compañías reales o virtuales para realizar operaciones y/o consolidaciones
- Multinacional. Permite atender las necesidades de empresas con operaciones internacionales interesadas en contar con una sola solución para todas sus oficinas y subsidiarias.
- Multi - Lenguajes. Viene en versiones en ingles, portugues y español
- Multi - Monedas. Soporta conceptos de pagos y deducciones con monedas combinadas llevando un registro de tipos de cambio por moneda y por fecha.
- Parametrización y Formulación. El usuario final puede programar sus propias fórmulas o parámetros sin requerir conocimientos en programación o soporte del área de sistemas o del proveedor.
- Tablas definidas por el usuario final. Adecuación de las tablas de entrada y formatos de captura por el usuario final.
- Información histórica. Utilizando métodos de consulta, el sistema puede acceder toda la información contenida en la base de datos desde una ventana.



FUERZAS

- Presencia y Reconocimiento Internacional. Esta empresa ha creado un fuerte prestigio en desarrollo de sistemas.
- La empresa cuenta con otros sistemas. People Soft ofrece sistemas de finanzas, de contabilidad, etc.
- Alta funcionalidad del producto
- Desarrolladores de soluciones industriales
- Desarrollo de herramientas a la medida
- Interfase gráfica fácil de usar. Desarrollado en ambiente Windows
- Procesamiento distribuido en el equipo del cliente o en el servidor. Esto permite una mayor rapidez en los cálculos de los procesos
- Relación entre bases de datos. Se pueden usar varias bases de datos sin necesidad de especificar la base
- Mantenimiento en línea. Es posible solucionar los problemas convencionales del sistema con el acceso a esa parte .
- Interfase con otros sistemas. Es posible recopilar automáticamente los datos sobre sueldos y usar otro sistema para el pago de la nómina y los impuestos.
- Lector Óptico de Currícula Vitae. Cuenta con esta aplicación que permite introducir a la base de datos las currículas recibidas sin necesidad de leerlas, después solo se seleccionan los mejores candidatos.

DEBILIDADES

- Típico sistema cliente / servidor

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

- Arquitectura cliente / servidor. Interfase con Windows
- Ambiente abierto. Posibilidad de elegir proveedores de hardware, redes y bases de datos
- Escalabilidad completa. Puede moverse entre diferentes plataformas
- Flexibilidad de aplicación. Las aplicaciones se pueden personalizar y cambiar fácilmente, evolucionando conforme cambian las necesidades comerciales de los clientes
- Implementación rápida. La implementación de incrementos en PeopleSoft es más rápida que el enfoque tradicional
- Costo menor de operación. Los usuarios logran procesar fácilmente incrementando la productividad y reduciendo errores
- Soluciones horizontales. Productos completos en apoyo a las funciones de finanzas, distribución y recursos humanos
- Servicio regional y local.

MÓDULOS QUE CONFORMAN EL SISTEMA

+ PeopleSoft Administración de Recursos Humanos

- Administración de personal
- Administración de puestos
- Reclutamiento y Selección
- Planificación de carrera y sucesión
- Administración de salarios
- Administración de la capacitación
- Programas de seguridad e higiene
- Correspondencia comercial

+ PeopleSoft Nómina

- Remuneraciones y deducciones
- Impuestos
- Hojas de pago automatizadas
- Interfase de Nómina

MÓDULOS QUE CONFORMAN EL SISTEMA

- Human BÁSICO
 - Procesos de Pago
 - Administración de sueldos
 - Vacaciones
 - Seguridad Social
 - Presupuestos
 - Información
- Human CT (Control de Tiempos)
- Human RHD (Recursos Humanos Distribuidos)
 - Control de Ausentismo
 - Registro de Tiempos
 - Recursos Humanos Administrativo
- Human RS - Reclutamiento y Selección
- Human AP - Administración de Personal
- Human SC - Sueldos y Compensaciones
- Human HS - Higiene y Seguridad
- Human PD - Planeación y Desarrollo
- Human CE - Capacitación y Entrenamiento

FUERZAS

- Sistema desarrollado en plataforma Web
- Requerimientos técnicos mínimos, comparados con los que requieren otros sistemas
- Solución compatible con cualquier tipo de equipo
- Aplicación con salida a Internet
- Módulos que agilizan la operación administrativa y módulos que permiten dar mejor servicio al personal
- Precio mucho menos elevado que los de la competencia
- Permite dar al cliente soluciones integrales
- Permite interfase automática para transferencia de sueldos bancaria electrónica (BITAL)
- Módulos en desarrollo que permitirán complementar el sistema

DEBILIDADES

- No se tiene experiencia ni presencia en el mercado
- El sistema no ha sido completamente probado
- No existe experiencia ni fuerza de ventas
- La plataforma Web suele ser algo lenta, sobretodo en la impresión

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

- Aplicación desarrollada totalmente en plataforma Web
- Solo requiere de un navegador (Browser)
- Acceso restringido en áreas que requieran confidencialidad
- Fácil cálculo de la nómina que permite hacer corridas virtuales y pronósticos
- Bolsa de trabajo abierta a Internet
- Tabulación personalizada que permite definir el esquema salarial de acuerdo a las necesidades de la empresa

- Interfaz que permite generar los avisos que requiere el IMSS y realizar las cargas para el Sistema Unico de Autodeterminación (SUA)

MODULOS QUE CONFORMAN EL SISTEMA

- Pre- solicitud
- Bolsa de Trabajo
- Selección de Personal
- Contratación de Personal
- Administración de Personal
- Sueldos y Compensaciones
- Administración de Puestos
- Estructura Organizacional
- Control de Ausentismo
- Procesos
- Seguridad y Previsión Social
- Administración de Prestaciones
- Administración del Sistema

Estudio de Mercado y Canales Comerciales

1. Dónde están posicionados los productos o servicios similares

PeopleSoft

Esta empresa tiene su sede en los Estados Unidos de América y cuenta con presencia en varios otros países, como son:

- Australia
- Canada
- Alemania
- Francia
- Holanda
- México
- Reino Unido
- Singapur
- Brasil
- España
- Malaysia
- Papua Nueva Guinea
- Sudáfrica

En México algunos de sus clientes son:

- AT&T
- Banamex
- Digital Equipment
- Eastman Kodak
- Hewlett Packard

Meta4

Esta empresa es de nacionalidad española y cuenta con representaciones en:

- México
- Argentina
- Chile
- Venezuela
- Portugal
- Colombia

En México algunos de sus clientes son:

- Santander
- Avantel
- Banamex
- Basf Mexicana
- CONALEP
- Departamento del Distrito Federal
- EDS de México
- Grupo CIFRA
- Grupo Financiero Banorte
- Grupo Financiero Serfin
- Grupo Industrial Maseca
- Kodak
- Glaxo Wellcome
- Seguros Monterrey Aetna
- Surgikos (Jonhson & Jonhson Medical)
- Ticket Master
- Zara México
- Zeneca Farma Mexicana

VenturesSoft (Human)

Tiene su sede en Houston, Tx., en los EE. UU. y cuenta con representaciones en:

- México
- Argentina
- otros 8 países en Latinoamérica

Dentro de sus clientes estan:

- Ford de México
- ...

SIAPP

Este producto es distribuido en México por Informática Cerse y cuenta entre sus clientes:

- Industrias Astral
- Leiser
- Cordaflex
- ConduTel
- Centro Técnico Herramental
- Carprosa
- IMASA
- Comercial Mabe
- Sabritas
- Corporativo Grupo IMSA
- FRIEM
- Macopel
- Ensambladora de Refrigeradores
- Federal Pacific Electric de México
- Interacciones Casa de Bolsa

- Servej
- Arcomex
- Nacional de Conductores Eléctricos
- Empacadora de Jugos y Frutas
- Helados Holanda

2. Definción del Sector

Para la comercialización del sistema de recursos humanos de *ASAE-PROESA* la definción del sector queda establecido de la siguiente forma:

- Dada la naturaleza del producto el sector que se abarcará será empresas, industrias o corporativos con más de 500 empleados e ingresos mayores a \$1 millon de pesos anuales
- La zona geográfica por la que se iniciaría sera la zona metropolitana de la Ciudad de México, con miras a crecer a todas las empresas del país e incluso al extranjero.
- Las personas a las que nos enfocaremos serán aquellas de nivel directivo o gerencial con la capacidad de tomar la desición de una inversión como esta.

3. Canales Comerciales

En el grupo se cuentan con cuatro canales de ventas principales que son: ventas corporativas, ventas especializadas, sucursales y telemarketing.

Lo más conveniente para este sistema serán las ventas especializadas y las ventas corporativas. Esto requiere de un conocimiento previo del producto por los vendedores corporativos y un amplio y exhaustivo manejo del sistema por parte de los vendedores de ventas especializadas.



Costos de desarrollo

Personal					
No. total de personas					
Costo mensual por persona	10	\$2,500.00			
Salario	5	\$4,900.00			
Transporte					
Costo mensual	13	\$155,000.00			
No. total de personas					
Costo mensual por persona	7	\$5,500.00			
Salario	4	\$4,500.00			
Transporte	3	\$25,000.00			
Total mensual		\$34,500.00			
Equipos					
Salario NT					
Equipos					
Costo total por equipo	10	\$1,000.00			
Salario	7	\$1,500.00			
Transporte					
Costo total		\$2,500.00			
Depreciación mensual 25%		\$275.00			
Depreciación total de destartre		\$1,500.00			
Depreciación total		\$1,925.00			
Alquiler					
Supuesto de \$12,000.00 por piso para 50 personas					
Costo mensual por persona	10 personas	\$240.00			
Salario	7 personas	\$210.00			
Transporte		\$10,080.00			
Costo total de estacionamiento y destartre		\$17,280.00			
Costos de operación					
Luz	\$550.00 mensual	\$5,850.00			
Teléfono	\$2,000.00 mensual	\$18,000.00			

Total Desarrollo **\$477,130.00**

Total pagado por el grupo **\$416,200.00**

Publicidad

PUBLICIDAD

<i>Desarrollo de imagen</i>	Minima	Máxima
Diseño de imagen corporativa	\$2,880.00	
Hoja de producto (6)	\$2,520.00	
Folleto / folder	\$3,240.00	
Diseño de Web Site	\$3,366.00	
Total	\$12,006.00	
IVA (15%)	\$1,800.90	
TOTAL	\$13,806.90	\$45,000.00
 <i>Impresión de publicidad</i>		
<i>Anuncios en publicaciones</i>	\$40,000.00	\$45,000.00

Tabulador

		PROYECCION						
		Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero		
Ingresos								
Desarrollo	\$ 30,000.00	\$	\$ 45,000.00	\$	\$	\$ 45,000.00		
Personal	\$ 376,800.00							
EQUIPO	\$ 59,800.00							
Planos	\$ 17,280.00							
Operación	\$ 3,050.00							
Capacitación	\$ 477,130.00							
Viáticos								
Vendidos (2)	\$ 12,000.00							
Comisión	\$ 30,000.00							
Equipos	\$ 3,000.00							
Costos Fijos	\$ 3,000.00							
Viáticos	\$ 600.00							
Publicidad								
Desarrollo de planes	\$ 20,000.00							
Ingresos de licencia	\$ 40,000.00							
Viáticos	\$ 60,000.00							
Ingresos								
Uso de	us \$'s							
500 - 750 Per	\$ 30,000.00							
750 - 1500 Per	\$ 45,000.00							
1500 - 2000 per	\$ 50,000.00							
Service								
Compañerías								
Impugnación	\$ 50.00							
Capacitación	\$ 50.00							
Afrenta del cambio	\$ 60.00							
Otros								
Tipo de cambio	\$ 6.93							
Costo hora reingenieri	\$ 37.50							
Costo hora impugnación	\$ 31.25							
Costo hora capacitación	\$ 25.00							

Tabulador	Expenses
Desarrollo	
Personal	\$ 3376,200.00
EQUIPO	\$ 559,800.00
Renta	\$ 17,280.00
Operación	\$ 23,850.00
Viáticos	\$ 477,130.00
Veredictos (2)	\$ 12,000.00
Comisión	5%
EQUIPO	\$ 30,600.00
Costos Los	\$ 3,000.00
Viáticos	\$ 800.00
Pulsidad	
Destrucción de imagen	\$ 20,000.00
Impresión	\$ 40,000.00
	\$ 60,000.00
Impresión	
Lecciones	us 65
500 - 750 per	\$ 30,000.00
750 - 1500 per	\$ 45,000.00
1500 - 2000 per	\$ 50,000.00
Service	
Compartimientos	\$ 50.00
Asistencia	\$ 50.00
Capacitación	\$ 60.00
Almon en cambio	
(Ejemplo)	
Almon	
Trabajo	
Trabajo de cambio	\$ 9.93
Costo de trabajo	\$ 37.50
Costo para el cambio	\$ 31.25
Costo para el cambio	\$ 25.00

PROYECCION						
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Ingresos						
Uso	\$ 30,000.00	\$ -	\$ 45,000.00	\$ -	\$ -	\$ 45,000.00
Implantación						
No. Horas	30	40				40
Ingreso Implantación	\$ 1,500.00	\$ 2,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,000.00
Capacitación						
No. Horas	40	40				40
Ingreso Capacitación	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,000.00
Admon cambio						
No. horas	15	30				30
Cambio	\$ 900.00	\$ 1,800.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,800.00
Ingreso Total (d's)	\$ 34,400.00	\$ 50,800.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50,800.00
Ingreso Total en pagos	\$ 307,192.00	\$ -	\$ 453,844.00	\$ -	\$ -	\$ 453,844.00
Ingreso acumulado	\$ 307,192.00	\$ 307,192.00	\$ 760,836.00	\$ 760,836.00	\$ 760,836.00	\$ 1,214,680.00
Expenses						
Vendedor	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
EQUIPO	\$ 30,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos fijos	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Viáticos	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 8,400.00
Viáticos	\$ 3,000.00	\$ -	\$ 3,000.00	\$ -	\$ -	\$ 3,000.00
Almon en cambio	\$ 60,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capacitador	\$ 1,000.00	\$ -	\$ 1,000.00	\$ -	\$ -	\$ 1,000.00
Implantador	\$ 200.00	\$ -	\$ 1,200.00	\$ -	\$ -	\$ 1,200.00
Admon cambio	\$ 500.00	\$ -	\$ 1,250.00	\$ -	\$ -	\$ 1,250.00
Comisión	\$ 15,956.60	\$ -	\$ 22,698.20	\$ -	\$ -	\$ 22,698.20
Total de ingresos	\$ 126,850.60	\$ 15,800.00	\$ 44,857.20	\$ 15,800.00	\$ 15,800.00	\$ 46,457.20
Expenses acumulados	\$ 603,788.80	\$ 15,800.00	\$ 692,857.20	\$ 692,857.20	\$ 692,857.20	\$ 1,386,714.40
Flujo						
Flujo	\$ 480,532.40	\$ (15,800.00)	\$ 408,786.80	\$ (15,800.00)	\$ (15,800.00)	\$ 407,186.80
Flujo acumulado	\$ (288,297.60)	\$ (312,397.60)	\$ 96,389.20	\$ 80,589.20	\$ 64,789.20	\$ 471,379.20