

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN



**“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EN EL ÁREA
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA EMPRESA LIDERMAN
EN EL PERIODO 2018”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR
TÍTULO DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

ANTONELLA ANDREA RIVERA MEZA

LIMA – PERÚ

2022

**La UNALM es titular de los derechos patrimoniales de la presente investigación
(Artículo 24 – Reglamento de Propiedad Intelectual)**

Document Information

Analyzed document	TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL - Antonella Andrea Rivera Meza.pdf (D142950278)
Submitted	2022-08-15 23:04:00
Submitted by	MARIA INES NUNEZ GORRITTI
Submitter email	ming@lamolina.edu.pe
Similarity	5%
Analysis address	ming.unalm@analysis.arkund.com

Sources included in the report

Universidad Nacional Agraria La Molina / TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL - Antonella Andrea Rivera Meza..pdf		
SA	Document TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL - Antonella Andrea Rivera Meza..pdf (D142949014) Submitted by: ming@lamolina.edu.pe Receiver: ming.unalm@analysis.arkund.com	 4
SA	TRABAJO FINAL DIANA GUZMAN A.pdf Document TRABAJO FINAL DIANA GUZMAN A.pdf (D99697969)	 2
SA	TESIS FINAL ELBA RD 6may15.docx Document TESIS FINAL ELBA RD 6may15.docx (D14246064)	 1
SA	LIBRO RRHH.docx Document LIBRO RRHH.docx (D40575452)	 3
SA	ReyesLisi 05112019 .docx Document ReyesLisi 05112019 .docx (D58307838)	 1
W	URL: https://www.designthinking.es/inicio/ Fetched: 2022-08-15 23:04:00	 1
W	URL: http://aotgu.eco.catedras.unc.edu.ar/sistemas-de-organizacion-y-contexto/un-sistema-abierto/que-entendemos-por-sistema/ Fetched: 2022-08-15 23:05:00	 1

Entire Document

83%

MATCHING BLOCK 1/13

SA

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL - Antonella ... (D142949014)

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN "IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA EMPRESA LIDERMAN EN EL PERIODO 2018" MONOGRAFIA DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EN EL ÁREA
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA EMPRESA
LIDERMAN EN EL PERIODO 2018”**

Presentado por:

ANTONELLA ANDREA RIVERA MEZA

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR
TÍTULO DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

SUSTENTADA Y APROBADO ANTE EL SIGUIENTE JURADO:

Dr. Leoncio Hertz Fernández Jerí
PRESIDENTE

M. Sc. María Inés Núñez Gorriti
ASESORA

Dr. Ampelio Ferrando Perea
MIEMBRO

Dr. Ernesto Altamirano Flores
MIEMBRO

Lima – Perú

2022

DEDICATORIA:

A mis padres, Rosy y Leo que son mi fortaleza

A mis hermanas, Jossy y Vania

A mis tíos, Jhon, Mary, Paty.

A Paul, por su amor y aliento

A mis angelitos en el cielo.

AGRADECIMIENTO:

A mi profesora,

M. Sc. María Inés Núñez Gorriti

Por su guía, y la admiración hacia ella.

ÍNDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Problemática.....	2
1.2. Objetivos	4
1.1.1. Objetivo general	4
1.1.2. Objetivos específicos.....	5
II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. Sistema de Gestión.....	6
2.2. Gestión de Procesos	6
2.3. Recursos Humanos.....	7
2.4. Reclutamiento	8
2.5. Selección.....	8
2.7. Tasa de rotación	11
2.8. Procedimiento	11
2.9. Procesos.....	11
2.10. Mejora Continua	11
2.11. Design Thinking.....	12
2.12. Ciclo PDCA (o círculo de Deming).....	12
2.13. Esquema moderno.....	13
2.14. Diagrama de Flujo de Procesos.....	14
2.13. Método Descriptivo.....	15
2.14. Metodología Participativa	15
2.15. Diagrama de afinidad.....	15
III. METODOLOGÍA.....	17
3.1. Alcance.....	17
3.2. Limitaciones.....	17
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	24
4.1. Identificación de problemas: en el proceso de Reclutamiento y Selección de la Empresa Liderman	24
4.2. Análisis de posibles soluciones para el departamento de Gestión Humana.....	24
4.3. Impacto de la implementación en el organigrama del área de Gestión Humana ..	26
4.4. Impacto de la implementación en el indicador de rotación de personal	28
4.5. Impacto de la implementación en tiempo del proceso	29

4.6. Gestión y enfoque de medición a través de indicadores	30
4.7. Aporte del bachiller en la implementación del Sistema de Gestión.....	31
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	33
5.1. Conclusiones	33
5.2. Recomendaciones.....	34
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35
VII. ANEXOS.....	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Costo de Reclutamiento y Selección mensual en Liderman	2
Tabla 2: Índice de rotación mensual 2017 - Liderman.....	3
Tabla 3: Cuadro comparativo de mejoras.....	25
Tabla 4: Índice de Rotación 2018 - Liderman.....	28
Tabla 5: Tiempo de proceso de acuerdo al puesto	30
Tabla 6: Cursos y especializaciones.....	31
Tabla 7: Formación académica	32

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Definición de un proceso	7
Figura 2: Fases del proceso de selección.....	9
Figura 3: Costos del proceso de selección	10
Figura 4: Ciclo PDCA o Ciclo de Deming.....	12
Figura 5: Calificación de los procesos para reclutar personal.....	14
Figura 6: Flujo de implementación del Sistema de Gestión.....	17
Figura 7: Proceso inicial de reclutamiento y Selección.	20
Figura 8: Proceso final de reclutamiento y Selección.	22
Figura 9: Organigrama antes de la implementación.....	26
Figura 10: Organigrama después de la implementación.	27
Figura 11: Comparación de Índice de Rotación 2017 Vs. 2018.....	29
Figura 12: Reporte de procesos (Indicador semáforo).	30
Figura 13: Indicador de cumplimiento de procesos	31

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Flujo inicial del proceso de reclutamiento y selección - Liderman.....	39
Anexo 2: Flujo final del proceso de reclutamiento y selección - Liderman.....	40
Anexo 3: Formato de Requerimiento de Personal - Liderman.....	41

RESUMEN

El presente trabajo de Suficiencia Profesional, según el método descriptivo, fue elaborado bajo los lineamientos de la Resolución N° 00119-2020-CU-UNALM. En él se presenta la problemática y las soluciones realizadas bajo la implementación del sistema de gestión del área de Reclutamiento y Selección, realizada en el periodo de Enero a Diciembre de 2018 en el departamento de Gestión del Talento Humano de la Empresa de seguridad Liderman, con una participación de mercado de 33.3% y un poco más de 14,000 colaboradores en su planilla, condecorado como una de las organizaciones a nivel Latinoamérica como Great Place to Work. Sin embargo, a mediados del 2017 la empresa pasó por un periodo de transición por un cambio de Gerencia, lo que desencadenó una reestructuración en cada una de las áreas y procesos que estos manejaban, con ello se detectó un alto índice de rotación de personal, llegando a picos de 6.8%, lo que representaba la salida de 952 colaboradores mensualmente. Las principales razones que generaban un alto índice de rotación mensual eran los flujos y procedimientos básicos frente a la demanda de operaciones de personal y la falta de un área especializada de Reclutamiento y Selección.

En consideración al diagnóstico, causas y efectos, la Gerencia General solicitó la implementación un sistema de gestión del área de Reclutamiento y Selección siguiendo la metodología de la ISO 90001:2015, básicamente el ciclo de Deming, ello debido a que la empresa buscaba la recertificación de la TriNorma (OSHAS 18001, ISO 9001, ISO 14001). Ante ello la bachiller autora del presente trabajo monográfico fue seleccionada para formar parte del equipo encargado de la implementación, con el cargo de analista de cumplimiento de procesos del área de Recursos Humanos, logrando con la implementación del sistema de gestión: establecer procesos, procedimientos claros y reducción del índice de rotación de la población de colaboradores en promedio mensual de 3.3% durante el año 2018.

Palabras clave: Reclutamiento y selección, rotación, gestión, talento humano, sistema de gestión procesos, *Desing thinking*

I. INTRODUCCIÓN

En el del presente trabajo monográfico siguiendo las directrices de la Resolución N° 00119-2020-CU-UNALM se detallará la problemática, los objetivos de la implementación del sistema de gestión de área de Reclutamiento y Selección en el departamento de Gestión Humana, aplicada en la Empresa en J & V Resguardo SAC - Liderman.

En la segunda etapa se detalla cuál fue el alcance de la implementación del sistema de gestión de la información, la cual estuvo enmarcada dentro de las operaciones y procesos comerciales, durante el periodo febrero 2017 a diciembre 2018, la revisión de literatura, sobre el cual se apoyaron las decisiones para la implementación del sistema de gestión de la información.

En la tercera etapa se describe la metodología aplicada desde la identificación de la problemática, el levantamiento de la información, la detección de los problemas, el planteamiento de las soluciones, la implementación de las soluciones más factibles, el monitoreo y los ajustes correspondientes.

En la cuarta etapa se muestran los beneficios obtenidos con la implementación del sistema de gestión de la información.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones con respecto al trabajo realizado, la bibliografía utilizada como referencia para la aplicación de metodologías y conceptos claves, así como información adicional del trabajo en la parte de anexos.

1.1. Problemática

Las empresas de seguridad en el Perú abarcan varias modalidades; tanto de vigilancia, seguridad personal, transporte blindado, entre otras. Asimismo, se extienden a diversos sectores, como el educativo, comercial, industrial, financiero, de salud, entre otros, siendo indispensable contar con personal idóneo para cubrir cada puesto requerido por los clientes, es por ello que contar con un proceso de selección adecuado es la clave para evitar errores en el servicio y la rotación de personal alta y temprana (Gestión, 2015).

Ya que, debido al costo del programa de capacitación, así como al enorme riesgo humano y económico que entraña contratar candidatos no calificados, las normas de selección son una necesidad para el negocio y están relacionadas con el trabajo (Gary, 2011).

Tabla 1: Costo de Reclutamiento y Selección mensual en Liderman

TIPO DE COSTO	MONTO MENSUAL (S/)
Convocatoria De Personal	15,000.0
Capacitación De Personal	6,000.0
Evaluaciones Psicosociales	7,200.0
Verificación De Antecedentes	3,992.0
Examen Médico	10,000.0
Costo De Uniformes	32,000.0
Costos Operativos	18,000.0
Monto Final	92,192.0

FUENTE: Elaboración propia – Información de Liderman (2018).

El Perú tiene una de las tasas más altas de rotación de personal de América Latina (18% para el Perú en comparación con un 5% a 10% para Latinoamérica), y la rotación del personal genera grandes sobrecostos a las empresas (Narváez, 2017).

Ante esta situación, con 28 años en el mercado nacional siendo líderes en el rubro del servicio de Seguridad Patrimonial, Liderman llegó al pico más alto en tema de conformación de su equipo humanos, con licitaciones ganadas y clientes que se convirtieron es socios estratégicos por más de 10 años, con ello el soporte administrativo que se brinda en cada área se vuelve clave para continuar brindando un servicio de calidad. Sin embargo, desde una

mirada interna, los procesos y flujos de actividades claves como el reclutamiento y la selección del personal se volvieron vegetativas e inflexibles ante la gran demanda de personal para instalación de puestos nuevos (clientes actuales en expansión) y ampliación de las dotaciones de los clientes ya existentes a nivel nacional, ya que solo se contaba con una evaluación psicológica (psicólogo externo) y filtro de antecedentes como actividades para selección al personal para cubrir los puestos y servicios demandados por los clientes.

Todo ello generó no solo un atraso en el cumplimiento de la instalación de los servicios, sino también:

- Un gran número de agentes de seguridad que no cumplían con el perfil del puesto solicitado (falla en las operaciones, robos, accidentes e incidencias), como robos en unidad, en las cuales fueron asignados, confabulando contra en cliente con los propios trabajadores de la Empresa a la cual se brindaba el servicio de seguridad Patrimonial.

Tabla 2: Índice de rotación mensual 2017 - Liderman

MESES	Índice de Rotación 2017 (%)
Enero	5.32
Febrero	4.44
Marzo	4.86
Abril	4.91
Mayo	4.60
Junio	4.20
Julio	3.99
Agosto	6.80
Setiembre	5.33
Octubre	4.31
Noviembre	5.70
Diciembre	6.20

FUENTE: Elaboración propia – Información de Liderman (2017).

- Siniestralidad como accidentes generados por personal que no tenía el perfil para para cumplir funciones correspondientes a la seguridad patrimonial y por ende de manejar un arma, sin embargo, al no tener procesos y procedimientos establecidos dentro de un sistema de gestión, se incorporaba al postulante y cierta oportunidad provocó un accidente en su puesto de trabajo, con el disparo repentino de su arma por tenerlo en la posición inadecuada (Wayne, 2010).
- Ausentismo, renunciaban o simplemente no se presentaban a sus servicios impactando de manera considerable los valores del índice de rotación de personal con pico de 6.8% (Wayne, 2010).

Desde la mirada de la gerencia, todos los problemas mencionados se veían reflejados cuantitativamente en la cantidad de colaboradores que cesaban por mes, sin embargo, detectar la causa raíz de todo ello era uno de los principales temas a tocar en las reuniones semanales que se tenía en el área de Gestión del Talento Humano. Por lo que se tenía que evaluar cada uno de los procesos y actividades que se tenía desde el requerimiento del personal hasta la contratación y seguimiento post cumplimiento con el cliente interno.

Todos estos factores generaban un retraso en la fluidez que debe tener el servicio de intermediación que se brindaba y sobrecostos de una rotación temprana de personal por los motivos ya comentados, ya que los costos de reclutamiento suelen ser altos. Por eso, un programa de reclutamiento que funcione de manera adecuada tendrá un efecto trascendental sobre el renglón de las utilidades de la compañía (Wayne, 2010).

1.2. Objetivos

1.1.1. Objetivo general

Presenta la implementación de un sistema de gestión en el área de Reclutamiento y Selección de la Empresa Liderman en el periodo 2018.

1.1.2. Objetivos específicos

- Muestra la situación inicial encontrada con respecto al manejo de los procesos de reclutamiento y selección de personal en el departamento de Gestión del Talento Humano.
- Muestra la metodología aplicada en la implementación del sistema de gestión del área de Reclutamiento y Selección en el periodo Enero a Diciembre del 2018.
- Muestra los resultados de la implementación del sistema de gestión y del área de los procesos del Reclutamiento y Selección en el periodo Enero a Diciembre del 2018.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Sistema de Gestión

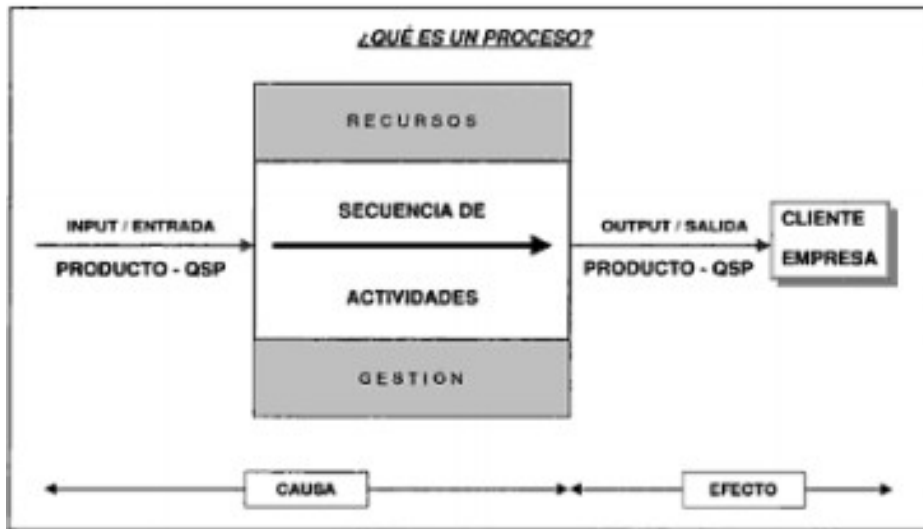
Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos (ISO 9001, 2015). Un sistema de gestión es una herramienta que permite controlar, planificar, organizar y automatizar las tareas administrativas de una organización. Un sistema de gestión analiza los rendimientos y los riesgos de una empresa, con el fin de otorgar un ambiente laboral más eficiente y sostenible (UNC, 2020).

- Sistema: Conjunto de elementos con relaciones de interacción e interdependencia que le confieren entidad propia al formar un todo unificado (UNC, 2020).
- Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (ISO 9001, 2015)

2.2. Gestión de Procesos

Para entender la gestión por procesos debemos definir lo que significa un proceso. Según José Antonio Pérez, un proceso es: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Perez, 2009) De esta manera, se entiende que las actividades en relación transforman los elementos otorgándoles un valor, el que es percibido por el cliente.

Figura 1: Definición de un proceso



FUENTE: Pérez (2000)

Por ello, se define como la gestión basada en procesos la gestión que rompe con el esquema de una organización funcional, ya que se basa en desarrollar los principales procesos que maneja la empresa. Estos procesos se plasman en un mapa de procesos, el que abarca los principales procesos que maneja la empresa. Cabe mencionarse que, existen tres tipos principales de procesos, los operativos, flujo dematerial e información, de soporte, soporte de personal y equipos, y estratégicos, orientándose a la directriz de los demás procesos (CANELA, 2005)

De acuerdo a ellos, las Empresas se determinan por diferentes procesos centrales, que traspasan áreasfuncionales. Además, se destacan tipos de procesos que vienen a dar soporte, operar y dirigir los procesos en sí, manejando de esta manera la gestión por procesos en sí

2.3. Recursos Humanos

Son las personas que trabajan en una organización. Se han utilizadodistintos términos para describir a estas personas: empleados, asociados, personal y recursos humanos. Ninguno de estos términos es mejor que otro, por lo que a menudo se utilizan de forma indistinta (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001).

2.4. Reclutamiento

Conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización (Chiavenato, 2011).

El conjunto de procedimientos de los que se vale una organización para localizar, contactar y atraer un determinado número de candidatos capaces de satisfacer las exigencias formuladas por la empresa y potencialmente capacitados para ocupar puestos dentro de ella, en un plazo conveniente, y convencerlos de que estén dispuestos a someterse a pruebas de selección con objeto de determinar si son el tipo de colaboradores buscados (Fernández, 2010)

2.5. Selección

Proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización (Wayne, 2010).

La selección de personal es un subproceso importante del más amplio proceso de dotación. Una vez que se integra un grupo de solicitantes adecuado, por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de personal. Este proceso incluye una serie de etapas que agregan tiempo y complejidad a la decisión de contratación (Alfaro, 2012).

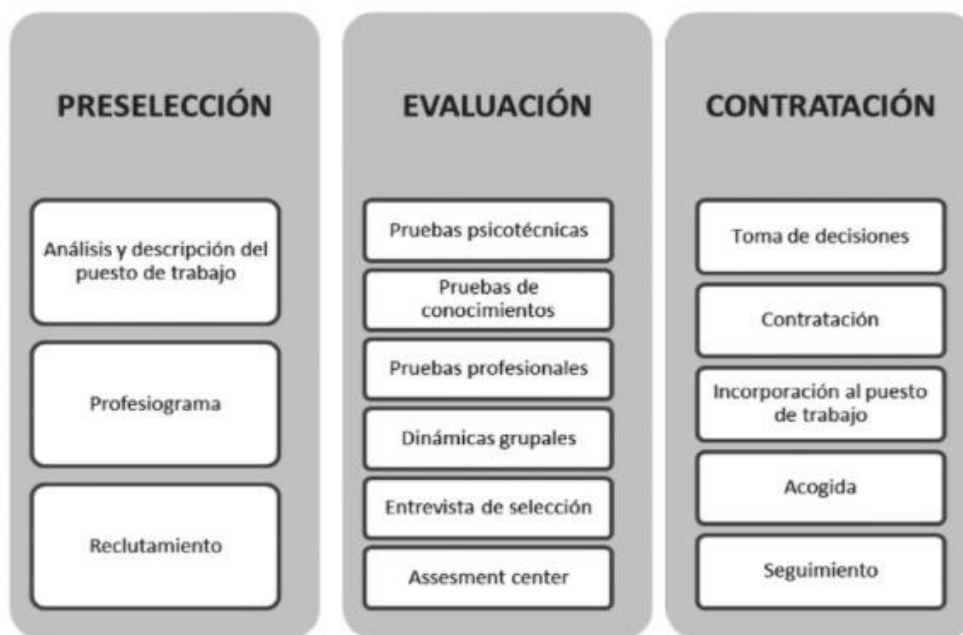
Encontrar las personas adecuadas que se ajusten a las necesidades de la organización no ocurre de manera *per se*, sino que tiene lugar a través del proceso de reclutamiento y selección. Los objetivos fundamentales de este proceso se visualizan en el hecho de elegir, entre un grupo de candidatos, a aquel o aquellos que previsiblemente tienen mayores posibilidades de adaptación al entorno laboral y de éxito en el desempeño de un puesto de trabajo concreto, dentro de una organización y en un momento determinado. Es decir, es un proceso que se realiza como consecuencia de una previsión de necesidades de personas que las empresas realizan al planificar su actividad económica (Rubió, T. 2016).

Para proceder a la selección de personal, previamente, la empresa tiene que haber realizado un proceso de planificación. Es decir, dentro de un horizonte temporal, determinar las necesidades de personal en sus aspectos cualitativos (quienes), cuantitativos (cuánto) y temporales (cuándo), para luego establecer la mejor estrategia de captación. Por ello los

objetivos de una adecuada selección de personal abarcan diversos aspectos. En primer lugar, la captación del talento se convierte en una de las partes más importantes de la política de los recursos humanos. El hecho de incorporar personal eficiente mejora el rendimiento potencial de la compañía. Así se puede considerar una empresa mejor gestionada que otra, ya que lo que las diferencia sería la calidad de los recursos humano. (Rubió, T. 2016).

Los procesos de selección de personal suelen pasar por las siguientes etapas o fases:

Figura 2: Fases del proceso de selección

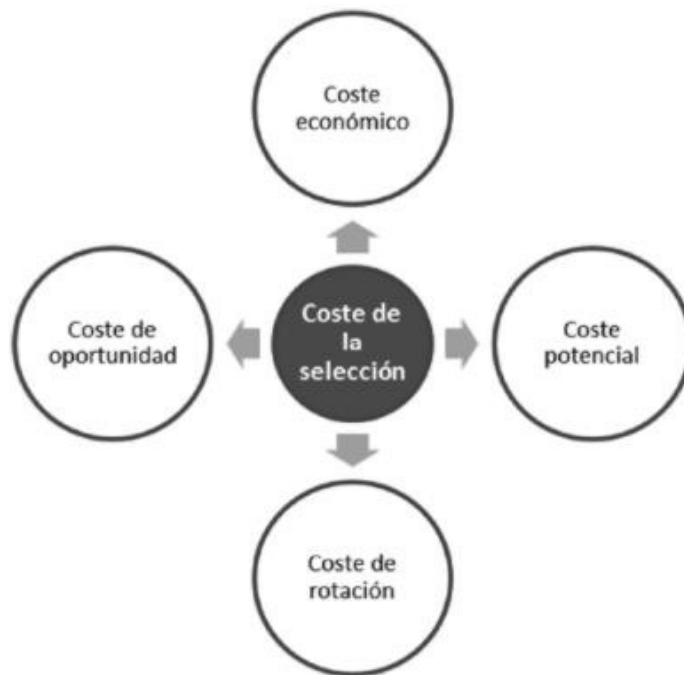


FUENTE: Rubió (2016)

2.6. Coste de la Selección

Los aspectos relativos al coste que implica un programa de selección y reclutamiento se han de considerar anticipadamente antes de decidir efectuar su implementación.

Figura 3: Costos del proceso de selección



FUENTE: Rubió (2016)

- Coste económico: los gastos incurridos en el transcurso del proceso.
- Coste diferido: relacionado con los errores que se comenten en la decisión final respecto al candidato elegido. Desde el caso de haber seleccionado una persona inadecuada, hasta el caso de que esa persona abandone la empresa en poco tiempo.
- Coste de la rotación: cuando se contratan personas que abandonan la empresa al pocotiempo, supone un quebranto significativo, tanto desde el punto de vista del coste económico como del fracaso de las expectativas de las partes. Las empresas conscientes de este problema lo intentan combatir con programas de fidelización basados principalmente en programas de formación y desarrollo del talento.
- Coste de oportunidad: se refiere a aquello que se deja de ganar cada vez que se desestima a un candidato válido, pues este es devuelto a la competencia. En términosde valor se podría decir que corresponde al talento que se ha dejado escapar y que probablemente irá a parar a la competencia.

Los costos inherentes a los procesos de selección, con el objetivo de encontrar al candidato con más posibilidades de éxito, es una garantía para el mejor funcionamiento de la empresa,

un coste necesario que de ninguna manera se puede subestimar, y que, si está bien gestionado, se convierte en una inversión, dado que, con el tiempo de maduración o adaptación del empleado, se traducirá en futuros aumentos de valor para la empresa (Rubió, 2016).

2.7. Tasa de rotación

La tasa de rotación es el número de veces en promedio que los empleados tienen que ser remplazados durante un año (Wayne, 2010).

Algunas de las causales de la rotación de personal más destacadas son: La política salarial de la organización, política de beneficios sociales, tipo de supervisión ejercido sobre el personal, oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización, tipo de relaciones humanas existentes en la organización, condiciones físicas del ambiente de trabajo, moral del personal de la organización, cultura organizacional de la empresa, política de reclutamiento y selección de recursos humanos, criterios y programas de capacitación y entrenamiento del RRHH, política disciplinaria de la organización, criterios de evaluación del desempeño y grado de flexibilidad de las políticas de la organización. (Chiavenato, 2000, p195).

2.8. Procedimiento

Forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso (ISO 9001, 2015)

2.9. Procesos

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto (ISO 9001, 2015).

2.10. Mejora Continua

Actividad recurrente para mejorar el desempeño (ISO 9001, 2015). Una de las principales herramientas para la Mejora Continua en las organizaciones es el conocido Ciclo Deming o también nombrado ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar) (ISOTools, 2020).

2.11. Design Thinking

Metodología que considera tan importante el análisis y el raciocinio como la intuición para la resolución de problemas. Esta permite construir ideas en base a la función y a emociones (Brown, 2009).

Es un método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios. Proviene de la forma en la que trabajan los diseñadores de producto. De ahí su nombre, que en español se traduce de forma literal como "Pensamiento de Diseño", aunque nosotros preferimos hacerlo como "La forma en la que piensan los diseñadores" (Dinngo, 2020).

2.12. Ciclo PDCA (o círculo de Deming)

Empleada para implantar un sistema de mejora continua cuyo principal objetivo es la autoevaluación, destacando los puntos fuertes que hay que tratar de mantener y las áreas de mejora en las que se deberá actuar, con ello se establecerá un análisis claro de situación inicial de la que se parte para la implementación del sistema de gestión del área de reclutamiento y selección (Equipo Altran, 2016).

Figura 4: Ciclo PDCA o Ciclo de Deming



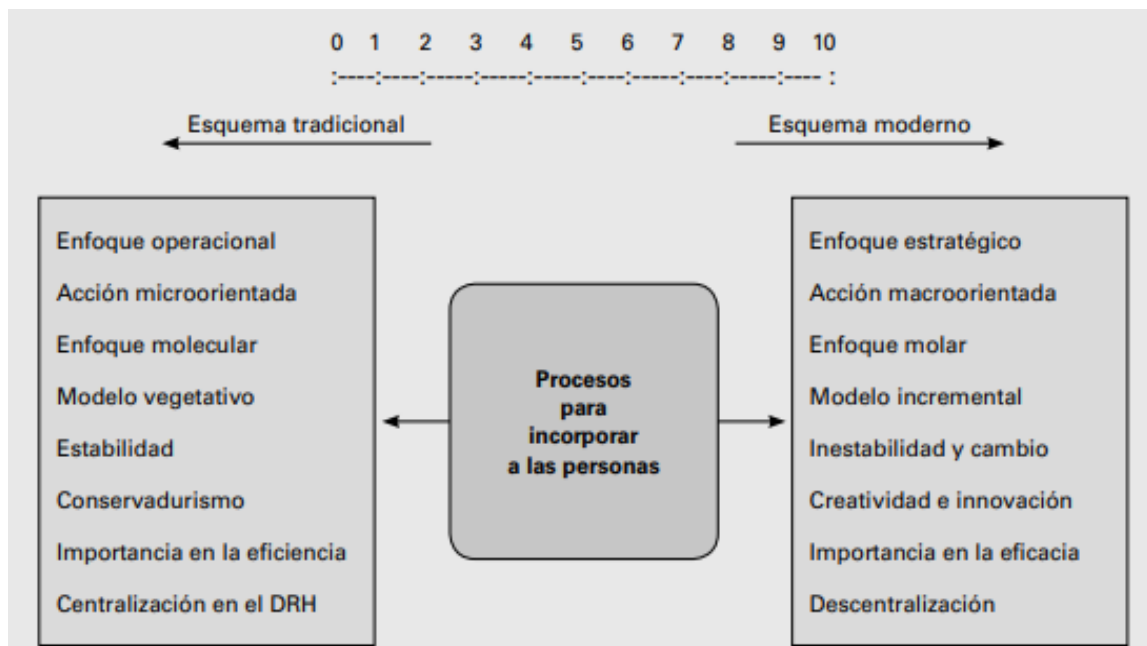
- Plan (Planificar): se identifica cuáles son aquellas actividades de la organización susceptibles de mejora y se fijan los objetivos a alcanzar al respecto. La búsqueda de posibles mejoras se puede realizar con la participación de grupos de trabajo, escuchando las opiniones de los trabajadores, buscando nuevas tecnologías, entre otros procedimientos (ESAN, 2016).
- Do (Hacer): se ejecutan los cambios necesarios para efectuar las mejoras requeridas. Es conveniente aplicar una prueba piloto a pequeña escala para determinar el funcionamiento antes de hacer cambios a gran escala (ESAN, 2016).
- Check (Verificar): una vez realizada la mejora, se procede a un período de prueba para verificar su buen funcionamiento. En caso que la mejora no cumpla con las expectativas iniciales se realizan modificaciones para ajustarla a los objetivos esperados (ESAN, 2016).
- Act (Actuar): finalmente, luego del período de prueba se estudian los resultados y se comparan estos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva y a gran escala en la organización; pero si no lo son habrá que evaluar si se harán cambios o si se descarta la mejora (ESAN, 2016).

Una vez terminado el cuarto paso, se vuelve al primer paso para estudiar nuevas mejoras a implantar.

2.13. Esquema moderno

Según Chiavenato, en la actualidad en el proceso de ingreso de personal predomina el enfoque estratégico, el proceso de incorporar a las personas es un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo. La acción está macroorientada porque va más allá de cada puesto e involucra a la organización entera. De ahí su enfoque molar y global. El modelo es incremental porque busca la mejora continua del capital humano y agregar nuevos valores a los activos intangibles de la organización por medio de la inclusión de nuevos talentos

Figura 5: Calificación de los procesos para reclutar personal



FUENTE: Wayne (2010).

2.14. Diagrama de Flujo de Procesos

El diagrama de flujo de proceso es una herramienta de planificación y análisis, esta es usada con 3 principales fines:

- Definir y analizar procesos
- Construir una imagen del proceso etapa a etapa para ser analizado, rediseñado y comunicado
- Definir, estandarizar y encontrar áreas de mejora en los procesos El diagrama se concentra específicamente en una función o actividad, limitando el alcance que tiene.

El proceso requerido para su elaboración tiene cuatro etapas específicas.

- Etapa 1: Aprestarse para la sesión de Diagrama de Flujo de Procesos
- Etapa 2: Identificar las principales tareas del proceso
- Etapa 3: Trazar el Diagrama de Flujo de Procesos
- Etapa 4: Analizar el Diagrama de Flujo de Procesos (Chang, 2011)

2.13. Método Descriptivo

Es un método que se basa en la observación, por lo que son de gran importancia los cuatro factores psicológicos: atención, sensación, percepción y reflexión. El problema principal de dicho método reside en el control de las amenazas que contaminan la validez interna y externa de la investigación (Peña, 2012).

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Tamayo, 1998).

2.14. Metodología Participativa

Se fundamenta en los procesos de intercambio de (de conocimientos, experiencias, vivencias, sentimientos, etc), de resolución colaborativa de problemas y de construcción colectiva de conocimientos que se propician entre los sujetos que componen el equipo (Lopez, 2005).

Los puntos clave que toma en cuenta dicha metodología son:

- Comunicación y participación de todos en la dinámica del trabajo.
- Asunción de responsabilidades por parte de cada uno.
- Motivación por la tarea.
- Creatividad e innovación.
- Eficacia y calidad en el trabajo.
- Integración de los diversos enfoques y puntos de vista.
- Adquisición de capacidades, habilidades y aptitudes.

2.15. Diagrama de afinidad

El Diagrama de Afinidad es una herramienta que se utiliza para organizar la información reunida en sesiones de Lluvia de Ideas. Es muy útil para agrupar aquellos elementos que están relacionados entre sí de forma natural.

Es un proceso creativo diseñado para reunir hechos, opiniones e ideas que se encuentran en un estado de desorganización y producir consenso por medio de la clasificación que hace el

equipo. Esta herramienta se basa en el siguiente principio: “muchos datos verbales o escritos son afines”, por lo que pueden reunirse bajo ideas generales (Presidencia de consejo de ministros, 2018).

Se deberá utilizar un Diagrama de Afinidad cuando:

- El problema es complejo o difícil de entender.
- El problema parece estar desorganizado.
- El problema requiere de la participación y soporte de todo el equipo/grupo.
- Se quiere determinar los temas claves de un gran número de ideas o problemas.

III. METODOLOGÍA

La metodología aplicada en el presente trabajo monográfico es la descriptiva, la cual detallará las etapas y herramientas aplicadas desde el diagnóstico, implementación y resultados obtenidos.

3.1. Alcance

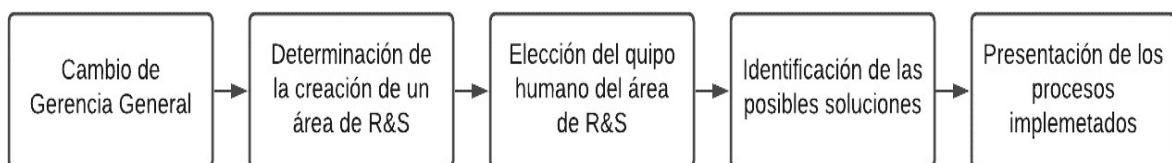
El alcance descriptivo y enfoque cuantitativo, teniendo como objetivo general mostrar la implementación del sistema de gestión en el área de Reclutamiento y Selección en la Empresa Liderman.

3.2. Limitaciones

Las principales limitaciones fueron la inexistencia de un área especializada con la estructura definida, equipo humano, plan de trabajo y presupuesto desarrollado y aprobado para llevar a cabo dicha implementación.

Las decisiones relacionadas a los cambios, mejoras e implementaciones en la Empresa Liderman eran tomadas dentro del comité Gerencial conformado por la Gerencia General, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Gestión del Talento Humano, las cuales a través de una reunión con cada jefatura eran informadas para ponerla en práctica, estas enfocadas bajo el diagrama de afinidad con todo el área implicada en la implementación.

Figura 6: Flujo de implementación del Sistema de Gestión



FUENTE: Elaboración propia – Información de Liderman (2018).

Dentro de la reunión mencionada se estableció mecanismos de control *Design thinking* con los miembros del área que participaban dando aportes de mejora y técnicas para un resultado exitoso, considerando lo siguiente:

- **Objetivos:** aunque la definición concreta del problema se realiza dentro de las fases del Design Thinking hay que tener un objetivo genérico, que en este caso fue implementar el sistema de gestión del área de Reclutamiento y Selección.
- **Equipo:** es necesario formar un equipo multidisciplinar, hay que tener en cuenta los objetivos y contar con profesionales con conocimientos del tema. Pero también es muy interesante introducir personas sin ningún tipo de experiencia en la materia, profesionales de otras áreas, que seguramente aportaran puntos de vista inesperados e interesantes, para ello se me designó para llevar a cabo dicha implementación junto con la Jefa de Reclutamiento y el subgerente de Gestión Humana.
- **Tiempo:** un proceso de *Design Thinking* no se resuelve en una tarde. Se plantea un mínimo de 5 – 7 sesiones, incluyendo algunas con visitas realizadas en las unidades para poder comprender y establecer tiempos, perfiles y procesos enfocados en la realidad.
- **Espacio:** Para ello cada una de las sesiones se realizaron en ambientes neutros como la salas de reuniones con espacios en las paredes para poder colgar los *post-it* con las ideas generadas de todos los participantes, proyector y pizarras que reforzaron las ideas que se presentaron dentro de cada una de las agendas establecidas.

Las metodologías tomadas como referencia para la implementación del sistema de gestión en el área de Reclutamiento y Selección designado por la Gerencia a la autora responsable del proyecto, fueron:

El Esquema moderno la cual se detalla en el marco teórico, aplicada para la organización y designación del equipo humano y valores intangibles necesarios para llevar a cabo la implementación del sistema de gestión del área de Reclutamiento y Selección en la Empresa Liderman.

La aplicación de la metodología descrita para la implementación del sistema de gestión llevó

consigo los siguientes beneficios:

- Nos ayuda a identificar y a eliminar los problemas presentes en la organización.
- Nos da una garantía de la gestión efectiva de los procesos de la empresa
- Suprime el trabajo innecesario al optimizar los procesos.

Adicional a ello, en la implementación del sistema de gestión se utilizó la metodología del Reclutamiento 2.0, ya que con un mercado laboral más tecnológico se plantea como una opción valiosa dicha técnica, como herramientas interactivas que eliminan barreras a la hora de hallar al candidato ideal, al profesional cualificado, a ese valor que la organización necesita. Los profesionales son tratados con transparencia y en términos de igualdad a través de los nuevos canales sociales y de comunicación (Work Meter, 2015). En base a ello se estableció las herramientas para las convocatorias del personal para la etapa de reclutamiento.

Según la revista Work Meter, los puntos clave de un reclutamiento 2.0 son los siguientes ítems:

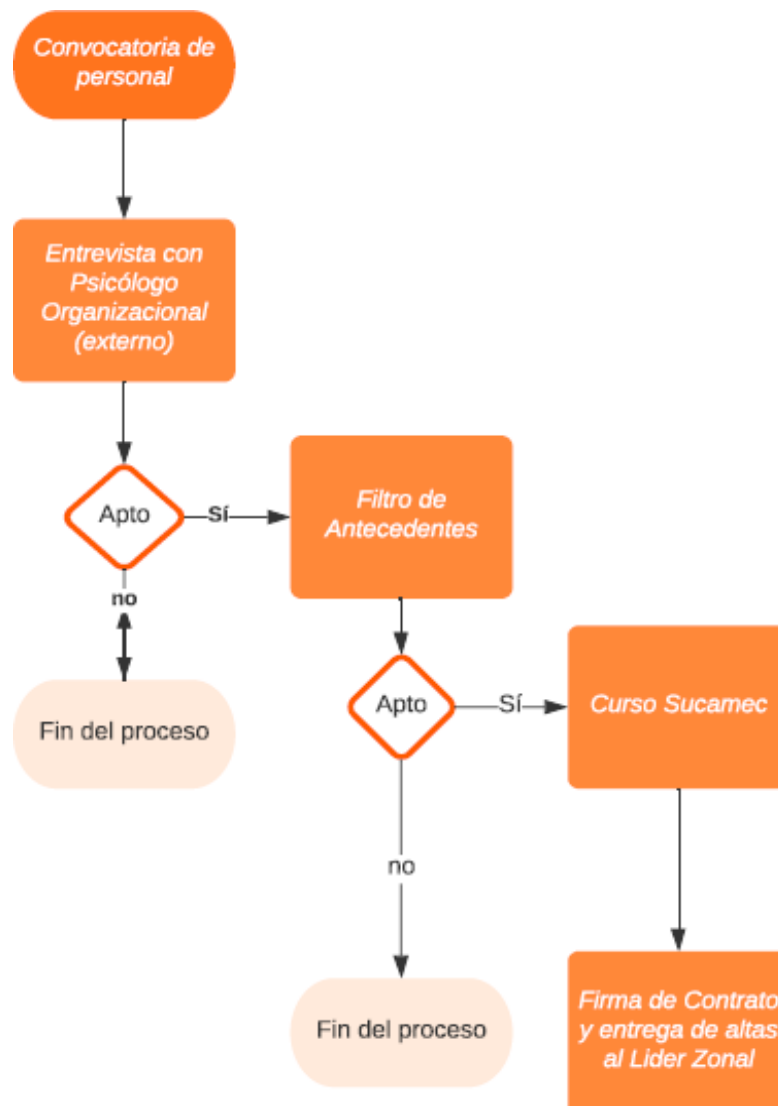
- Activo y pasivo, todos entran en el juego: en el *social recruiting* los procedimientos conducen al candidato ideal, independientemente de su implicación en la búsqueda de empleo.
- El fin de las ofertas de empleo: el modelo tradicional de selección de personal carece de sentido y sus principales fracasos son su orientación y su formato.
- La ley de la atracción: a través de las herramientas de la web 2.0 y la experiencia colaborativa, adaptadas a las nuevas tecnologías, se logra atraer a un nutrido número de personas cualificadas para el puesto de trabajo que se desea cubrir.

Las prácticas tradicionales de reclutamiento ya no resultan eficientes en el nuevo escenario de conectividad; por lo que la búsqueda, reclutamiento y selección de talento a través de la web es la evolución del modelo de reclutamiento tradicional en el que las empresas divulgaban al mercado las necesidades de talento y puestos de trabajo a cubrir, lo cual es conocido como Reclutamiento 2.0. (Ruíz-Valdez, 2018). Ello nos dará lineamiento enfocados a un sistema más tecnológico y adaptado a los nuevos medios y fuentes de reclutamiento que nos brinda la tecnología.

El principal proceso y procedimiento reestructurado dentro de la implementación del sistema de gestión del área de Recursos humanos, estaba direccionado a generar un flujo especializado que permita y garantice que el proceso de reclutamiento resultará en el ingreso de un colaborador (agentes de seguridad, supervisores y operadores), ya que solo se consideraban dos filtros que no definían que el postulante cumpla con el perfil que el cliente solicita, de acuerdo al rubro, puesto y régimen.

A continuación, se presentará el proceso inicial bajo la cual se realizaba el proceso de reclutamiento y selección:

Figura 7: Proceso inicial de reclutamiento y Selección



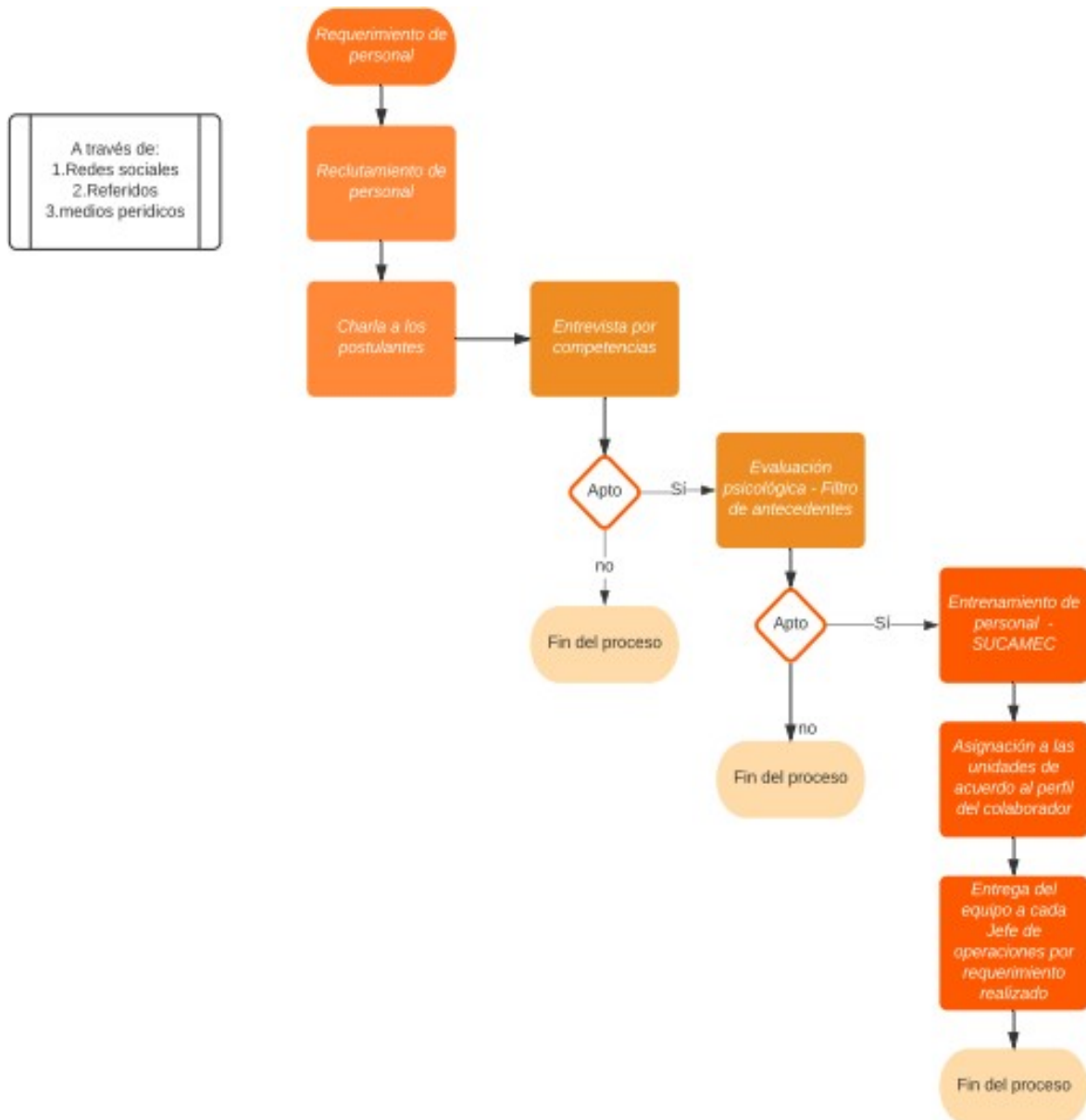
FUENTE: Elaboración propia – Información de Liderman (2018).

En el Anexo 1 y Anexo 2 se complementará la información mostrada, detallando el tiempo establecido, responsables y actividades realizadas en cada una de las etapas para reclutar y seleccionar a los nuevos colaboradores.

La implementación del sistema de gestión de reclutamiento y selección permitió contar un proceso y procedimiento alineado a la realidad de la empresa, el mercado y los requerimientos de los clientes internos y externos. Con ello, se creó el área especializada de Reclutamiento y Selección, la cual reportaba directamente al departamento de Gestión Humana a través de un comité que basaba sus reuniones bajo la metodología participativa.

Dicha metodología permitió implementar el siguiente flujo para el proceso y procedimiento de reclutamiento y selección en la Empresa Liderman.

Figura 8: Proceso final de reclutamiento y Selección



FUENTE: Elaboración propia – Información de Liderman (2018).

Como antecedente para la implementación del sistema de gestión, la empresa Liderman cuenta con la certificación Trinorma (OSHAS 18001, ISO 9001, ISO 14001), que establece lineamientos enfocados a la calidad y procesos y mejora continua.

Durante la permanencia del bachiller en Gestión Empresarial que suscribe el presente documento en la empresa Liderman, se desempeñaba como analista de cumplimiento de procesos del departamento de Gestión del Talento Humano y fue elegida para implementar el sistema de Gestión de los procesos de reclutamiento y selección de personal del personal en los todas las categorías ocupacionales a nivel nacional del área Reclutamiento y

Selección, a cargo, junto a la jefa de reclutamiento de selección, de un equipo humano conformado de 05 colaboradores incorporadas para repotenciar el área y llevar a cabo dicha implementación. La contribución en la implementación del sistema de gestión se basa en la creación de documentos que formalicen los procesos, procedimientos, flujos e indicadores que muestren los resultados obtenidos con el esquema nuevo que tenían cada una de las etapas y actividades del reclutamiento y selección del personal (convocatorias, entrevista, evaluación, filtros, asignación de puestos y contratación).

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Identificación de problemas: en el proceso de Reclutamiento y Selección de la Empresa Liderman

a. Problema principal

Inexistencia de un sistema de gestión en el departamento de gestión Humana, enfocada en el proceso de Reclutamiento y Selección, que permita establecer procesos y procedimientos claros alineados a la realidad del rubro, requerimiento de clientes y cultura organizacional.

b. Problemas secundarios

- Alto índice de rotación de personal
- Costos altos del proceso de reclutamiento de selección
- Actividades claves desarrollados por personal inadecuado

4.2. Análisis de posibles soluciones para el departamento de Gestión Humana

De acuerdo a los problemas detectados, era necesario encontrar la solución más factible, utilizando los recursos que se tenían a disposición y que cumpliera con el objetivo principal de toda información, que es generar valor para la empresa.

Considerando la relevancia del proyecto a cargo, se necesitaba seguir una guía metodológica basada en la TriNorma, y un equipo multidisciplinario que permitiera cubrir con las expectativas de la gerencia y dar soporte a las actividades a ejecutar en las fases de planteamiento de soluciones e implementación, es por ello que se tomó como referencia la metodología *Design thinking*. Dicha metodología se aplicó considerando reuniones realizadas cada viernes de la semana, presentando los resultados y avances de cada actividad, proceso y procedimiento a implementar, en dichas reuniones se presentaba los siguientes indicadores:

- Reorganización de los organigramas en el área
- Matriz de requerimientos por Zonas/Provincias
- Reporte de cumplimiento de los requerimientos
- Cumplimiento de nuevas instalaciones
- Costos invertidos en los procesos de reclutamiento y selección
- Elaboración de formatos

Los resultados obtenidos dentro del comité permitieron realizar mejoras continuas respecto a los procesos y procedimientos que se iban implementando, las cuales por ejemplo se dieron de la siguiente manera:

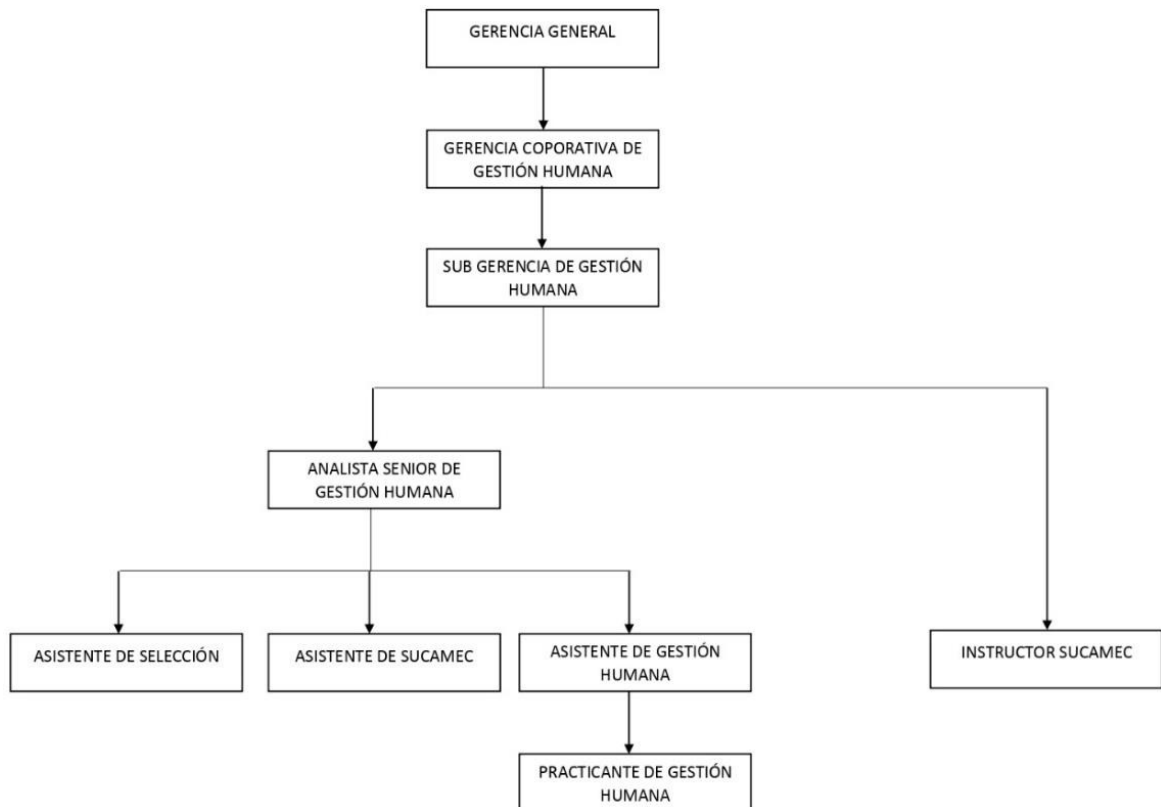
Tabla 3: Cuadro comparativo de mejoras

ANTES	DESPUÉS
1. Edad mínima de contratación: 20 años	1. Edad mínima de contratación: 24 años
2. Tiempo de experiencia mínima 06 meses o egresado de las FFAA.	2. Tiempo de experiencia mínima: 01 año en puestos similares en el rubro de seguridad.
3. Se evaluaban todas las competencias aun nivel promedio	3. Se exige un mayor nivel de aceptación en las siguientes competencias: <ol style="list-style-type: none"> Conducta segura ante situaciones de emergencia Honestidad Compromiso a largo plazo Apego a normas Comunicación
4. Se realizaba la evaluación con test tradicionales	4. Se enfoca en evaluar competencias de impacto organizacional sin dejar de lado una evaluación de personalidad complementaria.
5. Se realizaba una entrevista psicológica con un profesional externo a la organización.	5. En adición a la primera entrevista, se añade una segunda entrevista de constatación con la analista de la cuenta.

4.3. Impacto de la implementación en el organigrama del área de Gestión Humana

La reorganización de los organigramas se fueron dando a medida de las responsabilidades designadas, y la foto actual de la formación de equipos.

Figura 9: Organigrama antes de la implementación



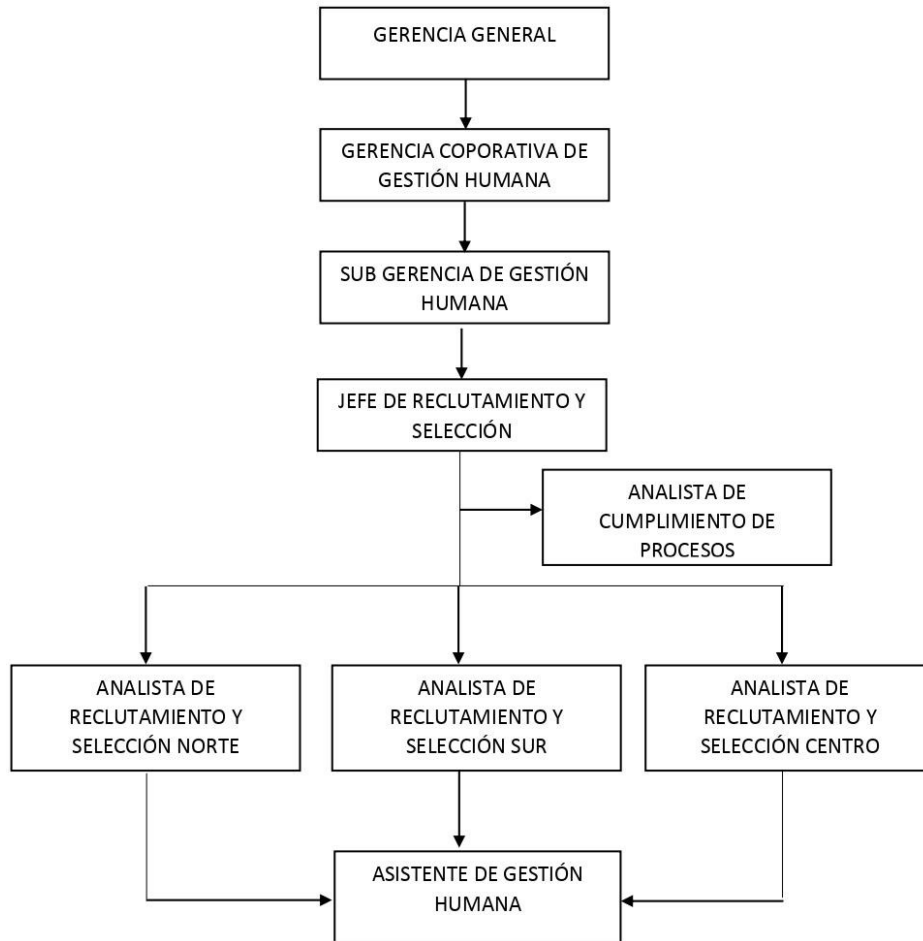
FUENTE: LIDERMAN (2018)

El organigrama inicial muestra la centralización dentro del área de Recursos humanos de los procesos importantes como el reclutamiento y selección, contratación, inducción y capacitación, que llevaba a saturarse y no realizarse de la mejor manera pues no había un equipo responsable y especializado para llevar a cabo la gestión principal del proceso de Reclutamiento y Selección del personal.

Por ello uno de los planes de la implementación del sistema de gestión de área de Reclutamiento y Selección era el de reestructurar y plasmar en un nuevo organigrama el equipo conformado que llevaría a cabo dicha implementación.

No solo se desligaron procesos de contratación, se correlacionaron procesos que permitieran una mayor especialización por fase, logrando un flujo óptimo de los postulantes y futuros colaboradores de la Empresa.

Figura 10: Organigrama después de la implementación.



FUENTE: LIDERMAN (2018)

Como consecuencia de la contratación de profesionales en psicología que cubrían el puesto de Analistas de Reclutamiento y Selección, se implementó un pack de evaluaciones enfocadas a determinar las competencias en sus distintas dimensiones (hard y soft skills), las cuales reforzaban las entrevistas que se realizaban de manera grupal e individual con la finalidad de definir si el postulante contaba con el perfil del puesto que se definía en cada uno de los requerimientos realizados por los clientes internos.

La implementación del proceso de evaluación especializada dio lugar a una selección

analítica, enfocada a cumplir con las especificaciones que cada uno de los clientes requería para desempeñar el puesto y por ende las funciones relacionadas a ella.

4.4. Impacto de la implementación en el indicador de rotación de personal

El impacto que ocasionó sobre la reducción de las bajas y la rotación de personal de personal se tradujo de la siguiente manera:

Con ello se logró un índice de rotación menor comparado a lo presentado en el año 2017, la cual se toma como situación inicial para la implementación del sistema de gestión.

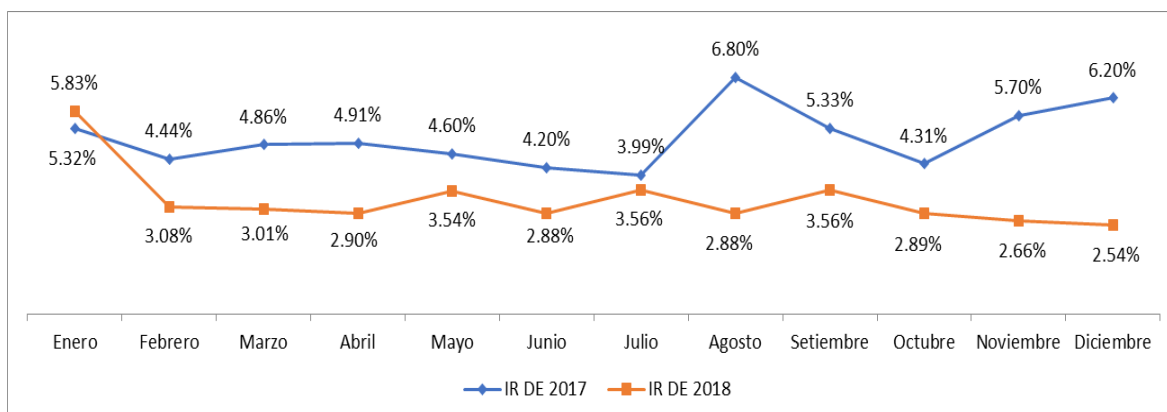
Tabla 4: Índice de Rotación 2018 - Liderman

MESES	TOTAL PERSONAL (Unid.)	TOTAL DE BAJAS (Unid.)	INDICE DE ROTACIÓN (%)
Enero	1,4111	823	5.83
Febrero	1,3784	425	3.08
Marzo	1,3964	420	3.01
Abril	1,3908	403	2.90
Mayo	1,3771	487	3.54
Junio	1,3630	393	2.88
Julio	1,2878	458	3.56
Agosto	1,3401	386	2.88
Setiembre	1,3151	468	3.56
Octubre	1,3265	383	2.89
Noviembre	1,3542	360	2.66
Diciembre	1,3485	343	2.54

FUENTE: Elaboración propia – Información de Liderman (2018).

Tomando en cuenta las comparaciones frente al año 2017, se ve reflejado una disminución y secuencia lineal, controlando los picos de los meses más críticos.

Figura 11: Comparación de Índice de Rotación 2017 Vs. 2018



FUENTE: Elaboración propia – Información de Liderman (2018).

4.5. Impacto de la implementación en tiempo del proceso

Uno de los resultados que se evidenció por la implantación del sistema de gestión fue la reducción del tiempo de cumplimiento de los requerimientos solicitados por los clientes internos.

Para ello se estableció un indicador semáforo que determina si el proceso iniciado, previo requerimiento, está dentro del plazo establecido según el título del puesto, indicado por el cliente interno dentro del documento de requerimiento, según Anexo 3, dicho requerimiento se manejaba de manera global y en tiempo real a través de un reporte que minuto a minutos era actualizado, cerrando procesos en caso del cumplimiento, cancelación por parte del cliente o dejar en stand by por temas operativos o comerciales.

Con el establecimiento del reporte, se estableció parámetros que el ISO 9001 establece como medición de procesos. Para ello, se han estimado ciertos tiempos estándar, por un análisis histórico de los ingresos, el tiempo desde que se busca a los candidatos hasta que es ingresado por contrato.

Los tiempos fueron establecidos de la siguiente manera:

Tabla 5: Tiempo de proceso de acuerdo al puesto

TÍTULO DE PUESTO	TIPO DE REQUERIMIENTO	DÍAS DEL PROCESO
Gerencia	Operativa/Administrativa	30
Jefaturas	Administrativo	30
Jefaturas/Coordinadores	Operativa/Administrativa	21
Supervisores	Operativa	21
Analistas/Asistente	Operativa/Administrativa	15
Operadores CentroControl	Operativa	15
Agentes de Seguridad	Operativa	15

FUENTE: Elaboración propia – Información de Liderman (2018).

4.6. Gestión y enfoque de medición a través de indicadores

Según el código asignado por el cliente interno a cada requerimiento, se añadía la descripción para el seguimiento del proceso en el cuadro de altas y bajas en el reporte en tiempo real, la cual era administrada por la Jefa del área de Reclutamiento y Selección, la Analista de Cumplimiento de Procesos y el Controller del área de Operaciones.

Figura 12: Reporte de procesos (Indicador semáforo).

PERSONAL ADM – Cubierto



PROCESOS FINALIZADOS											
MES	PERSONA SOLICITANTE	PUESTO A CUBRIR	AREA	MOTIVO	Nº DE PUESTOS	FUENTE RECLUTAMIENTO	STATUS	FECHA DE REQUERIMIENTO	ESTIMADO DE CUMPLIMIENTO	FIN DEL PROCESO	DÍAS DEL PROCESO
AGOSTO	COLABORADOR A	OPERACIONES	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	REEMPLAZO	1	EXTERNO	●	20/07/2018	10/08/2018	01/08/2018	12
AGOSTO	COLABORADOR B	CENTRO DE CONTROL	ANALISTA	REEMPLAZO	1	EXTERNO	●	24/07/2018	14/08/2018	01/08/2018	8
AGOSTO	COLABORADOR C	OPERACIONES	LIDER ZONAL	REEMPLAZO	1	EXTERNO	●	30/07/2018	20/08/2018	01/08/2018	2
AGOSTO	COLABORADOR D	COMUNICACIONES	PRODUCTOR DE CONTENIDO	REEMPLAZO	1	EXTERNO	●	27/07/2018	17/08/2018	01/08/2018	5
AGOSTO	COLABORADOR E	LEGAL	ASISTENTE AREALEGAL	REEMPLAZO	1	INTERNO	●	19/07/2018	09/08/2018	01/08/2018	13
AGOSTO	COLABORADOR F	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	ASISTENTE	REEMPLAZO	1	EXTERNO	●	01/08/2018	22/08/2018	02/08/2018	1
AGOSTO	COLABORADOR G	CENTRAL DE AGENTES	ASISTENTE DE CENTRAL DE AGENTES	REEMPLAZO	1	EXTERNO	●	31/07/2018	21/08/2018	08/08/2018	8
AGOSTO	COLABORADOR H	ASISTENTE	OPERACIONES	REEMPLAZO	1	EXTERNO	●	01/08/2018	22/08/2018	10/08/2018	9

Nº PERSONAL SOLICITADO	8
Nº PERSONAL PENDIENTE POR CUBRIR	0
Nº PERSONAL CUBIERTO	8

FUENTE: Elaboración propia – Información de Liderman (2018).

Con ello al presentar los indicadores del área en cada uno de los comités realizado, la Gerencia General y las Gerencias de Operaciones veían reflejados el cumplimiento del

requerimiento realizado por puesto, zona, periodo y sobre todo que se llevó a cabo dentro del plazo establecido, lo que permitía determinar las oportunidades mejora, la reevaluación del tiempo por puesto y una planificación más detallada para evitar puestos sin cubrir.

Figura 13: Indicador de cumplimiento de procesos

CÓDIGO DE REQ	PUESTO A CUBRIR	MOTIVO	Nº PUESTOS	FUENTE DE RECLUTAMIENTO	STATUS	FECHA DE REQ	ESTIMADO CUMPLIMIENTO PROCESO	FIN DE PROCESO	DÍAS DEL PROCESO
CEN-0001	AGENTE DE SEGURIDAD	REEMPLAZO	2	EXTERNO	● 12	01-ene	16-ene	13-ene	12

FUENTE: Elaboración propia – Información de Liderman (2018).

4.7. Aporte del bachiller en la implementación del Sistema de Gestión

La bachiller de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, autora del presente proyecto monográfico fue designada como responsable para la implementación por los cursos de especialización y actualizaciones y diplomados:

Tabla 6: Cursos y especializaciones

CURSO DE ESPECIALIZACIÓN / DIPLOMADO	CENTRO DE ESTUDIOS	PERIODO Y AÑO
- Curso de actualización ISO 9001 PUCP	- Pontificia Universidad Católica del Perú	- Julio 2016
- Diplomado: Gestión de Recursos Humanos	- Cámara de Comercio Lima	- Marzo 2017 a Mayo 2017
- Curso de Especialización: Estrategias y procesos de capacitación corporativa	- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	- Junio 2017 a Agosto 2017

FUENTE: Elaboración propia

El conocimiento adquirido durante los años de formación profesional en la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, en cursos como gestión de recursos humanos, negociación, planeamiento estratégico, dirección y organización, cultura organizacional y liderazgo me dieron una visión clara y amplia de los órganos de cada empresa y poder con

ello realizar mejoras a cada una de las etapas que conforman un sistema.

Tabla 7: Formación académica

CURSO FORMATIVO	HERRAMIENTA APLICADA
• Planeamiento Estratégico	• Análisis de la empresa como estructura organizacional
• Formulación y Evaluación de Proyectos	• Formulación de proyectos
• Administración de pequeñas y medianas empresas	• Gestión del Talento Humano
• Organización y métodos	• Organimetría. Diagrama de Flujos
• Desarrollo Empresarial	• Diseño de estructura y plan de recursos Humanos
• Técnicas de Negociación	• Las negociaciones, procesos, etapas y roles
• Dirección Estratégica	• Análisis y selección de estrategias

Cada una de las habilidades duras y blandas adquiridas en cada etapa de formación logró perfilarme como miembro del equipo designado al desarrollo de cada proyecto presentado para la mejora en cada etapa de la implementación, logrando un índice de rotación final de 2.54%, resultado menor al establecido como meta.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. El principal problema que tenía la Empresa Liderman era la falta de un sistema de gestión del área de Recursos Humanos y un alto índice de rotación de personal, diagnosticado y establecido por la nueva Gerencia General como una meta establecida y reducción del índice durante año 2017. Con la implementación del sistema de Reclutamiento y selección, se definió de manera más clara las actividades, procesos, procedimientos y actividades a realizar para garantizar un óptimo cumplimiento de los requerimientos de personal e instalación de nuevos servicios, ello con la finalidad de continuar con la facturación de 18 M de soles mensuales.
2. La creación de un área especializada que enfoque sus esfuerzos y conocimientos en la implementación de un sistema, permitió desarrollar y capacitara a cada uno de los miembros del equipo, la asignación de profesionales con formación adecuada para liderar el proyecto, que responsa al cliente interno de la empresa (operaciones), reforzando y compitiendo en el mercado empresarial con imagen ganado durante los años de servicio.
3. El Contar con un comité de evaluación y *feedback* del proyecto, con miembros de distintas áreas involucradas permitieron desarrollar y realizar mejoras continuas y ajustesa las medidas que se iban implementando. Dichas áreas estaban conformadas por colaboradores de las áreas de comercial, finanzas, operaciones, RRHH y la gerencia general.
4. La presentación de un reporte semanal con los indicadores mencionados líneas arribas generaban un ambiente laborara de mucha presión pero con total transparencia, para ir mejorando las fallas o retrasos establecidos desde el primer día en la implementación del proyecto.

5.2. Recomendaciones

1. Reforzar y reestructuras las áreas de soporte de la organización, contando con un sistema de mejora continua.
2. Establecer una matriz de caracterización de procesos que permita establecer indicadores medibles por cada actividad y procedimiento que se establezca, con la finalidad de mapear de manera correcta cada uno de los flujos y actividades.
3. Estandarizar y homogenizar los lineamientos y metodologías implementadas al resto de las áreas de soporte o clientes interno del área de Reclutamiento y Selección.
4. Capacitar a cada uno de los involucrados en los procesos y flujos con la finalidad de lograr los resultados deseados y una disminución progresiva del índice de rotación de personal.
5. Enfocar los esfuerzos de cada área especializada a la gestión óptima de las actividades, estableciendo proveedores internos seguros del servicio a realizar.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. México: Red Tercer Milenio

Alles, M. (2012). *Las 50 herramientas de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.

Brown, T. (2009). *Change by Design*. United States of America: HarperCollins.

Chang, R. (2011) *Mejora continua de procesos: Guía práctica para mejorar procesos y lograr resultados medibles*. Buenos Aires: Granica.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9° ed.). México: McGraw-Editores.

ESAN. (2016). Las cuatro etapas para la mejora continua en la organización. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/las-cuatro-etapas-para-la-mejora-continua-en-la-organizacion/>

Design Thinking. (2020). Qué es el Design Thinking. <https://www.designthinking.es/inicio/>

Dessler, G. (2011). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano* (5° ed.). México: Pearson Educación

Equipo Altran. (2016). *El Ciclo de Deming: La gestión y mejora de procesos*. [https://equipo.altran.es/el-ciclo-de-deming-la-gestion-y-mejora-de-procesos/#:~:text=El%20Ciclo%20PDCA%20\(o%20círculo,Ciclo%20PDCA%20de%20mejora%20continua.](https://equipo.altran.es/el-ciclo-de-deming-la-gestion-y-mejora-de-procesos/#:~:text=El%20Ciclo%20PDCA%20(o%20círculo,Ciclo%20PDCA%20de%20mejora%20continua.)

- Fernández Acebo, J. (2010). *Reclutamiento y selección de personal*. Madrid: Pirámide Investigación. http://www.une.edu.pe/Sesion04-Metodologia_de_la_investigacion.pdf
- ISO 9001. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Narváez, L. (2017). Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta. <https://www.ipsos.com/sites/>
- Pérez, J. (2009). *Gestión por procesos*. España: ESIC EDITORIAL.
- Rubió, T. (2016). *Recursos Humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Octaedro
- Ruiz-Valdéz, S. (2018). *Propuesta de reclutamiento 2.0 como ventaja competitiva para la contratación de talento humano en las organizaciones*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM). (2014). Reglamento de Tesis. http://www.lamolina.edu.pe/Rectorado/secgeneral/grados_titulos/reglamento_TESIS.pdf
- Universidad Nacional de Córdoba. (2020). *Administración de las Organizaciones*. <http://aotgu.eco.catedras.unc.edu.ar/sistemas-de-organizacion-y-contexto/un-sistema-abierto/que-entendemos-por-sistema/>
- Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. (2012). *Metodología de la investigación*.
- Wayne R. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (11° ed.). México: Pearson

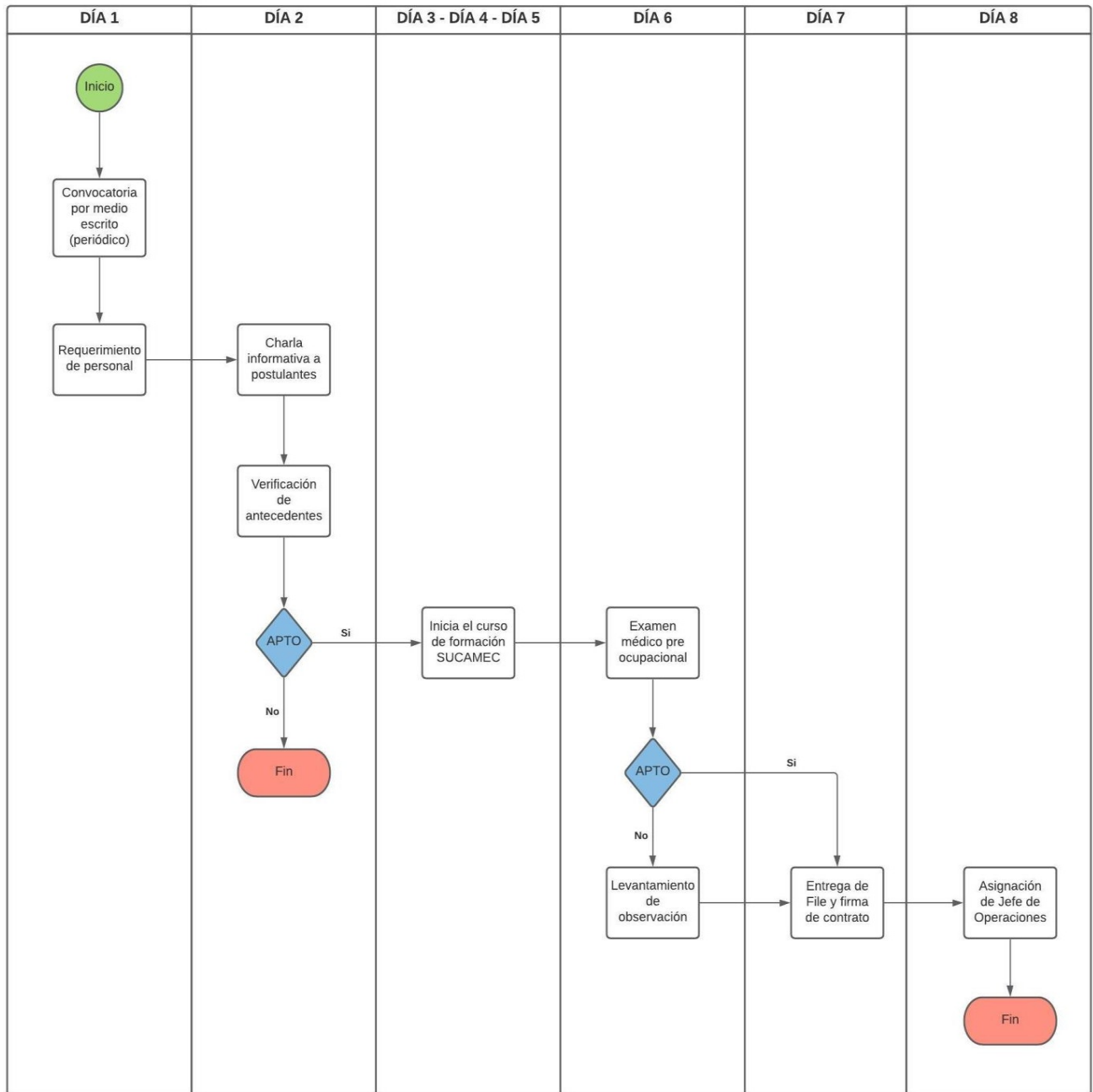
Educación.

Work Meter. (2015). *Cómo gestionar el talento en tu empresa.*

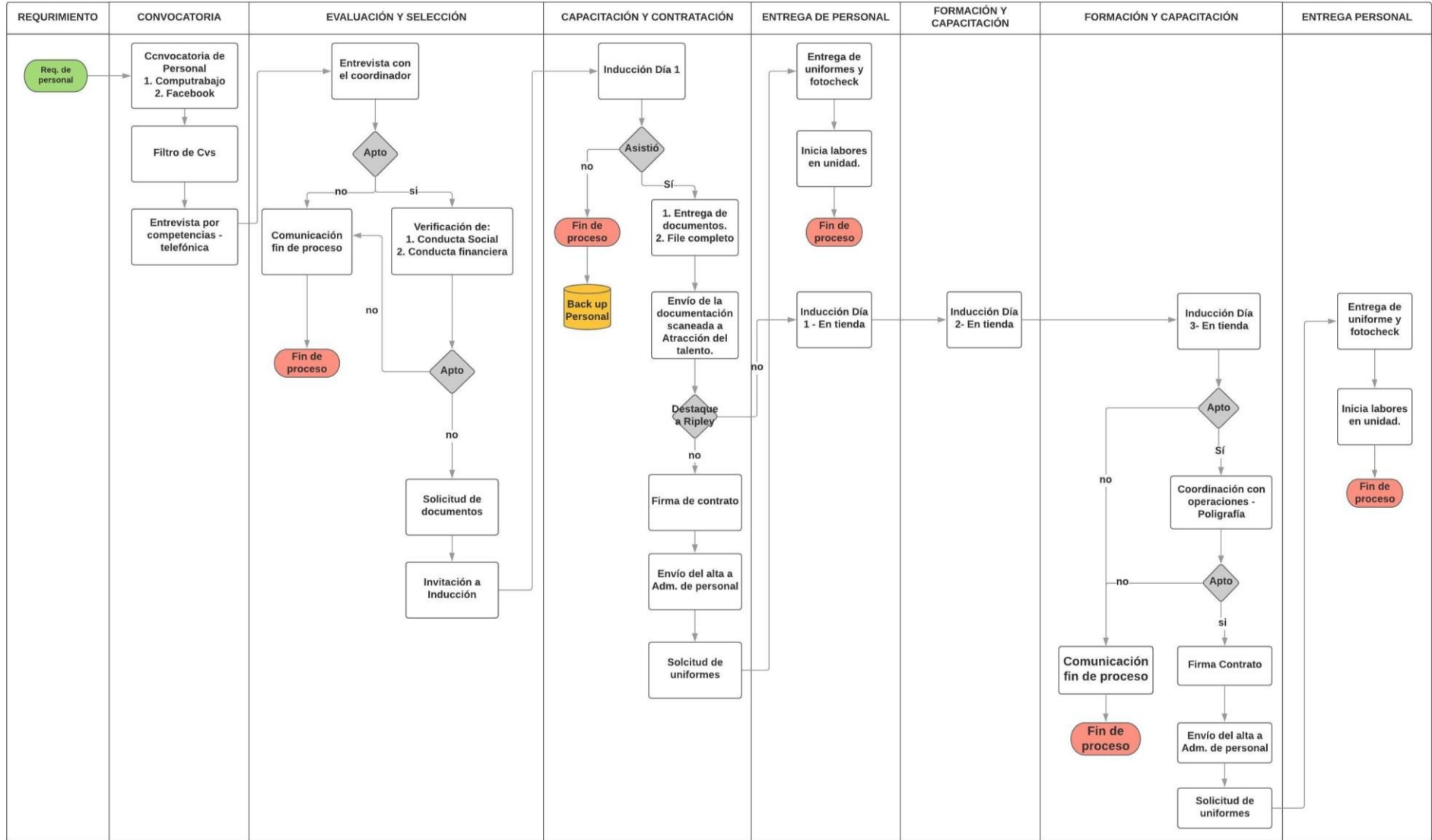
[https://es.workmeter.com/blog/reclutamiento-seleccion-talento-nueva-vision.](https://es.workmeter.com/blog/reclutamiento-seleccion-talento-nueva-vision)

VII. ANEXOS


Anexo 1: Flujo inicial del proceso de reclutamiento y selección - Liderman



Anexo 2: Flujo final del proceso de reclutamiento y selección - Liderman



Anexo 3: Formato de Requerimiento de Personal - Liderman

	TIPO DE DOCUMENTO FORMATO NOMBRE DE DOCUMENTO REQUERIMIENTO DE PERSONAL	Código: SGI-F-21-01-04
		Versión: 02
		Fecha: 31/07/2018
	Página 1 de 1	

I. Información de Compañía			
a. Razón Social:		b. N° RQ:	
c. Jefe inmediato solicitante:			
d. Área solicitante:			
e. Cliente:		f. Zona:	
g. Fecha de solicitud:		h. Tipo:	Adm () Oper ()
II. Información del puesto			
a. Título del puesto:			
b. Motivo de la cobertura del puesto:	Nuevo ()	Vacacionero ()	Reemplazo (X)
c. Detalle del puesto:	Rol de Servicio:	Departamento:	Distrito:
d. Cantidad de vacantes (detalle la(s) unidad(es) de reemplazo y cantidad de personal a cubrir			
e. Sueldo Aproximado:	Mínimo: _____ Máximo: _____		
f. Fecha de Ingreso (Aproximado)	Según Solicitud: _____ Según R&S: _____		
g. Tipo de contrato:		h. Tiempo:	
i. Observaciones:			
III. Requisitos específicos del puesto			
a. Rango de edad(No excluyente)		b. Sexo:	F () M ()
c. Experiencia mínima(detalle)			
d. Nivel académico	Secundaria ()	Técnico ()	Superior () FF.AA. ()
e. Cursos especializados			
f. Informática	Básico () Intermedio () Avanzado ()	g. Idioma:	Básico () Intermedio () Avanzado ()
h. Licencia de conducir	Si () No ()	i. Tipo:	
j. Comentarios adicionales			
IV. Aprobaciones de Requerimiento Administrativo (la forma de aprobar debe ser solo con firma en el formato)			
Sub gerente/Gerente solicitante	Gerente de GTH	Gerente de Administración y Finanzas	Gerente general
V. Aprobaciones de Requerimiento Operativo (la forma de aprobar debe ser solo con firma en el formato)			
Jefe de Operaciones	Sub Gerente de Operaciones	Controller	