

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DEL SUR DE GUANAJUATO



Reestructuración del proceso de reclutamiento y selección del personal para el área de producción y almacén de la empresa Beghelli de México S.A de C.V.

Opción 2: Titulación Integral – Tesis Profesional

Elaborada por:

Carlos Herrera Mendoza

Que presenta para obtener el título de:

INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Asesor:

M.A.N. Enrique Revuelta López

Uriangato, Gto.

Mayo, 2025

“Reestructuración del proceso de reclutamiento y selección del personal para el área de producción y almacén de la empresa Beghelli de México S.A de C.V.”

Elaborada por:

Carlos Herrera Mendoza

Aprobado por.

M.A.N. ENRIQUE REVUELTA LÓPEZ

Docente de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial.

Asesor de Tesis profesional

Revisado por.

M.A.T. SERGIO NOÉ CALDERÓN ANDRADE

Docente de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial.

Revisor de Tesis profesional

Revisado por.

M.A.N. MARIA JÓPEZ RUIZ

Docente de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial.

Revisor de Tesis profesional

3.- LIBERACIÓN DE PROYECTO PARA LA TITULACIÓN INTEGRAL



LIBERACIÓN DE PROYECTO PARA LA TITULACIÓN INTEGRAL

Uriangato, Gto., 22/ENERO/2025

Asunto: Liberación de proyecto para la titulación integral


M.I. José Gabriel Aguilera González
Director Académico
ITSUR
PRESENTE

Por este medio informo que ha sido liberado el siguiente proyecto para la titulación integral:

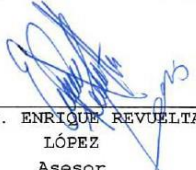

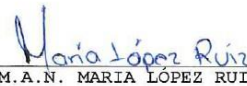
Nombre de estudiante y/o egresado(a): Carlos Herrera Mendoza	
Carrera: Ingeniería En Gestión Empresarial	Núm. de Control: G19120448
Nombre del proyecto: Reestructuración del proceso de reclutamiento y selección del personal para el área de producción y almacén de la empresa Beghelli de México S.A de C.V.	
Producto: Tesis Profesional	

Agradezco de antemano su valioso apoyo en esta importante actividad para la formación profesional de nuestras y nuestros egresados.

ATENTAMENTE


M.I.A.C. Salvador Santoyo Celedón
Jefe de división de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial
ITSUR

La comisión revisora ha tenido a bien aprobar la reproducción de este trabajo.

		
M.A.N. ENRIQUE REVUELTA LÓPEZ Asesor	M.A.T. SERGIO NOÉ CALDERÓN ANDRADE Revisor	M.A.N. MARIA LÓPEZ RUIZ Revisor

c.c.p.- Expediente

Julio 2017

Dedicatoria y Agradecimiento

Agradezco de corazón a mis queridos padres, que con su amor y apoyo incondicional fueron mi mayor fortaleza, a mis hermanos y abuelos quienes siempre me apoyaron y me dieron su amor, brindándome aliento y respaldo en cada paso de mi camino. A mis amigos, pilares fundamentales que, con su amistad y aliento, fueron un sostén vital durante esta travesía y que con cada risa y enojos lograron que esta etapa fuera sin duda memorable, a mi compañero Enrique Niño, que con su experiencia y conocimiento me apoyo en todo momento durante esta etapa tan retadora de todo estudiante.

Agradezco sinceramente a mi asesor el maestro Enrique, que con su apoyo y conocimiento me guio por el mejor camino, a mis profesores, quienes compartieron sus conocimientos con generosidad y dedicación, guiándome en mi formación académica con la mejor disposición. A los miembros de la institución educativa que, con su dedicación, contribuyeron a mi crecimiento y desarrollo durante mi instancia en la universidad. A mis compañeros de clase, con quienes compartí risas, desafíos y gratos momentos.

Finalmente, a Beghelli de México, en especial al Lic. Bernardo y la Lic Edna Ojeda, quienes me brindaron la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi instancia universitaria, A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento por formar parte fundamental de mi trayectoria académica.

Tabla de contenido

Capítulo 1	9
Introducción.	9
Capítulo 2	11
Marco teórico (Antecedentes).	11
Descripción de herramientas	31
Capítulo 3.....	40
3.1 Planteamiento del problema	40
3.2. Justificación.	41
3.3. Alcance.....	42
Capítulo 4	43
Objetivos	43
Capítulo 5	44
Metodología.....	44
Capítulo 6	64
Resultados.....	64
Capítulo 7	93
Análisis de Resultados.....	93
Capítulo 8	137
Conclusiones y trabajo a futuro.....	137
Referencias bibliográficas	138

<i>Bibliografía</i>	138
<i>Anexos</i>	140

Título de la tesis: Reestructuración del proceso de reclutamiento y selección del personal para el área de producción y almacén de la empresa Beghelli de México S.A de C.V.

Resumen

Durante un proyecto previo, se implementó una reestructuración en el proceso de reclutamiento y selección de personal, enfocado específicamente en el área operativa y de almacén en la empresa Beghelli de México, debido a su mayor porcentaje de rotación. Con el objetivo de obtener mejores resultados durante dicho proceso, como lo son la disminución de costos en reclutamiento y reducción en la rotación de personal, con las limitaciones específicas para esta área. La iniciativa tenía como objetivo principal evitar solicitar servicios externos de reclutamiento debido a que su costo era demasiado alto, y los resultados poco eficientes. Tras el desarrollo e implementación del proyecto, se logró una disminución significativa de costos para la búsqueda y atracción de talento, con un enfoque más detallado aplicando filtros específicos para una contratación exitosa, donde a su vez se logró una mayor retención en la plantilla de planta. Dicho esto, se contribuyó a una mejora general en el departamento de recursos humanos y en general al desarrollo de la empresa.

Abstract

During a previous project, a restructuring of the recruitment and selection process was implemented, specifically focused on the operational and warehouse area at Beghelli de México, due to its higher turnover rate. The objective was to obtain better results during this process, such as a decrease in recruitment costs and a reduction in personnel turnover, with the specific limitations for this area. The main objective of the initiative was to avoid requesting external recruitment services because their cost was too high, and the results were not efficient. After the development and implementation of the project, a significant decrease in costs for the search and attraction of talent was achieved, and with a more detailed approach and specific

filters for a successful recruitment, which in turn achieved greater retention in the workforce. That said, it contributed to an overall improvement in the human resources department and in general to the development of the company.

Palabras claves (*keywords*)

Reclutamiento

Rotación

Gestión

Delimitación

Filtro

Capítulo 1

Introducción.

Durante esta investigación se llevará a cabo una relación de términos y métodos que se han utilizado durante la historia, con el fin de crear una estrategia adecuada para la implementación y reestructuración del reclutamiento y selección de personal en la empresa a desarrollarse, a continuación, se presenta toda la información obtenida acerca de esta actividad tan esencial en las organizaciones.

La actividad de reclutamiento es de vital importancia dentro del departamento de Recursos humanos y para la empresa en general, ya que para que una organización pueda operar y desarrollarse de manera correcta se necesita al personal adecuado y apto para cumplir con dichas funciones, de igual manera es indispensable que el personal recién contratado cuente con una visión clara de la estructura y objetivo de la empresa.

Dentro de este proceso se tiene que conocer las características ideales de la futura contratación, conocer a detalle los requerimientos del candidato y es por esto que se tiene que contar con el perfil de cada uno de los puestos existentes en la organización así como su descriptivo, esto a grandes escalas nos ayudara a tener claro cómo debe ser al candidato ideal y sus actividades a realizar dentro de esta, no solo es necesario al momento de contratar, sino que también será importante en el proceso de inducción y capacitación y posteriormente para la planeación de actividades, dicho esto en el proyecto a desarrollar nos enfocaremos exclusivamente en el diseño de los perfiles y descriptivos de puesto y el proceso de reclutamiento, dando énfasis en la búsqueda del personal, selección y proceso de los primeros filtros, para que la persona a cargo del departamento de recursos humanos y gerencias tengan diferentes opciones de candidatos y así se pueda elegir al candidato ideal y tomar una decisión final.

Durante este proceso se puede pensar que la empresa solamente se encarga de elegir al mejor candidato y poner los parámetros que desee, pero no es así, ya que los futuros postulantes también esperan que la empresa cumpla con todas las características y expectativas que tiene, es necesario establecer una imagen e impresión positiva de la organización para que los mejores talentos se interesen en pertenecer al equipo y no deserten durante el proceso, es importante incluir la marca empleadora de la empresa, destacando los aspectos diferenciadores que hacen que trabajar ahí será atractivo y gratificante . Esto puede abarcar desde la cultura de la empresa hasta oportunidades de desarrollo profesional y beneficios adicionales siendo esencial enfatizarlos durante todo el proceso.

En la empresa Beghelli de México S.A DE C.V no se cuenta con un proceso estructurado de reclutamiento de personal, se cuenta con perfiles de puestos sin actualizar y algunos puestos sin elaborar, además que no se cuenta al momento con herramientas y plataformas para llevar a cabo este proceso, esto debido a varias razones, una de ellas es por falta de planeación, tiempo y personal en el área de RH, por lo que requieren de un servicio de head hunter, el cual eleva los costos de la empresa al momento de requerir una contratación, se ha establecido que con este proyecto se tengan listos los perfiles y descriptivos de puesto, y posteriormente diseñar un correcto proceso de reclutamiento del personal y así realizar de manera independiente dicho proceso.

En resumen, para un desarrollo sólido y eficiente en la empresa es necesario identificar los talentos, seleccionar candidatos adecuados y llevar cada etapa del reclutamiento de la manera correcta y así garantizar el éxito a largo plazo en la organización. Más adelante exploraremos distintas estrategias y procesos que nos ayudaran a cumplir estos objetivos.

Capítulo 2

Marco teórico (Antecedentes).



Ilustración 1 Logo de Beghelli

Fuente: Beghelli de México, 2024.

Grupo Beghelli

Fundado en 1982 por Gian Pietro Beghelli, Beghelli es una empresa italiana experta en productos de iluminación, sistemas de control, fotovoltaicos y emergencia, entre otras áreas. Su catálogo incluye una amplia variedad de productos, todos con calidad, diseño y tecnología de una empresa de clase mundial.

Beghelli, con sede en Italia, tiene presencia en 60 países en América del Norte, América del Sur, Europa y Asia. Es una compañía de producción totalmente integrada, capaz de fabricar sus propios materiales y componentes en sus propias fábricas en Italia, República Checa, Alemania, China, Canadá, y México. (Beghelli, s.f.)

Beghelli México

En Querétaro se encuentran las oficinas centrales de Beghelli México, donde se ensamblan y distribuyen los productos a toda la República.

Beghelli México puede cubrir necesidades especiales del mercado con diversas luminarias para cuartos limpios, áreas clasificadas, industriales, high-bay, exteriores, luminarios solares, de emergencia, y ahora sistemas de control de iluminación.

Política de calidad

Brindar calidad, durabilidad y servicio en materia de luminaria industrial, manteniendo precios y estándares acorde a la necesidad de nuestros clientes, fomentando el trabajo en equipo siendo una empresa inclusiva ocupándonos del bienestar del Capital Humano.

Clientes, productos y servicios

Iluminarias para: Empresas, Restaurantes (falta complementar acerca de los clientes y servicios). En este apartado se dará a conocer algunos de los productos que maneja Beghelli de México, así como su utilización y dónde se encuentran instaladas dentro de la ciudad u obras específicas. También es importante dar a conocer Clientes principales.

Presencia en México



Ilustración 3 Presencia en México

Fuente: Beghelli de México

Antecedentes al objeto de estudio.

La selección de personal juega un papel de gran importancia en las organizaciones, una de las áreas específicas para su estudio es la psicología industrial, de la cual no existe con precisión fecha exacta de su inicio, se puede decir que fue en 1901 durante la primera guerra mundial donde se crea la necesidad de seleccionar a reclutas y oficiales, administrando pruebas colectivas que permitieran seleccionar al personal de dicha corporación.

Como consecuencia de la revolución industrial el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo, con el fin de encontrar solución, Federico Taylor propuso un modelo denominado funcional basado en el principio de la división del trabajo mediante el cual buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza, también propuso que el reclutamiento quedara centralizado con el objeto de obtener

mejores resultados, así es como surgieron las llamada “oficinas de selección” su influencia y recomendación por esta especialización funcional estimuló en definitiva la idea de un área dedicada específicamente a la administración de recursos humanos, que tiene como una de sus funciones proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización, además del desarrollo de habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más productivo en la comunidad en que se desenvuelve. (Sonora)

Las generaciones posteriores de mexicanos recordarán al México de los años ochenta como el período nacional caracterizado por las elevadas deudas interna y externa, la disminución sostenida paulatina del producto interno bruto en relación con la tasa poblacional, la infructuosa lucha contra la inflación que parece ser derrotada en tiempos de elecciones para resurgir después con nuevos bríos y el

creciente deterioro cambiario del peso mexicano; además del alto nivel de desempleo abierto, el extenso subempleo urbano y el grande crecimiento de empleos no productivos en las esferas gubernamentales.

A las puertas de muchas empresas se agrupan enormes cantidades de desempleados "mil usos" solicitando trabajo "de lo que sea" en tanto que los que laboramos en la administración de los recursos humanos cuando reclutamos personal nos encontramos por un lado con una abundante mano de obra barata en relación con los países más avanzados; pero no capacitada, carente de hábitos industriales y disciplina y mentalidad productivas y por otro con una generalidad de egresados de instituciones superiores de educación a los cuales es necesario actualizar conocimientos, inducir actitudes productivas y reeducar ideológicamente para que sean personas responsables y útiles a sí mismos, su familia, su compañía y su nación.

Varias industrias, por política interna, cubren sus vacantes ascendiendo al propio personal y contratando personas externas al nivel más bajo posible de puestos; sin

embargo, esta práctica requiere de un sistema eficiente de capacitación interna (del cual carecen usualmente las organizaciones) para no bloquear la cadena de ascensos que genera su aplicación (más grande cuanto más alto sea el nivel de la vacante inicial) (Colunga, 1988)

Como se menciona en el texto anterior, en México existía una gran demanda de personal, pero con poca experiencia en la industria, es por ello que se comenzaron a desarrollar estrategias para realizar un proceso de reclutamiento más eficiente, una de ellas fue crear niveles dentro de la compañía y los niveles más bajos se estarían cubriendo con personal externo, mientras que los demás niveles serán cubiertos por personal que ya se encuentra en la empresa y que cuenta ya con una mayor ideología de la compañía, siempre considerando los rangos.

Según Ana Amo el proceso de captación y selección de talento en recursos humanos es:

Pilar Jericó, experta en el análisis del talento y el impacto del miedo en las organizaciones y en las personas define el talento de la siguiente manera: “definimos al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados.

El departamento de RR.HH. debe estar preparado para asumir el reto de los procesos de selección de personal y ello se consigue estableciendo dicha necesidad dentro de la política general de la empresa y dentro de sus objetivos estratégicos, a través de la planificación.

El proceso de selección en Recursos Humanos siguiendo a Pierre Louart (1994), la selección de personal puede definirse como: “Aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo. (Arturo A.)

Dicho lo anterior podemos determinar que el departamento de Recursos humanos es el primer filtro para que un candidato pueda ingresar a la empresa, y es por ello que se deben realizar los procesos de una manera profesional y adecuada, captando de esta manera los mejores candidatos para los puestos disponible.

Tipos de reclutamiento

Determinado el segmento de población donde existe una alta concentración de posibles candidatos, será el momento de decidir que técnica de reclutamiento (o conjunto de ellas) es /son las más adecuada/s para llegar a esta subpoblación e incitar su interés a fin de conseguir un número suficiente de personas interesadas. Existen multitud de técnicas de reclutamiento que podemos emplear con el fin de atraer candidaturas a nuestra oferta de trabajo. Éstas podemos agruparlas, básicamente, en dos tipos o fuentes de reclutamiento: internas y externas.

a) Reclutamiento interno*.

En este caso, se trata de dar a conocer las vacantes de empleo a los propios empleados, de manera que puedan acceder a estos puestos a través de traslados o promociones dentro de la misma empresa. Debe ser, en principio, el proceso que utilizemos por defecto. Sus ventajas son varias, entre las que podemos citar su economía, tanto en tiempo como en dinero. El hecho de buscar candidatos entre los propios trabajadores acorta de forma considerable el esfuerzo necesario para hacer llegar a los potenciales interesados nuestra intención de cubrir un puesto de trabajo. Además, el candidato seleccionado tendrá un mayor conocimiento sobre la empresa, su cultura, sus normas (formales e informales), lo cual repercutirá en unos tiempos de inducción y adaptación menores frente a la incorporación de personas externas a la empresa. Con el reclutamiento interno, además, la organización aprovechará las distintas acciones formativas realizadas con sus trabajadores, optimizando la inversión realizada con tal fin. Pero, sobre todo, el reclutamiento interno tiene efectos positivos sobre la motivación de los trabajadores, mejorando el clima general del grupo, viendo los trabajadores reconocida su fidelidad y esfuerzo, así como la existencia de líneas de promoción y desarrollo dentro de la organización.

Sin embargo, a pesar de todas estas ventajas, el reclutamiento interno puede presentar algunos inconvenientes que pueden hacer recomendable la búsqueda de candidatos fuera de la organización. Entre otras razones, podemos aducir que el reclutamiento interno de manera continuada favorece la endogamia, siendo un freno para el cambio y la innovación. Además, no siempre podemos contar con perfiles adecuados para la selección de determinados puestos. En este caso, puede darse una falsa ilusión al considerar que un buen trabajador será también un buen jefe, por lo que lo promoveremos para tal puesto. Además, a veces, la utilización del reclutamiento interno, sobre todo cuando las reglas y toma de decisiones son percibidas como poco objetivas, crean situaciones de inequidad que no sólo no mejoran el clima del grupo, sino que pueden tener un efecto contrario, enrareciendo las relaciones entre los compañeros y creando división y conflicto.

En resumen, el reclutamiento interno es una buena estrategia para la cobertura de puestos vacantes, siempre que existan candidatos potenciales que posean las habilidades imprescindibles. En cualquier caso, generalmente, la utilización del reclutamiento interno para la promoción de trabajadores de la organización, dejará vacante el puesto del recién ascendido o promocionado, el cual tendremos que cubrir mediante reclutamiento externo.

b) Reclutamiento externo.

Es la acción, quizá la más conocida, a la que recurrimos para buscar candidatos externos a la empresa (bien personas desempleadas, bien trabajadores en activo de otras empresas). El objetivo, en este caso, es divulgar nuestras necesidades de empleo fuera del personal de la organización. Las ventajas del procedimiento se centran en que aporta innovación y cambio a la empresa, además de aprovechar las inversiones de formación que han realizado otras empresas, aunque, sin embargo, conlleva mayores tiempos (no sólo en el proceso de selección, sino también en el de inducción y adaptación), un incremento en el coste del proceso,

así como una desmotivación del resto de trabajadores por las razones anteriormente aludidas. (Bretones, 2008)

Propósito estratégico de la selección de personas en una organización

Las organizaciones creen que las personas son su mejor diferenciado, son el negocio. Pero muchas están fallando a la hora de hacer de esta potente creencia una realidad.

La escasez de talento cualificado derivada de la explosión de los avances tecnológicos está exigiendo enfoques más detallados y analíticos a las técnicas de recursos humanos que contribuyen a gestionar la oferta y demanda del mercado de trabajo.

El desafío más importante es identificar:

1. Que personas pueden hoy y mañana rendir mejor
2. Donde encontrar los conocimientos y habilidades requeridos más rápidamente.
3. El talento actual y el desarrollable del capital humano existente para servir a los requerimientos del empleador.

Un proceso de reclutamiento y selección eficaz es clave para el éxito en los negocios. Las estrategias de negocio las implementan las personas. Sin el talento adecuado difícilmente se puede liderar una organización hacia la misión pretendida.

Muchos gerentes han experimentado las consecuencias de una mala decisión de selección. Efectos que se reflejan no sólo en el coste económico, sino también en sus efectos secundarios de tipo psicológico, motivación del equipo o inseguridad para el siguiente proceso.

Seguramente desde hace 4,000 años se han ejercido criterios de selección de personas para ocupar puestos relevantes en la vida pública y privada de la sociedad en los que, el conocimiento de la música, el manejo del arco, la equitación, el dominio de la escritura y la aritmética, ritos y ceremonias, determinaban qué personas eran las más aptas para ocupar determinados puestos. Conocimientos que, con el paso del tiempo, se han ido modificando en función de las habilidades que cada puesto ha ido requiriendo a lo largo de la historia de la humanidad. (Corral, 2007)

Como se hace mención, al hablar de reclutamiento y selección de personal, nos referimos a las actividades de recolección de datos relevantes, intercambio de información y subsiguiente evaluación de la idoneidad de los candidatos aspirantes a los puestos de trabajo a cubrir. Ello va a implicar un análisis cuidadoso sobre la adecuación de la persona al puesto para el que se va a seleccionar.

Teorías y modelos de reclutamiento.

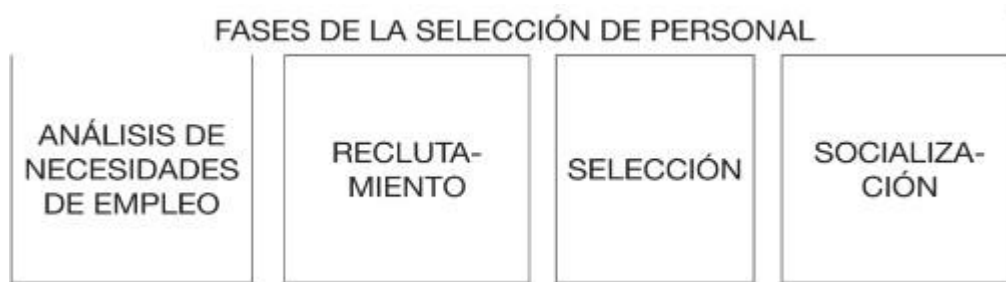


Ilustración 4 Fases de la selección.

Ana Amo Arturo, 2024.

Análisis de necesidades de empleo

En esta etapa se analiza y valora la situación laboral dentro de la empresa. Esto supone un procedimiento en el cual, mediante la observación y el estudio se codifica y se procesa la información relativa al contenido de los puestos y los elementos que lo componen, junto con la determinación de los atributos de dichos puestos (destrezas, aptitudes, habilidades, etc.). Esto permite establecer datos comparativos entre los distintos puestos de trabajo y determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás dentro de la organización.

No obstante, el objetivo fundamental de este proceso es detectar y poder paliar las necesidades de personal dentro de la empresa. Necesidades que pueden ser debidas, entre otras causas, a un aumento súbito de la cantidad de trabajo, a una

disminución de efectivos a causa de una política de promoción o, tal vez, a una serie de bajas por enfermedad, despido, jubilaciones, etc.

Reclutamiento

Según Cuervo García et al. (1994), el reclutamiento es: “El proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos; teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades.

También este concepto está siendo “ampliado”. La responsabilidad social había sido enfocada tradicionalmente como una cuestión hacia afuera (clientes, sostenibilidad ambiental, obras sociales, colaboración con ONG) en vez de hacia adentro (los trabajadores propios). Sin embargo, la primera responsabilidad social de la empresa es la interna. Por ello, cada vez más empresas europeas están empezando a centrarse en las formas de ayudar a sus empleados a conciliar el trabajo y la familia, aunque esto no sea necesariamente debido a una preocupación por el bienestar de su personal.

Selección

La etapa de selección es el proceso que comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse.

La selección de personal trata de obtener, por tanto, dos resultados:

- Personas adecuadas para el puesto.
- Personas que, además de adecuadas, sean eficientes en el puesto.

Incorporación a la organización

Esta etapa es también denominada de “socialización” y consiste en el proceso mediante el cual los nuevos empleados son integrados en la empresa, en su unidad y en su puesto de trabajo.

Dicha etapa no debe dejarse al azar y tiene que estar planificada para asegurarnos que la incorporación de nuevo empleado se hace de forma satisfactoria. Para ello, es necesario tener en cuenta las diferentes fases por las que puede atravesar esta incorporación y, por otro lado, dar a conocer al empleado informaciones relativas al conocimiento de los objetivos de la empresa y de su puesto, a la cultura de la empresa y las formas de hacer de la misma, a sus relaciones jerárquicas, etc.

No es conveniente entender el proceso de selección de personal como un sistema eliminatorio de personas no aptas, sino más bien como la búsqueda del candidato que, comparativamente, más posibilidades tenga de adaptarse a las exigencias de su entorno y desarrollarse con él. Ello implica, la existencia de dos variables:

- Variable comparativa: se establece una comparativa entre los requisitos del cargo y el perfil de características del candidato.
- Variable decisoria: interviene una vez finalizada la comparación.

Ambas variables, a su vez, hacen necesario establecer una serie de predictores y de criterios válidos para poder comparar y tomar decisiones, entendiendo por “predictor”, cualquier medio o instrumento capaz de predecir un acontecimiento o resultado determinado, (prueba psicológica) y entendiendo por “criterio” la medida del éxito o fracaso de los predictores (Arturo)

No obstante, cada industria puede determinar la manera en que se llevaran en dicho proceso, siempre destinados a cumplir los objetivos establecidos.

Marketing en el proceso de reclutamiento

Hay una guerra por el talento. Así bautizó esta tendencia McKinsey en un trabajo del año 2000 en el que demostraba que a pesar de los altos índices de desempleo en muchos países existía un sentir generalizado entre las empresas de escasez de talento, tal como es requerido entre las empresas que buscan profesionales cualificados, adaptables y entusiastas. Antiguamente existía un enorme poder de negociación por parte de las empresas en los procesos de contratación. De hecho, los candidatos aceptaban someterse, con apenas “derecho” a cuestionar o preguntar, a todo tipo de pruebas, y dedicar su tiempo y energías sin que se les

explicara la empresa, el puesto o los fines perseguidos con las pruebas. Podían esperar eternamente comunicaciones por parte de la empresa acerca del estatus o del resultado del proceso si no habían sido elegidos.

Hoy esto ha cambiado sustancialmente. Se ha trasladado notablemente el poder negociador al lado del candidato. Particularmente si éste se siente con valor en el mercado: es decir si su perfil es demandado por muchas empresas. No es necesario que este empleado haya adquirido una experiencia privilegiada en un entorno multinacional de vanguardia. Puede no tener experiencia alguna. Basta que haya estudiado o esté estudiando en un centro prestigioso para que las empresas acudan en su busca con todo tipo de maniobras de persuasión.

Las empresas con buenas prácticas en el área de reclutamiento y selección hoy en día cuidan, miman más bien, a los candidatos. Les tienen informados del status en el proceso en todo momento. Les envían postales de agradecimiento. Les hacen regalos promocionales de la empresa. Les invitan a fiestas y eventos organizados por la empresa. Les organizan competencias y aventuras deportivas. Les ofrecen becas mientras estudian. Les cuentan para qué utilizan cada prueba de evaluación. Les informan de los resultados obtenidos en ellas. Les siguen llamando a los pocos

meses, aún después de haber rechazado la oferta de la empresa, por si cambia de opinión.

Ciertamente, las empresas más avanzadas están desplazando gran parte de la energía que antes dedicaban a las tareas de procesamiento de la información del candidato, más automatizadas ahora, a presentar sus argumentos de venta como empleador. Quieren convertirse en favoritos de las generaciones actuales de buscadores cualificados de empleo

Para ello, las empresas participan en ferias de empleo, organizan presentaciones en las universidades, invitan a grupos de estudiantes a visitar a la empresa, crean páginas muy atractivas en sus websites, folletos corporativos. No desprecian claro estas ocasiones para contar su “historia”: las grandes oportunidades de crecimiento, los valores corporativos, el ambiente agradable y divertido... muchas veces llevando a ejecutivos que se incorporaron a la empresa hace años para contar su trayectoria en ella, dando un aire más realista, y para relatar lo orgullosos que se sienten de “vestir la camiseta o los colores” de la empresa.

Las empresas también procuran cuidar muy bien a los agentes intermedios de selección. Muchas veces los candidatos se muestran prudentemente escépticos con los mensajes que reciben directamente de las empresas, pero escuchan atentamente las opiniones y consejos dados por especialistas pertenecientes a agencias de selección, búsqueda ejecutiva. (Arturo)

Métodos de selección, evaluación y toma de decisiones para decidir finalistas

Esta fase es el núcleo del proceso de selección, aunque el fin último sea ser capaz de atraer y contratar a los mejores candidatos para el rol requerido. A través de los métodos de selección puede evaluarse la calidad de los candidatos permitiendo discriminar cuáles tendrán más posibilidades de ser elegidos como finalistas y posteriormente empleados.

Ahora sí, se trata de obtener de los candidatos información específica y detallada acerca de las áreas que se han considerado importantes para el puesto.

Utilizaremos en esta fase principalmente las pruebas de selección tales como tests técnicos, psicométricos, de personalidad, dinámicas de grupo, simulaciones y casos. Además, se realizarán en esta fase las entrevistas estructuradas y, por último, las reuniones de entrevistadores para tomar decisiones.

Podríamos clasificar las pruebas de selección de la siguiente manera:

1. Pruebas psicotécnicas. Miden la capacidad futura de desempeño apoyándose en criterios aptitudinales. Se observa principalmente: la velocidad perceptiva, el razonamiento verbal, la agilidad mental, la lógica deductiva y la orientación espacial. En muchos de estos test existen umbrales de aceptabilidad definidos con determinados mínimos de puntuaciones, o de contestaciones correctas. Hay numerosos test, pero se suele acudir a test diseñados ad-hoc, dado que los test públicos –los que se pueden comprar- están demasiado extendidos, permitiendo a la gente entrenarse y distorsionar voluntariamente los resultados. Algunos consejos de carácter general:
 - Determinar exactamente qué es lo que se quiere medir en los candidatos: establecer un criterio de medición.

- No son recomendables para todos los procesos de selección.
 - Añadir un análisis de la validez y fiabilidad de los tests.
 - Necesidad de que las pruebas sean claras, bien diseñadas en su presentación, de fácil corrección, para que su utilización sea económica y eficaz.
2. Pruebas de personalidad. Suelen tener un carácter proyectivo. Esto quiere decir que el sujeto no sabe bien a qué está respondiendo, para evitar el llamado efecto de “deseabilidad social”, o intentar quedar mejor de lo que uno percibe que es. Se diferencian de las psicotécnicas en varios aspectos tales como que no suelen tener límite de tiempo para contestar y en que no suele haber respuestas correctas e incorrectas. No obstante, en algunas ocasiones existen “perfiles” de personalidad, es decir combinaciones de niveles de rasgos o tendencias de personalidad que se consideran adecuados para determinados puestos. En esos casos, se compara el perfil dado por el candidato con el perfil de personalidad esperado para el puesto y se valora su ajuste. Entre estos test se podrían citar: el PAPI-Kostick, el Profile Index, el 16PF y el MBTI (Myers-Briggs Type Indicator).
3. Pruebas profesionales. Sirven para predecir el desempeño inmediato basándose en los conocimientos o habilidades demostrados tras superar las pruebas en cuestión:
- Pruebas orales: cuestionario cerrado de preguntas que hacen referencia a los conocimientos específicos que se quieren medir en el candidato.
 - Pruebas escritas: cuestionario uniforme a todos los candidatos en el cual se incluyen preguntas, resolución de problemas específicos u otros que deben ser respondidos de forma correcta en un grado que quedará determinado de

- Simulaciones prácticas: demostración práctica por parte del candidato de sus conocimientos y habilidades enfrentando al candidato a una similar a la situación real en el puesto de trabajo (ej. llamada de un cliente quejándose)
4. Dinámicas de Grupo. Son pruebas de grupo que se desarrollan con la participación activa de sus miembros, los cuales representan un papel con unos objetivos. Se suele exponer un caso para la resolución en grupo. Normalmente se presentan temas fuera del ámbito laboral. Por ejemplo: supervivencia en la jungla tras un accidente aéreo. En ellas se evalúa principalmente la capacidad de trabajo en equipo, la capacidad de escucha y comunicación, la capacidad de persuasión, el liderazgo, la creatividad y la orientación a resultados.
 5. Assessment center. Es una combinación de diversas pruebas mencionadas anteriormente, aparte de entrevistas individuales y en panel, donde suele haber varios observadores y evaluadores. No sólo se emplean para selección de personal sino también como técnicas específicas de desarrollo de personas de potencial directivo.
 6. Grafología: estudio de la personalidad de los individuos a través de la escritura. No suele utilizarse como único elemento dentro del proceso de selección, sino como algo complementario. Está extendida más en empresas de origen centroeuropeo (Francia y Alemania, por ejemplo)

7. Toma de referencias. Más que una prueba habría que notar que es una fuente más de información acerca del candidato. Se trata de preguntar a personas con las que ha trabajado la persona anteriormente –donde no se incurra en problemas de confidencialidad- acerca de las fortalezas y áreas de mejora. Su validez de este método está relacionada con la calidad de las preguntas, pues si son demasiado ingenuas las respuestas no pasarán de ser “políticas”. (Mauricio Fuentes, 22)

Como se analiza la información, es importante contar con el personal adecuado a las funciones y necesidades de la empresa. Y es por esto que el proceso de reclutamiento y selección de personal se debe encargar de traer el mayor número de candidatos y de esta manera escoger la mejor opción.

La falta de participación del personal en un programa de inducción estructurado, es la causa principal del desconocimiento de importantes aspectos de la organización. Esta ha generado un impacto negativo en la realización sus funciones de manera eficiente y eficaz, como en el aumento del tiempo promedio de realización de tareas, entre otros. La inexistencia de un programa de capacitación anual, ha limitado la cobertura de la capacitación que la empresa y disminuye la oportunidad para algunos empleados de adquirir mayores conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse exitosamente en su puesto.

Descripción de herramientas

DMAIC

El proyecto estará diseñado conforme a la metodología DMAIC, con un enfoque dirigido a reestructurar y mejorar el proceso de reclutamiento y selección dentro de la empresa Beghelli de México S.A DE C.V; esta metodología está diseñada para realizar mejoras significativas de manera consistente dentro de una organización, es importante tener un modelo estandarizado de mejora a seguir.

DMAIC es el proceso de mejora que utiliza la metodología Seis Sigma y es un modelo que sigue un formato estructurado y disciplinado. DMAIC consiste en 5 fases conectadas de manera lógica entre sí (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar). Cada una de estas fases utiliza diferentes herramientas que son usadas para dar respuesta a ciertas preguntas específicas que dirigen el proceso de mejora. (Universidad tecnológica Centroamericana, 2012).

a) Método de observación

La observación, especialmente la observación participante, ha sido utilizada en varias disciplinas como instrumento en la investigación cualitativa para recoger datos sobre la gente, los procesos y las culturas. Este artículo proporciona una revisión de varias definiciones de la observación participante, la historia de su empleo, los objetivos para los cuales se ha usado, las posturas del observador, y cuándo, qué y cómo observar. Se discute asimismo la información para tomar y escribir notas de campo, con algunos ejercicios para enseñar técnicas de observación a investigadores en formación. (Kawulich, 2005).

b) Mapeo de procesos.

Metodología que permite redefinir los principales elementos del proceso para la reinvencción del mismo de acuerdo a los que el cliente considera de valor. (Rivera, 2006).

El objetivo del mapeo de procesos es identificar todas los pasos y actividades para identificar las esenciales y las no indispensables, a fin de lograr la simplificación y racionalización de los recursos.

En la actualidad existen muchas herramientas que ayudan a la eficiencia organizacional, y sin duda alguna el mapeo de procesos es una de ellas, esta herramienta ayudara a las empresas en proporcionar información sobre un proceso, ayuda a los equipos a la generación de ideas y al mismo tiempo aumenta la comunicación organizacional entre sus componentes principales incluyen las entradas, **salidas** y los pasos del proceso se dice que un buen mapa de procesos debe ilustrar el flujo del trabajo y la interacción con la organización. (Garcia, 2020)

c) Focusgroup.

En términos generales y referido siempre a la práctica investigadora, grupo de discusión (en adelante GD) y focusgroup (en adelante FG) pasan por ser una sola y misma técnica de investigación social. En el mejor de los casos, matizando esta despreocupada y extendida identificación, el GD también puede llegar a ser considerado una versión o adaptación particular del FG; algo así como la réplica, expresamente reformulada o particularizada, de la versión original anglosajona que detenta por antigüedad y notoriedad el FG

Partiendo de la aceptada y extendida confusión entre ambas prácticas grupales, este trabajo plantea romper dicha vinculación e identificación a partir de dos consideraciones fundamentales:

Que el GD muestra originales e importantes diferencias epistemológicas, metodológicas y técnicas con el FG, y que dichas diferencias permiten atribuir una identidad propia al GD y una "denominación de origen hispanoamericana" al margen y en contra del marcado carácter positivista que identifica al FG.

Que una de las diferencias que más identifica y distingue al GD es precisamente su carácter de técnica concreta e inconsistente en la práctica, lo que en cierta forma ha contribuido y sigue contribuyendo a mantener la idea del GD como una especificidad grupal necesitada de la referencia práctica del FG.

Finalmente, cerrando la exposición, se abordan algunas implicaciones que tiene esta distinción para la investigación social. No sólo para conocer el alcance y la utilización que se está haciendo actualmente del GD, sino también, y muy especialmente, en lo referente a problemas decisivos sobre el aprendizaje y transmisión de las técnicas cualitativas y el carácter artesanal (no estandarizado y subjetivo) de éstas. (Gutiérrez, 2011)

d) Plan de control.

El Plan de Control es un documento esencial que describe las acciones necesarias para garantizar que la salida del proceso cumpla con todos los requisitos. Es un documento vivo que ha evolucionado con el tiempo, sin cambiar el formato. El Plan de Control ha pasado de detectar fallas en el proceso o producto a prevenir que estas ocurran. (Chapman, 2006).

e) Perfil de puesto

¿Qué es un perfil del puesto por competencias? Como ya se dijo, es necesario que la organización haya implementado un modelo integral de gestión por competencias; en caso contrario no se tendrá un “perfil por competencias”. Un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto; por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias.

En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otro tipo de información, estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una. Con

esta información deberá preguntarse al cliente interno cuáles son las más importantes respecto, específicamente, del proceso de selección del nuevo colaborador. Esta información será de mucha utilidad, luego, para la preparación de las preguntas en la entrevista de selección por competencias. (Alles)

f) Diagrama de Ishikawa

Después del fin de la Segunda Guerra Mundial, el control de calidad moderno sopló como un aire fresco por las assoladas industrias de Japón. Fue una fuerza importante para ayudar a racionalizar la fabricación en el país, y revolucionó las políticas de dirección y las estructuras organizativas de las empresas japonesas. (Ishikawa, 1989)

Los diagramas de causa y efecto ilustran la relación entre las características (los resultados de un proceso) y aquellas causas que, por razones técnicas, se considere que ejercen un efecto sobre el proceso. Permiten que se resuman todas las relaciones entre las causas y efectos de un proceso. Cuando se utilizan junto con otras herramientas estadísticas, tales como los diagramas de Pareto, los diagramas de causa y efecto son útiles para promover la mejora del proceso según prioridades, acumular y organizar los conocimientos y la tecnología, consolidar las ideas de todos los empleados sobre las actividades relacionadas con el control, y facilitar las discusiones, la educación y otros diversos aspectos de las relaciones humanas. También son útiles para toda clase de actividades de calidad, cantidad, plazos de entrega y control de costes durante el desarrollo de nuevos productos, investigación y desarrollo, construcción de nuevas plantas, etc. Puesto que todo el mundo los comprende fácilmente, son una de las herramientas más importantes para la promoción y la puesta en práctica del CC.

El diagrama de Ishikawa conocido también como causa-efecto, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un

problema. Nos permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos.

Los Errores comunes son construir el diagrama antes de analizar globalmente los síntomas, limitar las teorías propuestas enmascarando involuntariamente la causa raíz, o cometer errores tanto en la relación causal como en el orden de las teorías, suponiendo un gasto de tiempo importante. (Stachú, Identificación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa)

g) 5 porques

Es normal que, en ocasiones, las cosas no salgan, aunque contemos con el mejor sistema de gestión: por ejemplo, el instrumento se rompe, la entrega se retrasa, el trabajador no siguió el procedimiento y los costes se elevan. La técnica de los 5 porqués surge entonces como una herramienta eficaz en la búsqueda de la causa raíz del problema, aquella causa que podemos solucionar para evitar la repetición del mismo. Esta se diferencia de la causa inmediata, que apenas es una circunstancia coyuntural y cuya solución en nada garantiza que el problema no se presente nuevamente.

La técnica de los 5 porqués ha sido utilizada con mucho éxito en las áreas de gestión de la calidad y gestión de riesgos, pero en la práctica, puede ser utilizada en cualquier situación que se requiera. Incluso, puede ayudarnos a solucionar problemas cotidianos en casa o en nuestra comunidad.

Esta técnica parte de la premisa de que, después de preguntar 5 veces por qué un problema está sucediendo (cada porqué relacionado con la respuesta anterior), obtendremos la causa raíz del problema.

La causa raíz es en esencia la razón “original” por la que se presenta un problema, una no conformidad. Si pensamos, por ejemplo, que una determinada zona de las

instalaciones se inundó, y que la causa de esa inundación es que llovió mucho (causa inmediata), seguramente no podremos diseñar e implementar la acción correctiva adecuada.

Para la identificación de la causa raíz de un problema existen muchas herramientas. Pero sin duda, la técnica de los 5 porqués es la que mayor efectividad produce, en menor tiempo y con menos costos.

El origen de la técnica de los 5 porqués

La técnica de los 5 porqués ha sido desarrollada y mejorada en el gigante automotriz Toyota. Surge como un componente crítico para ayudar a resolver problemas internos dentro de esa organización y fue ideado por Taiichi Ohno, ingeniero del sistema de producción.

Ohno animaba a sus colaboradores a desentrañar cada problema, hasta que se encontrara su raíz, con la certeza de que como máximo tendrían que preguntar 5 veces *por qué* para llegar a ella. (autores, 2020).

h) Diagrama de Pareto

Delante de un problema o duda, nunca ha sido fácil escoger la mejor opción en tomar la decisión más acertada. Este ha pasado desde hace muchos años hasta la época actual, y tanto en la vida laboral como el día a día. (autores, 2020)

El diagrama de Pareto es una comparación de factores a un problema. Esta comparación nos va a ayudar a identificar y enfocar los pocos factores vitales diferenciándolos de los muchos factores útiles. Esta herramienta es especialmente valiosa en la asignación de prioridades a los problemas de calidad, en el diagnóstico de causas y en la solución de las mismas.

El Diagrama de Pareto se representa en una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades.

El principio de Pareto, conocido también como principio del 80-20, dicta la importancia de unos pocos problemas con mucha importancia frente a los muchos más problemas que se pueden observar, pero sin importancia alguna, es decir, el 20% de los problemas ocupan el 80% de las consecuencias. Este diagrama es básico y fácil de construir. Consiste en un diagrama de barras sencillo en el cual, para construirlo, se deben seguir los siguientes pasos:

- Determinar los problemas.
- Recolectar los datos o las causas de los problemas, y sus consecuencias e importancia.
- Ordenar de mayor a menor estos datos.

Estos serían los pasos básicos, donde solo con eso ya se podría priorizar que problemas son los que más afectan a la empresa. Además, si se añade el porcentaje acumulado de estos, se aprecia mejor la importancia y cuanto afectan estos. (autores, 2020)

Importancia del Pareto.

Como se ha mencionado anteriormente, aunque esta herramienta no escoge la opción idónea en una toma de decisiones, sí que ayuda a separar los problemas más relevantes de aquellos que no tienen importancia. De esta forma, se representa de forma muy visual y fácil entendimiento todos los problemas y a cuáles se les debe prestar importancia y cuáles pueden ser más despreciados. Actualmente, se

procesa mucha información y muchos datos, y una herramienta como esta puede ser de gran ayuda para la priorización de estos. (autores, 2020)

i) Kanban

El sistema Kanban, un sistema implementado en muchas de las plantas japonesas, conocido como sistema de "pull" o "jalar", tiene sus propias características a la hora de funcionar, pues las máquinas no producen hasta que se les solicita que lo hagan, de manera que no se generan inventarios innecesarios que quizá al final queden varados y no se vendan, ya que serían excedentes de producción.

El sistema de producción de "jalar" está soportado por el Kanban, una metodología de origen japonés que significa "tarjeta numerada" o "tarjeta de identificación". Esta técnica sirve para cumplir los requerimientos de material en un patrón basado en las necesidades de producto terminado o embarques, que son los generadores de la tarjeta de Kanban, y que se envían directamente a las máquinas inyectoras para que procesen solamente la cantidad requerida.

A cada pieza le corresponde un contenedor vacío y una tarjeta, en la que se especifica la referencia (máquina, descripción de pieza, etcétera), así como la cantidad de piezas que ha de esperar cada contenedor para ser llenado antes de ser trasladado a otra estación de trabajo, por citar un ejemplo.

Como regla, todos y cada uno de los procesos deberán ir acompañados de su tarjeta Kanban.

El sistema Kanban funciona bajo ciertos principios, que son los que a continuación se enumeran:

1. Eliminación de desperdicios.

2. Mejora continua.
3. Participación plena del personal.
4. Flexibilidad de la mano de obra.
5. Organización y visibilidad.

Definiciones del sistema Kanban.

Es muy común la asociación de Kanban = JIT o Kanban = CONTROL DE INVENTARIOS, esto no es cierto, pero si está relacionado con estos términos, Kanban funcionará efectivamente en combinación con otros elementos de JIT, tales como calendarización de producción mediante etiquetas, buena organización del área de trabajo y flujo de la producción.

Kanban es una herramienta basada en la manera de funcionar de los supermercados. Kanban significa en japonés "etiqueta de instrucción".

La etiqueta Kanban contiene información que sirve como orden de trabajo, esta es su función principal, en otras palabras, es un dispositivo de dirección automático que nos da información acerca de qué se va a realizar y en que orden.

Funciones de Kanban. Básicamente Kanban nos servirá para lo siguiente:

- Poder empezar cualquier operación estándar en cualquier momento.
- Dar instrucciones basados en las condiciones actuales del área de trabajo.
- Prevenir que se agregue trabajo innecesario a aquellas ordenes ya empezadas y prevenir el exceso de papeleo innecesario. (Aguirre)

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

La empresa Beghelli de México es una empresa especializada en productos de iluminación, sistemas de control, fotovoltaicos y emergencia, empresa pequeña con no más de 50 empleados, dentro de la organización se encuentra dividido el personal de manera estratégica por distintas áreas, dependiendo las necesidades de esta, donde nuestra área de enfoque y trabajo será la de Recursos Humanos.

Dentro del departamento no se está realizado de una manera interna e independiente el proceso de reclutamiento y selección del personal, se utiliza un servicio especializado para buscar y seleccionar candidatos aptos para el puesto,

Impacto en la empresa

Esto ocasiona un aumento en los costos de la empresa significativamente. La empresa que ofrece el servicio recibe un mes de sueldo de la persona contratada, y dependiendo el salario del puesto, así será el costo. Adicional a lo anterior se agregan los costos de inducción y capacitación.

Impacto con el empleado

Al no contratar a las personas indicadas, esto puede provocar deficiencias durante el proceso, lo cual llevara a aumentar el estrés laboral e inquietudes por parte de los colaboradores, además que, si la rotación aumenta, la carga de trabajo aumenta para el personal que se mantiene.

Impacto con el cliente

Cuando no se tiene un proceso adecuado, afecta directamente al cliente final, tanto en fechas de entrega como en calidad de productos.

3.2. Justificación.

Un buen proceso de reclutamiento proporciona un marco estructurado para identificar, atraer y seleccionar a los mejores talentos que encajen con el objetivo de la empresa. Sin este proceso, no es posible contar con el talento necesario para cumplir sus objetivos y mantener su competitividad en el mercado. Es por esto que es importante que el proceso de reclutamiento este bien planificado y ejecutado para que ayude a reducir costos asociados a la contratación y retención del personal, y en este caso en la búsqueda y selección del personal.

El desarrollo del proyecto planea tener impacto tanto económico como organizacional. Dando inicio a un desarrollo y seguimiento del proceso de reclutamiento para el área de Recursos humanos y de esta manera potenciarlo y dar resultados más acertados.

Con dicho proyecto se buscará realizar el proceso de reclutamiento y selección de manera más acertada y de la misma manera reducir costos, y lograr que la organización sea menos dependiente a estos servicios.

Beneficios a la empresa:

Se tendrá una disminución de costos para el proceso de reclutamiento y selección de personal, así como de gastos en finiquitos.

Beneficios al empleado:

El personal tendrá una producción efectiva, al contar con una plantilla completa y apta para realizar las actividades correspondientes.

Beneficios al cliente:

Al tener una plantilla eficiente los productos tendrán un mejor proceso y las entregas se ejecutaran de mejor manera.

3.3. Alcance.

La investigación y desarrollo de este proyecto se llevará a cabo dentro de las instalaciones de Beghelli de México S.A de C.V, que tendrá una duración de 6 meses, comenzado en el mes de enero y culminando en el mes de junio con un aproximado de 500 horas; donde nuestra tarea para este proyecto será realizar las actividades de búsqueda y selección del personal, dando uso de estrategias, herramientas y plataformas digitales.

El proyecto estará basado en el proceso de reclutamiento, solamente desde la búsqueda de personal, evaluación de candidatos, entrevistas, verificación y filtro de los candidatos.

El proyecto está planeado para que se realice de manera regional, enfocándonos en el área metropolitana de Querétaro, a excepción de casos o puestos específicos indicados por gerencias o jefes de área, estableciendo parámetros geográficos para evitar posibles problemas referentes al transporte, ya que por lo regular en el área operativa no cuentan con los medios necesarios para transportarse, de lo contrario se tendrá que revisar con que apoyos se cuenta en la organización para poder ampliar los parámetros geográficos. Se buscará conseguir a los mejores candidatos, adaptándose a los objetivos de la empresa, para que posteriormente se consiga una contratación final.

Hipótesis.

3.3.1 (H) 0: Mediante la reestructuración del proceso de reclutamiento en el área de producción y almacén dentro de la empresa Beghelli de México, no disminuirán los costos de reclutamiento y la rotación del personal.

3.3.2 (H) 1: Mediante la reestructuración del proceso de reclutamiento en el área de producción y almacén dentro de la empresa Beghelli de México, disminuirán los costos de reclutamiento y la rotación del personal.

Capítulo 4

Objetivos

Objetivos generales.

Reestructurar proceso de reclutamiento y selección de personal para disminuir costos enfocando en área de producción y almacén de la empresa Beghelli de México S.A. de C.V.

Objetivos específicos.

1. Identificar el procedimiento y aspectos clave del proceso de reclutamiento y selección con ayuda de la observación directa para realizar un dictamen del diagnóstico.
2. Conocer resultados y desempeño del proceso actual, recolectando datos y obteniendo costos, mapeando su proceso y revisando registros históricos; representándolo en gráficos.
3. Analizar mediante un Focus Group en coordinación con el área de RH, la causa raíz de la deficiencia y dependencia de esta actividad haciendo uso de un diagrama de Ishikawa en conjunto con la herramienta 5 Porqués; Para representarlos en un diagrama de Pareto.
4. Desarrollar e implementar un nuevo proceso de reclutamiento. Siendo gestionado con la ayuda de la herramienta Kanban en el nuevo mapeo del proceso.
5. Desarrollar un plan de control para estandarizar procedimientos, políticas y recursos, y así mantener el buen funcionamiento del proceso.

Capítulo 5

Metodología

El proyecto se desarrolla en las instalaciones de la empresa Beghelli de México S.A. DE C.V. en el departamento de Recursos humanos.

Dentro de la organización se planea reestructurar la manera en la que el área de recursos humanos recluta y selecciona al personal, con este proyecto se busca tener un proceso solido con el cual pueda realizar este proceso de manera independiente a servicios externos, pero además impactar de manera positiva varios factores importantes.

Haremos uso de herramientas administrativas que nos ayudarán a gestionar las actividades y llevar un control dentro del proceso para la correcta implementación de la metodología, serán fundamentales para la toma de decisiones, monitoreo del proceso, desempeño y cumplimientos de los objetivos; De la misma manera haremos uso de herramientas de ingeniería, que serán necesarias para la planificación, diseño, construcción y desarrollo de las actividades, que en conjunto nos ayudara a mejorar la eficiencia y calidad de todas las etapas del ciclo del proyecto.

Mediante la metodología DMAIC comenzaremos con la primera etapa (Definir) donde se dará inicio con la base de la investigación, ya conociendo hacia dónde va enfocado nuestro proyecto, que es reestructurar el proceso de reclutamiento y selección de personal enfocado en disminuir costos de contratación y la rotación del personal, tendremos que tener una base o una hoja de nacimiento, que nos indicara oficialmente el inicio del proyecto, donde dejaremos en claro quien participara en el proyecto, quien va a definir los recursos disponibles y quien los va a proporcionar, hitos del proyecto y el objetivo del mismo. Para esto diseñaremos un Project Chárter.

Etapas de definición.

Identificar el procedimiento y aspectos clave del proceso de reclutamiento y selección con ayuda de la observación directa para realizar un dictamen del diagnóstico.

Para esta primera etapa del proyecto se realiza un diagnóstico general del área de Recursos humanos, con el objetivo de identificar y conocer las condiciones actuales del área, así como los problemas y áreas de mejora.

Se comienza con conocer con exactitud el proceso de reclutamiento y sus etapas clave, mediante el método de observación directa, comenzando a analizar el proceso de reclutamiento dentro de la organización y cuales son algunos de los problemas con lo que se cuenta.

Ayudará a identificar posibles riesgos y desafíos con los que cuenta el área de recursos humanos y que afecta directamente a la empresa, analizando de igual manera como es que afectan y cómo se podrá trabajar en ello para encontrar una solución factible.

Es importante definir los entregables que se esperan alcanzar al finalizar el proyecto, incluyendo los informes y mejoras determinadas, también el cómo se va a medir el desempeño y éxito de la investigación, aclarándolo antes de dar inicio con el mismo, determinar un punto de comparación y así al finalizar el desarrollo del proyecto detectar cuanta mejora ha aportado esta implementación dentro de la empresa; Para esto se diseñará un Project Charter.

El Project Charter será diseñado, analizado y desarrollado en conjunto con el coordinador de Recursos Humanos, siendo el mismo quien lo aprobará para dar inicio a la siguiente etapa del proyecto.

Project Charter

Nombre del proyecto	
Fecha	
Líder de proyecto	
Equipo de proyecto	
Hitos del proyecto	
Problema	
Objetivo	
Beneficios	
Indicadores	

Ilustración 5: Project Charter
Fuente: Elaboración propia (2024)

Etapa de Medición.

Conocer resultados y desempeño del proceso actual, recolectando datos y obteniendo costos, mapeando su proceso y revisando registros históricos; representándolo en gráficos.

Es necesario conocer el rendimiento y los resultados que se están obteniendo con el proceso actual, ya identificada anteriormente la oportunidad de mejora a trabajar, se establece una línea base y los resultados que esperamos obtener, los cuales son la reducción de costos en el proceso de reclutamiento, para así poder tener una comparativa y verificar si se cumplió con el objetivo principal.

Recopilaremos datos y cifras relevantes para establecer esas bases de medición, iniciando con conocer el número de bajas que se han tenido en el año 2023 y lo que va del año 2024, para ellos nos apoyaremos del programa Aspel Noi, el cual es un sistema de nómina integral especializado en automatizar los aspectos importantes de la nómina gracias a su versatilidad y su fácil manejo obtendrás un cálculo exacto de las deducciones y percepciones de tus trabajadores de acuerdo con las disposiciones fiscales y laborales vigentes. (Programas de Mexico, 2024); También nos ayuda a tener un completo expediente del trabajador, cálculo de impuestos y pago por hora; con este programa se podrán obtener los datos completos del personal actual e histórico de la organización.



Ilustración 6 Sistema Aspel Noi

Fuente: heti.com.mx (2012)

Teniendo nuestra base de datos, se podrá realizar una tabla y gráfica dinámica con ayuda del programa Excel, donde se mostrará de una forma más visual el comportamiento que se ha tenido en los últimos meses con respecto a la rotación del personal.

$$S / ((I + F) / 2) * 100$$

S= Personal que se separó de la empresa en el periodo.

I= Personal que se tenía al inicio del periodo.

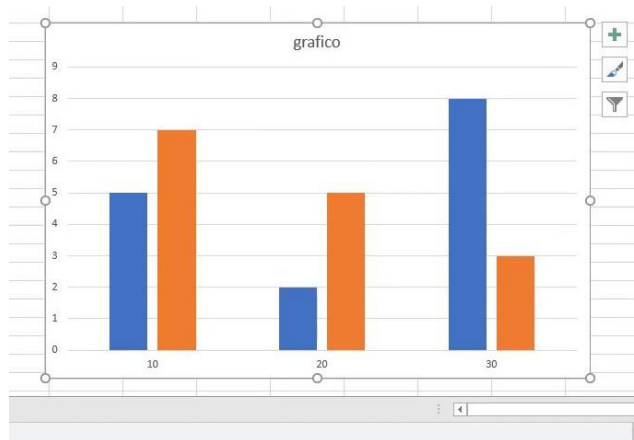
F= Personal que se tiene al final del periodo.

Ilustración 7 Formula para rotación de personal

Fuente: Personio, 2024.

Con esta misma base de datos podremos analizar cuantas han sido las altas que ha tenido la organización, que su vez nos dará el dato de cuantas personas se han contratado. Conociendo la cantidad de servicios que se han realizado para el proceso de reclutamiento.

Es importante tener registrados estos datos, ya que nos ayudan a conocer el impacto económico que se ha tenido durante estos meses dentro de este proceso.



*Ilustración 8: Graficas de Excel para medición.
Fuente: Isla (2022).*

Posterior a esto conoceremos el proceso de reclutamiento actual dentro de la organización, con ayuda de entrevistas a las agencias de reclutamiento, observación directa y revisión de información en servicios anteriores, se hará un mapeo del proceso donde indicaremos de manera más detallada las fases y etapas de este servicio y será representado con un diagrama de proceso con toma de decisión.

Con el diagrama ya diseñado podremos identificar de manera visual las etapas y en donde están surgiendo costos para el proceso, posterior a esto se tendrá que verificar con el área contable cual es el impacto económico que se tiene y como están divididos estos gastos; Es importante conocer cuáles son los costos generales y los costos específicos del área de producción y almacén, ya que son directamente el área que se implementará el proyecto para realizar una comparativa de costo beneficio.

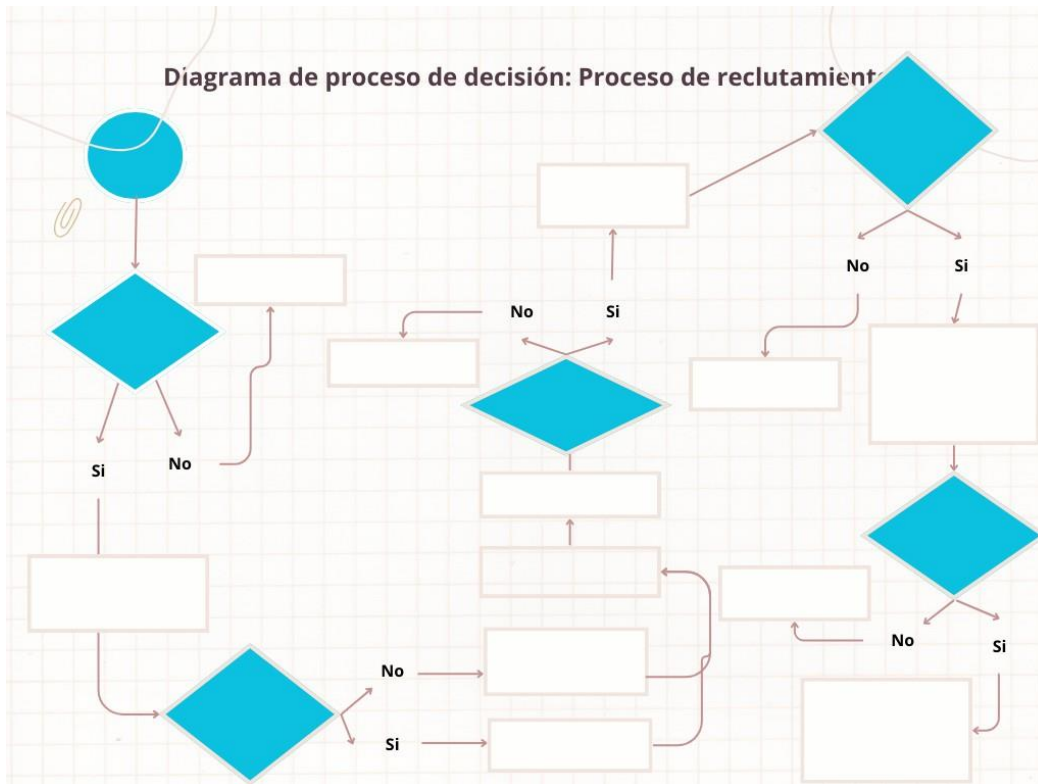


Ilustración 9: Diagrama de proceso con toma de decisión

Fuente: Elaboración propia (2024).

Etapas de Análisis.

Analizar mediante un Focus Group en coordinación con el área de RH, la causa raíz de la deficiencia y dependencia de esta actividad haciendo uso de un diagrama de Ishikawa en conjunto con la herramienta 5 Porqués; Para representarlos en un diagrama de Pareto.

Para determinar una posible solución es indispensable conocer una causa raíz, de lo contrario las soluciones propuestas posiblemente fracasen durante su aplicación, para esto comenzaremos realizando un Focus Group en coordinación con el área

de RH, recopilando información de las personas con mayor experiencia en el área, la causa raíz de la deficiencia y dependencia de esta actividad haciendo uso de un diagrama de Ishikawa.

El diagrama de Ishikawa conocido también como causa-efecto, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Nos permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema

complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos. (Stachú, Identificación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa)

El diagrama se elabora de la siguiente manera:

1. Ponerse de acuerdo en la definición del efecto o problema.
2. Trazar una flecha y escribir el “efecto” del lado derecho.
3. Identificar las causas principales a través de flechas secundarias que terminan en la flecha principal.
4. Identificar las causas secundarias a través de flechas que terminan en las flechas secundarias, así como las causas terciarias que afectan a las secundarias.
5. Asignar la importancia de cada factor.
6. Definir los principales conjuntos de probables causas: materiales, equipos, métodos de trabajo, mano de obra, medio ambiente (5 M's).
7. Marcar los factores importantes que tienen incidencia significativa sobre el problema.

8. Registrar cualquier información que pueda ser de utilidad. (Stachú, Identificación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa)

Diagrama de Ishikawa

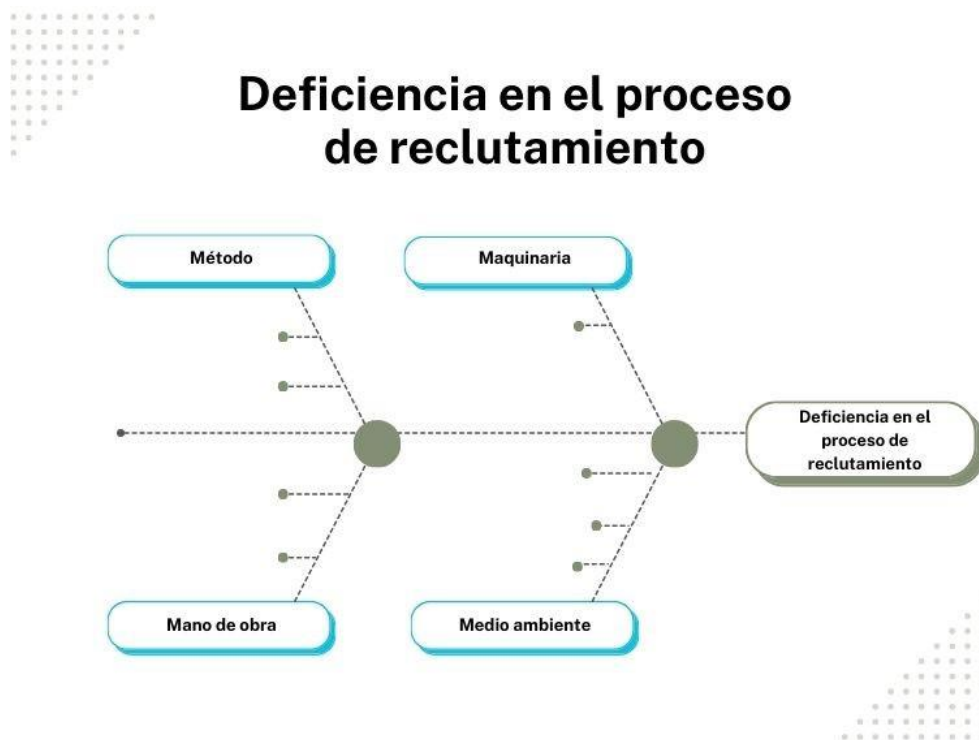


Ilustración 10: Diagrama de Ishikawa.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Con el diagrama de Ishikawa ya tenemos definidos las posibles causas del problema, pero aún no llegamos a una causa raíz, para esto nos apoyaremos de la

herramienta de los 5 Porques, una herramienta sencilla pero muy eficaz, la cual nos ayudara al análisis y solución del problema.

Por lo general, cuando identificamos un problema, lo primero que intentamos hacer es llevar a cabo un plan de acción para corregirlo, gastando tiempo y recursos en esa solución. A menudo, la solución propuesta no resuelve el problema porque no elimina la causa raíz. Con eso solo minimizaremos el problema, donde puede ocurrir nuevamente en el futuro. (Oliveira, 2021).

Tomaremos las posibles causas para profundizarlas y llegar a una causa más específica, haciéndonos la pregunta de ¿Por qué? De cada causa y repetiremos esta pregunta las veces que sean necesarias hasta llegar a una causa factible.

No necesariamente tenemos que realizarlo 5 veces en cada causa, ya que es posible que llegue a desviarse o que pueda llegar a una causa que no sea posible resolver o que implique factores económicos, es por eso que tenemos que analizar y determinar si hasta ese punto se puede trabajar con dicha causa.

Tabla 1:Tabla de los 5 ¿Por qué?

Causas	Porque 1	Porque 2	Porque 3	Porque 4	Porque 5

Activar

Fuente: Elaboración propia (2024)

Ahora que ya tenemos las causas determinadas necesitamos establecer criterios para evaluar cada posible causa asignándole un valor que pueda ser cuantitativo; Los criterios a evaluar se les asignara un valor del 1 al 3 donde el 1 es el más bajo y el 3 más alto y serán los siguientes:

1. ¿Es un factor que lleva al problema?

Aquí tenemos que analizar si esta causa nos está dirigiendo con el problema directamente o es insignificante.

1. Esto ¿Ocasiona directamente al problema?

Analizar si es la causante del problema o si afecta indirectamente.

2. Si esto es eliminado ¿Se corregiría el problema?

Tenemos que visualizar distintos escenarios, y analizar si es posible resolver el problema eliminando dicha causa.

3. ¿Se puede plantear una solución factible?

Analizar si se puede plantear una solución realista y en el tiempo determinado del proyecto

4. ¿La solución es de bajo costo?

Determinar que recursos tenemos que utilizar para dicha solución y si nos llevara algún costo por ello.

Tabla 2: Criterios de evaluación de las causas

Valores del 1 al 3 donde 1 es el mas bajo y 3 el más alto.					
Factor	¿Es un factor que lleva al problema?	Esto ¿Ocasiona directamente el problema?	Si esto es eliminado ¿Se corregiría el problema?	¿Se puede plantear una solución factible?	¿La solución es de bajo costo?

Fuente: Elaboración propia (2024)

Posterior a esto ya tendremos resultados cuantitativos los cuales nos ayudaran a determinar los factores que están afectando directamente al problema y de la misma manera tienen una solución factible, estos resultados serán presentados en un diagrama de Pareto.

El diagrama de Pareto es una comparación ordenada de factores vitales diferenciándolos de los muchos factores útiles. Esta herramienta es especialmente valiosa en la asignación de prioridades a los problemas de calidad, en el diagnóstico de causas y en la solución de las mismas. (Stachu).

También conocido como la regla del 80/20, que nos indica que el 80% del resultado proviene del 20% de las causas, por lo que el otro 80% de las causas solo afecta el 20% de los resultados (pocas vitales y muchas triviales).

Dicho esto, podremos detectar la información obtenida de mayor a menor importancia, y con esto poder dar inicio a la implementación de la mejora, enfocándonos en el grado de importancia con la finalidad de no afectar el proceso.

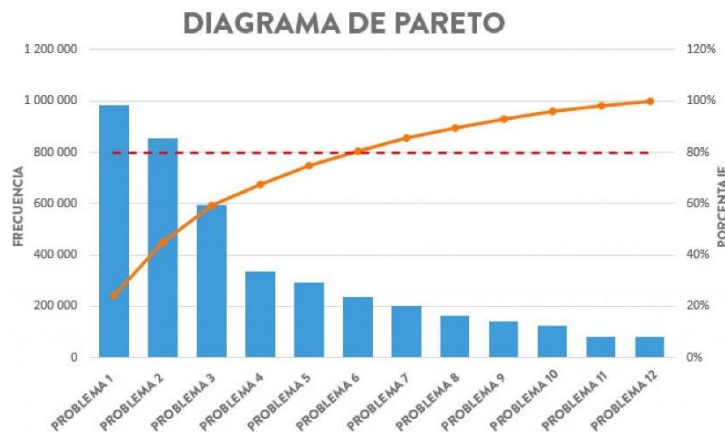


Ilustración 11: Diagrama de Pareto

Fuente: Alberto, Master Logística (2024)

Etapas de Mejora.

Desarrollar e implementar un nuevo proceso de reclutamiento. Siendo gestionado con la ayuda de la herramienta Kanban en el nuevo mapeo del proceso.

Ya identificadas las causas raíz se implementará un nuevo proceso de reclutamiento, para eso se tiene que diseñar un nuevo diagrama de proceso con toma de decisión, donde se aplicaran las distintas estrategias para llegar a una correcta búsqueda y selección de candidatos, donde anteriormente identificamos áreas de mejora.

El diagrama de proceso con decisión nos ayudara a visualizar y desarrollar de manera correcta el proceso mejoraron las estrategias para el correcto seguimiento del reclutamiento y selección, aplicando los filtros necesarios

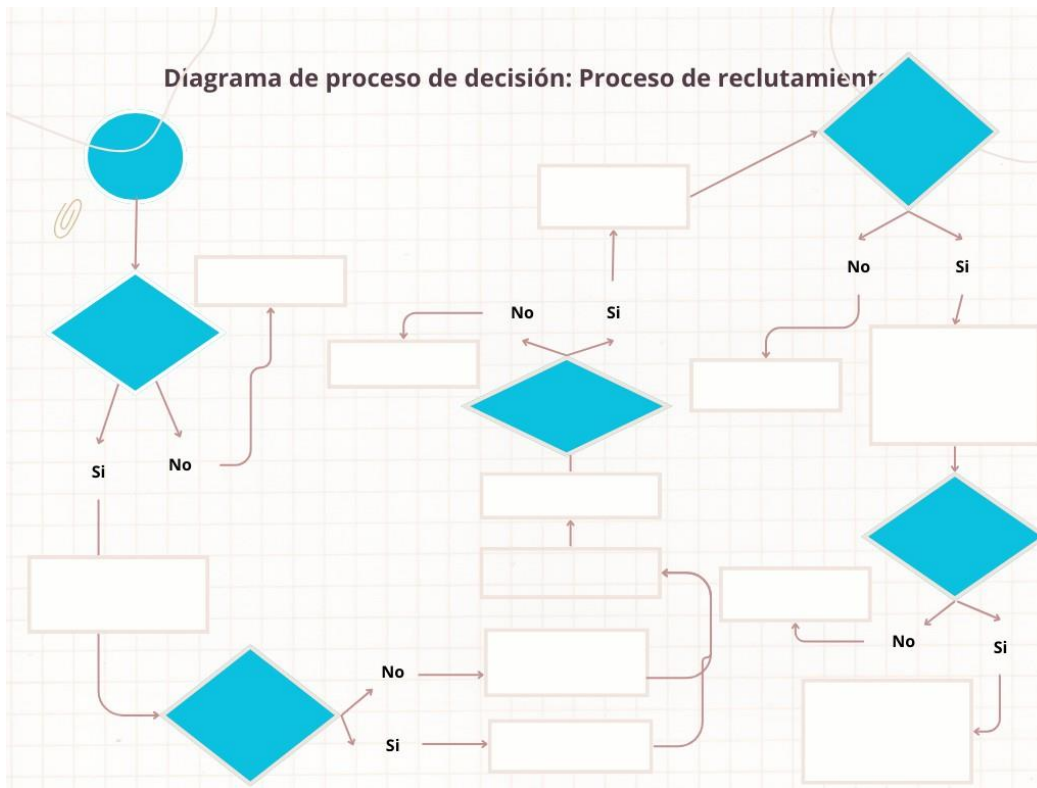


Ilustración 12: Diagrama de proceso con toma de decisión reestructurado

Fuente: Elaboración propia (2024).

Para esta etapa, y parte de la mejora del proceso, se actualizarán los perfiles de puesto del área, con el fin de que se tenga lista toda la información requerida al momento de comenzar a realizar el reclutamiento del personal, y evitar demorar tiempo, así como el tener la información completa y necesaria.

Esto se hará mediante entrevistas a jefes de área, donde nos estarán compartiendo las necesidades y características que actualmente necesita Beghelli para estos puestos específicos.

Generales.

Empresa:

Giro de la empresa:

Número empleados:

Contacto Reclutamiento

Nombre:

Teléfono:

Correo electrónico:

Dirección

Calle y Número

Colonia

Estado

C.P.

Municipio

C.P.

Perfil.

Puesto:

Sueldo:

Beneficios

Escolaridad

☐ Primaria

☒ Secundaria

☒ Bachillerato

☒ Bachillerato Trunco

☐ Licenciatura

☐ Licenciatura Trunca

☐ Técnico

☐ Maestría

☐ Otro

Inglés

Otro

Experiencia:

Áreas de experiencia

Trabajo e de ensamble

Líneas de producción

Conocimientos

Condiciones específicas:

Años requeridos

Actividades a desempeñar en el puesto:

1

2

Días a laborar: LUNES A VIERNES

Horario: 8am A 5 pm

Competencias

N

Competencia

Nivel de dominio

1

2

Adicionales

Ilustración 13 Formato de Perfil de puesto

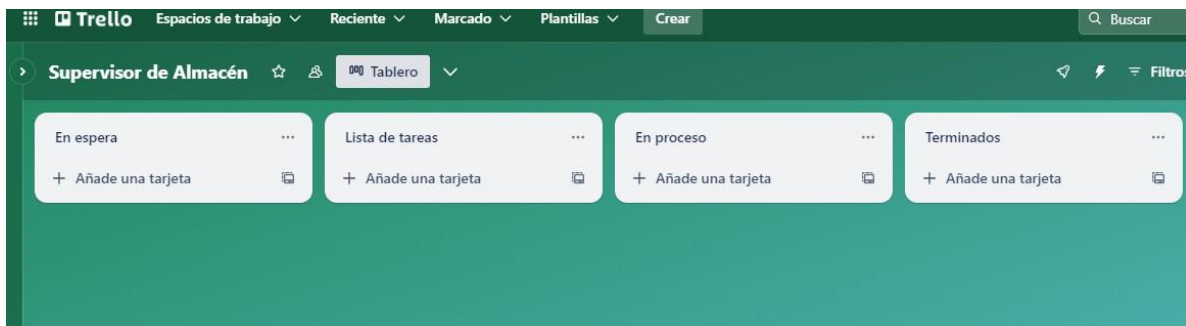
Fuente: Beghelli de México S.A. DE C.V. (2024)

Para tener una correcta gestión del proyecto, utilizaremos la herramienta Kanban, que significa en japonés “etiqueta de instrucción”. La etiqueta Kanban contiene información que sirve como orden de trabajo, esta es su función principal,

Funciones de Kanban.

- Poder empezar cualquier operación estándar en cualquier momento.
- Dar instrucciones basados en las condiciones actuales del área de trabajo.
- Prevenir que se agregue trabajo innecesario a aquellas órdenes ya empezadas y prevenir el exceso de papeleo innecesario.

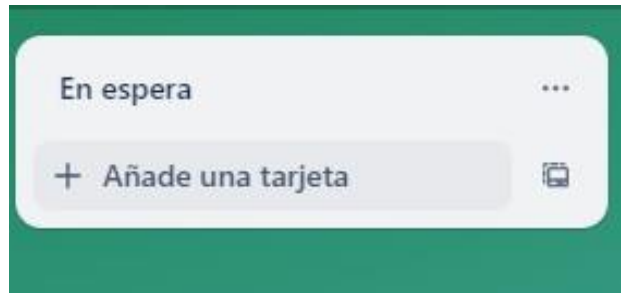
Para mejorar el funcionamiento de esta herramienta, haremos uso de la plataforma Trello, la cual se especializa en esta práctica y podremos llevar nuestro control de manera digital.



*Ilustración 14 Kanban
Fuente: Trello (2024).*

En la primera tarjeta se identifican todas las actividades o tareas que se mantendrán en espera, esto debido a diferentes circunstancias, una de ellas es porque no intervienen directamente con el proceso pero que pueden ser necesarios durante el proceso, y otro motivo es porque surgió una situación de momento y se tiene que

requerir a una de estas tareas o estrategias para resolver o dar seguimiento con esta situación.



*Ilustración 15 Kanban, etapa de espera.
Fuente: Trello (2024).*

En la segunda tarjeta se muestran todas las tareas que se tendrán que implementar, y estas llevarán un orden cronológico, con el fin de no retrasar o afectar el proceso.



*Ilustración 16 Kanban, etapa de lista de tareas
Fuente: Trello (2024).*

En una tercera etiqueta se moverán aquellas tareas que ya están en el transcurso de su desarrollo y en donde nos estaremos enfocando en el momento de analizar nuestro Kanban.

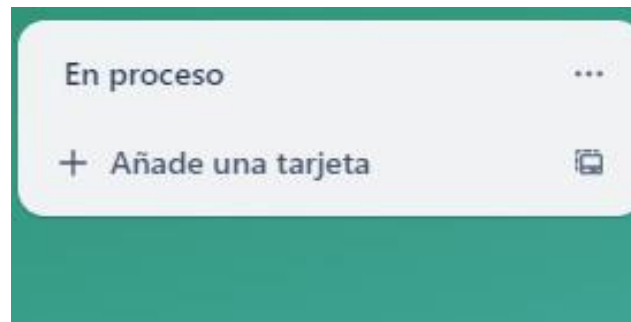


Ilustración 17 Kanban, etapa de proceso

Fuente: Trello (2024).

Tenemos una última tarjeta donde se tendrán que mover las tareas ya concluidas y realizar un pequeño análisis y conocer el resultado que está teniendo nuestro proceso.

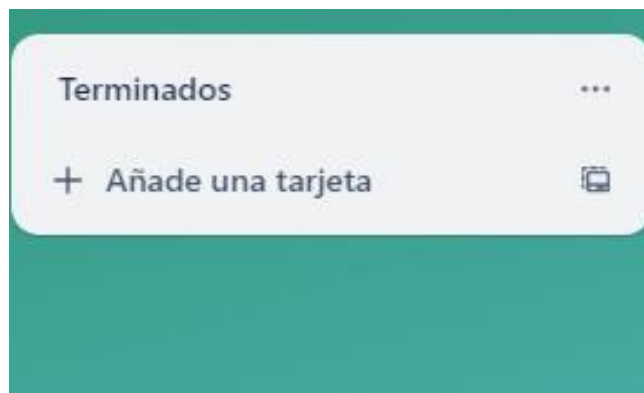


Ilustración 18 Kanban, etapa de tareas terminadas

Fuente: Trello (2024).

Dentro de la plataforma se diseñará una pestaña por cada puesto a cubrir y conocer el avance que ha tenido cada uno de ellos y poder dar seguimiento con el proceso sin saltarnos ninguna etapa o filtro.

En cada puesto se tendrá en el mismo orden 4 tarjetas disponibles:

Dentro de las tareas se podrán adjuntar documentos e información importante que nos ayudara a visualizar y realizar las tareas de una manera más eficiente.

Etapas de control.

Desarrollar un plan de control para estandarizar procedimientos, políticas y recursos, y así mantener el buen funcionamiento del proceso.

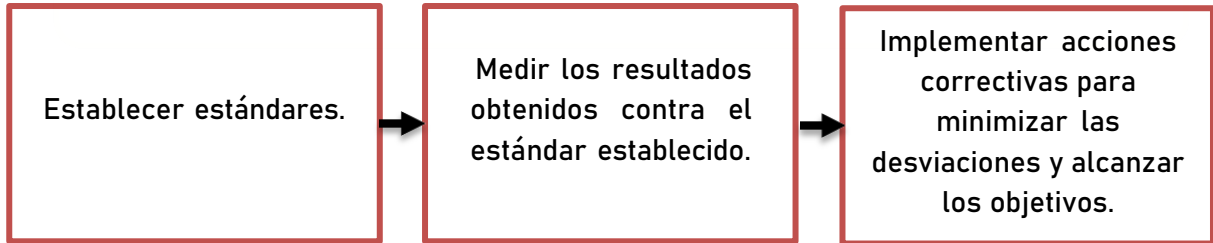
Para que el proceso pueda tener seguimiento y funcionalidad es necesario que exista un plan de control, donde podremos medir y dar seguimiento en cada una de las etapas del proceso, y si existiera algún error y atraso tener un plan de respuesta listo.

Para desarrollar este proceso de control:

- 1.comenzaremos estableciendo los estándares necesarios, y con toda la información obtenida durante el proyecto se determinarán tiempos y procedimientos establecidos que se tendrán que cumplir, esto nos ayudara a desarrollar el proyecto de una manera más consistente y clara.
- 2.Posterior a esto se tendrá que medir cada una de las etapas del reclutamiento y selección, conforme va avanzando el proceso y obedeciendo los estándares establecidos, de esta manera se podrá verificar si se están cumpliendo o no.
3. Para cada etapa o filtro se tendrá que tener acciones correctivas o preventivas en caso de no cumplir con los objetivos, tiempos o resultados, lo cual nos ayudará a no retrasar o afectar el proceso de reclutamiento de una manera significativa.

Tabla 3: Proceso de

Proceso de control del procedimiento de reclutamiento y selección de personal



Fuente: Elaboración propia (2024)

Capítulo 6

Resultados

Etapas de definición.

El dictamen del diagnóstico se desarrolló en un periodo de 4 semanas, mostrando nos los siguientes resultados.

Dictamen de diagnóstico del proceso de reclutamiento

1. Marco Normativo

La Ley Federal del Trabajo es un pilar fundamental en la sociedad mexicana. Se trata de un instrumento legislativo que dicta los derechos y las obligaciones de trabajadores y empleadores. (siigo aspel, 2024)

Artículo 12.- Queda prohibida la subcontratación de personal, entendiéndose esta cuando una persona física o moral proporciona o pone a disposición trabajadores propios en beneficio de otra.

Las agencias de empleo o intermediarios que intervienen en el proceso de contratación de personal podrán participar en el reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación, entre otros. Estas no se considerarán patrones ya que este carácter lo tiene quien se beneficia de los servicios.

Artículo 28-A. En el caso de trabajadores mexicanos reclutados y seleccionados en México, para un empleo concreto en el exterior de duración determinada, a través de mecanismos acordados por el gobierno de México con un gobierno extranjero, se atenderá a lo dispuesto por dicho acuerdo, que en todo momento salvaguardará los derechos de los trabajadores, conforme a las bases siguientes:

1. Las condiciones generales de trabajo para los mexicanos en el país receptor serán dignas e iguales a las que se otorgue a los trabajadores de aquel país;

Al expedirse la visa o permiso de trabajo por la autoridad consular o migratoria del país donde se prestará el servicio, se entenderá que dicha autoridad tiene conocimiento de que se establecerá una relación laboral entre el trabajador y un patrón determinado;

II. 1

Las condiciones para la repatriación, la vivienda, la seguridad social y otras prestaciones se determinarán en el acuerdo;

IV. El reclutamiento y la selección será organizada por la Secretaría del

Trabajo y Previsión Social, a través del Servicio Nacional de Empleo, en coordinación con las autoridades estatales y municipales.

2. Antecedentes.

Actualmente la empresa trabaja en colaboración con 3 agencias de reclutamiento y selección, las cuales se encargan de brindar el servicio y buscar al candidato adecuado para los puestos que se ofrecen en su momento. La empresa cuenta con los perfiles de puesto para compartirlos con las empresas, pero algunos puestos no se han actualizado y en caso de que sean requeridos no estarán disponibles en el momento.

3. Procedimiento para el análisis del Proceso.

El análisis del problema se llevará a cabo mediante la observación directa, en donde nuestras funciones serán recopilar datos de situaciones y comportamientos que están sucediendo en el momento, obteniendo información objetiva y clara de la situación actual, tratando de evitar en todo momento interpretaciones y filtros; y enfocándonos en la realidad.

Teniendo previamente acercamiento con el área de R.H, decidimos cual sería nuestro objeto de estudio y con que objetivo, es por esto que se decidió enfocarnos en el proceso de reclutamiento y selección con el objetivo de mejorar el proceso.

4. Revisión de evidencias.

Fecha: Mes de Enero del año 2024

Lugar: Instalaciones de Beghelli de México S.A DE C.V.

Durante el periodo de observación en el mes de Enero hemos detectado algunas situaciones importantes a revisar, comenzamos analizando lo que pasa cuando existe una baja de personal en la compañía, la primera acción es hacer el proceso legal correspondiente a la persona a finiquitar, posterior a esto se organiza una junta de jefes de área para conocer los motivos de la salida del trabajador, y de igual manera se comienza a gestionar una acción para cubrir el puesto libre, donde existen 2 opciones, una de ellas es el reclutamiento interno, donde se analiza si algún miembro de la organización cuenta con las características del puesto para cubrirlo, si no es el caso la opción es el reclutamiento externo, donde la participación del área de Recursos Humanos es solicitar un servicio externo. la empresa se pone en contacto con alguna empresa de Out Helping para que le ayude a buscar y seleccionar al candidato adecuado, por lo que necesita mandar el perfil del puesto con las especificaciones requeridas.

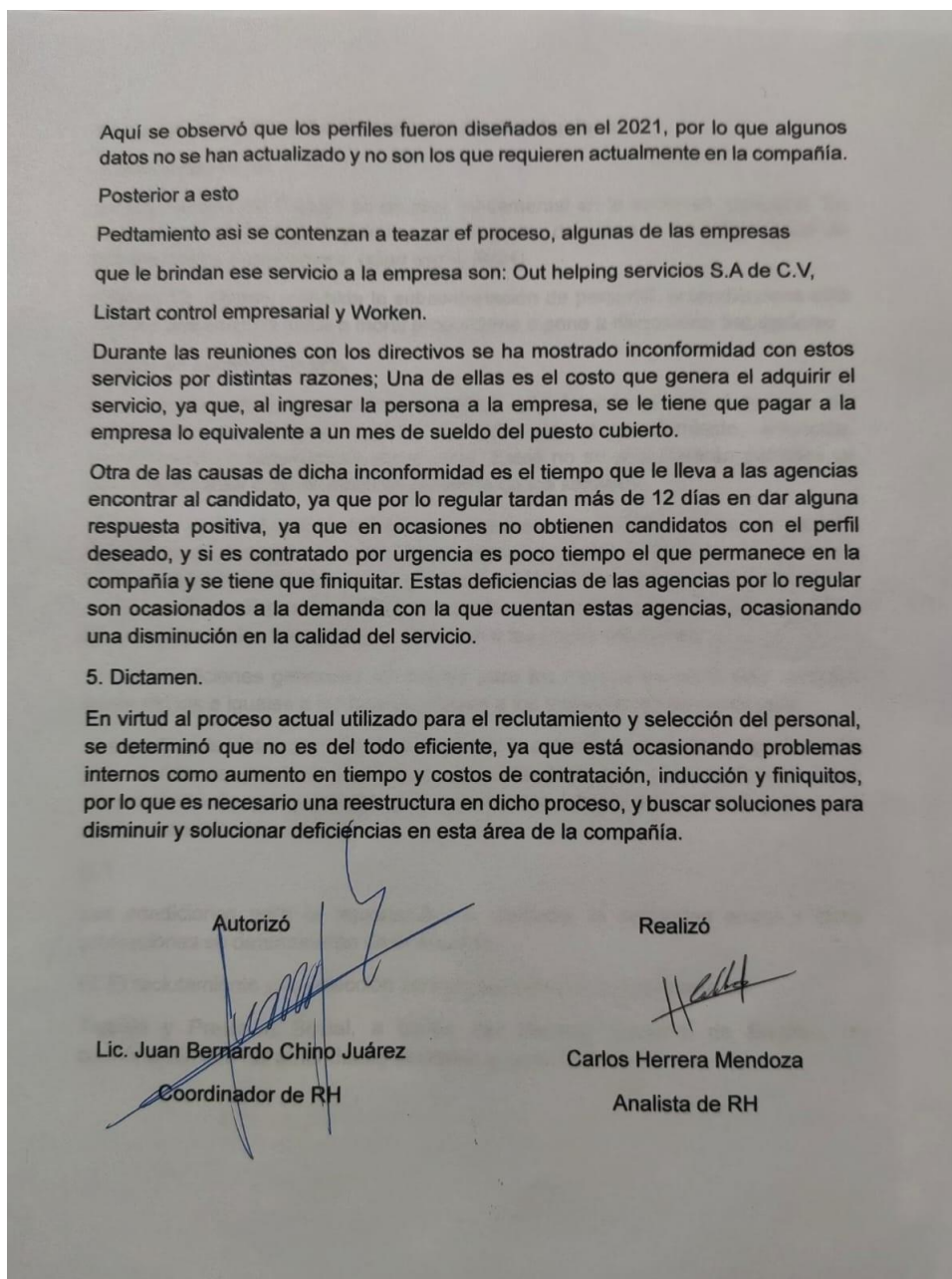


Ilustración 19 Dictamen Observación directa

Fuente: Elaboración propia (2024)

Como resultado de nuestro dictamen, detectamos cual es la problemática dentro del área y a su vez del proceso de reclutamiento, redactando detalladamente áreas de mejora durante dicho proceso, teniendo como evidencia estos datos, se procede al diseño de un proyecto de mejora, donde se buscará atacar estas problemáticas, tenemos que dejar en claro que proyecto se va a realizar y diseñar un acta de inicio para el proyecto, donde contiene los objetivos, hitos del proyecto, beneficios y como se medirán.

Project Charter

Nombre del proyecto	REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA EL AREA DE PRODUCCIÓN Y ALMACÉN DE LA EMPRESA BEGHELLI DE MEXICO S.A DE C.V.
Fecha	ENERO- JUNIO 2024
Líder de proyecto	CARLOS HERRERA MENDOZA
Equipo de proyecto	CARLOS HERRERA MENDOZA LIC. JUAN BERNARDO CHINO JUAREZ LIC. EDNA BERENICE OJEDA GUZMAN
Hitos del proyecto	DEFINIR: 15-30 ENERO 2024 MEDIR: 01-29 FEBRERO 2024 ANALIZAR: 29 FEBRERO - 15 MARZO 2024 MEJORAR: 16 MARZO- 30 ABRIL 2024 CONTROLAR: 01-31 MAYO 2024
Problema	DEFICIENCIA Y DEPENDENCIA A OTRAS AGENCIAS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL.
Objetivo	REESTRUCTURAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL ENFOCADO EN DISMINUIR COSTOS DE CONTRATACIÓN Y LA ROTACIÓN DEL PERSONAL, ESPECÍFICAMENTE EN EL ÁREA OPERATIVA Y DE ALMACÉN DE LA EMPRESA BEGHELLI DE MEXICO S.A. DE C.V.
Beneficios	DISMINUCIÓN DE COSTOS Y TIEMPOS DE CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y FINIQUITOS.
Indicadores	TIEMPO Y COSTO

Ilustración 20 Project Charter
Fuente: Elaboración propia (2024)

Etapa de Medición.

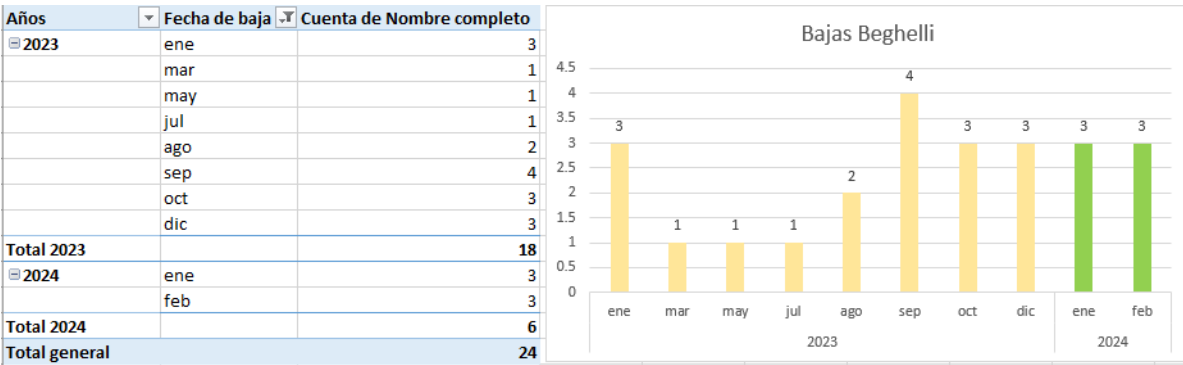
Para conocer con exactitud el número de bajas que ha tenido la compañía, se utilizó el programa Aspel NOI, donde descargamos la base de datos del año 2023 y parte del 2024, datos que fueron trasladados a una hoja de Excel para poder trabajar con la información y obtener los datos requeridos.

Tabla 4 Empleados Beghelli

Clave	Nombre completo	Puesto	Departamento	Estatus	Fecha de	Fecha de baja	Fecha de naci
502	HERNANDEZ ALVAREZ MA DEL CAR	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Alta	15/01/2007		17/06/1980
505	DIONISIO HERNANDEZ EVA	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Alta	03/04/2011		18/08/1980
508	PEREZ SANCHEZ GABRIELA	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Alta	05/08/2015		27/01/1973
515	MENDOZA MUÑOZ MA. LOURDES	CONTROL DE INDUSTRIAL		Alta	25/01/2016		06/02/1974
525	MARTINEZ PEREZ MARIA JOSE	ASISTENTE A INDUSTRIAL		Alta	28/02/2017		10/11/1997
529	GUTIERREZ SERVIN LUIS FRANCISCO	ALMACENIST INDUSTRIAL		Baja	04/05/2017	26/12/2023	15/09/1993
540	NIEVES SANCHEZ JOSE FELIX	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Alta	23/01/2018		12/08/1979
545	MORALES CRUZ DAVID	ALMACENIST INDUSTRIAL		Reingreso	04/05/2021		09/08/1992
550	VALENCIA SILVA MARIA FERNAND	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Alta	28/05/2019		28/11/1998
557	PAZ CARRERA LIDIA	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Baja	24/11/2022	06/01/2023	13/11/2001
562	NAVARRO GARCIA MITZI JASPE	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Baja	06/02/2020	06/01/2023	11/03/1991
563	HURTADO LUJAN VICTOR MANUEL	CHOFER ALM INDUSTRIAL		Alta	14/09/2020		19/12/1974
568	MARTINEZ JAIMES DAVID	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Baja	10/03/2021	02/05/2023	28/09/1999
570	FLORES GUZMAN MARIA TANIA	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Alta	22/03/2022		05/09/1997
574	VERA RESENDIZ MAURICIO	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Baja	13/12/2022	02/10/2023	26/03/1995
575	GARCIA CRISTOBAL CHRISTIAN LEA	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Baja	16/01/2023	14/12/2023	05/07/1998
576	ZAMORA ALCALA DIANA ABBIGAIL	SUPERVISOR INDUSTRIAL		Baja	01/02/2023	22/01/2024	21/07/1989
577	NAVOR GUERRERO MARIO	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Baja	01/06/2023	05/08/2023	17/07/1998
578	HERNANDEZ SANCHEZ OSCAR	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Baja	23/08/2023	25/08/2023	04/11/1980
579	ZAMORANO MENDOZA JOSE ANGE	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Baja	30/08/2023	02/09/2023	01/06/2000
580	GUTIERREZ VAZQUEZ HUGO	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Baja	30/08/2023	05/09/2023	22/11/1956

Fuente: Aspel Noi 10.0 (2023)

Tabla 5 Bajas Beghelli 2023-2024



Fuente: Elaboración Propia (2024)

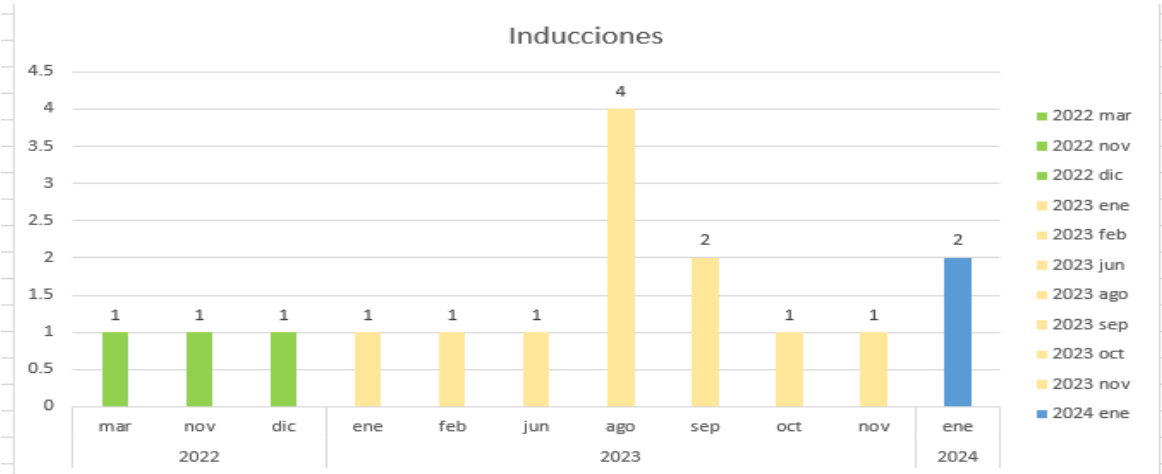
Como se muestra en la tabla 5 podemos observar el comportamiento de las bajas en Beghelli durante el ejercicio 2023 y parte del 2024, más adelante se harán los cálculos necesarios para conocer si se tiene un índice alto de rotación, es necesario aplicar las formulas determinada. Posterior a esto se realizó un análisis con la misma base de datos para conocer el número de altas que se ha tenido en la organización y de la misma manera conocer cuántos ingresos hubo.

Tabla 6 Altas Beghelli 2023-2024

Años	Fecha de alta	Cuenta de Nombre completo
2022	mar	1
	nov	1
	dic	1
Total 2022		3
2023	ene	1
	feb	1
	jun	1
	ago	4
	sep	2
	oct	1
	nov	1
Total 2023		11
2024	ene	2
Total 2024		2
Total general		16

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Tabla 7 Altas Beghelli 2023-2024



Fuente: Elaboración Propia (2024)

Lo que nos indica que para el año 2023 hubo un total de 11 nuevos ingresos, ahora es necesario conocer cuántos de estos nuevos ingresos fueron contratados por medio de agencias de reclutamiento y cuál fue su costo.

Rotación de personal

Mes	Personal al inicio del periodo	Personal al final del periodo	Personal que se separó de la empresa	Índice de rotación
septiembre	46	44	4	8.89%
octubre	44	44	3	6.82%
noviembre	44	45	0	0.00%
diciembre	45	43	3	6.82%

Tabla 8 Índice de rotación de personal 2024

Fuente: Elaboración Propia (2024)

S/(I+F) /2) *100

S= Personal que se separó de la empresa en el periodo.

I= Personal que se tenía al inicio del periodo.

F= Personal que se tiene al final del periodo.

Ilustración 21 Formula de rotación de personal

Fuente: Personio 2024

Con la información obtenida se puede visualizar el comportamiento que ha tenido la empresa con respecto a la rotación en los últimos meses del 2023, en septiembre se mantuvo un índice 8.89%, en octubre 6.82%, aunque en noviembre no hubo bajas de personal, de manera general hubo un índice alto de rotación para el último cuatrimestre del 2023.

Tabla 9 Costos de servicio de reclutamiento

Nombre del proveedor	Referencia proveedor	Clave de artículo	Línea	Cantidad	Costo	Subtotal
OUT HELPING SERVICIOS SA DE CV	1005547	RECLUTAMIENTOIND	RECLU	1	10,320.00	10,320.00
OUT HELPING SERVICIOS SA DE CV	1004815	RECLUTAMIENTOIND	RECLU	1	5,253.00	5,253.00
LISTART CONTROL EMPRESARIAL	8634	ASESOPERMORAADM O	ASEPM	1	18,000.00	18,000.00
LISTART CONTROL EMPRESARIAL	8736	ASESOPERMORAADM O	ASEPM	1	6,325.00	6,325.00
LISTART CONTROL EMPRESARIAL	9160	RECLUTACOMERCIAL	RECME	1	16,714.00	16,714.00
LISTART CONTROL EMPRESARIAL	9052	ASESOCOMERCIAL	ASCOM	1	1,200.00	1,200.00
						57,812.00

Fuente: Beghelli de México S.A. DE C.V. (2024).

De los 11 nuevos ingresos que se tuvieron, 6 personas fueron reclutados por medio de las agencias, indicando un costo total de \$ 57,812.00 pesos mexicanos durante el último cuatrimestre de 2023.

Para conocer el proceso actual del proceso de reclutamiento se desarrolló un diagrama de proceso con toma de decisión, donde se especifican cada una de las fases que lleva el proceso desde que se tiene la vacante abierta hasta la parte final del proceso, el cual es donde se avanza a una contratación del personal.

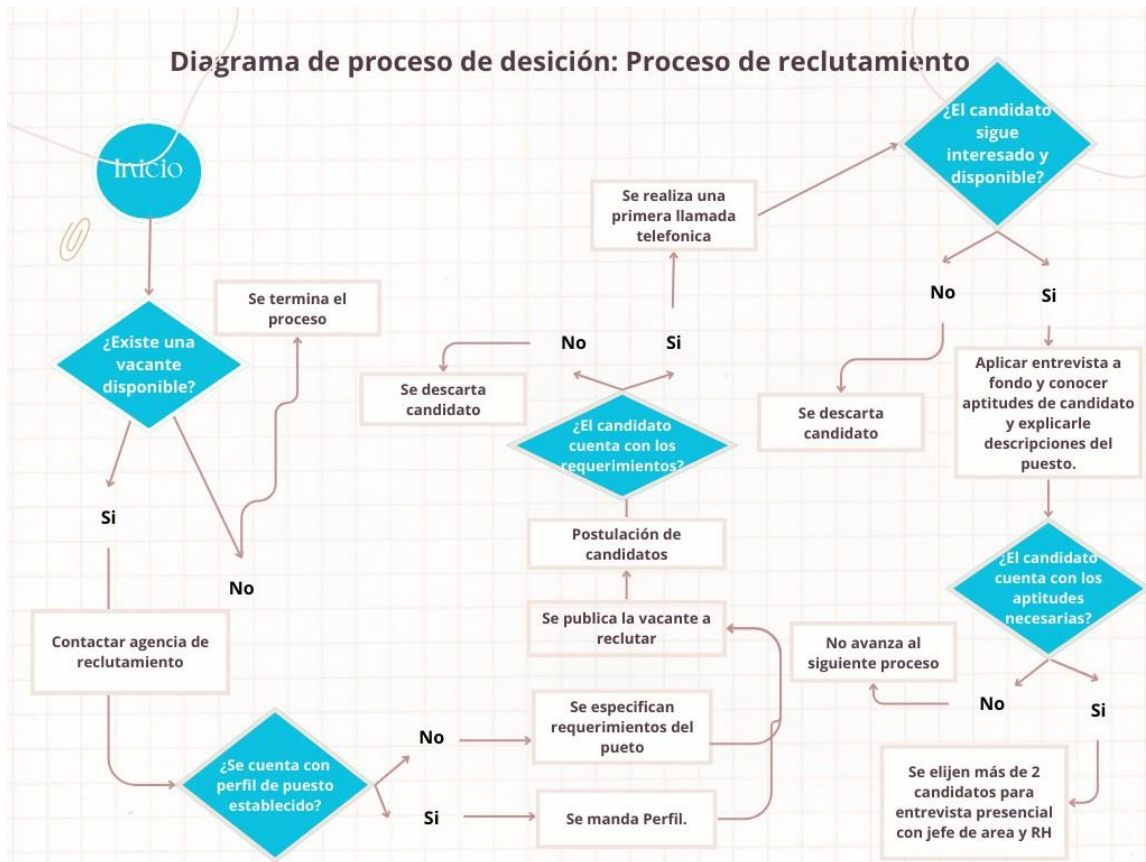


Ilustración 22: Diagrama de proceso actual
Fuente: Elaboración propia (2024).

Etapa de Análisis.

Se realizó un Focus Group con el departamento de RH y el área contable, esto con el fin de conocer la causa raíz de la deficiencia de reclutamiento, dicha reunión para el análisis se realizó en las oficinas administrativas, con el coordinador de Recursos Humanos y la contadora.

En la implementación del diagrama de Ishikawa nos arrojó los siguientes resultados, dando un panorama amplio de las posibles causas del problema.



Ilustración 23 Diagrama de Ishikawa.

Fuente: Elaboración propia (2024).

En el desarrollo del Ishikawa se detectaron 8 posibles causas del problema, pero de una manera generalizada, por lo que haremos uso de la herramienta de los 5 porqués, la cual nos ayudara a especificar y profundizar cada una de las posibles causas, de igual manera con el área administrativa

Tabla 10: 5 Porqués

Causas	Porque 1	Porque 2	Porque 3	Porque 4
Falta de atracción de talento.	¿Por qué hay falta de atracción de talento? No existe una estrategia de atracción de talento	¿Por qué no existe una estrategia? Porque no es una prioridad para la organización.	¿Por qué no es una prioridad la atracción de talento? No se conoce el impacto de la atracción de talento.	¿Porque no se conoce el impacto tiene? Falta de estudio del impacto que tiene la atracción de talento
No se cuenta con un proceso estructurado de búsqueda de personal.	¿Por qué no se cuenta con un proceso de reclutamiento? Porque no se tienen los requerimientos para dicho proceso	¿Por qué no se tienen todos los requerimientos? No se ha llevado dicho proceso	¿Por qué no se lleva el proceso de reclutamiento? Falta de diseño estandarizado de reclutamiento.	
No se utilizan plataformas especializadas.	¿Por qué no se utilizan estas plataformas? Porque la cultura organizacional no maneja plataformas de reclutamiento.	¿Por qué se tiene esta cultura? La empresa opta por una actividad central	¿Porque se optan por una actividad central? La empresa no ha contado con resultados positivos al usar estas plataformas	¿Por qué no se han tenido resultados positivos? No se aplican los filtros adecuados al utilizar las plataformas de reclutamiento.
No se tiene claridad en las expectativas del puesto	¿Por qué no se tienen claras las expectativas? Falta de documentos para su concimiento	¿Porque hay Falta de documentos para su concimiento? No se tienen formatos de perfiles de puesto actualizados.		
Deficiencia en la técnica de reclutamiento.	¿Por qué se tiene una deficiencia en la técnica? Deficiencia en la estrategia de reclutamiento	¿Por qué hay deficiencia en la estrategia de reclutamiento? Falta de seguimiento y análisis de procesos especializados en el tema		
Falta de tiempo en el área de recursos humanos.	¿Por qué existe falta de tiempo? Carga de trabajo en el área de RH	¿Por qué hay carga de trabajo en el área de RH? Falta de personal en el área		
Competencia de empleo en la zona.	¿Por qué existe competencia en la zona? Alta oferta de trabajo en la zona	¿Por qué existe alta oferta de trabajo? Existe gran variedad de ofertas y empleos en la zona		
No cumplir con expectativas de candidatos durante el proceso.	¿Por qué no se cumplen las expectativas? Los candidatos desertan durante el proceso	¿Por qué desertan durante el proceso? No se interesan en la empresa	¿Por qué no existe un interés en la empresa? No se tiene una formalidad durante el proceso con el candidato	

Fuente: Elaboración propia (2024).

Identificadas las posibles causas es importante determinar los criterios de evaluación y determinar cuál es o cuales son las causas que tenemos que atender para poder llegar a una solución real y con beneficios a la compañía.

Se asignaron 5 criterios y en cada posible causa se le asignara un valor dependiendo el criterio, donde 1 es el valor más bajo y el 3 el más alto.

Tabla 11: Asignación de criterios para las posibles causas

Valores del 1 al 3 donde 1 es el más bajo y 3 el más alto.					
Factor	¿Es un factor que lleva al problema?	Esto ¿Ocasiona directamente el problema?	Si esto es eliminado ¿Se corregiría el problema?	¿Se puede plantear una solución factible?	¿La solución es de bajo costo?
Falta de estudio del impacto que tiene la atracción de talento	1	1	1	2	1
Falta de diseño estandarizado de reclutamiento.	3	3	2	3	2
No aplican los filtros adecuados al utilizar las plataformas de reclutamiento.	2	1	1	3	3
No se tienen formatos de perfiles de puesto actualizados.	2	2	2	3	3
Falta de seguimiento y análisis de procesos especializados en el tema	1	2	2	3	2
Carga de trabajo en el área de RH	2	1	2	1	1
Existe gran variedad de ofertas y empleos en la zona	1	1	1	1	1
No se tiene una formalidad durante el proceso con el candidato	1	1	1	3	3

Fuente: Elaboración propia (2024).

Se obtuvieron los valores conforme a los criterios establecidos, posterior a esto se realizó un diagrama de Pareto donde podremos identificar los puntos de mejora y comenzar a desarrollar un plan de acción para solucionarlo.

Tabla 12 Datos del Diagrama de Pareto

	Frecuencia absoluta	F.A Acumulada	Frecuencia Relativa	F.R Acumulada
Falta de diseño estandarizado de reclutamiento.	13	13	18%	18%
No se tienen formatos de perfiles de puesto actualizados.	12	25	17%	35%
No aplican los filtros adecuados al utilizar las plataformas de reclutamiento.	10	35	14%	49%
Falta de seguimiento y análisis de procesos especializados en el tema	10	45	14%	63%
No se tiene una formalidad durante el proceso con el candidato	9	54	13%	75%
Carga de trabajo en el área de RH	7	61	10%	85%
Falta de estudio del impacto que tiene la atracción de talento	6	67	8%	93%
Existe gran variedad de ofertas y empleos en la zona	5	72	7%	100%

Fuente: Elaboración propia (2024).

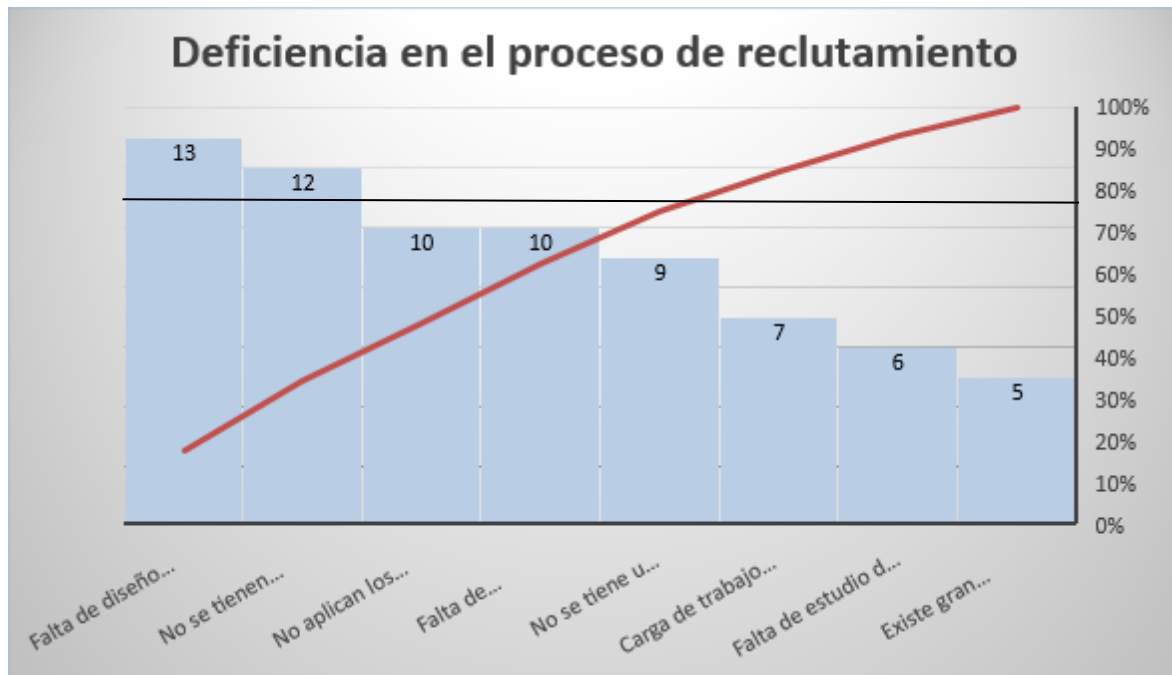


Ilustración 24 Diagrama de Pareto.
Fuente: Elaboración propia (2024).

Etapas de Mejora.

Desarrollar e implementar un nuevo proceso de reclutamiento. Siendo gestionado con la ayuda de la herramienta Kanban en el nuevo mapeo del proceso.

Se realizó una reestructura en el proceso actual de reclutamiento, especialmente en el área de producción y almacén, donde el principal objetivo es que el proceso se lleve a cabo de manera interna e independiente a agencias de reclutamiento, mejorando deficiencias en tiempo y forma, donde se modificó el diagrama del proceso agregando los filtros necesarios para una búsqueda y selección exitosa mostrándonos el siguiente diagrama.

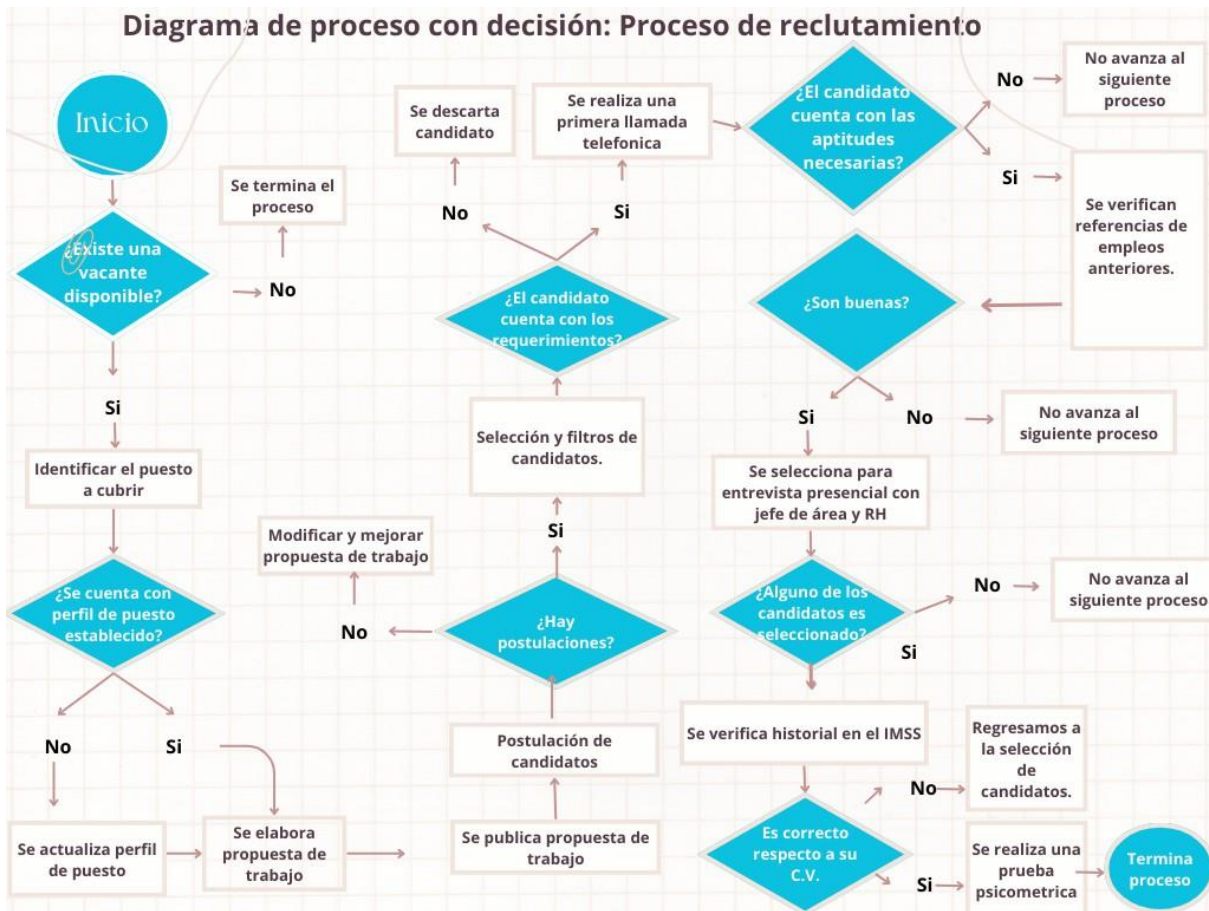


Ilustración 25 Restructura del Diagrama de Pareto.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Cuando se tiene lista una estructura a seguir con sus debidos filtros, es necesario tener las herramientas necesarias para dar inicio a la operación, por lo que se diseñaron los perfiles de puesto específicos del área a trabajar.

Estos perfiles fueron diseñados con los formatos establecidos por la empresa en el programa Excel y se realizaron distintas entrevistas con los jefes de área para lograr que los perfiles de puesto cuenten con la información completa y necesaria para ser utilizada en el proceso.

Generales.			
Empresa:		BEGHELLI DE MEXICO SA DE CV	
Giro de la empresa:		...8o	Número empleados:
Contacto Reclutamiento			
Nombre:		Carlos Herrera Mendoza	
Teléfono:		4451227399	Correo electrónico:
Dirección			
Calle y Número		AV DEL MARQUES NO 70 INT 4	C.P. 76246
Colonia	PARQUE INDUSTRIAL BERNARDO QUINTANA	Municipio	EL MARQUES
Estado	QRO	C.P.	76246
Perfil.			
Puesto:		Supervisor de Almacén.	Sueldo: \$14,500.00 + Metrica
Escolaridad			
<input type="checkbox"/> Primaria	<input checked="" type="checkbox"/> Licenciatura	<input type="checkbox"/> Otro	
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input checked="" type="checkbox"/> Licenciatura Trunca		
<input checked="" type="checkbox"/> Bachillerato	<input checked="" type="checkbox"/> Técnico		
<input type="checkbox"/> Bachillerato Trunco	<input type="checkbox"/> Maestría		
Inglés		Otro	
Experiencia:			
Áreas de experiencia	Años requeridos		
	Recomendado	Indispensable	
Supervisión de almacén	4 años	1 año	
Administración de inventarios	4 años	1 año	
Conocimientos	Office Intermedio		
	Técnicas de almacenamiento		
	Control de inventarios		
	Conocimientos de carga y estiba		
	ASPEL SAE		
Condiciones específicas:	Trabajo en alturas		
	No contar con problemas de espalda		
Actividades a desempeñar en el puesto:			
1	Dirigir operaciones dentro del almacén		
2	Establecer objetivos a cumplir con todo el personal de almacén.		
3	Revisión de paquetes para embarques o envíos		
4	Actualización y conteo periodico de material		
5	Control de entradas y salidas de material y materia prima		
6	Reporte de actividades con jefe inmediato		
7	Control de mantenimiento preventivo dentro del almacen tanto para instalaciones como para equipos		

8	Verificación y cumplimiento de bitacoras para equipos de almacen.	
9	Surtir de manera eficiente a líneas de producción	
10	Supervisar que se cumplan las disposiciones del reglamento interno de trabajo y el buen ambiente laboral.	
11	Supervisión y toma de desición de manejo de material	
Días a laborar: LUNES A VIERNES Horario: 8am A 5 pm		
Competencias		
N	Competencia	Nivel de dominio
1	Responsable	Avanzada
2	Comunicación asertiva	Medio
3	Proactivo	Avanzada
4	Trabajo en equipo	Avanzada
5	Organizado	Avanzada
6	Sentido de Urgencia	Avanzada
7	Toma de decisión	Avanzada
Adicionales	Vales de despensa \$1,077 mensual,Fondo de ahorro 4%, Aguinaldo 30 días, Metrica semanal por cumplimiento de objetivos \$875.00, Apoyo semanal de transporte \$256, Tiempo de prueba de 3 meses.	

Ilustración 26 Perfil de puesto supervisor de almacén.

Fuente: Beghelli de México S.A. DE C.V. (2024).

Se diseño el perfil de puesto del puesto para supervisor de almacén, donde se inició con una entrevista con el jefe de producción y almacén, donde pudimos recabar la información precisa. Posteriormente el área contable nos apoyó con datos específicos, como las prestaciones y beneficios que se otorgan.

Generales.			
Empresa:		BEGHELLI DE MEXICO SA DE CV	
Giro de la empresa:		ILUMINACION	Número empleados:
Contacto Reclutamiento			
Nombre:		Carlos Herrera Mendoza	
Teléfono:		4451227399	Correo electrónico:
Dirección			
Calle y Número		AV DEL MARQUES NO 70 INT 4	C.P. 76246
Colonia	PARQUE INDUSTRIAL BERNARDO QUINTANA	Municipio	EL MARQUES
Estado	QRO	C.P.	76246
Perfil.			
Puesto:		Ayudante General	Sueldo: \$7,572
Beneficios			
Escolaridad			
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/> Licenciatura	<input type="checkbox"/> Otro	
<input checked="" type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/> Licenciatura Trunca		
<input checked="" type="checkbox"/> Bachillerato	<input type="checkbox"/> Técnico		
<input checked="" type="checkbox"/> Bachillerato Trunco	<input type="checkbox"/> Maestría		
Inglés		Otro	
Experiencia:			
Areas de experiecia	Años requeridos		
	Recomendado	No recomendado	
Trabajo e de ensamble	6 meses	Menos de 6 meses	
Lineas de producción	6 meses	Menos de 6 meses	
Conocimientos	Operaciones básicas de producción		
	Conocimiento basico de materiales y herramientas		
	Correcto uso de equipo de protección.		
Condiciones específicas:	Habilidad para utilizar herramienta basica		
	Buena maniobra para carga de material		
	No contar con problemas de espalda		
Actividades a desempeñar en el puesto:			
1	Ensamble de componentes eléctricos, accesorios y luminarias.		
2	Revisión de carta maestra		
3	Conteo de materiales		
4	Revisión de etiquetas		

5	Ensamble de pedidos (cargar y mover material)	
6	Registro de trabajo en reporte diario	
7	Registro de merma	
Días a laborar: LUNES A VIERNES		Horario: 8am A 5 pm
Competencias		
N	Competencia	Nivel de dominio
1	Proactivo	Avanzada
2	Trabajo en equipo	Avanzada
4	Responsable	Avanzada
5	Ordenado	Avanzada
Adicionales	Vales de despensa \$1,077 mensual,Fondo de ahorro 4%, Aguinaldo 30 días, Bono semanal por cumplimiento de objetivos (Variable), Apoyo semanal de transporte \$256, Tiempo de prueba de 3 meses.	

Ilustración 27 Perfil de puesto Ayudante General

Fuente: Beghelli de México S.A. DE C.V. (2024).

Se diseñó el perfil de puesto del puesto para ayudante general, donde se inició con una entrevista con el jefe de producción y almacén y supervisor de calidad, donde pudimos recabar la información precisa. Posteriormente el área contable nos apoyó con datos específicos, como las prestaciones y beneficios que se otorgan.

Generales.		
Empresa:	BEGHELLI DE MEXICO SA DE CV	
Giro de la empresa:	ILUMINACION	Número empleados:
Contacto Reclutamiento		
Nombre:	Carlos Herrera Mendoza	
Teléfono:	4451227399	Correo electrónico:
Dirección		
Calle y Número	AV DEL MARQUES NO 70 INT 4	C.P. 76246
Colonia	PARQUE INDUSTRIAL BERNARDO QUINTANA	Municipio EL MARQUES
Estado	QRO	C.P. 76246
Perfil.		
Puesto:	Auxiliar de almacén	Sueldo: \$7,572
Beneficios		
Escolaridad		
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/> Licenciatura	<input type="checkbox"/> Otro
<input checked="" type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/> Licenciatura Trunca	
<input checked="" type="checkbox"/> Bachillerato	<input type="checkbox"/> Técnico	
<input checked="" type="checkbox"/> Bachillerato Trunco	<input type="checkbox"/> Maestría	
Inglés	Otro	
Experiencia:		
Áreas de experiencia	Años requeridos	
	Recomendado	No recomendado
Almacén	6 meses	Menos de 6 meses
Manejo de montacargas	6 meses	Menos de 6 meses
Conocimientos	Operaciones básicas de almacén	
	Correcto uso de equipo de protección.	
Condiciones específicas:		
	Buena maniobra para carga de material	
No contar con problemas de espalda		
Actividades a desempeñar en el puesto:		
1	Surtimiento de material o materia prima a líneas de producción	
2	Preparar paquetes para envíos	
3	Ubicar el material que se recibe en el lugar correspondiente	
4	Recoger material de Líneas de producción	

5 Uso de montacargas		
Días a laborar:	LUNES A VIERNES	Horario: 8am A 5 pm
Competencias		
N	Competencia	Nivel de dominio
1	Proactivo	Avanzada
2	Trabajo en equipo	Avanzada
3	resolución de problemas	Avanzada
4	Responsable	Avanzada
5	Ordenado	Avanzada
Adicionales	Vales de despensa \$1,077 mensual,Fondo de ahorro 4%, Aguinaldo 30 días, Metrica semanal por cumplimiento de objetivos (Variable), Apoyo semanal de transporte \$256, Tiempo de prueba de 3 meses.	

Ilustración 28 Perfil de puesto Auxiliar de Almacén.

Fuente: Beghelli de México S.A. DE C.V. (2024).

Por último, se diseñó el perfil de puesto del puesto para auxiliar de almacén, donde se inició con una entrevista con el jefe de producción y almacén y supervisor de calidad, donde pudimos recabar la información precisa. Posteriormente el área contable nos apoyó con datos específicos, como las prestaciones y beneficios que se otorgan.

Ya listos los perfiles de puesto se crearon las cuentas digitales donde se publicarán las ofertas de trabajo, utilizando la plataforma Indeed y Facebook como herramientas para la atracción de talento, tomando en cuenta que nos permite publicar propuestas de empleo de manera gratuita.

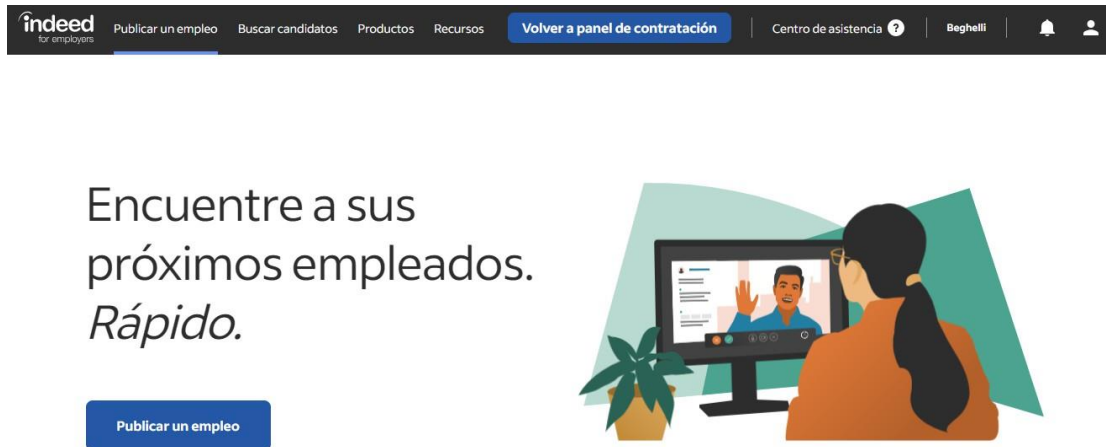


Ilustración 29 Alta en plataforma Indeed
Fuente: Indeed.com.mx (2024).

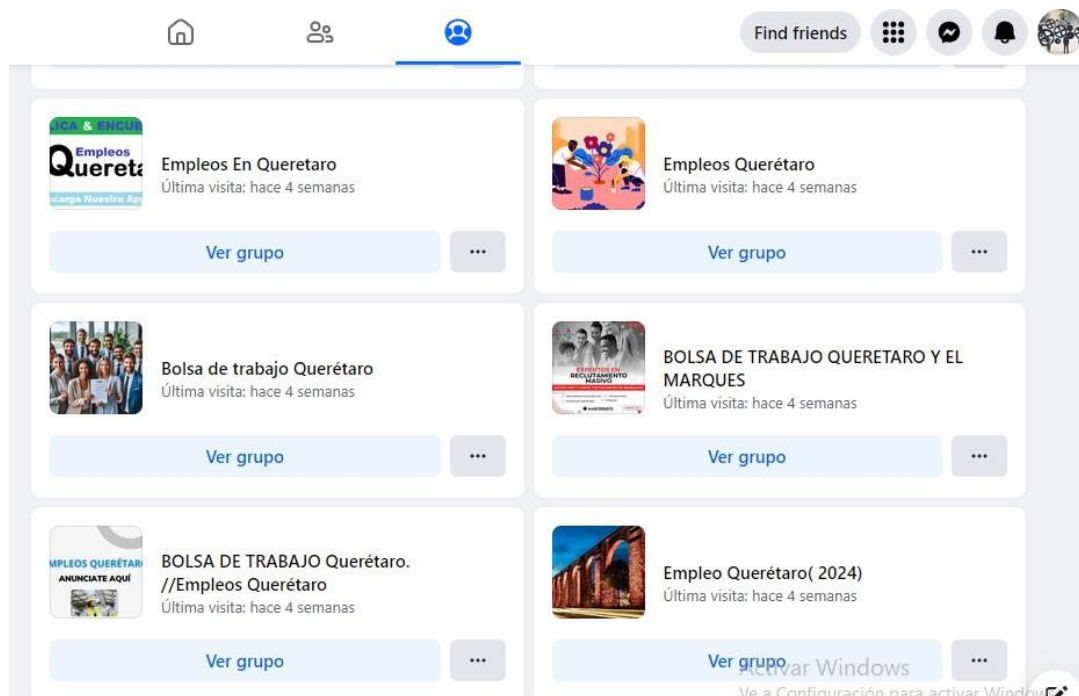


Ilustración 30 Grupos de Facebook, Bolsa de trabajo.
Fuente: Facebook (2024).

Teniendo listas las herramientas para el proceso, es momento de dar inicio con el proceso, siempre siguiendo la estructura de nuestro diagrama de proceso para evitar retrasos o errores durante el proceso.

Por requerimientos del departamento de operaciones, se nos pidió buscar candidatos para el puesto de supervisor de almacén, y siguiendo el lineamiento de nuestro diagrama, ya se tiene la vacante disponible y su correspondiente perfil de puesto, por lo que se prosigue a diseñar la propuesta de trabajo en base al perfil, el cual fue diseñado en formato Word, para posteriormente ser publicado en las plataformas.

Propuesta de trabajo

Empresa experta en productos de iluminación, sistemas de control, fotovoltaicos y emergencia, somos una compañía de producción totalmente integrada.

SE BUSCA SUPERVISOR DE ALMACÉN

OFRECEMOS:
\$14,500.00 mensuales + Métrica
Horario lunes a viernes 08:00 am a 05:00 pm.

REQUISITOS:
Carrera técnica o Licenciatura.
3-5 años preferente de experiencia en Supervisión de almacén y administración de inventario.
Control total sobre inventarios y actividades de almacén
Manejo de montacargas
Buena presentación.
Manejo de personal (mínimo 5 personas)

Conocimientos:
Técnicas de almacenamiento
Control de inventarios
Office Intermedio
Aspel SAE
Conocimientos de carga y estiba.

Actividades:

1. Dirigir operaciones dentro del almacén
2. Establecer objetivos a cumplir con todo el personal de almacén.
3. Revisión de paquetes para embarques o envíos.
4. Actualización y Conteo periódico de material.
5. Control de entradas y salidas de material y materia prima
6. Reporte de actividades con jefe inmediato.
7. Control de mantenimiento preventivo dentro del almacén para instalaciones y equipos.
8. Supervisar que se cumplan las disposiciones del reglamento interno de trabajo y el buen ambiente laboral.
9. Supervisión y toma de decisión para manejo de material.
10. Verificación y cumplimiento de bitácoras para equipos de almacén.
11. Surtir de manera eficiente a líneas de producción.

Vales de despensa \$1,077 mensual, Fondo de ahorro 4%, Aguinaldo 30 días, Métrica semanal por cumplimiento de objetivos, Apoyo semanal de transporte \$256, Tiempo de prueba de 3 meses.

*Ilustración 31 Propuesta de trabajo.
Fuente: Elaboración propia (2024).*

Esta propuesta será publicada en las plataformas, adaptándola a cada una de ellas, con el objetivo de obtener respuesta y atracción del talento apto para el puesto.

Supervisor de Almacén

Beghelli 

El Marqués, Qro.

\$14,500 por mes - Tiempo completo

Postularse ahora



Descripción completa del empleo

Empresa experta en productos de iluminación, sistemas de control, fotovoltaicos y emergencia, somos una compañía de producción totalmente integrada.

OFRECEMOS:

\$14,500.00 mensuales + Métrica

Horario lunes a viernes 08:00 am a 05:00 pm.

(Descanso sábados y domingos)

REQUISITOS:

Carrera técnica o Licenciatura.

3-5 años preferente de experiencia en Supervisión de almacén y administración de inventario.

Control total sobre inventarios y actividades de almacén Manejo de montacargas

Ilustración 32 Propuesta de trabajo Indeed

Fuente: Indeed (2024)

En un periodo de 1 semana la captación de candidatos fue alta, ya que fueron 62 personas postuladas con 1209 impresiones y 107 clics en la publicación, por lo que el diseño y la estructura de la propuesta fue adecuada y eficiente.

The screenshot shows the Indeed job posting page for 'Supervisor de Almacén' in Beghelli, Qro. The interface includes a navigation bar with 'Ayuda', 'Notificaciones', 'Mensajes', and a user profile. The main content area shows the job title, location, and a 'Patrocinar este empleo' button. Below this, the 'Candidatos' section displays two boxes: 'En espera de evaluación' with 62 candidates and 'Todos (excepto los descartados)' with 62 candidates. A '0 Descartado' label is visible at the bottom right of the candidates section. On the right sidebar, there is an 'Editar empleo' button, a status dropdown set to 'Abierto', a button to 'Ver la oferta de empleo en Indeed', and a 'Configuración del proceso de postulación' section with options for 'Método de postulación' (Por email) and 'Solicitar un CV' (Sí).

Ilustración 33 Postulación de candidatos.
Fuente: Indeed (2024).

Resumen de desempeño

Publicación gratuita (datos mostrados entre el 8 mar 2024 y el 7 abr 2024)
Para obtener mayor información, consulte el [informe de desempeño](#)

The performance summary dashboard displays four key metrics in a grid:

Métrica	Valor
Impresiones	1,209
Clics	107
Postulaciones iniciadas	61
Postulaciones	60

Below the metrics, there are two buttons: 'Patrocinar empleo' and 'Mejorar la descripción del puesto'.

Ilustración 28: Postulación de candidatos.
Fuente: Indeed (2024).

Se comienza a filtrar los candidatos y seleccionar los que se adapten mejor al puesto, por lo que tomaremos de referencia el perfil diseñado y comenzaremos a descartar candidatos.

Es importante tener a un máximo de 6 candidatos, esto con el fin de agilizar el proceso y reducir el tiempo al momento de hacer entrevistas, por lo que será una parte clave la selección de candidatos, ya que dependerá que tan buena sea la elección y filtración de los CV.

Se realizaron las entrevistas correspondientes a los candidatos, las cuales se realizaron siempre con base en su C.V. y con la siguiente estructura.

1. Presentar la empresa, a que sector pertenece y que es lo que realizan dentro de ella, así como los valores con los que se cuenta, el ambiente laboral que existe actualmente y que es lo que la compañía busca en sus candidatos.
2. Posterior a esto se conoce al candidato de una manera más personal, preguntando sobre sus principales aptitudes, fortalezas y debilidades, así como sus pasatiempo y gustos, es importante de igual manera conocer si tiene personas dependientes a él y cuáles son sus proyecciones personales a futuro.
3. Después de conocer a la persona de una manera más personal, es importante analizar su trayecto profesional y que experiencia laboral tiene empleos anteriores que sea apta para el puesto solicitado, además de conocer cuáles son sus pretensiones económicas y verificar si son las ofrecidas por la empresa.
4. Para finalizar la entrevista se hace una pequeña descripción del puesto, donde se comparte las actividades y responsabilidades que tendrá, así como los beneficios y percepciones que recibirá, cerrando la entrevista preguntando que tanto es el interés por tener el puesto disponible.

Terminando el proceso de entrevistas se eligen a los 3 mejores candidatos, evaluándolos por su desempeño durante la entrevista y que compatible es su perfil con el puesto ofrecido, de los cuales se tiene que verificar que su historial profesional coincida con lo registrado en el IMSS y conocer si no omite algún empleo anterior, y si es el caso conocer la razón.

Además de pedir referencias y verificar que no haya tenido ninguna situación que pueda implicar un riesgo para la compañía.

Se presentan ante jefes de área, los cuales tomaran una decisión y pasaran a una segunda entrevista a los candidatos seleccionados.

Toda la gestión del proceso se llevó mediante la metodología Kanban, donde se utilizó la aplicación Trello, otorgando rapidez en su desarrollo.

Con Ayuda de esta metodología se facilitó el control del seguimiento de los candidatos, ya que era posible conocer en que etapa se encontraba cada uno, visualizar los documentos dentro de su pestaña y de la misma manera conocer cuál era el siguiente paso durante el proceso.



Ilustración 29: Kanban del proceso de reclutamiento.

Fuente: Trello (2024).

Etapa de control.

Proceso actual de la empresa

Tabla 13 Tiempo del proceso de reclutamiento actual

Nombre del proceso	Fecha Inicial	Fecha Final	Tiempo promedio (días)
Servicio de reclutamiento	05/02/2024	07/02/2024	2
Compartir Perfil y requerimientos.	08/02/2024	10/02/2024	2
Publicación de la oferta	11/02/2024	12/02/2024	1
Postulación de candidatos	13/02/2024	20/02/2024	7
Selección de candidatos	21/02/2024	24/02/2024	3
Se realizan llamadas telefónicas	25/02/2024	28/02/2024	3
Se verifican referencias de empleos anteriores	29/02/2024	02/03/2024	2
Se seleccionan candidatos para entrevista presencial	03/03/2024	05/03/2024	2
Realización de prueba psicométrica	06/03/2024	09/03/2024	3
			25

Fuente: Elaboración propia (2024).

Tabla 14 Control de tiempo

Nombre del proceso	Fecha Inicial	Fecha Final	Tiempo (días)	Avance del proceso		¿?	Si	No
Elaborar perfil y propuesta	05/03/2024	07/03/2024	2	100%	1	¿Se cuenta con los perfiles de puesto establecidos?	Se elabora propuesta	Se actualiza el perfil y posteriormente la propuesta
Publicación de la oferta	08/03/2024	09/03/2024	1	100%	2	N/A		
Postulación de candidatos	10/03/2024	15/03/2024	5	100%	3	¿Existen postulaciones?	Pasa al siguiente filtro	Modificar y mejorar propuesta de trabajo
Selección de candidatos	16/03/2024	18/03/2024	2	100%	4	¿Cuenta con los requerimientos?	Pasa a la etapa de entrevistas	Se descarta candidato
Se realizan llamadas telefónicas	19/03/2024	21/03/2024	2	100%	5	¿Cuenta con los Aptitudes?	Pasa a la etapa de Verificación	Se descarta candidato
Se verifican referencias de empleos anteriores	22/03/2024	23/03/2024	1	100%	6	¿Son buenas?	Pasa a la etapa Final de selección	Se descarta candidato
Se seleccionan candidatos para entrevista presencial	24/03/2024	26/03/2024	2	100%	7	¿Algún candidato fue seleccionado?	Pasa a la siguiente etapa	Se vuelve a etapa de selección de candidatos
Se verifica historial ante el IMSS	27/03/2024	28/03/2024	1	100%	8	¿Existe coherencia?	Pasa a la última etapa	se descarta y volvemos a la selección de candidatos
Realización de prueba psicométrica	28/03/2024	31/03/2024	3	100%	9	¿Resultados positivos?	El candidato es seleccionado y pasa al proceso de contratación	se descarta y volvemos a la selección de candidatos
			19					

Fuente: Elaboración propia (2024)

Capítulo 7

Análisis de Resultados

Etapas de definición.

Dictamen

Los resultados obtenidos en el Dictamen de diagnóstico del proceso de reclutamiento permiten la identificación de un problema específico, y así dar una apertura a un análisis específico y planeación de posibles mejoras dentro del área de Recursos Humanos.

Fue de suma importancia un primer acercamiento con el personal de recursos humanos, para conocer que actividades están siendo deficientes, sin conocer aun sus causas y problemas.

Identificando partes clave del dictamen comenzamos con los antecedentes, donde nos muestra que la empresa Beghelli de México trabaja en conjunto con 3 agencias de reclutamiento de personal, lo que nos indica que la empresa no realiza este proceso de reclutamiento y selección de personal de manera independiente, ya que solo se encarga de mandar la solicitud y requerimientos del puesto, para que estas compañías realicen el proceso completo y presenten a los candidatos para una decisión final.

2. Antecedentes.

Actualmente la empresa trabaja en colaboración con 3 agencias de reclutamiento y selección, las cuales se encargan de brindar el servicio y buscar al candidato adecuado para los puestos que se ofrecen en su momento. La empresa cuenta con los perfiles de puesto para compartirlos con las empresas, pero algunos puestos no se han actualizado y en caso de que sean requeridos no estarán disponibles en el momento.

*Ilustración 34: Antecedentes de Dictamen
Fuente: Elaboración propia 2024*

Posterior al antecedente, es importante conocer de qué manera vamos a analizar el proceso de reclutamiento y selección actual, por lo que se determinó que se llevara a cabo de una manera directa y visual, en esta parte se tuvo acercamiento con el coordinador de recursos humanos, el cual nos apoyó durante todo el proceso de observación, resolviendo dudas y compartiendo recomendaciones.

3. Procedimiento para el análisis del Proceso.

El análisis del problema se llevará a cabo mediante la observación directa, en donde nuestras funciones serán recopilar datos de situaciones y comportamientos que están sucediendo en el momento, obteniendo información objetiva y clara de la situación actual, tratando de evitar en todo momento interpretaciones y filtros; y enfocándonos en la realidad.

Teniendo previamente acercamiento con el área de R.H, decidimos cual sería nuestro objeto de estudio y con que objetivo, es por esto que se decidió enfocarnos en el proceso de reclutamiento y selección con el objetivo de mejorar el proceso.

Ilustración 35: Procedimiento para el análisis

Fuente: Elaboración propia 2024.

Teniendo claro cómo se va a revisar y realizar la observación directa, se han detectado distintas situaciones importantes, una de ellas es que la empresa eleva sus costos al contratar estas agencias de reclutamiento, a diferencia de hacerlo de manera independiente, adicional a esto existe un aumento de costos en inducción y finiquitos por no realizar el reclutamiento de manera efectiva.

También se revisaron los formatos con los que actualmente cuenta la empresa, los cuales no están completos o actualizados, esto ocasiona que el tiempo del proceso se extienda.

4. Revisión de evidencias.

Fecha: Mes de Enero del año 2024

Lugar: Instalaciones de Beghelli de México S.A DE C.V.

Durante el periodo de observación en el mes de Enero hemos detectado algunas situaciones importantes a revisar, comenzamos analizando lo que pasa cuando existe una baja de personal en la compañía, la primera acción es hacer el proceso legal correspondiente a la persona a finiquitar, posterior a esto se organiza una junta de jefes de área para conocer los motivos de la salida del trabajador, y de igual manera se comienza a gestionar una acción para cubrir el puesto libre, donde existen 2 opciones, una de ellas es el reclutamiento interno, donde se analiza si algún miembro de la organización cuenta con las características del puesto para cubrirlo, si no es el caso la opción es el reclutamiento externo, donde la participación del área de Recursos Humanos es solicitar un servicio externo. la empresa se pone en contacto con alguna empresa de Out Helping para que le ayude a buscar y seleccionar al candidato adecuado, por lo que necesita mandar el perfil del puesto con las especificaciones requeridas.

Aquí se observó que los perfiles fueron diseñados en el 2021, por lo que algunos datos no se han actualizado y no son los que requieren actualmente en la compañía. Posterior a esto la empresa brinda la información necesaria para dicho reclutamiento, y así se comienzan a realizar el proceso, algunas de las empresas que le brindan ese servicio a la empresa son: Out helping servicios S.A de C.V, Listart control empresarial y Worken.

Durante las reuniones con los directivos se ha mostrado inconformidad con estos servicios por distintas razones; Una de ellas es el costo que genera el adquirir el servicio, ya que, al ingresar la persona a la empresa, se le tiene que pagar a la empresa lo equivalente a un mes de sueldo del puesto cubierto.

Otra de las causas de dicha inconformidad es el tiempo que le lleva a las agencias encontrar al candidato, ya que por lo regular tardan más de 12 días en dar alguna respuesta positiva, ya que en ocasiones no obtienen candidatos con el perfil deseado, y si es contratado por urgencia es poco tiempo el que permanece en la compañía y se tiene que finiquitar. Estas deficiencias de las agencias por lo regular son ocasionados a la demanda con la que cuentan estas agencias, ocasionando una disminución en la calidad del servicio.

Ilustración 36: Revisión de evidencias.

Fuente: Elaboración propia 2024.

Con la información obtenida se describe el dictamen final, donde se llega a la conclusión que la compañía necesita una reestructura en el proceso de reclutamiento, lo cual resolverá más de un problema dentro del área de Recursos Humanos.

5. Dictamen.

En virtud al proceso actual utilizado para el reclutamiento y selección del personal, se determinó que no es del todo eficiente, ya que está ocasionando problemas internos como aumento en tiempo y costos de contratación, inducción y finiquitos, por lo que es necesario una reestructura en dicho proceso, y buscar soluciones para disminuir y solucionar deficiencias en esta área de la compañía.

*Ilustración 37: Dictamen final
Fuente: Elaboración propia 2024.*

Project Chárter

Se designo el nombre del proyecto con respecto a la problemática y necesidad del área, delimitando los departamentos en los cuales nos enfocaremos para el proceso, que fue el área de producción y almacén, considerando nuestra experiencia y tiempo disponible para realizarlo, donde se determino que sería una reestructuración del proceso de reclutamiento y selección de personal para el área de producción y almacén de la empresa Beghelli de México S.A DE C.V

La fecha designada para la aplicación del proceso fue del mes de enero al mes de junio del 2024, considerando estas fechas en relación al tiempo de estadías por parte de la escuela.

Fecha

ENERO- JUNIO 2024

*Ilustración 38: Fecha (Project Charter).
Fuente: Elaboración propia (2024).*

El proyecto se desarrolla con la metodología DMAIC, y es importante conocer en qué momento se realizará cada etapa y tener una visión más amplia de cómo se desarrollará el todo el proceso establecido.

Hitos del proyecto	DEFINIR: 15-30 ENERO 2024 MEDIR: 01-29 FEBRERO 2024 ANALIZAR: 29 FEBRERO - 15 MARZO 2024 MEJORAR: 16 MARZO- 30 ABRIL 2024 CONTROLAR: 01-31 MAYO 2024
--------------------	--

*Ilustración 39: Hitos del proyecto (Project Charter).
Fuente: Elaboración propia (2024).*

Con ayuda del dictamen previamente elaborado, se puede conocer cuál es la problemática detectada, dicho esto tenemos que conocer cuál será el objetivo de nuestro proyecto y a que resultados esperamos llegar al finalizarlo.

Problema	DEFICIENCIA Y DEPENDENCIA A OTRAS AGENCIAS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL
Objetivo	REESTRUCTURAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL ENFOCADO EN DISMINUIR COSTOS DE CONTRATACIÓN Y LA ROTACIÓN DEL PERSONAL, ESPECÍFICAMENTE EN EL ÁREA OPERATIVA Y DE ALMACÉN DE LA EMPRESA BEGHELLI DE MÉXICO S.A. DE C.V.

*Ilustración 40 : Problema y objetivo (Project Charter).
Fuente: Elaboración propia (2024).*

Al finalizar tenemos que tener una base para medir los resultados y conocer si existieron beneficios o no, por lo que se tiene que establecer desde un inicio que se va a medir y cuáles son los indicadores con los que vamos a analizarlos.

Beneficios	DISMINUCIÓN DE COSTOS Y TIEMPOS DE CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y FINIQUITOS.
Indicadores	TIEMPO Y COSTO

*Ilustración 41: Beneficios e Indicadores (Project Charter).
Fuente: Elaboración propia (2024)..*

Etapas de Medición.

Para esta etapa fue importante descargar la base de datos del sistema Aspel Noi, el cual se utiliza para tener todo el registro de la nómina de los trabajadores, así como su historial.

Para obtener la información necesaria de este sistema se adecuo para obtener únicamente lo necesario, donde permaneció:

- La clave del trabajador.
- Nombre completo.
- Puesto.
- Departamento.
- Estatus.
- Fecha de alta.
- Fecha de baja.
- Fecha de nacimiento.

Capítulo 4. Objetivos

Clave	Nombre completo	Puesto	Departamento	Estatus	Fecha de	Fecha de baja	Fecha de naci
502	HERNANDEZ ALVAREZ MA DEL CAR	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Alta	15/01/2007		17/06/1980
505	DIONISIO HERNANDEZ EVA	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Alta	03/04/2011		18/08/1980
508	PEREZ SANCHEZ GABRIELA	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Alta	05/08/2015		27/01/1973
515	MENDOZA MUÑOZ MA. LOURDES	CONTROL DE INDUSTRIAL		Alta	25/01/2016		06/02/1974
525	MARTINEZ PEREZ MARIA JOSE	ASISTENTE A INDUSTRIAL		Alta	28/02/2017		10/11/1997
529	GUTIERREZ SERVIN LUIS FRANCISCO	ALMACENIST INDUSTRIAL		Baja	04/05/2017	26/12/2023	15/09/1993
540	NIEVES SANCHEZ JOSE FELIX	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Alta	23/01/2018		12/08/1979
545	MORALES CRUZ DAVID	ALMACENIST INDUSTRIAL		Reingreso	04/05/2021		09/08/1992
550	VALENCIA SILVA MARIA FERNANDA	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Alta	28/05/2019		28/11/1998
557	PAZ CARRERA LIDIA	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Baja	24/11/2022	06/01/2023	13/11/2001
562	NAVARRO GARCIA MITZI JASPE	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Baja	06/02/2020	06/01/2023	11/03/1991
563	HURTADO LUJAN VICTOR MANUEL	CHOFER ALM INDUSTRIAL		Alta	14/09/2020		19/12/1974
568	MARTINEZ JAIMES DAVID	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Baja	10/03/2021	02/05/2023	28/09/1999
570	FLORES GUZMAN MARIA TANIA	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Alta	22/03/2022		05/09/1997
574	VERA RESENDIZ MAURICIO	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Baja	13/12/2022	02/10/2023	26/03/1995
575	GARCIA CRISTOBAL CHRISTIAN LEA	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Baja	16/01/2023	14/12/2023	05/07/1998
576	ZAMORA ALCALA DIANA ABBIGAIL	SUPERVISOR INDUSTRIAL		Baja	01/02/2023	22/01/2024	21/07/1989
577	NAVOR GUERRERO MARIO	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Baja	01/06/2023	05/08/2023	17/07/1998
578	HERNANDEZ SANCHEZ OSCAR	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Baja	23/08/2023	25/08/2023	04/11/1980
579	ZAMORANO MENDOZA JOSE ANGE	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Baja	30/08/2023	02/09/2023	01/06/2000
580	GUTIERREZ VAZQUEZ HUGO	AYUDANTE G INDUSTRIAL		Baja	30/08/2023	05/09/2023	22/11/1956

Ilustración 42: Base de datos empleados Beghelli.

Fuente: Aspel NOI 9.

Para conocer el comportamiento de la empresa con respecto a las bajas de personal para el año 2023 y parte del 2024 se diseñó una tabla dinámica referente a los datos de Aspel Noi, posterior a esto se diseñó una gráfica dinámica donde se muestra de una forma más visual este comportamiento.

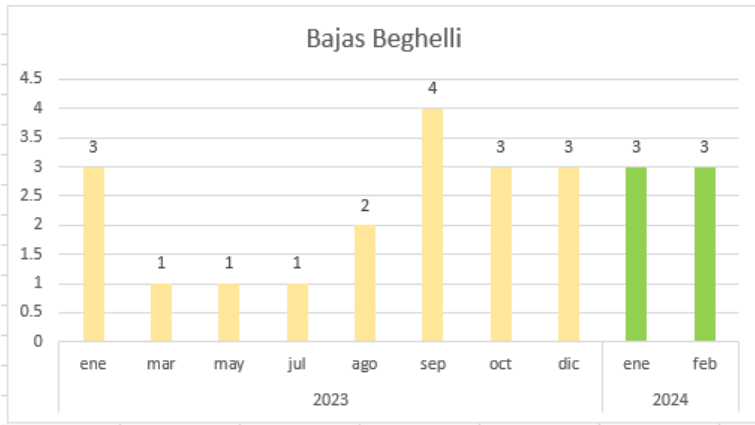
Se puede mostrar que en ninguno de los meses supera la cantidad de 5 bajas, por lo que se puede pensar que existe baja rotación, pero es necesario tener los datos completos y con la formula establecida realizar el calculo y determinarlo.

Tabla 15. Tabla dinámica.

Años	Fecha de baja	Cuenta de Nombre completo
2023	ene	3
	mar	1
	may	1
	jul	1
	ago	2
	sep	4
	oct	3
	dic	3
	Total 2023	18
2024	ene	3
	feb	3
Total 2024		6
Total general		24

Fuente: Elaboración propia (2024).

Tabla 16 Gráfica dinámica



Fuente: Elaboración propia (2024).

Se puede analizar que en el año 2024 se tuvo una cantidad significativa de rotación, esto acorde al numero de empleados con los que cuenta Beghelli, donde no supera los 50 empleados, lo que la convierte en una empresa pequeña.

Posterior al comportamiento de las bajas dentro de la empresa es importante conocer el numero de ingresos que se han tenido durante los mismos meses, por lo que se puede mostrar, es relativamente bajo.

Tabla 17: Numero de ingresos

Años	Fecha de alta	Cuenta de Nombre completo
2022	mar	1
	nov	1
	dic	1
Total 2022		3
2023	ene	1
	feb	1
	jun	1
	ago	4
	sep	2
	oct	1
	nov	1
Total 2023		11
2024	ene	2
Total 2024		2
Total general		16

Fuente: Elaboración propia (2024).

Cuando se tienen estos datos obtenidos y manipulando la tabla original se realizó una tabla donde se muestra se comportamiento de la rotación en los últimos 4 meses del año 2023, esto con el fin de que pueda ser comparado con los primeros 4 meses del mes de enero y analizar si existió una disminución.

Por lo que se mostró un porcentaje relativamente alto, ya que debido a la cantidad de empleados que se tiene, se cuenta con mucha rotación, donde el más alto fue en el mes de septiembre con un 8.89%.

Tabla 18 Rotación de personal

Mes	Personal al inicio del periodo	Personal al final del periodo	Personal que se separó de la empresa.	Índice de rotación
septiembre	46	44	4	8.89%
octubre	44	44	3	6.82%
noviembre	44	45	0	0.00%
diciembre	45	43	3	6.82%

Fuente: Elaboración propia (2024).

Para conocer los costos que se generaron al recibir el servicio de reclutamiento y selección fue necesario la ayudante del departamento contable, donde nos mostró el historial de los costos generados en el último cuatrimestre del año 2023, lo cual nos mostró que se ingresaron 6 personas a la compañía mediante este medio, y genero un costo de 57,812.

Tabla 19 Costo de reclutamiento

Nombre del proveedor	Referencia proveedor	Clave de artículo	Línea	Cantidad	Costo	Subtotal
OUT HELPING SERVICIOS SA DE CV	1005547	RECLUTAMIENTOIND	RECLU	1	10,320.00	10,320.00
OUT HELPING SERVICIOS SA DE CV	1004815	RECLUTAMIENTOIND	RECLU	1	5,253.00	5,253.00
LISTART CONTROL EMPRESARIAL	8634	ASESOPERMORAADM O	ASEPM	1	18,000.00	18,000.00
LISTART CONTROL EMPRESARIAL	8736	ASESOPERMORAADM O	ASEPM	1	6,325.00	6,325.00
LISTART CONTROL EMPRESARIAL	9160	RECLUTACOMERCIAL	RECME	1	16,714.00	16,714.00
LISTART CONTROL EMPRESARIAL	9052	ASESOCOMERCIAL	ASCOM	1	1,200.00	1,200.00
						57,812.00

Fuente: Beghelli de México S.A. DE C.V. (2024).

Por último, se le dio seguimiento al Proceso de reclutamiento y selección por las agencias que la empresa utilizaba, donde los jefes de área y personal de las agencias brindaron la información necesaria con la que se construyó el diagrama de proceso con toma de decisión, donde se describe paso a paso as actividades a realizar.

Dando inicio cuando se tiene una vacante disponible, en esta etapa el área que cuenta con un puesto abierto y necesita cubrirlo se pone en contacto con el departamento de Recursos Humanos.

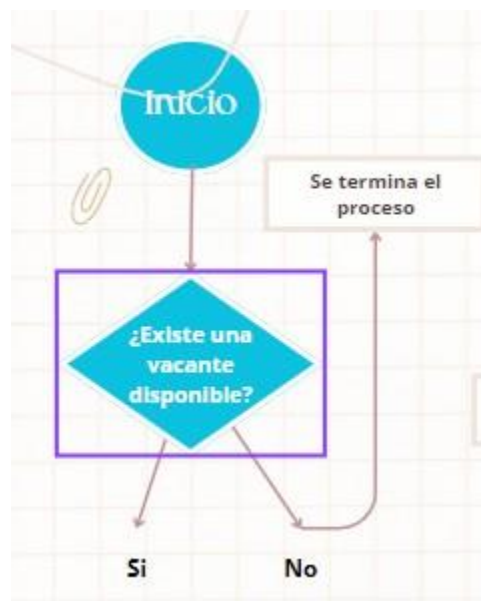


Ilustración 43: Reestructura de proceso de reclutamiento

Fuente: Elaboración propia (2024)

El departamento de Recursos Humanos se pone en contacto con la agencia de reclutamiento, y se revisa si se cuenta con el perfil de puesto establecido, e no ser así se especifican de manera directa los requerimientos específicos del puesto, para posteriormente ser publicado y comenzar con el proceso de reclutamiento.

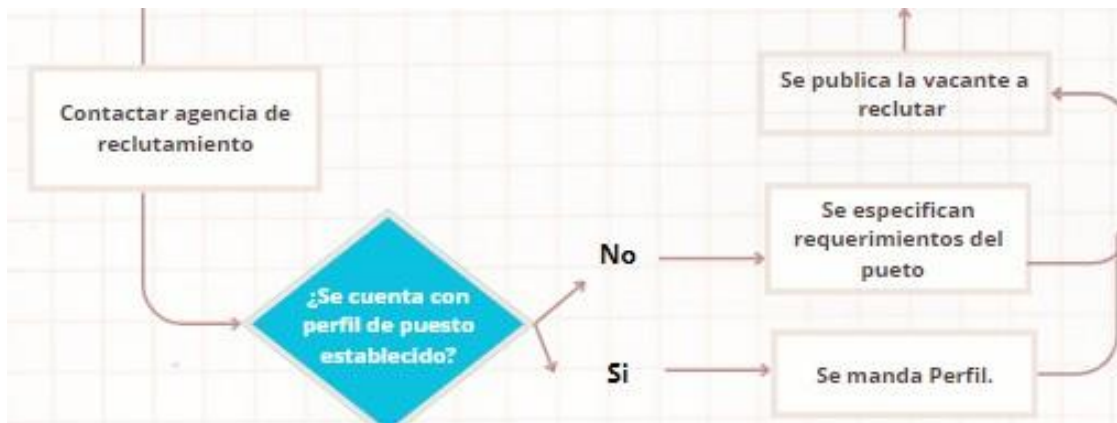


Ilustración 44: Reestructura de proceso de reclutamiento

Fuente: Elaboración propia (2024)

Cuando es publicada la vacante, comienza el proceso de postulación por parte de los candidatos, donde el reclutador se encarga de ir seleccionando a los perfiles que más encajen con los requerimientos o perfil de puesto.

Se comienza a filtrar las mejores opciones las cuales pasas a una siguiente etapa que consiste en una primera llamada telefónica, con el fin de conocer principales características del candidato, tanto personales como profesionales o académicas.

Es importante conocer si el candidato sigue disponible e interesado para considerarse en una siguiente etapa del proceso.

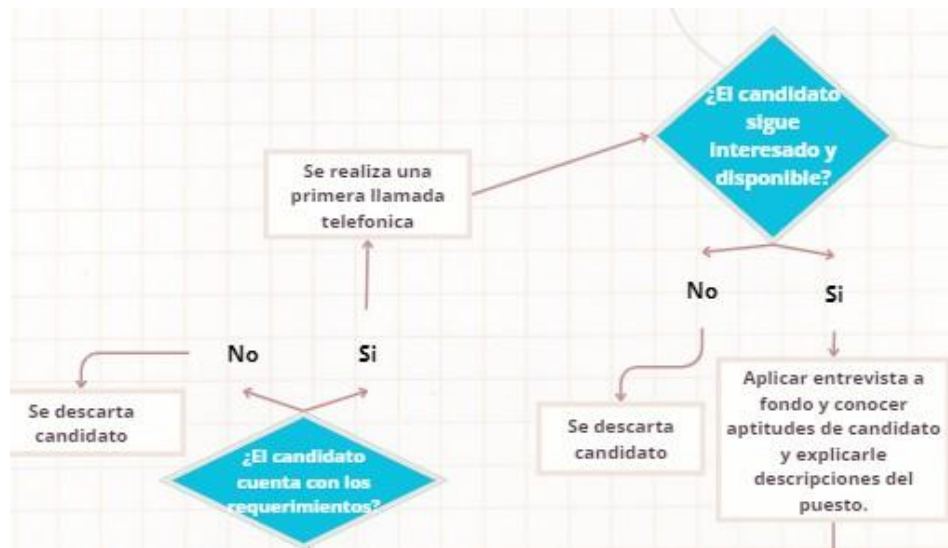


Ilustración 45 :Reestructura de proceso de reclutamiento

Fuente: Elaboración propia (2024)

Después de la etapa de entrevista los reclutadores eligen las mejores opciones para ser presentadas a la empresa, la cual se encargará de realizar una entrevista final y elegir al candidato apto para el puesto.

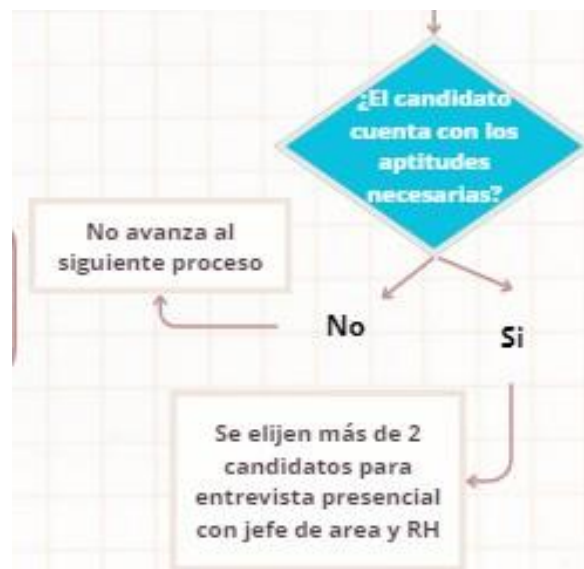


Ilustración 46: Reestructura de proceso de reclutamiento

Fuente: Elaboración propia (2024)

Etapa de Análisis.

Para la elaboración del diagrama fue necesario organizar un Focus group, donde participo el coordinador de Recursos Humanos, y la Controller de la organización, donde en conjunto y mediante un dialogo proactivo se llegó a las siguientes respuestas, las cuales pueden resultar una posible causa para la deficiencia del proceso de reclutamiento.



Ilustración 47 Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia (2024)

En la categoría de método se determinaron 2 posibles causas, una de ellas se determinó que puede ser la falta de atracción de talento, esto debido a la poca captación de candidatos al momento de reclutar o buscar personal de manera independiente.

La segunda posible causa se determinó que es por la falta de un proceso estructurado de búsqueda de personal, debido a que esta tarea se ha dejado en manos de externos, se tiene poco control y gestión del proceso.

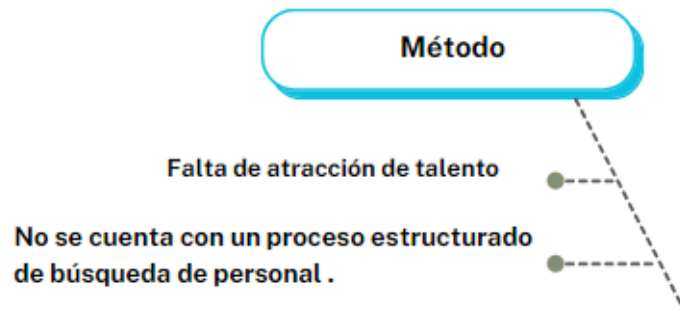


Ilustración 48: Diagrama de Ishikawa.

Fuente: Elaboración propia (2024)

En la categoría de maquinaria se llegó a la conclusión que se está utilizando de manera muy deficiente las plataformas especializadas de reclutamiento, las cuales son de bastante utilidad y eficiencia, como ejemplo están las plataformas Indeed, CompuTrabajo, OCC, etc.

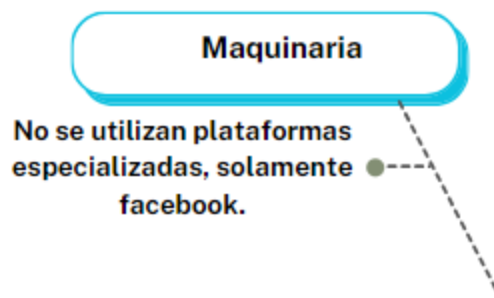


Ilustración 49: Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia (2024).

La Deficiencia en la técnica, que se designa de Mano de Obra, va muy relacionada con la falta de estructura en el proceso, donde se necesita analizar si es una causa raíz del problema.

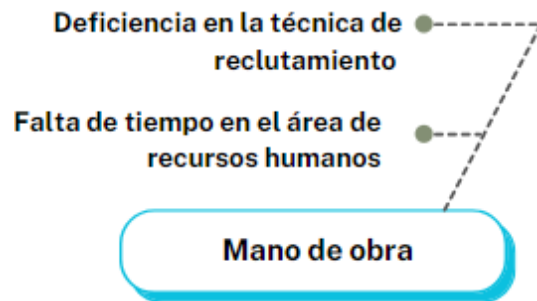


Ilustración 50 Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia (2024).

La última categoría del diagrama de Ishikawa es el medio ambiente, donde se determinaron 3 posibles causas, una de ellas es la competencia de empleo en la zona, y las posibles mejores ofertas.

Durante el proceso, es posible que el candidato tenga otras expectativas de la empresa, debido al más proceso que se realizó, por falta de profesionalismo o administración.

Y una última posible causa es que el reclutador no brinda la información correcta a los candidatos, lo que termina por no finalizar con los procesos.

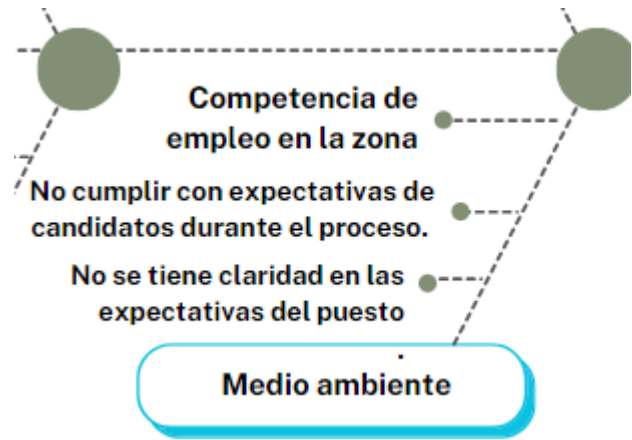


Ilustración 51 Diagrama de Ishikawa
Fuente: Elaboración propia (2024).

Para llegar a una causa raíz es importante profundizarla, llegando a una situación más específica y con una posible solución factible.

Es por eso que se utilizó a Herramienta de los 5 Porqués, donde se realiza la pregunta en la causa determinada en el diagrama de Ishikawa y se realiza la misma pregunta al resultado obtenido hasta lograr llegar a una causa factible, donde la falta de atracción de talento se determinó que es debido a la Falta de estudio del impacto que tiene la atracción de talento.

Tabla 20: 5 Porques

Causas	Porque 1	Porque 2	Porque 3	Porque 4	Porque 5
Falta de atracción de talento.	¿Por qué hay falta de atracción de talento? No existe una estrategia de atracción de talento	¿Por qué no existe una estrategia? Porque no es una prioridad para la organización.	¿Por qué no es una prioridad la atracción de talento? No se conoce el impacto de la atracción de talento.	¿Porque no se conoce el impacto tiene? Falta de estudio del impacto que tiene la atracción de talento	

Fuente: Elaboración propia (2024).

El no contar con un proceso estructurado de búsqueda de persona es debido a una falta de diseño estandarizado de reclutamiento.

Tabla 21 5 Porqués

No se cuenta con un proceso estructurado de búsqueda de personal.	¿Por qué no se cuenta con un proceso de reclutamiento? Porque no se tienen los requerimientos para dicho proceso	¿Por qué no se tienen todos los requerimientos? No se ha llevado dicho proceso	¿Por qué no se lleva el proceso de reclutamiento? Falta de diseño estandarizado de reclutamiento.
---	---	--	--

Fuente: Elaboración propia (2024).

Las plataformas especialidades son de gran utilidad, pero al usarlas de manera incorrecta, no tendrá ningún beneficio alguno, es por esto que se determinó que no se aplican los filtros y herramientas adecuadas en estas plataformas.

Tabla 22 5 Porqués

No se utilizan plataformas especializadas.	¿Por qué no se utilizan estas plataformas? Por que la cultura organizacional no maneja plataformas de reclutamiento.	¿Por qué se tiene esta cultura? La empresa opta por una actividad central	¿Porque se optan por una actividad central? La empresa no ah contado con resultados positivos al usar estas plataformas	¿Por qué no se han tenido resultados positivos? No se aplican los filtros adecuados al utilizar las plataformas de reclutamiento.
--	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2024).

Cuando el reclutador no brinda la información adecuada al candidato es debido a la falta de actualización de perfiles de puesto.

Tabla 23: 5 Porqués

No se tiene claridad en las expectativas del puesto	¿Por qué no se tienen claras las expectativas? Falta de documentos para su concimiento	¿Porque hay Falta de documentos para su concimiento? No se tienen formatos de perfiles de puesto actualizados.
---	---	---

Fuente: Elaboración propia (2024).

Debido a la carga de trabajo en el área de Recursos Humanos, esta tarea se ha dejado en un segundo plano, sin poder darle un correcto seguimiento y análisis.

Tabla 24: 5 Porqués

Deficiencia en la técnica de reclutamiento.	¿Por qué se tiene una deficiencia en la tecnica? Deficiencia en la estrategia de reclutamiento.	¿Por qué hay deficiencia en la estrategia de reclutamiento? Falta de seguimiento y analisis de procesos especializados en el tema.
---	--	---

Fuente: Elaboración propia (2024).

La falta de tiempo puede llevar a una necesidad de personal, lo cual disminuiría la carga de trabajo.

Tabla 25: 5 Porque"s

Falta de tiempo en el área de recursos humanos.	¿Por qué existe falta de tiempo? Carga de trabajo en el area de RH	¿Por qué hay carga de trabajo en el area de RH? Falta de personal en el area
---	---	---

Fuente: Elaboración propia (2024).

La zona metropolitana de Querétaro cuenta con una fuerte oferta de empleo, lo que aumenta la competitividad en la región, se cuenta con un total de 49 parques industriales en la zona.

Tabla 26: 5 Porqués

Competencia de empleo en la zona.	¿Por qué existe competencia en la zona? Alta oferta de trabajo en la zona	¿Por qué existe alta oferta de trabajo? Existe gran variedad de ofertas y empleos en la zona
--	---	--

Fuente: Elaboración propia (2024).

Es de suma importancia tener una buena imagen de la organización, desde el inicio del proceso hasta la parte final, y puede que exista poca formalidad en ciertas fases del proceso.

Tabla 27: 5 Porqués

No cumplir con expectativas de candidatos durante el proceso.	¿Por qué no se cumplen las expectativas? Los candidatos desertan durante el proceso	¿Por qué desertan durante el proceso? No se interesan en la empresa	¿Por qué no existe un interés en la empresa? No se tiene una formalidad durante el proceso con el candidato
--	---	---	---

Fuente: Elaboración propia (2024).

Ya obtenidos los resultados cualitativos, se asignarán 5 criterios, para determinar su valor y conocer la causa o causas raíz del problema principal, donde el 1 es el más bajo y 3 el mayor. Se determinaron los siguientes criterios:

Tabla 28: 5 Porque's

¿Es un factor que lleva al problema?	Esto ¿Ocasiona directamente el problema?	Si esto es eliminado ¿Se corregiría el problema?	¿Se puede plantear una solución factible?	¿La solución es de bajo costo?
--------------------------------------	--	--	---	--------------------------------

Fuente: Elaboración propia (2024).

Se aplico con cada una de la causa, determinado el valor en conjunto con la coordinación de Recursos Humanos.

Tabla 29: 5 Porque's

Falta de estudio del impacto que tiene la atracción de talento	1	1	1	2	1	6
Falta de diseño estandarizado de reclutamiento.	3	3	2	3	2	13
No aplican los filtros adecuados al utilizar las plataformas de reclutamiento.	2	1	1	3	3	10
No se tienen formatos de perfiles de puesto actualizados.	2	2	2	3	3	12
Falta de seguimiento y análisis de procesos especializados en el tema	1	2	2	3	2	10
Carga de trabajo en el área de RH	2	1	2	1	1	7
Existe gran variedad de ofertas y empleos en la zona	1	1	1	1	1	5
No se tiene una formalidad durante el proceso con el candidato	1	1	1	3	3	9

Fuente: Elaboración propia (2024).

Para finalizar con el análisis, se desarrolló un diagrama de Pareto, para lo cual es necesario ordenar la información de manera descendente en una tabla de registro, en una tercera columna de la misma tabla se coloca la cantidad acumulada, llegando a un total de 72, el cual será nuestro 100%, con esto se determina la frecuencia relativa de manera individual y acumulada.

Tabla 30 Diagrama de Pareto

	Frecuencia absoluta	F.A Acumulada	Frecuencia Relativa	F.R Acumulada
Falta de diseño estandarizado de reclutamiento.	13	13	18%	18%
No se tienen formatos de perfiles de puesto actualizados.	12	25	17%	35%
No aplican los filtros adecuados al utilizar las plataformas de reclutamiento.	10	35	14%	49%
Falta de seguimiento y análisis de procesos especializados en el tema	10	45	14%	63%
No se tiene una formalidad durante el proceso con el candidato	9	54	13%	75%
Carga de trabajo en el área de RH	7	61	10%	85%
Falta de estudio del impacto que tiene la atracción de talento	6	67	8%	93%
Existe gran variedad de ofertas y empleos en la zona	5	72	7%	100%

Fuente: Elaboración propia (2024).

Se muestra el grafico de Pareto donde de una manera más visual, podemos observar que el 80% de las consecuencias son debido al 20% de las acciones o el 80% de los defectos de un producto se debe al 20% de las causas. Lo que nos indica que nuestro enfoque será en el diseño estandarizado del proceso de reclutamiento y la elaboración de los perfiles de puesto.

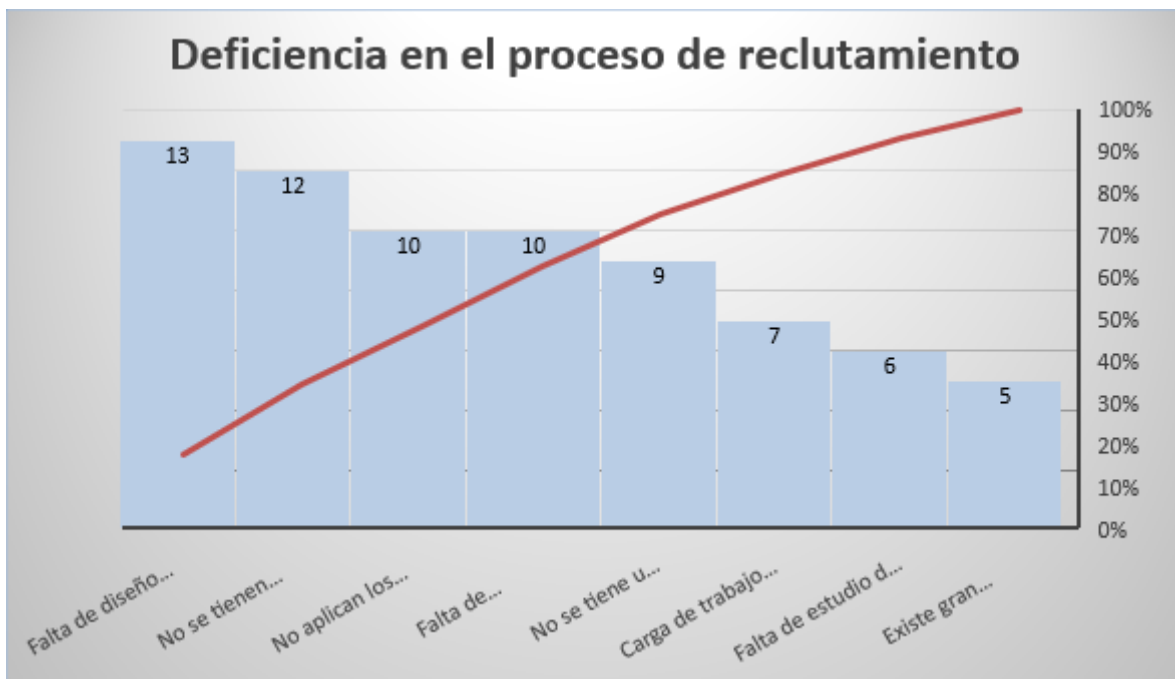


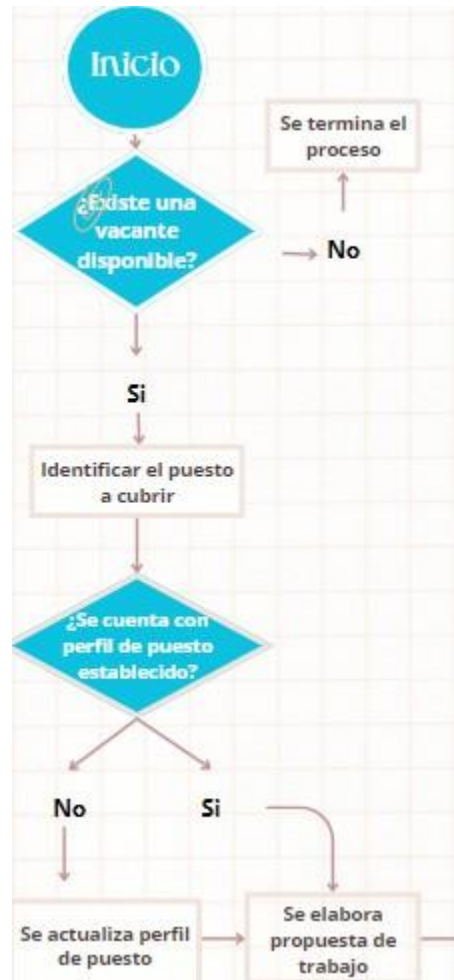
Ilustración 52 Grafica de Pareto

Fuente: Elaboración propia (2024).

Etapas de Mejora.

Para la reestructura del proceso es importante comenzar diseñando el diagrama de flujo con toma de decisión, donde el enfoque principal será realizarlo de manera independiente y con los filtros adecuados.

Se comienza cuando existe una vacante disponible, el jefe de área, se pone en contacto con el departamento de Recursos Humanos, donde nos indican el puesto a cubrir y algunas necesidades específicas, en esta etapa el perfil de puesto ya se encontrará actualizado, por lo que se podrá pasar a la siguiente etapa sin demorar más tiempo.



*Ilustración 53: Reestructura de proceso de reclutamiento
Fuente: Elaboración propia (2024).*

Posterior a esto se publica la propuesta de trabajo, donde se determinó un tiempo de respuesta para la selección de los candidatos, esto dependerá de la urgencia por cubrir el puesto, si no hay postulaciones en el tiempo determinado se tendrá que modificar y mejorar la propuesta de trabajo publicada, para que de esta manera exista esta atracción de talento.

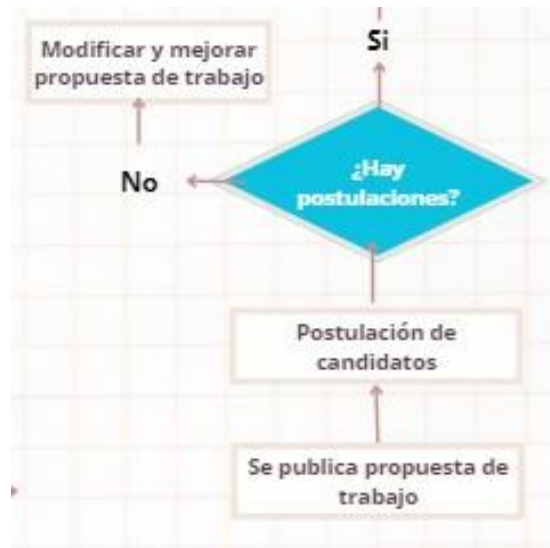


Ilustración 54: Reestructura de proceso de reclutamiento
Fuente: Elaboración propia (2024).

La siguiente parte del proceso es seleccionar y filtrar a los candidatos, donde se hace una comparación con el perfil de puesto establecido y los candidatos que cumplan con más características pasaran al siguiente proceso, el cual es una primera llamada telefónica, con el fin de conocer principales características del candidato, tanto personales como profesionales o académicas.

Es importante conocer si el candidato sigue disponible e interesado para considerarse en una siguiente etapa del proceso.



Ilustración 55: Reestructura de proceso de reclutamiento
Fuente: Elaboración propia (2024).

Para que el candidato avance al siguiente proceso necesita contar con las aptitudes necesarias, que se determinaran durante la llamada telefónica, de ser así, se prosigue a verificar referencias de empleos anteriores, donde se tomara nota de la experiencia que tuvo la empresa con el empleado.

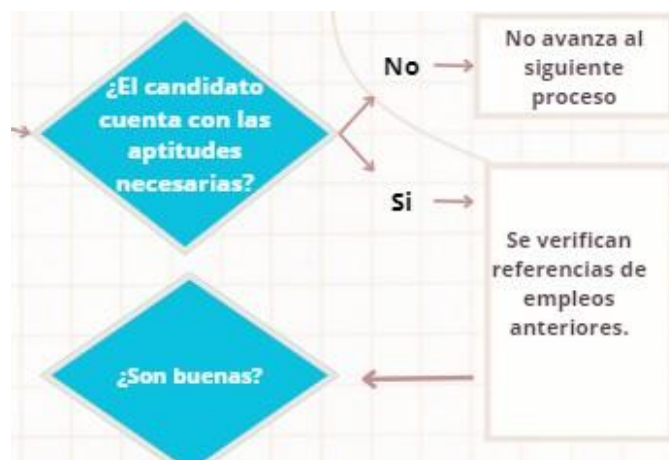


Ilustración 56 Reestructura de proceso de reclutamiento
Fuente: Elaboración propia (2024).

Cuando se tiene una respuesta positiva con respecto a las referencias del empleado, es importante seleccionar a los mejores candidatos, y los que tuvieron

un mejor desempeño hasta esta etapa del proceso, para posteriormente presentarlos con el jefe de área, el cual tomara una decisión.

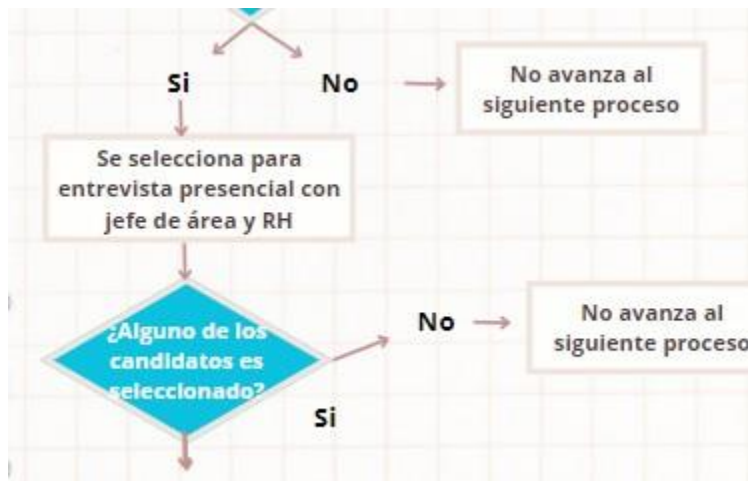


Ilustración 57 Reestructura de proceso de reclutamiento.
Fuente: Elaboración propia (2024).

Para finalizar el proceso, al momento de que un candidato es seleccionado, se hace una última revisión, verificando que los datos que nos proporciona el candidato sean compatibles con lo que se tiene registrado ante el IMMS, y no se emite u oculta alguna posible información, se realiza una prueba psicométrica y si no existe ninguna situación alarmante el candidato es seleccionado.



Ilustración 58 Reestructura de proceso de reclutamiento.
Fuente: Elaboración propia (2024).

Para la elaboración y actualización de los perfiles de puesto, se utilizó un formato establecido por la empresa.

Donde en la primera sección se colocan los datos de la empresa, y datos del reclutador

Generales.			
Empresa:	BEGHELLI DE MEXICO SA DE CV		
Giro de la empresa:	...8o	Número empleados:	
Contacto Reclutamiento			
Nombre:	Carlos Herrera Mendoza		
Teléfono:	4451227399	Correo electrónico:	
			Analistarh@beghelli.com.mx
Dirección			
Calle y Número	AV DEL MARQUES NO 70 INT 4	C.P.	76246
Colonia	PARQUE INDUSTRIAL BERNARDO QUINTANA	Municipio	EL MARQUES
Estado	QRO	C.P.	76246

Ilustración 59 Actualización de perfiles de puesto.

Fuente: Beghelli de México S.A. DE C.V. (2024).

Se tiene un apartado donde se muestra el puesto en específico, el sueldo que se frece para dicho puesto y la escolaridad mínima que necesita para el puesto, así como el nivel de inglés en caso de ser requerido.

Perfil.			
Puesto:	Supervisor de Almacén.	Sueldo:	\$14,500.00 + Metrica
Escolaridad			
<input type="checkbox"/> Primaria	<input checked="" type="checkbox"/> Licenciatura	<input type="checkbox"/> Otro	
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input checked="" type="checkbox"/> Licenciatura Trunca		
<input checked="" type="checkbox"/> Bachillerato	<input checked="" type="checkbox"/> Técnico		
<input type="checkbox"/> Bachillerato Trunco	<input type="checkbox"/> Maestría		
Inglés		Otro	

Ilustración 60 Actualización de perfiles de puesto.

Fuente: Beghelli de México S.A. DE C.V. (2024).

Es de vital importancia conocer la experiencia mínima que necesita para el puesto, así como los conocimientos y condiciones específicas necesarias.

Experiencia:		
Áreas de experiencia	Años requeridos	
	Recomendado	Indispensable
Supervisión de almacén	4 años	1 año
Administración de inventarios	4 años	1 año
Conocimientos	Office Intermedio	
	Técnicas de almacenamiento	
	Control de inventarios	
	Conocimientos de carga y estiba	
	ASPEL SAE	
Condiciones específicas:	Trabajo en alturas	
	No contar con problemas de espalda	

Ilustración 61 Actualización de perfiles de puesto
Fuente: Beghelli de México S.A. DE C.V. (2024).

Se describe en forma de listado las actividades a realizar donde se ordenan dependiendo la prioridad de la actividad.

Actividades a desempeñar en el puesto:	
1	Dirigir operaciones dentro del almacén
2	Establecer objetivos a cumplir con todo el personal de almacén.
3	Revisión de paquetes para embarques o envíos
4	Actualización y conteo periodico de material
5	Control de entradas y salidas de material y materia prima
6	Reporte de actividades con jefe inmediato
7	Control de mantenimiento preventivo dentro del almacen tanto para instalaciones como para equipos
8	Verificación y cumplimiento de bitacoras para equipos de almacen.
9	Surtir de manera eficiente a líneas de producción
10	Supervisar que se cumplan las disposiciones del reglamento interno de trabajo y el buen ambiente laboral.
11	Supervisión y toma de desición de manejo de material

Ilustración 62 Actualización de perfiles de puesto
Fuente: Beghelli de México S.A. DE C.V. (2024).

Adicional se especifican las competencias que el candidato debe cumplir, y los beneficios que este tendrá dentro de la organización.

Días a laborar:	LUNES A VIERNES	Horario: 8am A 5 pm
Competencias		
N	Competencia	Nivel de dominio
1	Responsable	Avanzada
2	Comunicación asertiva	Medio
3	Proactivo	Avanzada
4	Trabajo en equipo	Avanzada
5	Organizado	Avanzada
6	Sentido de Urgencia	Avanzada
7	Toma de decisión	Avanzada
Adicionales	Vales de despensa \$1,077 mensual,Fondo de ahorro 4%, Aguinaldo 30 días, Metrica semanal por cumplimiento de objetivos \$875.00, Apoyo semanal de transporte \$256, Tiempo de prueba de 3 meses.	

*Ilustración 63 Actualización de perfiles de puesto
Fuente: Beghelli de México S.A. DE C.V. (2024).*

Ya lista la información requerida para el puesto, se diseñó una propuesta de trabajo adaptándola con respecto a la plataforma a utilizar, en este caso fue Indeed, por lo que tenemos que visualizar las características de dichas plataformas y de esta manera diseñar la propuesta a publicar.

Donde se necesita llenar distintos rubros con la información del puesto, y adicional a esto una descripción completa de la oferta de trabajo.

Supervisor de Almacén

Beghelli 

El Marqués, Qro.

\$14,500 por mes - Tiempo completo

Postularse ahora



Descripción completa del empleo

Empresa experta en productos de iluminación, sistemas de control, fotovoltaicos y emergencia, somos una compañía de producción totalmente integrada.

OFRECEMOS:

\$14,500.00 mensuales + Métrica

Horario lunes a viernes 08:00 am a 05:00 pm.

(Descanso sábados y domingos)

REQUISITOS:

Carrera técnica o Licenciatura.

3-5 años preferente de experiencia en Supervisión de almacén y administración de inventario.

Control total sobre inventarios y actividades de almacén Manejo de montacargas

*Ilustración 64 Oferta de empleo en INDEED
Fuente: INDEED (2024).*

Posterior a esto continua la postulación de los candidatos, donde la tarea como reclutador es analizar si se tiene una captación considerable de candidatos, de no ser así, es necesario implementar acciones correctivas, para minimizar cualquier atraso o desviación en el proceso.

Resumen de desempeño

Publicación gratuita (datos mostrados entre el 8 mar 2024 y el 7 abr 2024)

Para obtener mayor información, consulte el [informe de desempeño](#)



*Ilustración 65 Resumen de desempeño
Fuente: INDEED (2024)*

Revisando los resultados de la publicación en un periodo de 5 días se detectó que se tuvo una respuesta bastante buena, ya que se consiguió un total de 1209 impresiones, con 107 clics y 61 postulaciones iniciadas, por lo que la propuesta y la estrategia para la atracción de talento fue correcta, y se puede continuar con la etapa siguiente del proceso.

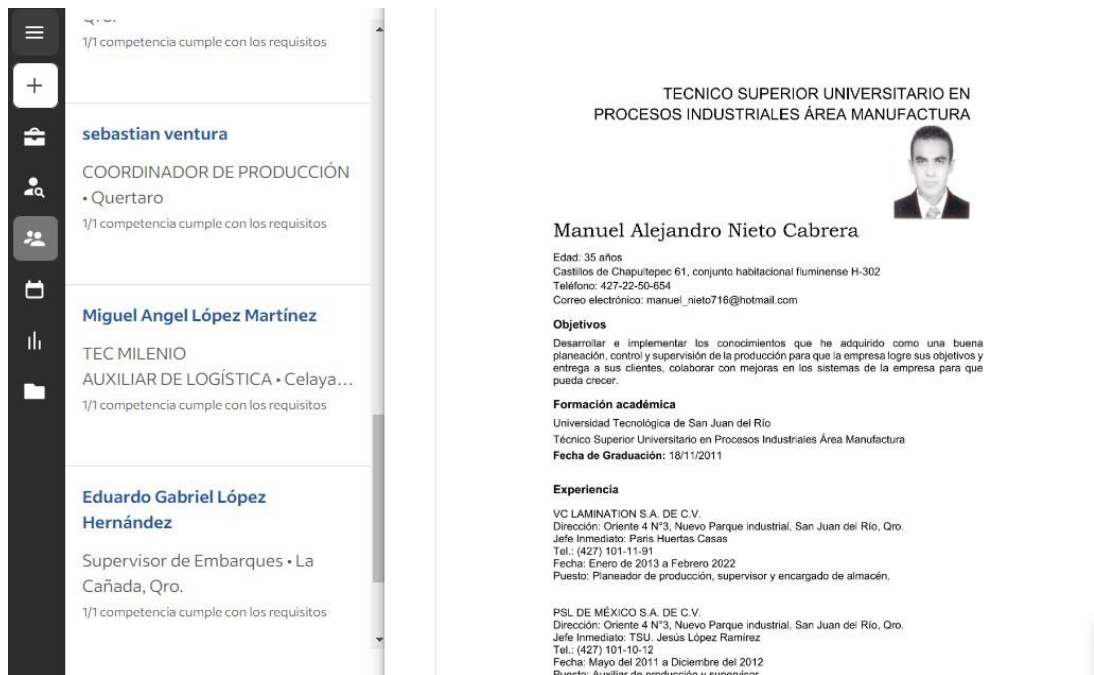


Ilustración 66 Revisión de currículos
Fuente: INDEED (2024).

Es importante realizar un análisis a profundidad en cada Currículum, donde se compara las características de la persona con el perfil de puesto que se desea, y se determina si el candidato es ideal para ocupar dicho puesto.

Es importante tener a un máximo de 6 candidatos, esto con el fin de agilizar el proceso y reducir el tiempo al momento de hacer entrevistas, por lo que será una parte clave la selección de candidatos, ya que dependerá que tan buena sea la elección y filtración de los CV.

Se realizaron las entrevistas correspondientes a los candidatos, las cuales se realizaron siempre con base en su C.V. y con la siguiente estructura.

1. Presentar la empresa, a que sector pertenece y que es lo que realizan dentro de ella, así como los valores con los que se cuenta, el ambiente laboral que existe actualmente y que es lo que la compañía busca en sus candidatos.
2. Posterior a esto se conoce al candidato de una manera más personal, preguntando sobre sus principales aptitudes, fortalezas y debilidades, así como sus pasatiempo y gustos, es importante de igual manera conocer si tiene personas dependientes a él y cuáles son sus proyecciones personales a futuro.

- Después de conocer a la persona de una manera más personal, es importante analizar su trayecto profesional y que experiencia laboral tiene empleos anteriores que sea apta para el puesto solicitado, además de conocer cuáles son sus pretensiones económicas y verificar si son las ofrecidas por la empresa.
- Para finalizar la entrevista se hace una pequeña descripción del puesto, donde se comparte las actividades y responsabilidades que tendrá, así como los beneficios y percepciones que recibirá, cerrando la entrevista preguntando que tanto es el interés por tener el puesto disponible.

Terminando el proceso de entrevistas se eligen a los 3 mejores candidatos, evaluándolos por su desempeño durante la entrevista y que compatible es su perfil con el puesto ofrecido, de los cuales se tiene que verificar que su historial profesional coincida con lo registrado en el IMSS y conocer si no omite algún empleo anterior, y si es el caso conocer la razón.

Además de pedir referencias y verificar que no haya tenido ninguna situación que pueda implicar un riesgo para la compañía.

Se presentan ante jefes de área, los cuales tomaran una decisión y pasaran a una segunda entrevista a los candidatos seleccionados.

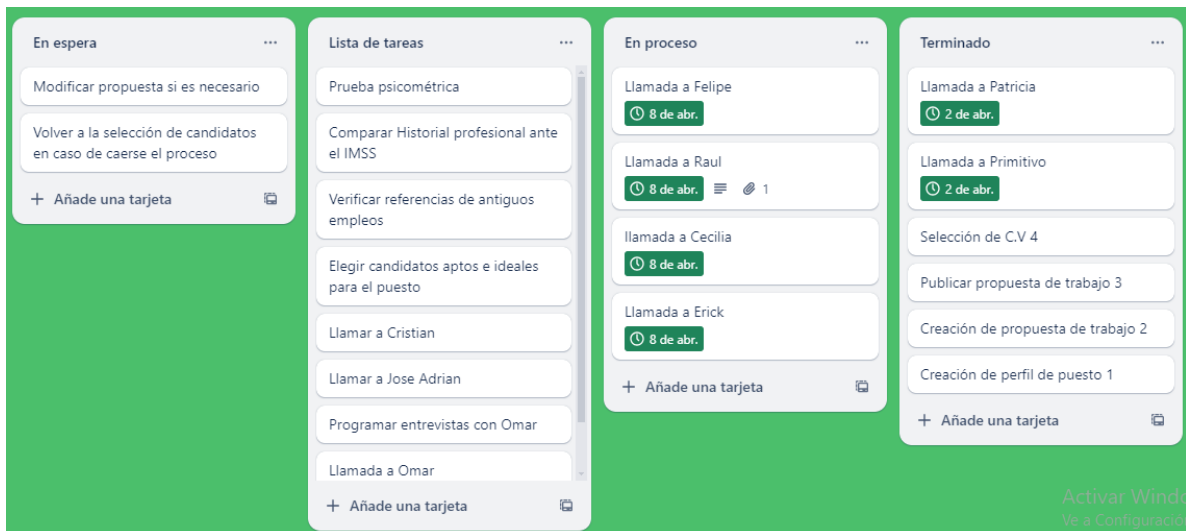
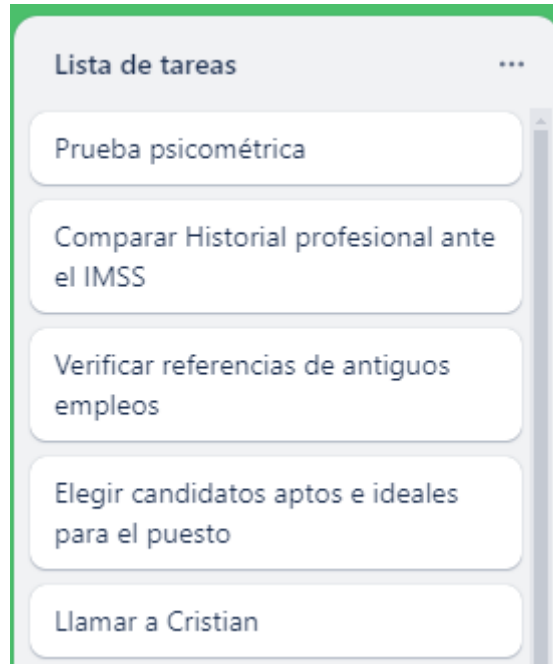


Ilustración 67: Metodología Kanban

Fuente: Trello (2024).

Para la gestión de todo el proceso, se utilizó la metodología Kanban, la cual fue necesaria para la eficiencia, transparencia y mejora continua. Utilizando tarjetas dentro de un tablero que representan distintas etapas durante el proceso.



*Ilustración 68: Metodología Kanban.
Fuente: Trello (2024).*

En la primera tarjeta se muestra la lista de tareas que se tienen que realizar en orden cronológico, donde nos muestra las entrevistas que tenemos pendientes, que candidatos están en la etapa de verificar, y cuales están en el proceso de entrevista, etc. Con esto nos ayuda a tener un panorama más claro de cómo se está realizando el proceso.



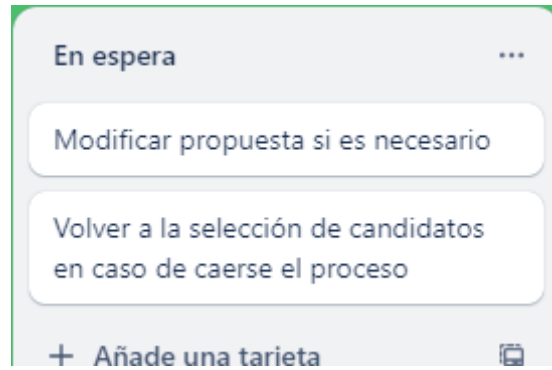
*Ilustración 69 Metodología Kanban.
Fuente: Trello (2024).*

En una segunda tarjeta se colocaron todas las actividades que ya se encuentran en el proceso, y donde se incluyeron los documentos necesarios para una mejor gestión.



*Ilustración 70: Metodología Kanban
Fuente: Trello (2024).*

Cuando la tarea fue terminada se pasa a la tarjeta de “Terminado”, lo cual nos permite ver que etapas del proceso fueron concluidas y en caso de requerir alguna información de estas poder tomarla de esta tarjeta.



*Ilustración 71: Metodología Kanban.
Fuente: Trello (2024).*

Esta tarjeta es de suma importancia, una de ellas es porque no intervienen directamente con el proceso pero que pueden ser necesarios durante el proceso, como se muestra en la tarjeta, Modificar la propuesta si es necesario y volver a la selección de candidatos, son acciones correctivas en caso de algún retraso en el proceso.

Etapas de control.

Para desarrollar este proceso de control:

1. Se establecieron estándares necesarios, y con toda la información obtenida durante el proyecto se determinarán tiempos y procedimientos establecidos que se tendrán que cumplir, para esto fue necesario conocer el proceso que se utilizaba actualmente en la empresa y cuáles eran los tiempos que tenían para cada etapa.
2. Posterior a esto se midieron cada una de las etapas del reclutamiento y selección, conforme va avanzando el proceso y obedeciendo los estándares establecidos, de esta manera se podrá verificar si se están cumpliendo o no.
3. Para cada etapa o filtro se tendrá que tener acciones correctivas o preventivas en caso de no cumplir con los objetivos, tiempos o resultados, lo cual nos ayudará a no retrasar o afectar el proceso de reclutamiento de una manera significativa.

Proceso pasado

Tabla 31: Tiempos de proceso pasado

Nombre del proceso	Fecha Inicial	Fecha Final	Tiempo promedio (días)
Servicio de reclutamiento	05/02/2024	07/02/2024	2
Compartir Perfil y requerimientos.	08/02/2024	10/02/2024	2
Publicación de la oferta	11/02/2024	12/02/2024	1
Postulación de candidatos	13/02/2024	20/02/2024	7
Selección de candidatos	21/02/2024	24/02/2024	3
Se realizan llamadas telefónicas	25/02/2024	28/02/2024	3
Se verifican referencias de empleos anteriores	29/02/2024	02/03/2024	2
Se seleccionan candidatos para entrevista presencial	03/03/2024	05/03/2024	2
Realización de prueba psicométrica	06/03/2024	09/03/2024	3
			25

Fuente: Elaboración propia (2024).

Reestructura del proceso

Tabla 32 Tiempos con reestructura de proceso

Nombre del proceso	Fecha Inicial	Fecha Final	Tiempo (días)	Avance del proceso	¿?	Si	No
Elaborar perfil y propuesta	05/03/2024	07/03/2024	2	100% 1	¿Se cuenta con los perfiles de puesto establecidos?	Se elabora propuesta	Se actualiza el perfil y posteriormente la propuesta
Publicación de la oferta	08/03/2024	09/03/2024	1	100% 2	N/A		
Postulación de candidatos	10/03/2024	15/03/2024	5	100% 3	¿Existen postulaciones?	Pasa al siguiente filtro	Modificar y mejorar propuesta de trabajo
Selección de candidatos	16/03/2024	18/03/2024	2	100% 4	¿Cuenta con los requerimientos?	Pasa a la etapa de entrevistas	Se descarta candidato
Se realizan llamadas telefónicas	19/03/2024	21/03/2024	2	100% 5	¿Cuenta con los Aptitudes?	Pasa a la etapa de Verificación	Se descarta candidato
Se verifican referencias de empleos anteriores	22/03/2024	23/03/2024	1	100% 6	¿Son buenas?	Pasa a la etapa Final de selección	Se descarta candidato
candidatos para entrevista presencial	24/03/2024	26/03/2024	2	100% 7	¿Algun candidato fue seleccionado?	Pasa a la siguiente etapa	Se vuelve a etapa de selección de candidatos
Se verificaa historial ante el IMSS	27/03/2024	28/03/2024	1	100% 8	¿Existe coherencia?	Pasa a la ultima etapa	se descarta y volvemos a la selección de candidatos
Realización de prueba psicométrica	28/03/2024	31/03/2024	3	100% 9	¿Resultados positivos?	El candidato es seleccionado y pasa	se descarta y volvemos a la selección de candidatos
			19				

Fuente: Elaboración propia (2024).

Tabla 33 Nombre del proceso.

Nombre del proceso
Elaborar perfil y propuesta
Publicación de la oferta
Postulación de candidatos
Selección de candidatos
Se realizan llamadas telefónicas
Se verifican referencias de empleos anteriores
candidatos para entrevista presencial
Se verificaa historial ante el IMSS
Realización de prueba psicométrica

Fuente: Elaboración propia (2024).

En la primera parte de nuestra tabla de control se colocó todo el proceso que se tienen que realizar de inicio a fin, tomando los datos de nuestro diagrama de flujo con toma de decisión ya reestructurado.

Tabla 34 Tiempos en el proceso de reclutamiento

Fecha Inicial	Fecha Final	Tiempo (días)	Avance del proceso	
05/03/2024	07/03/2024	2	100%	1
08/03/2024	09/03/2024	1	100%	2
10/03/2024	15/03/2024	5	100%	3
16/03/2024	18/03/2024	2	100%	4
19/03/2024	21/03/2024	2	100%	5
22/03/2024	23/03/2024	1	100%	6
24/03/2024	26/03/2024	2	100%	7
27/03/2024	28/03/2024	1	100%	8
28/03/2024	31/03/2024	3	100%	9
		19		

Fuente: Elaboración propia (2024).

Para determinar los tiempos de cada etapa fue importante realizar un análisis con respecto al proceso pasado, y durante el proceso determinados el tiempo necesario para cada una de las actividades, esto sin afectar sus resultados en cada una.

Tabla 35 Acciones correctivas

¿?	Si	No
¿Se cuenta con los perfiles de puesto establecidos?	Se elabora propuesta	Se actualiza el perfil y posteriormente la propuesta
N/A		
¿Existen postulaciones?	Pasa al siguiente filtro	Modificar y mejorar propuesta de trabajo
¿Cuenta con los requerimientos?	Pasa a la etapa de entrevistas	Se descarta candidato
¿Cuenta con los Aptitudes?	Pasa a la etapa de Verificación	Se descarta candidato
¿Son buenas?	Pasa a la etapa Final de selección	Se descarta candidato
¿Algun candidato fue seleccionado?	Pasa a la siguiente etapa	Se vuelve a etapa de selección de candidatos
¿Existe coherencia?	Pasa a la ultima etapa	se descarta y volvemos a la selección de candidatos
¿Resultados positivos?	El candidato es seleccionado y pasa	se descarta y volvemos a la selección de candidatos

Fuente: Elaboración propia (2024).

Para evitar algún retraso o problema durante el proceso, se implementaron acciones correctivas en caso de no cumplir con los objetivos, tiempos o resultados, lo cual nos ayudará en la mejora y desarrollo del proceso de reclutamiento de una manera significativa.

Tabla costo beneficio:

Tabla 36 Reclutamiento de personal en los últimos meses.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL BEGHELLI			
Altas	Nombre	Sueldo o apoyo mensual	Costo por servicio externo de reclutamiento.
Supervisor de almacén	Víctor Manuel Pérez Marroquín	\$ 14,500.00	\$ 14,500.00
Becario/a IT	Tadeo Cortes Rangel.	\$ 6,620.00	\$6,620.00
Becario/a Marketing	Sofía Gómez Oñate	\$ 6,620.00	\$6,620.00
Becario/a Ingeniería	Carlos Ángel Calderón Carrasco	\$ 6,620.00	\$6,620.00
Becario/a Garantías	Sophia Varela Raya	\$ 6,620.00	\$6,620.00
Auxiliar de almacén	Carlos Alberto Vergara Zamora	\$ 7,572.45	\$7,572.45
Ayudante general	Marco Antonio Vigil Jaramillo	\$ 7,572.45	\$7,572.45
Auxiliar de almacén	Jesús Jiménez Pozas	\$ 7,572.45	\$7,572.45
Auxiliar de almacén	Daniel Cayetano	\$ 7,572.45	\$7,572.45
Ayudante general	Josefina Castillo	\$ 7,572.45	\$7,572.45
Ayudante general	Regina Franco De Camilo	\$ 7,572.45	\$7,572.45
Chofer almacenista	José de Jesús Juárez Muñoz	\$ 8,491.74	\$8,491.74
		Total, costo	\$94,906.44
		Ahorro	\$94,906.44

Fuente: Elaboración propia (2024).

Tabla 37 Costo de implementación

Costo implementación		Mensual	5 meses
Sueldo mensual Becario	\$	6,620.00	\$ 33,100.00
Plataformas de reclutamiento	\$	-	\$ -
Facebook	\$	-	\$ -
Material de impresión	\$	500.00	\$ 2,500.00
			\$ 35,600.00

Fuente: Elaboración propia (2024).

Tabla 38 Utilidad total

Utilidad total			
Ganancia	Inversión		Utilidad
\$94,906.44	\$	35,600.00	\$59,306.44

Fuente: Elaboración propia (2024)

Disminución de la rotación de personal

Tabla 39 Índice de rotación 2023-2024

Año	mes	Personal al inicio del periodo	Personal al final del periodo	Personal que se separo de la empresa	Indice de rotación
2023	agosto	44	46	4	8.889%
2023	Septiembre	46	44	4	8.889%
2023	octubre	44	44	3	6.818%
2023	noviembre	44	45	0	0.000%
2023	diciembre	45	43	3	6.818%
2024	enero	43	44	3	6.897%
2024	febrero	44	42	3	6.977%
2024	marzo	42	43	0	0.000%
2024	abril	43	44	1	2.299%
2024	mayo	44	45	1	2.247%

Fuente: Elaboración propia 2024.

Utilizando la misma formula para obtener el porcentaje de rotación, se puede mostrar el la tabla 39 se logro una significativa disminución en el personal, atacando directamente el proceso de reclutamiento y la selección efectiva.

Capítulo 8

Conclusiones y trabajo a futuro.

El trabajo en colaboración con el área de recursos humanos y área de operaciones fue clave para que el desarrollo del proyecto llevara un camino correcto.

Analizando los resultados de la investigación con la hipótesis planteada, se puede llegar a la conclusión que se cumplió con la hipótesis alternativa planteada, donde nos indica que habrá una reducción en los costos de reclutamiento y la rotación del personal, donde en tan solo 5 meses se logró tener un ahorro total de \$59,306.44, lo que nos indica que el proyecto logro obtener resultados positivos.

Uno de los mayores logros durante el proyecto fue desarrollar el proceso de reclutamiento de manera interna, y con esto disminuir el costo al no cubrir las vacantes con el uso de agencias de reclutamiento.

Para el futuro, recomendamos seguir llevando el proceso de reclutamiento de manera interna y expandir el proceso a todas las áreas de la empresa para que así el proceso sea 100% independiente y el costo impacte de una manera significativa en los costos de la empresa.

Con el apoyo de las áreas involucradas fue posible dar un desarrollo correcto al proyecto, ya que fue posible identificar áreas de mejora para el proceso de reclutamiento, por lo que agradecemos a todas las personas involucradas por su compromiso y esfuerzo, estamos entusiasmados con los resultados y beneficios que este proyecto traerá a nuestra organización, ya que será un desarrollo importante dentro de la compañía.

Referencias bibliográficas

Bibliografía

- Colunga, C. (1988). El reclutamiento de personal en México. En C. Colunga, *El reclutamiento de personal en México*. Colegio Oficial de la Psicología.
- Corral, F. (2007). *Reclutamiento y selección por competencias*. Caracas.
- Aguirre, A. G. (s.f.). *Aplicación y uso del sistema kanban para lograr la eficiencia operativa de una empresa*. El Cid Editor/apuntes.
- Arturo, A. A. (s.f.). *Reclutamiento y selección de personal*. Elearning S.L.
- Aruro, A. A. (s.f.). *Reclutamiento y selección de personal*. Elearning S.L.
- autores, V. (2020). *Cuadernos de investigación aplicada 2020*. Editorial Área de innovación desarrollo, S.L.
- Beghelli. (s.f.). Obtenido de Beghelli: <https://beghelli.com.mx/>
- BEGHELLI. (s.f.). Obtenido de BEGHELLI: <https://beghelli.com.mx/>
- Bretones, F. y. (2008). *Reclutamiento y selección de personal y acogida*. Madrid.
- Europea, U. (10 de 05 de 2022). *universidadeuropea*. Obtenido de universidadeuropea: <https://universidadeuropea.com/blog/funciones-departamento-recursos-humanos/>
- Ishikawa, K. (1989). *Introducción al control de calidad*. Ediciones Días de Santos.
- Mauricio Fuentes, J. (22). Importancia del reclutamiento y seleccion de personal de trabajo pra una organiación. En J. V. Mauricio Fuentes, 2021.
- Oliveira, R. (2021). *5 Porqués Herramienta de Análisis y Solución de Problemas*. Independently Published.
- Programas de Mexico*. (2024). Obtenido de Programas de Mexico: www.programas.com.mx
- reclutamiento, D. e. (s.f.). *Deficiencia en el proceso de reclutamiento*. Deficiencia en el proceso de reclutamiento.
- reclutamiento, D. e. (s.f.). *Deficiencia en el proceso de reclutamiento*. Deficiencia en el proceso de reclutamiento.
- Sonora, U. d. (s.f.). *Universidad de Sonora*. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/3079/Capitulo1.pdf>

Stachú, S. W. (s.f.). *Identificación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa*. El Cid Editor/apuntes.

Stachú, S. W. (s.f.). *Identificación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa*. El cid Editor | apuntes.

Stachu, S. W. (s.f.). *Identificación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa*. El Cid Editor.

Universidad Tecnológica Centroamericana, S. P. (23 de Julio de 2012). *laccei.org*. Obtenido de laccei.org: <https://www.laccei.org/LACCEI2012-Panama/RefereedPapers/RP147.pdf>

Anexos



Ilustración 72 Actualización de perfiles de puesto con jefes de área

Fuente: Elaboración propia, 2024.

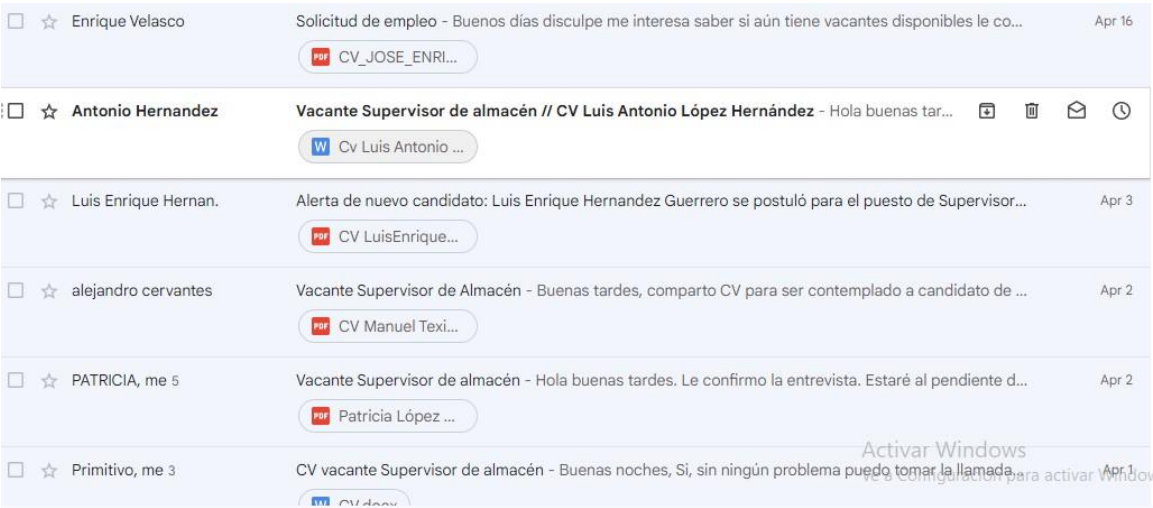


Ilustración 73 Postulación de candidatos

Fuente: Gmail, 2024.

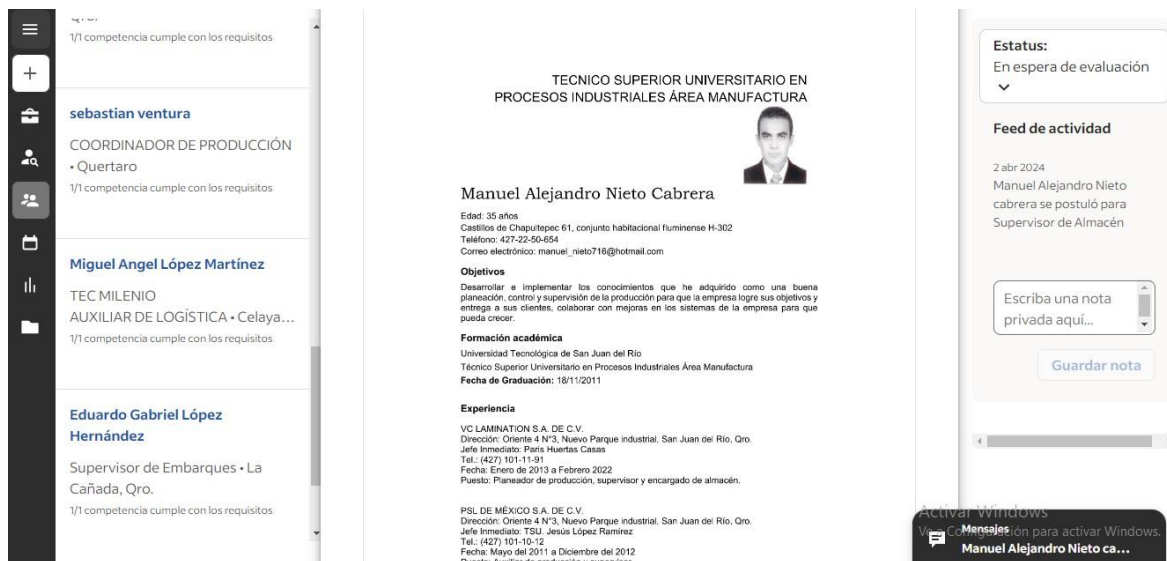


Ilustración 74 Postulación de candidatos en Indeed.

Fuente: elaboración propia, 2024.



Ilustración 75 Proceso final de contratación.

Fuente: Elaboración propia, 2024.



Ilustración 76 Numero de candidatos en plataforma Indeed.

Fuente: Elaboración propia, 2024.



Ilustración 77 Resumen de desempeño.

Fuente: Elaboración propia, 2024.