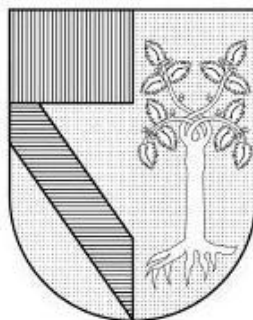


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



**“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL Y
SEGUIMIENTO AL PROCESO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL
EN LA EMPRESA GRUPO TRADECO”**

C A S O

Q U E P R E S E N T A

REMI GONZÁLEZ VÁZQUEZ

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRO EN CAPITAL HUMANO

**DIRECTOR DEL CASO:
DR. DAVID RENÉ THIERRY GARCÍA**

MÉXICO, D.F.

2014

Agradecimiento

A ti José González por tu apoyo y dedicación al interés de este proyecto, y a Marina Vázquez por el aliento y cariño

Índice

1) Agradecimiento	2
2) Introducción	4
Misión, Visión	4
Principios Corporativos	5
3) Desarrollo (Problemática)	6
Cultura Organizacional	7
Aplicación de Cuestionario	9
4) Resultado	13
5) Conclusión	15
6) Bibliografía	16
7) Anexos	17

Introducción

Grupo Tradeco es una empresa de construcción y desarrolladora de Infraestructura con capital 100% mexicano. Fue fundada en Febrero de 1992 con el objetivo de satisfacer las necesidades de desarrollo en infraestructura en México y Latinoamérica.

La trayectoria del Grupo es significativa pues en pocos años han sido protagonistas en la realización de obras y proyectos, tanto en la República Mexicana, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Chile, Colombia y Estados Unidos. Estos proyectos han permitido desarrollar diferentes disciplinas que integran el universo de la industria de la construcción. Es por esto que Grupo Tradeco se ha fortalecido al crear empresas especializadas como: Tradeco Infraestructura, Tradeco Industrial, Tradeco Urbana, Tradeco Ingeniería, Innovaciones Técnicas en Cimentación (ITECSA), Compañía Mexicana de Taxis Aéreos (COMETA), Avance Concesionaria, y Operaciones y Rentas Costa Afuera (ORCA).

Para poder abordar de forma holística la problemática es necesario estipular la misión y visión de la empresa con el fin de poder ir marcando un lineamiento de trabajo.

Misión

“Participar activamente en la construcción de proyectos de infraestructura, para los sectores público y privado.”

Visión

“Contratar un monto de obra que nos permita lograr un crecimiento anual sostenido, apoyados en la implementación de un sistema de gestión integrado.”

Meta Primordial

“Ocupar un lugar preponderante en el mercado nacional e internacional, utilizando como fórmula principal la satisfacción de nuestros clientes

Principios Corporativos

Ética, Calidad como Cultura, Respeto y Profesionalismo.

Tradeco, siendo una empresa de construcción, se ha formado en estos 22 años por un importante número de personas de mano de obra masculina ya que el 70% está constituida por hombres. Es importante resaltar que la empresa se encuentra dividida en Corporativo y Obra. En el primero actualmente se cuenta con un Headcount aproximado de 450 personas de los cuáles el 60% son Hombres y el 40% restante por mujeres. En el segundo (Obra) se cuenta con una plantilla superior de Hombres de más del 75%; en tal contexto se entiende ya que el trabajo realizado se requiere la fuerza física. En el plano Ejecutivo únicamente se cuenta con 1 mujer en puestos de Dirección de los más de 20 puestos que existen en la actualidad, por lo tanto podemos concluir que la empresa en temas de Equidad de Género no es su mayor fuerte pero debemos de entender que el giro de empresa pueda llegar a determinar dicho resultado.

Finalmente al tema introductorio es importante señalar, y que mas adelante se comprobará en un Estudio Piloto que se llevo a acabo al área de RRHH, el Liderazgo es considerado de tipo Jerárquico ya que el Líder es quién toma la decisiones, fija objetivos y tiene el control total de los procesos. Sin embargo esto dicho se tomará como punto de partida para que en lugar de generar resistencia al cambio se pueda utilizar como una fuente importante para el control de procesos estratégicamente hablando.

Desarrollo (Problemática)

Grupo Tradeco como se definió en la página anterior es una empresa con altos niveles de control, sin embargo se considera una empresa que aun carece de un control estratégico. Si usted ha pasado tiempo dentro de las organizaciones grandes, sabe que pedirles (Dirección) que sean ágiles estratégicamente , innovadoras inquietas o sitios de trabajo verdaderamente estimulantes es como pedirle a un perro que baile tango (Hamel ,2007). Se que suena amenazante y seguramente atraje tu atención pero es real, la percepción que se tiene de la Administración Ejecutiva es que es impenetrable. Por tal motivo la idea de una alianza estratégica sin dejar de perder el control suena tentador.

En fin, desglosaré la problemática presentada para así hilar la idea de arriba; Tradeco se divide en Corporativo y Obra, lamentablemente cuando nos referimos a obra hablamos lamentablemente de que los objetivos no están 100% ligados a la “Meta Primordial” de satisfacer a los clientes de Tradeco ya que: Se extienden los tiempos de contratación de persona, falta de contratación de personal en base al perfil de puesto, ingreso de referidos, Sobrecostos en la Obra y falta de pago a proveedores.

Aunado a ello se ha detectado lo siguiente al proceso de Requisición:

- Tiempos excedentes en la contratación de persona (Aproximadamente de 1 mes a 2 meses)
- Falta de seguimiento por parte del Gerente / Director del área
- Duplicación de requisiciones por la inexistencia de un control de orden / solicitante.
- La comunicación es un medio pero no se ha utilizado como un fin de cambio
- Duplicación de procesos.
- Los Organigramas no son proyectados en su totalidad sino que cambian año tras año.

Por otro lado como marco conceptual dicho problema impacta directamente al proceso de:

- RRHH por ser la matriz de dicho proceso
- Todas las áreas a quien se les da servicio
- Candidatos quienes recienten el prologado tiempo de espera y desisten al final de dicho proceso
- Costos
 - o Horas Hombre (HH)
 - o Proveedores (Estudios socioeconómicos, Pruebas Psicométricas, Head-hunters)
 - o Perdida de candidatos potenciales

La teoría de las relaciones humanas, marcaba el inicio de la concepción del “Hombre Social” en los entornos organizacionales, conceptualizando a la organización como un elemento social, ya los individuos conviven en torno a las actividades que desarrollan, donde se genera gran cantidad de interrelaciones como la cooperación y competitividad, incidiendo en el desenvolvimiento de sus actividades como el motor productor de la empresa. (Calderón Jesús, Mausalli, Gloria, 2012) Siguiendo lo dicho y centrándonos directamente al área de Recursos Humanos, en Grupo Tradeco ha sido desarrollada en los últimos 5 años de los 22 que tiene la empresa de haberse formado. Por tal motivo existe una gran necesidad de colocar al área como un área estratégica del negocio. La visión no existe ya que las acciones se centran en Pre nómina, reclutamiento y capacitación. Es por esto que el área es considerada como una gran gestoría de documentación pero que no genera valor a Grupo Tradeco. Es por esto que en el presente trabajo también abordará y desarrollará una propuesta en base al Cuestionario de Diagnóstico de Cultura Organizacional elaborado por Cameron y Quinn (1999) en beneficio a la empresa Grupo Tradeco ya que en la actualidad no se tienen los parámetros deseados para lograr alinear los objetivos estratégicos de la empresa con las metas que se pretende realizar en el área de Recursos Humanos.

Ahora bien, para poder desarrollar esto es necesario definir a groso modo que entendemos por Cultura Organizacional:

Cultura es la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de la conducta, cuyos elementos comparten y transmiten los miembros de una sociedad (Linton, 1945). Por tal motivo cada acción que tomemos tiene como determinante algo ocurrido y que aprendemos con anterioridad. La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad (Gómez, 1994). Dado a ello puedo comentar como primer acercamiento que si una empresa viene utilizando la misma propuesta de trabajo durante 22 años, claramente veríamos un repetición de patrones que busquen un fin común. La ventaja que debemos aprovechar ahora es utilizar ese patrón y potencializarlo, con las palabras de Guillermo, para tener la máxima eficiencia posible.

De acuerdo a esto y apoyándome en un artículo en todo el año 2013 la falta de proyectos de infraestructura provoco que las empresas de construcción ingresaran en una crisis nacional que provocará una sensación de volatilidad en el mercado y en el interior de la empresa una sensación de inseguridad hacia el futuro (Celis, 2013). A su vez, y hablando específicamente del área de Recursos Humanos, en el último año se asignó como nueva plaza a un Director de Recursos Humanos. Esta asignación en un principio fue tomada con anhelo a un nuevo cambio de trabajo ya que el área de RRHH se encontraba en un proceso de estancamiento. En mi experiencia, y teniendo menos de un año en la empresa, la llegada del nuevo Director provocó que se agilizará de mejor medida los procesos sin embargo las propuestas de trabajo no se han desarrollado de la mejor forma. Los trámites y el papeleo, no han cambiado y el generar valor a la empresa se encuentra en el último escalón. La preocupación se ha centrado únicamente en lograr tener el mismo nivel de proyectos de infraestructura que se tenían hace 6 años. En palabras de Ulrich (1998) Recursos Humanos se ha mantenido como un Experto Administrador pero no ha desarrollado a los empleados para hacerlos altamente competentes técnicamente y moralmente.

De acuerdo a esto, se determina que la empresa se encuentra en un proceso de incertidumbre y la sensación por parte de algunas personas que trabajan en la empresa es del escaso crecimiento que existe y los retos a mediano plazo han dejado de ser tema central para generar valor en un futuro. Esto se manifiesta por la falta de protagonismo de ciertas áreas en especial la de Recursos Humanos.

Aplicación

Por tal motivo y por propuesta al Director de RRHH se determinó en aplicar el cuestionario de Cameron y Quinn "Diagnóstico de Cultura Organizacional" con el fin de corroborar y alinear conforme a las expectativas tanto de la empresa así como de los empleados.

De acuerdo con Ortiz Pilar, Olaz Angel (2009) El modelo presta una mejor y especial atención a algunos elementos configurativos como son:

- 1) Cómo se concibe la empresa,
- 2) Las personas y sus patrones de comportamiento,
- 3) La gerencia y sus pautas de actuación,
- 4) El estilo de dirección,
- 5) Los valores compartidos
- 6) El éxito empresarial.

Del resultado de este análisis multidimensional se desprende una de las mejores y más logradas caracterizaciones orientada a la explicación de los siguientes tipos de cultura:

. **Cultura Clan:** La empresa se concibe como una gran familia, donde sus miembros comparten interactivamente creencias y valores. El gerente se convierte en referente inexcusable del comportamiento de la empresa, asumiendo el papel de tutor, consejero y hasta casi padre de todos y cada uno de sus componentes, no ya sólo desde un punto de vista emocional, sino además, en tareas directivas. El estilo de dirección que se desarrolla basa su estrategia en el consenso y

participación, en una apuesta decidida por el trabajo en equipo, algo que difícilmente podría conseguirse sin contar con buenas dosis de compromiso lealtad y confianza entre sus integrantes. Estas cuestiones unidas a una confianza sin límites que les hace corresponsables de los responsabilidades encomendada, junto a una mentalidad abierta, plural y participativa, se convierte en piedra de toque de esta forma de entender la cultura familiar. Es por todo ello que el éxito se cimenta en el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo junto a un compromiso trabajado en el día a día.

. **Cultura Adhócratica:** La empresa no podría entenderse sin un sentido proactivo hacia el entorno en el que se encuentra, donde el dinamismo, y la rapidez de reacción a los retos del entorno da cuerpo al carácter emprendedor de sus miembros. Inevitablemente y junto a estos factores, la capacidad para asumir riesgos es una cuestión inherente a sus particulares formas de actuación, cuya expresión más clara se manifiesta en la gerencia. El estilo de dirección queda caracterizado por la permanente convivencia del riesgo en la toma de decisiones, la creatividad, innovación y un amplio margen de maniobra en sus acciones. En esta línea de actuación, los valores compartidos con el resto de los miembros son el compromiso con la innovación y el cambio continuo desde una dimensión proyectiva. Estratégicamente el dinamismo y la aceptación del cambio como mecanismo de supervivencia confiere señas de identidad a la forma en que actúa la organización.

La experimentación y el ir un paso por delante, abriendo nuevas tendencias, sin perder de vista las experiencias previas convierten las posibles amenazas en nuevas oportunidades de desarrollo. En definitiva, no puede entenderse el éxito sin la investigación de nuevos productos y servicios diferenciados que les conviertan en líderes de referencia en el contexto en que desarrollan su actividad.

. **Cultura Jerárquica:** Como su propio nombre sugiere, la cultura de empresa se encuentra extraordinariamente normalizada en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando de algún modo su carácter burocrático. El equipo gestor se constituye como elemento vertebrador de la estructura, coordinando, organizando y apostando por la

eficiencia. El estilo directivo se caracteriza por una atenta orientación a la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto de trabajo y por la reducción de incertidumbres como base para el buen funcionamiento de la organización. Los valores que se comparten con el resto de la organización se fundamentan en el respeto y acatamiento de las normas que funcionalizan orgánicamente a la empresa. Otro rasgo característico de esta cultura es el anhelo por la continuidad de sus miembros a través de la permanencia y estabilidad de los mismos, para lo que el control y seguimiento, siempre desde la perspectiva de la eficiencia, son elementos insobornables.

Su éxito final, por tanto, gravita en torno a la eficiencia lo que conduce a una adecuada planificación de la producción, calidad de servicio y el control de costes como expresión de la fluidez perseguida.

. ***Cultura de Mercado:*** La empresa es ante todo una entidad orientada a la consecución de resultados. La propia cultura de la organización promueve y empuja a que los perfiles de sus miembros sean competitivos (incluso internamente) y, por consiguiente, enfocados a la obtención de resultados en tiempo y forma. En clara consonancia con este escenario, el estilo directivo promueve la agresividad de sus componentes como resorte para alcanzar objetivos ambiciosos.

Es por ello que los valores compartidos con sus miembros se basan en la agresividad, el espíritu ganador y, en última instancia, la materialización en objetivos concretos en un mercado donde la estrategia se concibe como un juego de “suma cero”. Así pues, la feroz competencia desarrollada termina convirtiéndose en el “ser” o “no ser” de la organización. El éxito se basa más que en la consolidación del nicho de mercado, en alcanzar la máxima cuota de mercado posible o, si se quiere, en una posición de liderazgo hegemónico a todas luces.

De acuerdo a ello se aplicó dicho cuestionario a 13 personas que laboran en el área de RRHH en México Distrito Federal. Dicha aplicación fue instruida en grupos de 3 con un tiempo estimado de 45 minutos.

Los resultados se muestra en el [Anexo 1](#) (Cuadro 1)

Se realizó la aplicación en 2 formatos: El primero se les indicó que calificarán en base a lo que viven actualmente dentro del área (Línea Roja) y en segunda instancia lo que les gustaría que fuera el área (Línea Verde).

Como se indico a inicios del presente trabajo, este resultado nos da como pauta una aproximación a detectar la percepción de RRHH y el resto de las áreas como cultura jerárquica. Si bien puede sonar catastrófico o poco innovador para futuras proyecciones de trabajo, es importante rescatar en el presente trabajo la importancia de hacer respetar la autoridad y aliarnos a ella.

Resultado

Partiendo de la premisa anterior se propuso un rediseño de flujo de operación para la optimización (**Ver Anexo 2**) y el seguimiento oportuno del levantamiento de una Requisición de Personal hasta la contratación del mismo ya que era inexistente y provoca lagunas de seguimiento.

Por tal motivo complementando con lo referido en el anexo se estipula las correcciones y/o adiciones que por el momento no están presente en la Requisición que se maneja actualmente:

1. Seleccionar organigrama
 - a) Posición
2. Únicamente personal \leq nivel 12 podrá ingresar.
3. Al apartado de **"Solicitante"** agregar:
 - a) Teléfono
 - b) Extensión
 - c) Correo
 - d) Número de vacantes a solicitar
4. En la opción de **"Puesto solicitado"** verificar que las posiciones estén actualizadas conforme al tabulador.
5. En la **Opción "Departamento / Obra"** estipular que obra y número es. (dar lista de opciones / Obras).
6. En **"Escolaridad Requerida"**
 - a) Se elimina la opción carrera comercial y se unifica en un solo espacio preparatoria y carrera técnica.
7. **"Otros Requisitos"** dar lista de opciones en el rubro Habilidades Técnicas (Ej. AutoCAD, neodata, office). Se elimina el rubro Habilidades administrativas y se reemplaza con Competencias (aquí se agrega un listado de competencias y se elige un mínimo de 3 y un máximo de 6)
8. Agregar el rubro Observaciones pero que este no sea un requisito. (se da listado de opciones como campamento, vivir cerca de tal zona...etc.)
9. Se Repite el rubro **"Dependencias"** con **"manejo de personal"**.

Cabe destacar los siguientes puntos, la presencia de un organigrama desde un inicio con el fin de evitar puestos fantasma y desvío de recursos. Solamente niveles a partir de Jefatura y Coordinación podrán subir dichas requisiciones. Y lo mas

importante el seguimiento y autorización por parte del Director del área con el fin de que pueda ser incluido en el proceso desde el inicio.

Así mismo para generar un seguimiento oportuno tanto a los reclutadores como a los solicitantes se creará dentro de la Intranet un panel con las siguientes características con el fin de que puedan rastrear y estar pendientes al seguimiento mismo

Características

1. Crear en panel de control, en el área de Recursos Humanos, un icono que refleje una tabla con dichas características.
 - a) En el Momento en el que Marina Esqueda (Jefa de Recursos Humanos) Autorice las requisiciones, los reclutadores podrán visualizar las vacantes.
 - b) El reclutador seleccionara la vacante con el fin de determinar quién es el dueño del proceso (se envía correo al solicitante de quien va a llevar el proceso).
 - c) Se mantendrá un historial de vacantes a 4 meses y se hará la división mes por mes.
2. Agregar otra tabla donde se estipule las vacantes de cada reclutador con la siguiente información:
 - a) Fecha
 - b) Dueño del proceso
 - c) Posición
 - d) Obra
 - e) Solicitante

*Elaborar tabla de seguimiento del Reclutador

Posición	Fecha de Requisición	Solicitante	Departamento u Obra	Fecha de Terna	Fecha de Elección de Candidato	Fecha en proceso de Autorización	Fecha de ingreso	Reclutador Asignado

El solicitante por su lado podrá saber en que status se encuentra.

Conclusión

Como primer paso de la implementación de este nuevo flujo de operación para la Requisición se espera que en los próximos 6 meses podamos comunicar de la forma más completa y adecuada posible a todo el personal el nuevo sistema de levantamiento de requisición. Se espera que podamos:

- Disminuir el tiempo de contratación al momento de que se realiza la requisición en un 50%
- Controlar el sistema de requisiciones para que se proporcione seguimiento oportuno y evitar replicar la información
- Proporcionar información precisa al Gerente / Director del área al momento de la elaboración de la requisición hasta la contratación misma.
- Estandarizar los procesos de reclutamiento, selección y proceso de contratación para proporcionar el status correcto de dichas posiciones activas.

Aunque la tendencia del presente trabajo es a final de cuentas tener un mejor proceso de control y eficacia a la hora de poder contratar al personal requerido y poder dar una respuesta concreta comunicándolo tanto al solicitante como al Director del área, en la actualidad los datos arrojados por parte de Cameron y Quinn marcan una fuerte inclinación en la Cultura Jerárquica. Sin embargo si queremos ser incluyentes a futuro y recapitulando el resultado de la segunda línea punteada que apareció en el cuestionario de Cameron y Quinn refiere a un ajuste de la Cultura Organizacional dejando de depender de la Jerarquía y ser muchos más inclusivos a los equipos de trabajo, para lograr un fin común. El reto es mantener una estructura bien formada, La diversidad nos pone frente a dilemas. El otro es diferente y nuestra primera reacción es juzgarlo (Francichevich Alberto, Marcchiori Eugenio, 2008).

Bibliografía

- Calderón J, Mausalli, G. (2012) Capital Humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones, Actualidad Contable, FACES, año15, No. 24, Ene – Jun, Venezuela, 4-5.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999): Diagnosing and changing organizational culture. Base on the Competing Values Framework, Addison- Wesley, Reading.
- Celis, D. (2013), Gana Tradeco presencia en México y en el extranjero, Dinero en Imagen, 10(12). Recuperado de <http://www.dineroenimagen.com/2013-12-10/29961>
- Franichevich. A., Marcchiori E., (2008) Generación Y, Sangre nueva en la empresa, Desde el Campus, IAE Business School, Argentina, 97. Recuperado de http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/IAE14_96a100.pdf
- Gómez, G. (1996), Planeación y Organización de Empresas, McGraw-Hill, 8, México, 191.
- Hamel, G (2007), El Futuro de la Administración, Norma, 2 Colombia, 14.
- Linton, R. Cultura y Personalidad, Fondo de Cultura Económica, Bravarios Económicos, 145, México 1945. Capítulo 2, 41 – 65.
- Ortiz, P., Olaz, A. (2009), Propuesta de un modelo de análisis de cultura y clima laboral. Aportaciones al modelo de análisis de cultura de Cameron y Quinn, FES, 1- 15. Recuperado de <http://www.fes-web.org/uploads/files/modules/congress/10/grupos-trabajo/ponencias/398.pdf>
- Ulrich, Dave (1998), “A new Mandate form Human Resources”, Harvard Business Review, January – February, 123 – 134.
- www.tradeco.com

Anexo 1

