

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



IMPLEMENTACIÓN DE METODOLOGÍA LEAN PARA LA SELECCIÓN

DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD

Tesis para obtener el título profesional de Ingeniero Industrial

AUTOR:

DIEGO ALBERTO ESPICHAN STROHMEIER

ASESOR:

WALTER ALEJANDRO SILVA SOTILLO

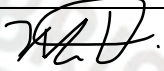
Lima, Año 2025

Informe de Similitud

Yo, WALTER SILVA SOTILLO docente de la Facultad de la Facultad de Ciencias e Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado IMPLEMENTACIÓN DE METODOLOGÍA LEAN PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD del autor Diego Alberto Espichan Strohmeier dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 17/12/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Tampa, USA. 17 de Diciembre de 2025

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: SILVA SOTILLO WALTER Paterno Materno, Nombre1 Nombre 2	
DNI: 09880013	Firma 
ORCID: 0000-0003-3162-6340	



I. RESUMEN:

El siguiente trabajo busca explorar la implementación de la metodología Lean en una empresa de Seguridad Privada con más de 15'000 colaboradores, dentro de las áreas de Selección y Reclutamiento, con el objetivo de mejorar la eficiencia total, reduciendo los tiempos y costos y aumentando la calidad del servicio prestado por el personal reclutado.

Este estudio parte de un diagnóstico detallado del proceso actual de selección, identificando problemas como retrasos, inconsistencias en la documentación y falta de capacitaciones completas para los nuevos ingresantes a la empresa. A partir de esto, se proponen mejoras centradas en la estandarización de procesos, el diseño de indicadores de desempeño, y la implementación de las 5S, entre otras herramientas, para mejorar la situación diagnosticada. Finalmente, la evaluación cuantitativa de los resultados permitirá medir el impacto de estas iniciativas en la calidad y sostenibilidad de la selección de personal en la empresa.

Entre algunas de estas herramientas Lean se encuentran 5S, Poka Yoke, Kanban, estandarización de procesos, Service Level Agreement, y la construcción de nuevos KPIs orientados tanto a productividad como a la calidad del proceso de selección. Esta propuesta incluye la reorganización y depuración de las bases de datos del área, restricciones y validaciones automáticas de información en los formularios usados, la creación de tableros Kanban para la gestión visual de tareas y procesos, la definición de indicadores de rotación y permanencia del personal reclutado, y el desarrollo de una base general de postulantes tipo “backup” que permita implementar un sistema pull para acelerar el reclutamiento. Asimismo, se evalúan cuantitativamente los impactos obtenidos tras la aplicación de las mejoras: la reducción del tiempo promedio de proceso, el incremento en el avance de capacitaciones, la mejora en la entrega de la documentación de postulantes y la creación de un indicador de calidad general para el área.

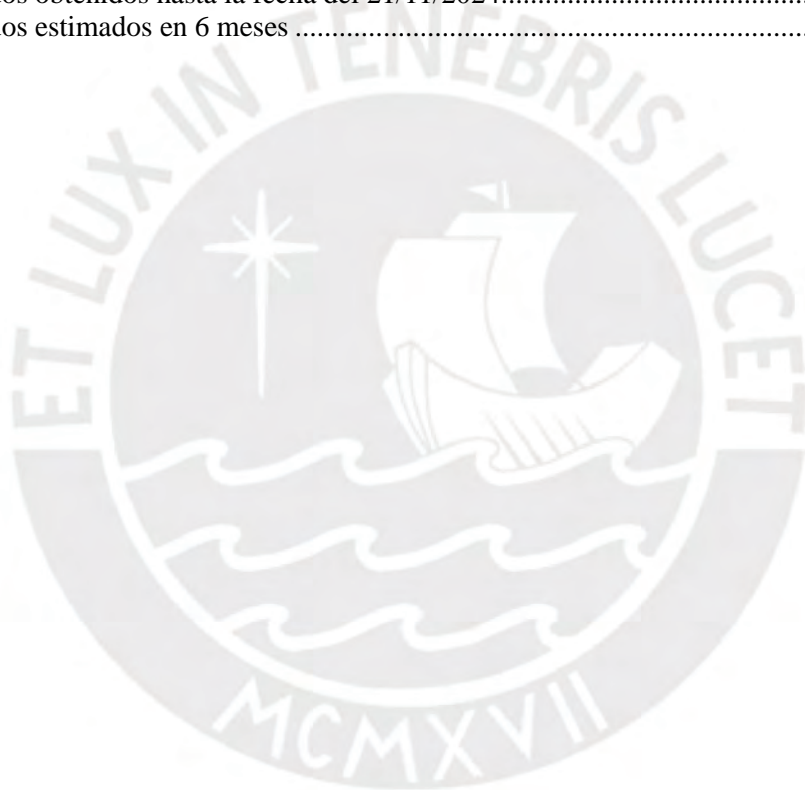
Los resultados demuestran que la metodología Lean puede adaptarse con éxito a un entorno de servicios y específicamente al proceso de selección y reclutamiento, generando mejoras sostenibles en eficiencia, costos, calidad del personal incorporado y trazabilidad del proceso. Finalmente, se plantean recomendaciones para garantizar la continuidad de la mejora, incluyendo auditorías periódicas, ampliación de los periodos de medición de datos, automatización futura de controles y la incorporación de herramientas Lean adicionales como Kaizen, AMFE y sistemas Andon aplicados a entornos administrativos.

II. INDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	III
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IV
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....	2
1.1. Metodología Lean.....	2
1.2. Herramientas Lean.....	3
1.2.1. Metodología 5S.....	3
1.2.2. Mapa de Flujo de Valor	4
1.2.3. Diagrama de Ishikawa.....	5
1.2.4. Poka Yoke.....	6
1.2.5. Kanban	7
1.2.6. Estandarización de Procesos	8
1.2.7. Service Level Agreement.....	9
1.3. Reclutamiento y Selección de Personal	9
CAPÍTULO 2. Descripción, análisis y diagnóstico de la situación actual.....	10
2.1. Introducción a la Empresa	10
2.1.1. Elección del área a mejorar.....	11
2.1.2. Área de Selección	14
2.2. Procesos actuales en el Área de Selección.....	18
2.3. Medidas principales y estado actual	22
2.4. Valores Esperados	25
2.5. Áreas a Mejorar	26
CAPÍTULO 3. Procesamiento y análisis de datos	30
3.1. Recopilación de datos y plan inicial	30
CAPÍTULO 4. Descripción y propuesta de mejora	31
4.1. Indicadores de rotación de personal.....	31
4.2. Indicadores de calidad	32
4.3. Service Level Agreement.....	33
4.4. 5s en bases de datos	33
4.5. Poka Yoke.....	54
4.6. Kanban.....	63
4.7. Base general de “Backups”	66
CAPÍTULO 5. Evaluación cuantitativa de los resultados obtenidos	70
5.1. Recopilación de resultados	70
CAPÍTULO 6. Conclusiones y recomendaciones.....	72
6.1. Conclusiones del trabajo.....	72
6.2. Recomendaciones a futuro.....	72
BIBLIOGRAFÍA	74

III. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales Áreas de Liderman	11
Tabla 2: Descripción de las principales áreas de Liderman	12
Tabla 3: Matriz de Criterios Estratégicos	13
Tabla 4: Matriz de Comparación Pareada.....	14
Tabla 5: Valores actuales del área de Selección	22
Tabla 6: Costo promedio por alta actual	25
Tabla 7: Tiempo de proceso esperado por rubro.....	25
Tabla 8: Tiempo de proceso esperado por tipo de puesto.....	26
Tabla 9: Valores Base	29
Tabla 10: Clasificación de Cese.....	31
Tabla 11: Lista de estados.....	64
Tabla 12: Valores Base	70
Tabla 13: Resultados obtenidos hasta la fecha del 21/11/2024.....	70
Tabla 14: Resultados estimados en 6 meses	71



IV. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Metodología 5S	4
Figura 2: Ejemplo de un VSM	5
Figura 3: Ejemplo de un diagrama de Ishikawa.....	6
Figura 4: Ejemplo de Poka Yoke Visual.....	7
Figura 5: Ejemplo de Panel Kanban	8
Figura 6: Organigrama del Área de Selección	15
Figura 7: Formulario de Altas.....	16
Figura 8: Base de Procesos Lima.....	18
Figura 9: Flujo de reclutamiento de personal.....	19
Figura 10: Flujo de Homologación de Personal.....	20
Figura 11: Flujo de Entrega de personal	20
Figura 12: Value Stream Mapping Actual	21
Figura 13: Reporte de Selección (Pestaña de Resumen).....	23
Figura 14: Reporte de Selección (Pestaña de Procesos – Primera Mitad)	24
Figura 15: Reporte de Selección (Pestaña de Procesos – Segunda Mitad)	24
Figura 16: Pantalla de Inicio de la Escuela de Seguridad Liderman.....	27
Figura 17: Listado de documento que conforman el legajo.....	28
Figura 18: Reporte de Ceses	31
Figura 19: Resumen de Ceses en Reporte de Selección	32
Figura 20: Resumen de Productividad	33
Figura 21: Sitio Principal de SharePoint.....	34
Figura 22: Sección “Documentos” de Selección Líderes	35
Figura 23: Sección “Documentos” de Selección Líderes	35
Figura 24: Carpeta “SELECCIÓN” de Selección Líderes.....	36
Figura 25: Carpeta “SELECCIÓN” de Selección Líderes.....	36
Figura 26: Página principal de Google Drive de Selección	37
Figura 27: Página Principal de Selección Líderes	38
Figura 28: Sección “Documentos” en “Selección Líderes”	38
Figura 29: Carpeta “SELECCIÓN” en Selección Líderes.....	39
Figura 30: Unidad de Google Drive de Selección	40
Figura 31: Sección “Documentos” en Selección Líderes	41
Figura 32: Sección “Documentos” en Selección Líderes	41
Figura 33: Unidad de Drive de Selección	42
Figura 33: Unidad de Drive de Selección	42
Figura 35: Sección “Documentos” en Selección Líderes	43
Figura 36: Carpeta “SELECCIÓN” en Selección Líderes.....	43
Figura 37: Unidad de Drive de Selección	44
Figura 38: Carpeta “SELECCIÓN” en Drive de Selección	44
Figura 39: Carpeta “SELECCIÓN” en Drive de Selección	45
Figura 40: Carpeta “SELECCIÓN” en Drive de Selección	45
Figura 41: Base de procesos Lima	46
Figura 42: Base de procesos Sucursales	46
Figura 43: Base de procesos Minas.....	47
Figura 44: Base de procesos Lima	48
Figura 45: Base de procesos Sucursales	49
Figura 46: Base de procesos Minas.....	49
Figura 47: Base de procesos Lima	49
Figura 48: Base de procesos Sucursales	49
Figura 49: Base de procesos Minas.....	50

Figura 50: Base de reclutamiento Sucursal Norte.....	50
Figura 51: Base de reclutamiento Lima Centro	51
Figura 52: Base de reclutamiento Lima Sur.....	51
Figura 53: Base de reclutamiento Sucursal Norte.....	52
Figura 54: Base de reclutamiento Lima Centro	53
Figura 55: Base de reclutamiento Lima Sur.....	53
Figura 56: Formulario de Altas.....	54
Figura 57: Formulario de Requerimientos de Personal.....	54
Figura 58: Formulario de Altas.....	55
Figura 59: Formulario de Altas.....	56
Figura 60: Formulario de Altas.....	56
Figura 61: Formulario de requerimientos	57
Figura 62: Formulario de requerimientos	57
Figura 63: Pestaña “Tablas” de Base de Procesos Lima.....	58
Figura 64: Cuadro de “Validación de datos” en Procesos Lima.....	58
Figura 65: Cuadro de “Validación de datos” en Procesos Lima.....	59
Figura 66: Base de procesos Lima.....	59
Figura 67: Pestaña “Tablas” de Base de Procesos Lima.....	60
Figura 68: Base de procesos Lima.....	60
Figura 69: Cuadro de “Validación de datos” en Procesos Lima.....	61
Figura 70: Base de procesos Lima.....	61
Figura 71: Base de procesos Sucursales	62
Figura 72: Base de procesos Minas.....	62
Figura 73: Base de reclutamiento Lima Centro	63
Figura 74: Listado “PENDIENTES POR HACER” en Selección Liderman	63
Figura 75: Listado “PENDIENTES POR HACER” en Selección Liderman	64
Figura 76: Listado “PENDIENTES POR HACER” en Selección Liderman	65
Figura 77: Tablero Kanban “PENDIENTES POR HACER” en Selección Líderes	65
Figura 78: Página principal de Selección Líderes.....	66
Figura 79: Reporte de Postulantes Minas	67
Figura 80: Reporte Indicadores de Postulantes.....	68
Figura 81: Reporte de Detalle de Postulantes	68

1. INTRODUCCIÓN:

En el presente trabajo se aborda la implementación de la metodología Lean para la selección y retención de personal en una empresa de seguridad. La empresa en cuestión, Liderman, se dedica a ofrecer distintos servicios de seguridad, como la vigilancia privada, sistemas de alarmas, u otros como servicios de parking y delivery. Con una fuerza laboral activa de aproximadamente 15,000 empleados, la empresa enfrenta desafíos significativos en la gestión eficiente de su personal operativo.

La metodología Lean, originada en la década de 1940 en Toyota Motor Company, se centra en la creación de valor mediante la eliminación de desperdicios y la mejora continua. Este enfoque ha demostrado ser eficaz en diversos sectores industriales para optimizar procesos y aumentar la eficiencia operativa. En el contexto de Liderman, una empresa de servicios, la aplicación de Lean busca reducir los tiempos y costos asociados al reclutamiento y mejorar la calidad del personal contratado, contribuyendo así a una mejor calidad y efectividad en el servicio prestado.

Este trabajo se estructura en diversos capítulos que buscan explicar los métodos que se usarán para mejorar el área, porqué se usarán, en qué área se implementarán y cómo se desarrollará esta implementación.

El primer capítulo incluye el marco teórico de la metodología Lean y sus herramientas, como las 5S, Kanban o Poka Yoke.

El segundo capítulo trata sobre el análisis y diagnóstico de la situación actual en la empresa donde se desarrollará la tesis.

El tercer capítulo muestra un breve análisis de datos acerca del plan inicial para implementar las herramientas propuestas en el primer capítulo en base a la situación descrita en el segundo capítulo.

El cuarto capítulo trata describe la propuesta de mejora en sí y cómo se implementa en el área escogida.

El quinto capítulo revisa los valores base establecidos para comparar los resultados actuales y los resultados estimados a futuro.

El sexto capítulo busca dar conclusiones y recomendaciones acerca del trabajo de tesis desarrollado

Como objetivos de la tesis, se espera no solo mejorar los procesos internos de la empresa, reduciendo tiempos en procesos, mejorando e implementado indicadores o reduciendo costos, sino también ofrecer un ejemplo práctico de cómo las metodologías de gestión Lean pueden aplicarse con éxito en el sector de servicios de seguridad.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

Se procede a detallar el marco teórico a utilizar en este trabajo, donde se describirán los conceptos principales relacionados al trabajo presente:

1.1. Metodología Lean

La metodología Lean es el término otorgado en el mundo occidental al sistema de producción originado en la década de los años 1940s, en la empresa japonesa Toyota Motor Company. El ingeniero autor de este concepto, Taiichi Ohno, buscaba crear un sistema capaz de adaptar los productos y servicios prestados desde las empresas a lo requerido por sus clientes y usuarios.

Conociendo el origen, según García Ortega, B. (2021), se define a la metodología Lean como “esencialmente un proceso de transformación, metódico y ordenado, encaminado a la creación de valor añadido a través de la eliminación de desperdicio o despilfarros, que persigue alcanzar la excelencia en la ejecución de la estrategia en el negocio.

Se trata de satisfacer al cliente, entendido como el sujeto que adquiere o recibe el bien, producto o servicio ofrecido, mediante su entrega en tiempo y forma, donde, como, cuando y en la cantidad que el cliente requiere, al precio correcto, utilizando la cantidad mínima de materias, equipamiento, espacio, trabajo y tiempo.

Como proceso de cambio, esta metodología implica romper con el pensamiento tradicional y prioriza la acción y la agilidad de la organización en búsqueda de la mejora continua. Para este proceso de cambio se proporciona a los empleados unos fundamentos y reglas sociales claras y actuaciones eficientes dirigidas a la mejora continua y tenaz de su desempeño hacia los objetivos, más allá de su experiencia, inspiración o intuición”

Consta de 5 principios centrales, que, para García Ortega, B. (2021) son los siguientes:

- **Definir el Valor:** En Lean, el valor que se le va a ofrecer al cliente es el eje central de la metodología. Es necesario definir qué y qué no va a ofrecer valor al cliente, aquello por lo que está dispuesto a pagar.
- **Identificar Flujo de Valor:** Se debe reconocer qué pasos y actividades son esenciales e imprescindibles en el proceso a analizar, centrándose en la solución de problemas, gestión de información y los procesos de realización del producto o servicio, todo esto desde la concepción hasta el final del proceso, con el objetivo de tener un trabajo completo más veloz
- **Optimizar flujo de valor:** Se prioriza el dotar de el mayor valor añadido a cada actividad respecto a la anterior, siempre considerando el objetivo final y visualizando finalmente que se debe obtener el mayor valor para el cliente con el producto o servicio terminado, esto a través de instrumentos y prácticas que permitan eliminar elementos innecesarios del flujo.
- **Valor al cliente:** El cliente debe ser aquel que “exija” la ejecución o producción, de forma que se ejecute únicamente en medida que el cliente lo necesite y se aporte el valor establecido. Así, se logra involucrar a todos los participantes del flujo para el objetivo final, a través de la identificación del valor a ofrecer y el cómo producirlo.

- Mejora continua: Se debe revisar continuamente los pasos anteriormente mencionados buscando replantearse el valor a través de distintas prestaciones o características, siguiendo el esfuerzo en la eliminación de desperdicios o revisando el flujo.

1.2. Herramientas Lean

La metodología Lean posee múltiples herramientas con las cuales mejorar los procesos buscados. Se describen las que se proponen implementar en este trabajo:

1.2.1. Metodología 5S:

Esta metodología hace referencia a 5 palabras japonesas provenientes de la metodología original de Toyota, que traducidas del japonés son *Seiri*, “organizar”; *Seiton*, “ordenar”, *Seiso*, “limpiar”, *Seiketsu*, “estandarizar”; y *Shitsuke*, “disciplina”.

Según Crisóstomo y Jiménez (2021), las funciones que cumplen estos conceptos son las siguientes:

- *Seiton* (Ordenar): Consiste en colocar lo necesario en un lugar fácilmente accesible, colocar las cosas útiles por orden según criterios de Seguridad/Calidad/Eficacia.
 - Seguridad: Que no se puedan caer, que no se puedan mover, que no estorben.
 - Calidad: Que no se golpeen, oxiden, mezclen ni deterioren.
 - Eficacia: Que se minimice el tiempo perdido
- *Seiri* (Organizar): Consiste en determinar y diferenciar lo que realmente es necesario o imprescindible para nuestro lugar de trabajo. Se retienen los elementos necesarios, para después clasificarlos y eliminar lo innecesario. Se reducen los elementos del puesto de trabajo, de modo que solo queden los imprescindibles para completar los procesos y tareas del área con la máxima eficacia y eficiencia
- *Seiso* (Limpiar): Pretende incentivar la actitud de limpieza del sitio de trabajo y la conservación de la clasificación y el orden de los elementos. El proceso de implementación se debe apoyar en un fuerte programa de entrenamiento y suministro de los elementos necesarios para su realización, como también el tiempo requerido para su ejecución.
- *Seiketsu* (Estandarizar): Consiste en lograr mantener constantemente el orden, limpieza e higiene del sitio de trabajo. Se logra limpiando con la regularidad establecida, manteniendo todo en su sitio y en orden, estableciendo procedimientos y planes para mantener el orden y la limpieza.
- *Shitsuke* (Disciplina): Consiste en lograr tener el hábito de aplicar las 5S en el área de trabajo, respetando y haciendo respetar las normas del área de trabajo, usando siempre los implementos de protección y manteniendo el aseo y limpieza, de modo que estos detalles se conviertan en hábitos diarios y frecuentes.

Es así como tenemos una metodología que busca la reducción de desperdicios, un incremento en la eficiencia y productividad, y una mejora general en la calidad del proceso, tanto en el transcurrir de las actividades como para el producto o servicio final. Sin embargo, hay que considerar aspectos como el tiempo y esfuerzo inicial que requiere implementarla, la resistencia al cambio natural que poseen las personas, o la necesidad de tener un mantenimiento constante de esta metodología y el compromiso a largo plazo que requiere.



Figura 1: Metodología 5S

Fuente: <https://www.tcmetrologia.com/la/cursos/implantacion-5s-la/>

1.2.2. Mapa de Flujo de Valor:

El Mapa de Flujo de Valor, o *Value Stream Mapping*, es, según Cantó y Gandia (2019b):

“El mapeo de la cadena de valor es una herramienta que te permite la representación gráfica del estado actual y futuro del sistema de producción, con el objetivo de que los usuarios tengan un mejor entendimiento de las actividades de desperdicio que necesitan ser eliminadas. Esta herramienta potente y sencilla, alinea y distingue el verdadero valor del producto como ninguna otra herramienta. El punto fuerte de esta herramienta es su utilidad y su simplicidad.”

Con esta herramienta, se buscará observar las posibles áreas de mejora en el proceso actual de selección y retención, así como en los múltiples subprocesos que las componen, al dar un vistazo claro del proceso en cuestión, permitiendo la fácil identificación de ineficiencias y desperdicios y una mejor planificación estratégica. Algunas desventajas posibles son la necesidad de tener datos precisos y reales para un

análisis eficaz, la resistencia al cambio del personal a posibles propuestas de mejora, o la aplicabilidad limitada del VSM en procesos muy variables o poco definidos.

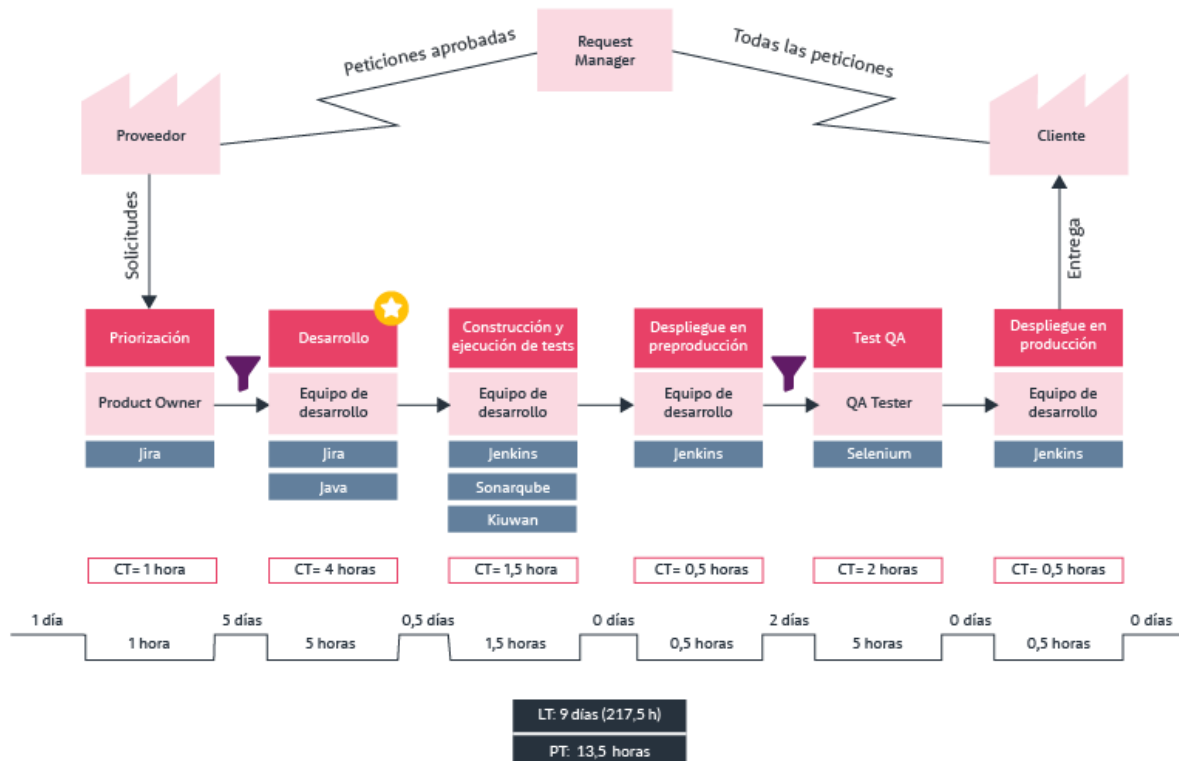


Figura 2: Ejemplo de un VSM
Fuente: <https://sentr.io/blog/value-stream-mapping/>

1.2.3. Diagrama de Ishikawa:

Llamado también Diagrama de Causa y Efecto, el Diagrama de Ishikawa es, según Burgasí D. (2018), “una técnica usada para identificar las posibles causas de un problema central, usado también para mejorar procesos y recursos en una organización”. Se caracteriza por presentar un problema central o principal, al cual se le adjunta una flecha representando una “columna vertebral”, de la cual se expanden más flechas, las cuales representan distintos criterios que representen variables, y de los cuales nuevamente se expanden otras flechas, siendo estas finalmente las “causas” buscadas. Estos se realizan de forma que se tengan distintas causas o factores, agrupados según su naturaleza, para finalmente ir reconociendo los responsables del problema principal.

Con esta definición, el diagrama de Ishikawa es muy útil al momento de identificar las causas de algún problema, con una visualización efectiva de estas y que permite el análisis integral del conjunto. Sin embargo, puede llegar a ser superficial, susceptible a sesgos o ideas preconcebidas al momento de hallar las causas, y tornarse demasiado complejo si el problema es muy grande.

Partes del diagrama de Ishikawa

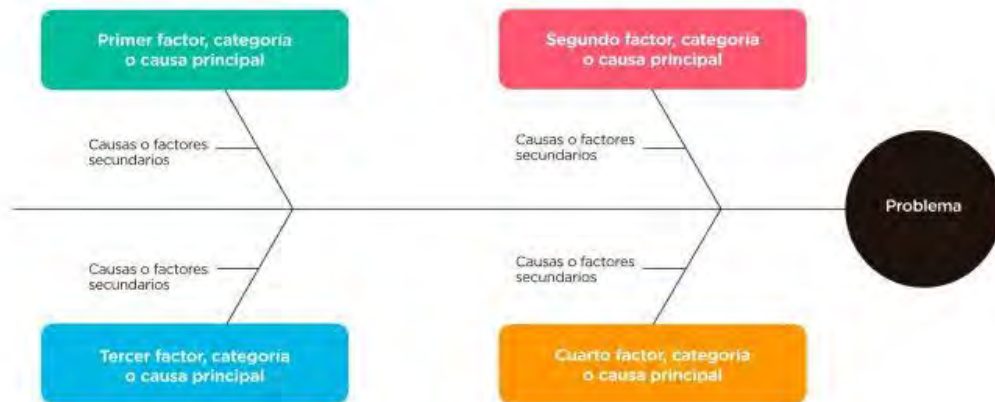


Figura 3: Ejemplo de un diagrama de Ishikawa
Fuente: <https://concepto.de/diagrama-de-ishikawa/>

1.2.4. Poka Yoke:

El Poka Yoke es, según Dudek-Burlikowska (2009), un método enfocado en prevenir defectos y errores originados en una equivocación de un proceso, tanto previa como posteriormente. Al existir procesos repetitivos que dependan de la memorización y vigilancia, este método puede ahorrar tiempo y permitir al trabajador enfocarse en otras operaciones que ofrezcan más valor.

Para Ochsenius Robinson, I. (2016), este método se puede dividir en 3 acciones:

- Prever errores
- Corregir errores
- Notificar errores

Estas acciones se pueden ejecutar de 2 maneras principales:

- Predecir el error (Método de Alerta): Esta línea pretende crear mecanismos que puedan alertar o avisar al usuario que un error va a ocurrir en el proceso determinado, de forma que se evite el error en primera instancia. Por ejemplo, una notificación en un sistema de compras si es que cierta actividad del proceso venció su tiempo de ejecución.
- Corregir el error cuando ocurra: En cuanto suceda el error, se debe de eliminar o reparar durante la ejecución del proceso, antes de que se convierta en un defecto del producto o servicio. Además, se deben establecer mecanismos o sistemas que eviten la repetición del error. Nótese que para el autor, error y defecto son conceptos distintos, siendo un error algo inevitable, y un defecto el resultado de que el primero llegue al cliente final, lo cual sí es evitable

El Poka Yoke asiste en la prevención general de errores y por consiguiente en una mejora de la calidad del producto o servicio, reduciendo costos y aumentando la eficiencia, además de ser generalmente

simple de implementar. Aun así, el Poka Yoke puede no llegar a prevenir las causas más profundas que causan los errores o defectos en primer lugar, además de que en procesos muy complejos es difícil implementar esta herramienta. Finalmente, siempre existe la resistencia al cambio por parte del trabajador, y los posibles costos iniciales que pueden conllevar la implementación.

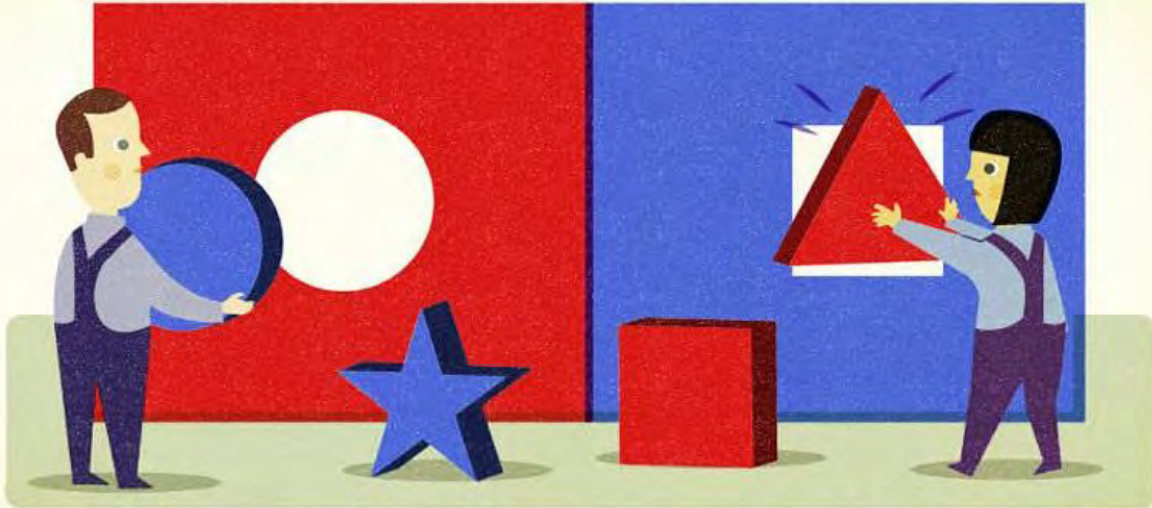


Figura 4: Ejemplo de Poka Yoke Visual

Fuente: <https://www.linkedin.com/pulse/poka-yoke-helen-ce%C3%B1a-nu%C3%B1ez/>

1.2.5. Kanban

El Kanban es, según Bermejo, M. (2011), “un sistema de gestión del trabajo en curso, que sirve principalmente para asegurar una producción continua y sin sobrecargas en el equipo de producción. El Kanban es un sistema de gestión donde se produce exactamente aquella cantidad de trabajo que el sistema es capaz de asumir. El Kanban es un sistema de trabajo *just in time*, lo que significa que evita sobrantes innecesarios de stock, que en la gestión de proyectos equivale a la inversión innecesaria de tiempo y esfuerzo en lo que no necesitaremos (o simplemente es menos prioritario) y evita sobrecargar al equipo”.

Además, para Castellano Lendínez, L. (2019), “La misión del sistema Kanban es el control de los materiales para conseguir que el inventario de producto semiterminado recorra toda la cadena de suministro desde el cliente hasta los proveedores. Cada proceso que ocurre a lo largo de la cadena de suministro de una empresa debe producir al ritmo que se necesitan los productos y hacer reposición de las unidades consumidas.”

El Kanban consiste en una serie de señales y alertas visuales que notifican a cada parte de la cadena productiva sobre el requerimiento de insumos, materiales o productos inmediatos para alguna otra sección de la cadena, reduciendo inventarios y eliminando actividades que no generen valor para la cadena productiva. Sin embargo, es necesario notar que esta herramienta puede ocasionar sobrecargas visuales al trabajador al saturar el tablero Kanban, depende de la actualización continua del tablero, y requiere de disciplina por parte del equipo para adherirse a las prácticas y reglas establecidas.

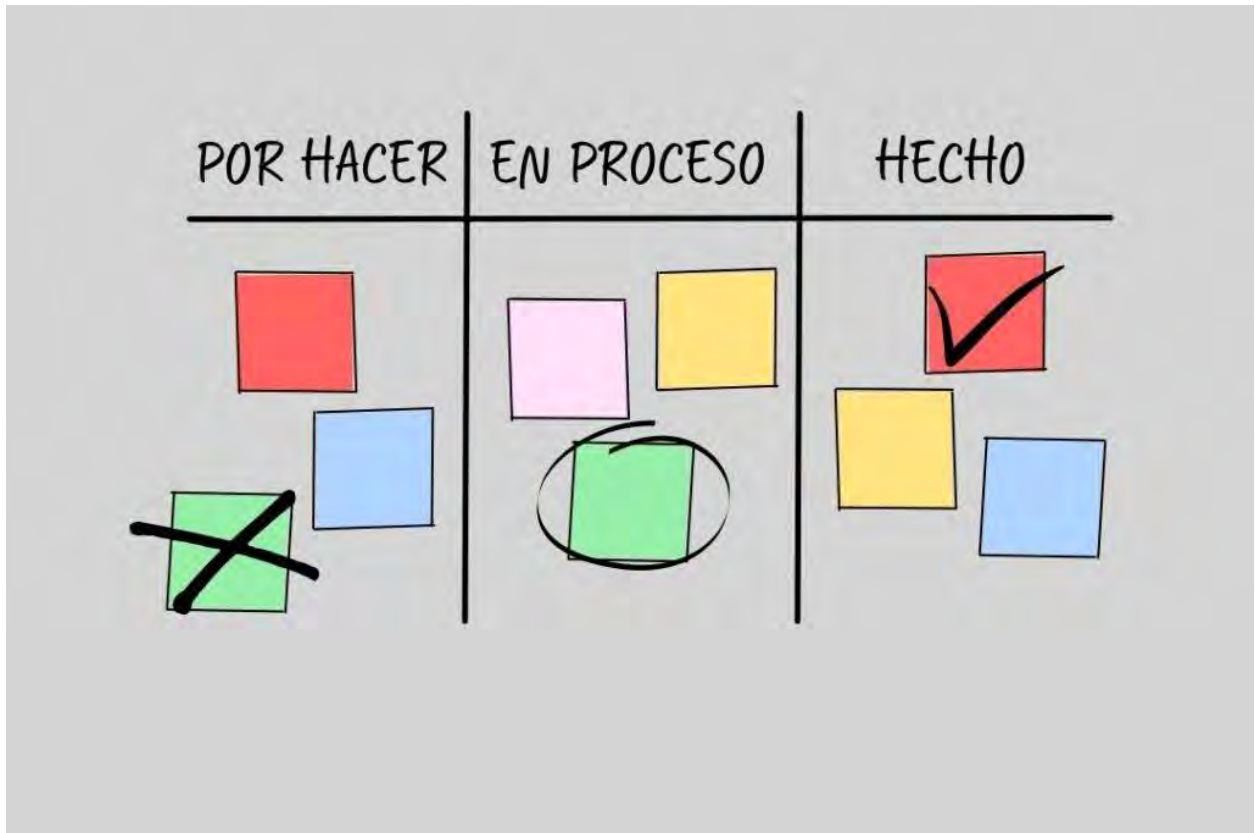


Figura 5: Ejemplo de Panel Kanban

Fuente: <https://www.linkedin.com/pulse/la-historia-de-kanban-carlos-j-ulloa-nieto/>

1.2.6. Estandarización de Procesos:

La Estandarización de Procesos es, según De Vries, H (1999), “la actividad de establecer y registrar un conjunto limitado de soluciones a actuales o futuros problemas dirigido para beneficiar a las personas involucradas equilibrando sus necesidades y esperando que estas soluciones sean repetidas o continuamente usadas durante un periodo establecido por un número sustancial de partes para las cuales están dirigidas.”

Además, para Münstermann, B., & Weitzel, T. (2008), el valor de la estandarización se expresa de diversas formas:

- Rendimiento de los procesos mejorado: Se reducen los tiempos de extremo a extremo y costos, además de mejorar la calidad del proceso y aumentar su medibilidad.
- Mayor preparación: El proceso tiene una mejor preparación para ser subcontratado por otras empresas, para ser compartido a otras empresas en caso de compra o fusión, o para reaccionar al mercado y a cambios externos con una mejor flexibilidad del proceso.
- Mejor capacidad de intercambio tecnológico: El estandarizar procesos los separa paso a paso del soporte de áreas de TI, y, por tanto, permite el uso de soluciones tanto de hard como de software.
- Confianza del cliente mejorada: Mientras más estandarizado este un proceso, menos probabilidades de que se produzcan errores o defectos, y por ende una mejor calidad y

confianza del cliente.

1.2.7 Service Level Agreement:

El Service Level Agreement (SLA por las siglas en inglés), o Acuerdo de Nivel de Servicio, es un contrato formal entre un proveedor de servicio y su cliente, que define los estándares, responsabilidades y expectativas del servicio ofrecido. Este asegura que ambas partes tengan las expectativas claras, fomenta la transparencia y sirve como marco de referencia para evaluar la calidad del servicio prestado.

Hay que considerar que se puede encontrar demasiada rigidez en los acuerdos establecidos, o su elaboración se puede volver muy compleja al momento de elaborarlo. Por ello, es necesario un diseño flexible, claro y con todas las necesidades y responsabilidades bien alienadas para minimizar el efecto de estas posibles limitaciones.

1.3. Reclutamiento y Selección de Personal:

El reclutamiento de personal es “reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.” (Chiavenato, 2020).

Igualmente, la selección de personal “funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. La selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.” (Chiavenato, 2020).

CAPÍTULO 2. Descripción, análisis y diagnóstico de la situación actual

Se procederá describir la empresa Liderman, sus características principales, organización y labores para luego analizar las áreas donde se puede aplicar la metodología Lean y obtener el mejor resultado. Igualmente, se detallará el área a escoger junto a sus procesos principales.

2.1. Introducción a la empresa:

Liderman es una empresa que ofrece servicios de seguridad, alarmas, servicios de parking y delivery alrededor de todo el país. Se entiende la seguridad privada según la Ley de Servicios de Seguridad Privada aprobada por el Congreso como:

“Son aquellas actividades destinadas a cautelar y proteger la vida e integridad física de las personas, así como dar seguridad a patrimonios de personas naturales o jurídicas; realizadas por personas naturales o jurídicas bajo alguna de las modalidades normadas en la presente Ley y debidamente autorizadas y registradas ante la autoridad competente.”

Liderman atiende a una diversa lista de más de 900 clientes, separados principalmente entre clientes mineros y de ciudad. La empresa se encarga de dotar de diversos servicios de seguridad, como pueden ser AVPs (Agente de Vigilancia Privada), Operadores de Centro de Control, Servicios de Alarmas, Valet Parking y más puestos.

Liderman ha dividido en 3 sus unidades de negocio, enfocadas en diversos servicios: Liderman (enfocado en servicios de seguridad y vigilancia privada), Liderman Alarmas (enfocado en servicios de alarmas y seguridad informática) y Liderman Servicios (enfocado en servicios de parking y delivery).

Actualmente, cuenta con alrededor 15000 trabajadores activos, los cuales están compuestos en su mayoría por personal operativo, es decir, cuyos puestos cumplen con responsabilidades de seguridad y vigilancia de forma directa.

Las principales áreas de Liderman están detalladas en la Tabla 1:

Tabla 1: Principales Áreas de Liderman
Fuente: Elaboración Propia

Áreas	Descripción
Legal	Se encarga de administrar los asuntos legales del negocio
Contabilidad	Se encarga de gestionar el correcto uso de los recursos económicos usados por las áreas y haciendo el seguimiento correspondiente.
Planillas	Gestiona el pago y otros trámites respecto del personal activo.
Sistemas	Gestiona los recursos informáticos de la empresa, además de los activos fijos relacionados a la tecnología.
Tareo	Gestiona la asistencia del personal operativo a sus zonas de labores designadas
Selección	Gestiona la atracción y retención del talento humano a la empresa
Retención	Retener al personal que desea darse de baja y prevenir futuros casos
Capacitación	Se encarga de la capacitación del personal activo en diversos temas.
Contratos	Gestiona la documentación del personal que empieza y cesa labores en la empresa.
Almacén	Maneja el almacén de materiales y entrega directa de recursos e insumos al personal de las distintas áreas.
Logística	Coordina la adquisición y entrega de recursos e insumos para las distintas áreas de la empresa.
Operaciones	Coordina la labor de supervisión y vigilancia del personal operativo con sus clientes, y gestiona el personal a asignar en las unidades.

Cuyas funciones y responsabilidades se detallan en la Tabla 2:

Tabla 2: Descripción de las principales áreas de Liderman
Fuente: Elaboración Propia

Tipo	Áreas
Administrativo	Legal
	Contabilidad
	Planillas
	Sistemas
Recursos Humanos	Tareo
	Selección
	Capacitación
	Contratos
	Retención
Logística	Almacén
	Logística
Primario	Operaciones
	Comercial

2.1.1. Elección del área a mejorar

Teniendo en cuenta las áreas mencionadas, se debe de elegir cuál es el área más “crítica” y se vea más beneficiada por la implementación de la metodología Lean. Así, se decidió usar una comparación pareada de criterios estratégicos para cada área, y elegir aquella que se mejorará.

Para esta comparación, se usaron 4 criterios principales:

- Aumentar la productividad de la empresa: El área tiene influencia directa en la labor de los trabajadores y vigilancia de unidades, y cuánto puede aumentar la empresa la productividad ya presente.
- Expandir las operaciones comerciales: La influencia del área en poder forjar nuevas relaciones con clientes o afianzar las ya presentes.
- Maximizar el uso de los recursos: Muestra si el área puede mejorar el uso de personal y otros recursos actuales para una utilización más eficiente.
- Mejorar la imagen de la empresa: Influencia del área en la imagen hacia el público y potenciales clientes nuevos.

Una vez definidos los criterios, se usará la Tabla 3, donde se comparan los criterios y se determina cuál es más importante que el otro para la situación actual de la empresa, teniendo en cuenta que un “1” significa que el criterio es tan importante como el otro, “5” significa que es más importante que el otro, y “9” que el criterio es mucho más importante que el otro:

Tabla 3: Matriz de Criterios Estratégicos

Fuente: Elaboración Propia

	Aumentar la productividad de la empresa	Expandir las operaciones comerciales	Maximizar el uso de los recursos	Mejorar la imagen de la empresa	Total	Ponderación de criterio
Aumentar la productividad de la empresa		5	1	9	15	0.38
Expandir las operaciones comerciales	0.2		1	9	15	0.38
Maximizar el uso de los recursos	1	1		9	9.4	0.24
Mejorar la imagen de la empresa	0.11	0.11	0.11		0.33	0.01

Así, obtenemos que “Aumentar la productividad de la empresa” y “Expandir las operaciones comerciales” son los 2 criterios más importantes, mientras “Maximizar el uso de recursos” es el tercero, y “Mejorar la imagen de la empresa” es el menos prioritario.

Con esta clasificación definida, se procede a realizar la comparación entre áreas, según un cuadro de comparación pareada como se detalla en la Tabla 4. Aquí, a cada área se le asigna un valor, donde “1” significa que el área tiene una débil relación con el criterio, “3” que tiene una mediana relación, y “5” que posee una fuerte relación con el criterio. Luego, se sumará el resultado de multiplicar estos valores por la ponderación previamente hallada para el criterio respectivo, y finalmente una ponderación final de estos valores respecto al total, hallando el área con más porcentaje y por ende con mayor importancia para los factores establecidos:

Tabla 4: Matriz de Comparación Pareada
Fuente: Elaboración Propia

Criterio / Área	Aumentar la productividad de la empresa	Expandir las operaciones comerciales	Maximizar el uso de los recursos	Mejorar la imagen de la empresa	Total	Ponderación de criterio
	0.38	0.38	0.24	0.01		
Legal	1	1	1	1	1.01	4%
Contabilidad	1	1	3	1	1.49	5%
Planillas	1	1	3	1	1.49	5%
Sistemas	1	1	3	1	1.49	5%
Tareo	1	1	3	1	1.49	5%
Selección	5	3	5	3	4.27	15%
Capacitación	1	1	3	3	1.51	5%
Contratos	1	1	3	3	1.51	5%
Retención	3	1	3	3	2.27	8%
Almacén	3	1	5	1	2.73	9%
Logística	5	1	5	1	3.49	12%
Operaciones	5	1	5	1	3.49	12%
Comercial	1	5	1	1	2.53	9%

2.1.2. Área de Selección

Centrándose en el área de Selección, esta se encarga precisamente de reclutar, seleccionar, y entregar el personal requerido por las áreas de Operaciones y administrativas. Está conformada según el organigrama de la Figura 6:

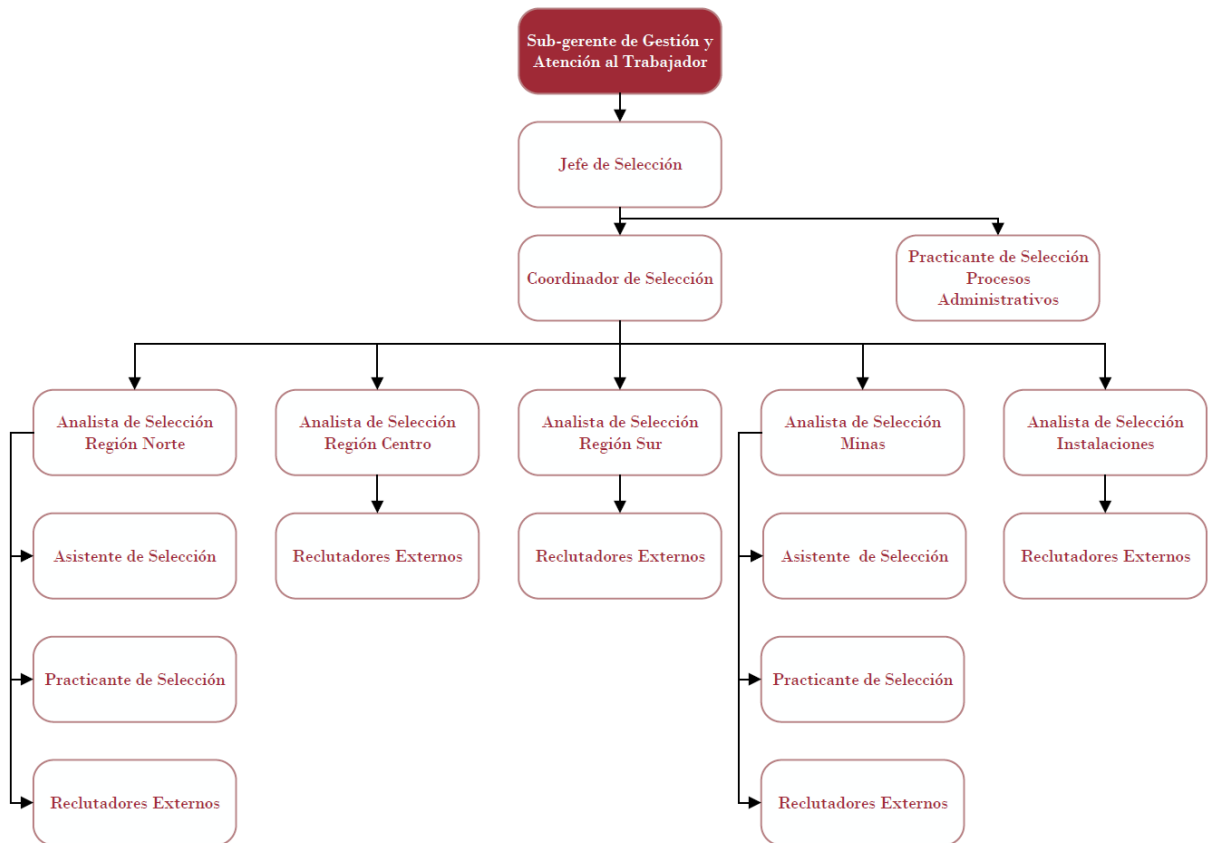


Figura 6: Organigrama del Área de Selección
Elaboración Propia

La jerarquía y los roles de cada puesto se explican a continuación:

- Sub-gerente de Gestión y Atención al Trabajador: Supervisar y gestionar el correcto funcionamiento de las áreas de Selección, Capacitación y Retención.
- Jefe de Selección: Velar por el cumplimiento de los procesos de reclutamiento y selección a nivel nacional en base a las normas y procedimientos, con el fin de garantizar el ingreso del personal a los diferentes negocios.
- Coordinador de Selección: Verificar el correcto funcionamiento de la parte operativa a través de la planificación y coordinación con el cliente, líderes de zonas y supervisores con la finalidad de cumplir con el contrato y de garantizar la continuidad del servicio
- Analista de Selección: Analizar y ejecutar los procesos de reclutamiento y selección de personal en base a las normas y procedimientos vigentes con el fin de atender los diversos requerimientos de las unidades de negocios.
- Asistente de Selección: Brindar asistencia en los procesos de reclutamiento y selección a nivel nacional en base a las normas y procedimientos vigentes con el fin de contribuir a los logros de los objetivos de la gerencia.
- Practicante de Selección (Procesos Administrativos): Apoyar y ejecutar los procesos administrativos del área de Selección.
- Practicante de Selección (Reclutamiento y Selección): Apoyar en el reclutamiento de la zona correspondiente.
- Reclutador Externo: Buscar y seleccionar el personal asignado según los requerimientos.

Como se menciona anteriormente, el área se divide en “regiones” o “zonas”, puesto que así se puede gestionar mejor las estrategias de reclutamiento y facilita el control de los procesos. Esto se ejemplifica con la primera división que se presenta, “Rubro”, el cual hace referencia a 3 definiciones:

- Lima: El rubro “Lima” hace referencia a todas las operaciones presentes en la capital del país, específicamente, Lima Metropolitana, puesto que no se consideran todo aquello que pertenezca a Lima Provincias. También incluye el departamento del Callao.
- Sucursales: Hace referencia a todos los demás departamentos del país, incluyendo Lima Provincias.
- Minas: Incluye a todas las operaciones con clientes mineros, las cuales no han sido consideradas en las 2 divisiones previamente mencionadas. Aplica tanto en Lima Metropolitana como en provincias.

A su vez, estos rubros se subdividen en “zonas”:

- Norte: Hace referencia a las zonas geográficamente al norte de su zona de gestión. En Lima, estos serían distritos como San Martín de Porres, Comas, Los Olivos o Independencia. Dentro de estos, también se incluyen el departamento del Callao. Para Sucursales, se hace referencia a provincias como Tumbes, Piura, La Libertad o Cajamarca. Igualmente, provincias del departamento de Lima como Huacho o Barranca. Para Minas, cubre las mismas provincias que en Sucursales, pero no incluye la división de distritos en Lima, pues la capital se considera parte de la zona Minas Centro.
- Centro: Se aplica el mismo criterio mencionado anteriormente. En Lima, formarían parte distritos como San Isidro, Miraflores, Cercado de Lima, o Ate. Igualmente, en Sucursales aplica para provincias como Huánuco, Pasco o Junín. Mismo criterio para Minas.
- Sur: En Lima, forman parte distritos como Chorrillos, Lurín, Barranco o Pachacamac. En Sucursales y Minas, provincias como Tacna, Cuzco o Arequipa.
- Oriente: Esta zona solo aplica para Sucursales, puesto que no existen clientes mineros en las provincias para las que aplica, siendo estas Loreto, Amazonas, San Martín, Ucayali y Madre de Dios, aunque por cómo se gestiona en la empresa, se puede considerar una extensión de la zona Centro.
- Staff: Solo aplica para puestos administrativos, como analistas, practicantes o jefes, quienes generalmente laboran en Lima Metropolitana. También aplica para trabajadores de Liderman Alarms.
- Servicios: Solo aplica para operaciones de Liderman Servicios, como Parking.

Así, por ejemplo, se puede presentar un requerimiento para un cliente que opere en Piura, por tanto, el rubro Sucursales, zona Norte. Esto genera un mejor ordenamiento del área y evita que los integrantes laboren en zonas geográficas demasiado distantes, facilitando el reclutamiento y posibles reubicaciones de postulantes a futuro.

Otros criterios que se manejan en el área son los tipos de puesto que se solicitan, el analista encargado de los procesos, o los clientes a los que se les está otorgando personal.

Todos estos criterios y clasificaciones están almacenados en 2 bases principales para el área: el “Formulario de Altas” y la “Base de Procesos”, ambas almacenadas y gestionadas a través del ecosistema digital de Microsoft Excel Online, y Microsoft SharePoint.

El formulario de altas es un registro detallado de la información de cada postulante que logra ingresar a laborar a la empresa, con datos como DNI, nombres, fecha de nacimiento, cliente al cual va a laborar, cargo, fecha de inicio, etc. Estos datos no solo son útiles para el área de Selección, sino que también son utilizados por otras áreas para cumplir sus procesos. Por ejemplo, el área de Contratos usa esta data para realizar precisamente los contratos del personal, mientras que el área de Planillas lo utiliza para registrarlos en el sistema ERP interno de la empresa, con lo cual pueden gestionar sus pagos o, por ejemplo, sus días laborados en la empresa, tarea de la cual se encarga el área de Tareo. Tanto Contratos como Planillas modifican esta base cuando registran personal en sus propios procesos, cambiando el estado de una columna perteneciente a cada área. Se presenta la Figura 7 con una muestra del Formulario:

CLIENTE DESTACADO	UNIDAD	ZONA	DEPARTAMENTO	ZONA A CARGO	NOMBRE DEL LIDER ZONAL, JEFE DE OPERACIONES O ADMINISTRADOR DE CONTRATO	MOTIVO DE REQUERIMIENTO	TIPO DE DOCUMENTO	Nº DE DNI, C.E. PASAPORTE, PTE	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO
YURA	AREQUIPA	SUCURSAL SUR	AREQUIPA	AREQUIPA	PERCY PEREZ	PROYECTADO	DNI	61548845	BOBADILLA	CAHUANA
MINSUR S.A	SAN RAFAEL	MINAS NORTE	PUNO	JULIACA	SILVIA BAZALAR	NUOVO	DNI	72542066	RAMOS	PALOMINO
SSOMA	CHORRILLOS	LIMA STAFF	LIMA METROPOLITANA	LIMA	JORGE CANGAHUALA	REEMPLAZO	DNI	76277810	VALDIZAN	SOLIS
POLYROOF	LURIN	LIMA SUR	LIMA METROPOLITANA	LIMA	MIGUEL AVILA	REEMPLAZO	DNI	74764295	TUESTA	TALDEX
IRVECIERIAS PERUJANAS BACKUS Y JO	Backus Planta Cusco	SUCURSAL SUR	CUSCO	CUSCO	WILFREDO VARGAS	REEMPLAZO	DNI	46842354	MAMANI	PAUCAR
MEGA PLAZA CAÑETE	MEGA PLAZA CAÑETE	LIMA SUR	LIMA METROPOLITANA	LIMA	MANUEL GARCIA	REEMPLAZO	DNI	70797821	CAMPOS	GARCIA
SSOMA	CHORRILLOS	LIMA STAFF	LIMA METROPOLITANA	LIMA	JORGE CANGAHUALA	REEMPLAZO	DNI	71927218	OBREGON	PACHECO
COMPANIA MINERA ARES S.A.C.	SELENE	MINAS SUR	AREQUIPA	AREQUIPA	RICARDO PRADO	PROYECTADO	DNI	73038476	VELAZQUEZ	TOROCACHUA
NATUCULTURA	CAÑETE	LIMA SUR	LIMA PROVINCIA	LIMA	GILMER GARCIA	REEMPLAZO	DNI	10818800	MONTORO	NOVALES
OWENS	LURIN	LIMA SUR	LIMA METROPOLITANA	LIMA	MIGUEL AVILA	REEMPLAZO	DNI	70519678	CHUMBAMUNI	CHURA
CONTRANS	LURIN	LIMA SUR	LIMA METROPOLITANA	LIMA	MIGUEL AVILA	REEMPLAZO	DNI	76009003	MORALES	BAYONA
SANTILLANA	LURIN	LIMA SUR	LIMA METROPOLITANA	LIMA	MIGUEL AVILA	REEMPLAZO	DNI	75959515	MARRIQUE	TANTAHUATAY
INTRADECO	LURIN	LIMA SUR	LIMA METROPOLITANA	LIMA	PEDRO ESPINOZA	REEMPLAZO	DNI	73415821	ALBORNOZ	MONTEZA
NATUCULTURA	CAÑETE	LIMA SUR	LIMA PROVINCIA	LIMA	GILMER GARCIA	REEMPLAZO	DNI	72530597	QUISEP	VASQUEZ
RINAC	LURIN	LIMA SUR	LIMA METROPOLITANA	LIMA	MIGUEL AVILA	REEMPLAZO	DNI	41543858	TITO	FLORES
OWENS	LURIN	LIMA SUR	LIMA METROPOLITANA	LIMA	MIGUEL AVILA	REEMPLAZO	DNI	47729552	GONZALES	SALAMI
ICIOS AMBIENTALES S.A.C. NOATUMIA DISAL MOQUEGUA Noatui	SUCURSAL SUR	MOQUEGUA	MOQUEGUA	MOQUEGUA	BERARDO ROMERO	REEMPLAZO	DNI	78205923	CARDENAS	CORAZI
TOTTUS	TOTTUS SAN LUIS	LIMA CENTRO	LIMA METROPOLITANA	LIMA	JUAN FRANCIA	NUOVO	DNI	72050653	CHOQUE	GARCIA
TOTTUS	TOTTUS FONTANA	LIMA CENTRO	LIMA METROPOLITANA	LIMA	JUAN FRANCIA	PROYECTADO	DNI	76796989	CAMARA	MARRO
ERU COPPER CORPORATION SUCURI	TOQUEPALA	MINAS SUR	TACNA	TACNA	CARLOS LLICAN	REEMPLAZO	DNI	794238	GUZMAN	GONZALES
ERU COPPER CORPORATION SUCURI	TOQUEPALA	MINAS SUR	TACNA	TACNA	CARLOS LLICAN	REEMPLAZO	DNI	44188993	LOPEZ	CONDORI
GRUPO EL COMERCIO	GRUPO EL COMERCIO	RESGUARDO	LIMA METROPOLITANA	LIMA	VICTOR REATEGUI	NUOVO	DNI	41899533	PAQUEDES	CASTILLO
YURA	YURA	SUCURSAL SUR	AREQUIPA	AREQUIPA	PERCY PEREZ	PROYECTADO	DNI	45719045	PLUACHE	NINJA
TRUPAL	HUACHIPA	LIMA CENTRO	LIMA METROPOLITANA	LIMA	ROBERTO TICLAVILCA	PROYECTADO	DNI	80599699	MARTINEZ	BARBIOS
VEECIERIAS PERUJANAS BACKUS Y JO	Almacén Madre de Dios	SUCURSAL SUR	MADRE DE DIOS	CUSCO	WILFREDO VARGAS	REEMPLAZO	DNI	76997155	JAUJA	DIAZ
TRUPAL	HUACHIPA	LIMA CENTRO	LIMA METROPOLITANA	LIMA	ROBERTO TICLAVILCA	PROYECTADO	DNI	40053763	ACOSTA	BARZOLA
TRUPAL	HUACHIPA	LIMA CENTRO	LIMA METROPOLITANA	LIMA	ROBERTO TICLAVILCA	PROYECTADO	DNI	5403809	PAÑA	RUIZ
FLINT GROUP	HUACHIPA	LIMA CENTRO	LIMA METROPOLITANA	LIMA	DENIS GUZMAN	PROYECTADO	DNI	9334572	SOTO	ARRIETA

Figura 7: Formulario de Altas

Fuente: Elaboración Propia

Este formulario se alimenta de 2 formas: a través de un Microsoft Forms el cuál debe rellenar el reclutador con toda la información necesaria, o directamente introduciendo los datos en la base online, normalmente a través de un “copia y pega” de todos los ingresos que se desean agregar.

La segunda base principal es la Base de Procesos, en la cual se registra y gestiona los requerimientos de personal que solicita el área de Operaciones, y que Selección debe cumplir. En la práctica, esta Base de Procesos se divide en 4, 3 para cada Rubro que se maneja en el área, y 1 distinta para los procesos de clientes nuevos, es decir, Instalaciones. Los requerimientos se recopilan desde otra base, y son trasladados a la Base de Procesos, donde los analistas y reclutadores modifican la información según el avance del proceso.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
		COORDENADA DE REQUERIMIENTO	SOLICITANTE	DISTRIBUCION	DEPARTAMENTO / DISTRITO	FECHA LLEGADA	CLIENTE	UNIDAD	TIPO DE PUESTO	PUESTO SOLICITADO	Nombre del postulante	Total de Postulantes	Aprobados				
3054	3053	LIM - 242 - 24	LIMA	LIMA SUR	LIMA METROPOLITANA	26/04/2024	CEPAL	SURCO	AVP CIUDAD (29 DIAS)	AGENTE DE SEGURIDAD	JULIO GUZMAN	3	3				
3055	3054	LIM - 243 - 24	LIMA	LIMA SUR	LIMA METROPOLITANA	26/04/2024	U DE LIMA / EXSA LURIN	5 AVP X 8 HORAS (U DE LIMA SURCO) / 1 AVP FEM (EXSA LURIN)	AVP CIUDAD (29 DIAS)	AGENTE DE SEGURIDAD	JULIO GUZMAN	6	6				
3056	3055	LIM - 244 - 24	LIMA	LIMA NORTE	CALLAO	01/06/2024	NESTLE PERU S.A.	Nestle CD Callao	AVP CIUDAD (29 DIAS)	AGENTE DE SEGURIDAD	MIRIAM PALACIOS	4	0				
3057	3056	LIM - 245 - 24	LIMA	LIMA STAFF	LIMA METROPOLITANA	09/05/2024	J & V RESGUARDO S.A.C.	GAOSO	ASISTENTE DE OPERACIONES	OTROS		1	0				
3058	3057	LIM - 246 - 24	LIMA	LIMA NORTE	CALLAO	30/04/2024	IMPIALA TERMINALS PERU S.A.C.	Callao	AVP CIUDAD (29 DIAS)	AGENTE DE SEGURIDAD	MAYRA GOMEZ	40	40				
3059	3058	LIM - 247 - 24	LIMA	LIDERMAN SERVICIOS	LIMA METROPOLITANA	17/04/2024	HIPERMERCADOS TOTTUS S.A.	TOTTUS QUILCA	PARKING (13 DIAS)	Agente parking	DANIEL CRISANTO	1	1				
3060	3059	LIM - 248 - 24	LIMA	LIDERMAN SERVICIOS	LIMA METROPOLITANA	30/04/2024	MEDIC SER S.A.C.	Clinica DELGADO	PARKING (13 DIAS)	Agente	MANUEL ALVARADO	1	1				
3061	3060	LIM - 249 - 24	LIMA	LIDERMAN SERVICIOS	LIMA METROPOLITANA	30/04/2024	MEDIC SER S.A.C.	Clinica delgado	PARKING (13 DIAS)	Agente parking	MANUEL ALVARADO	1	1				
3062	3061	LIM - 250 - 24	LIMA	LIMA CENTRO	LIMA METROPOLITANA	30/04/2024	URBANIZADORA JARDIN S.A.	POBOS DE TELECOMUNICACIONES	OPERATIVO (25 DIAS)	RECEPCIONISTA	DAVID ROJAS	1	1				
3063	3062	LIM - 251 - 24	LIMA	LIMA CENTRO	LIMA METROPOLITANA	30/04/2024	Sede Torre Interbank	OPERATIVO (25 DIAS)	OPERATIVO (25 DIAS)	RECEPCIONISTA	DAVID ROJAS	1	1				
3064	3063	LIM - 252 - 24	LIMA	LIMA STAFF	LIMA METROPOLITANA	30/04/2024	LIDERMAN ALARMAS	LIDERMAN ALARMAS	OPERATIVO (25 DIAS)	OPERADOR DE ACCESOS	CESAR CHAVEZ	1	1				
3065	3064	LIM - 253 - 24	LIMA	LIDERMAN SERVICIOS	LIMA METROPOLITANA	30/04/2024	TOULOUSE	TOULOUSE MAGDALENA	PARKING (13 DIAS)	AGENTE PARKING	WILLIAM GONZALES	1	0				
3066	3065	LIM - 254 - 24	LIMA	LIDERMAN SERVICIOS	LIMA METROPOLITANA	30/04/2024	GRUPO RATIO	CC SANTA MARIA	PARKING (13 DIAS)	AGENTE PARKING	WILLIAM GONZALES	1	0				
3067	3066	LIM - 255 - 24	LIMA	LIDERMAN SERVICIOS	LIMA METROPOLITANA	17/04/2024	MEGA PLAZA	MEGA PLAZA CHORRILLOS	PARKING (13 DIAS)	AGENTE PARKING	WILLIAM GONZALES	1	1				
3068	3067	LIM - 256 - 24	LIMA	LIDERMAN SERVICIOS	LIMA METROPOLITANA	30/04/2024	LIDERMAN SERVICIOS	PLAYA LA MAR	PARKING (13 DIAS)	VALET PARKING	WILLIAM GONZALES	1	0				
3069	3068	LIM - 257 - 24	LIMA	LIMA NORTE	LIMA METROPOLITANA	01/05/2024	PUNTO DE VENTA UNIVERSIDAD CRISTOBAL COLON	San miguel	AVP CIUDAD (29 DIAS)	AGENTE DE SEGURIDAD	MAYRA GOMEZ	8	5				
3070	3069	LIM - 258 - 24	LIMA	LIMA NORTE	CALLAO	01/05/2024	REPSOL COMERCIAL SAC	VENTANILLA	AVP CIUDAD (29 DIAS)	AGENTE DE SEGURIDAD	MAYRA GOMEZ	15	15				
3071	3070	LIM - 259 - 24	LIMA	LIDERMAN SERVICIOS	LIMA METROPOLITANA	07/05/2024	Varios pedido proyectado	Varios	AVP CIUDAD (29 DIAS)	AGENTE PARKING	JESUS BRACAMONTE	22	7				

Figura 8: Base de Procesos Lima
Fuente: Elaboración Propia

2.2. Procesos actuales

Se procede a explicar el proceso de Selección en el flujograma de la Figura 9, Figura 10 y Figura 11:

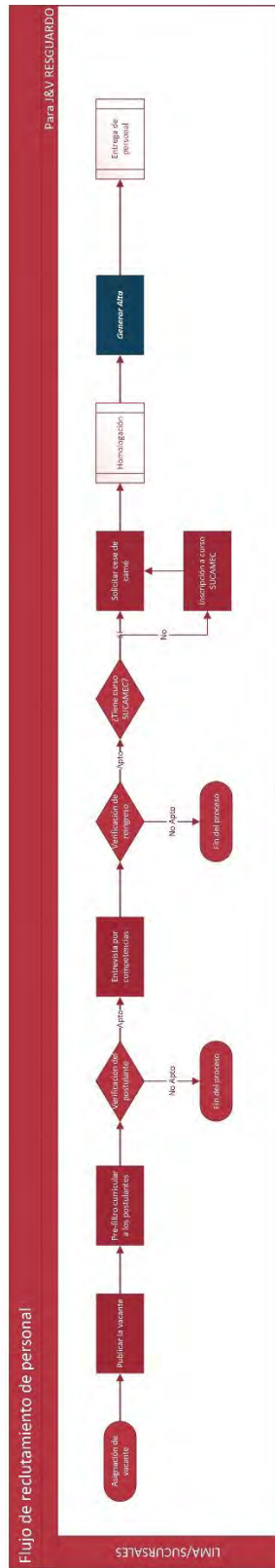


Figura 9: Flujo de reclutamiento de personal
Fuente: Elaboración Propia

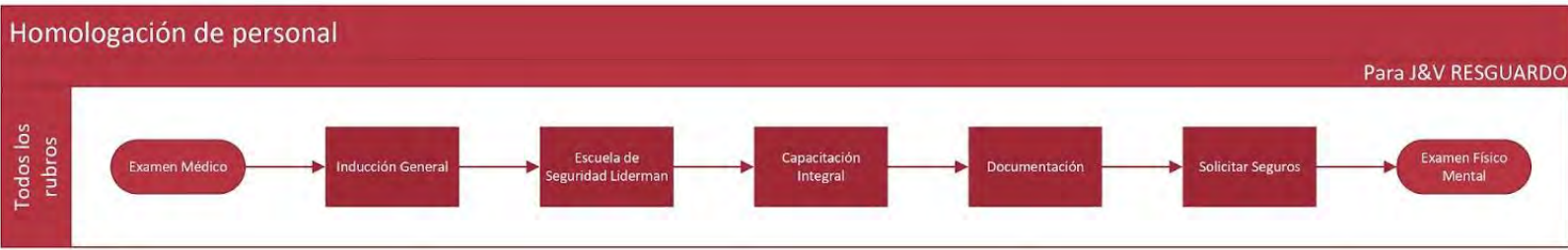


Figura 10: Flujo de Homologación de Personal
Fuente: Elaboración Propia

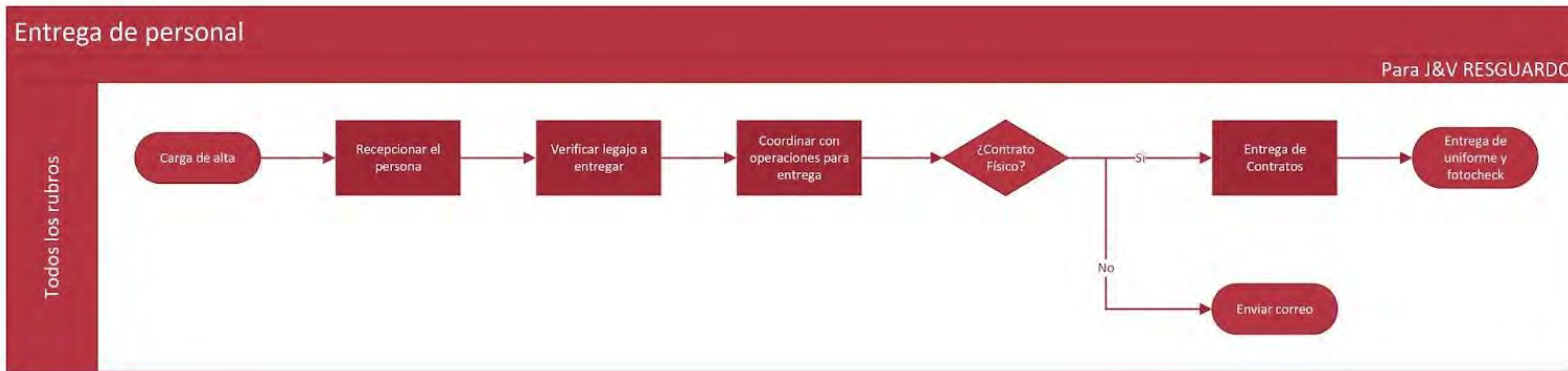


Figura11: Flujo de Entrega de personal
Fuente: Elaboración Propia

En adición a estos flujos, se añade el VSM actual del área de selección, como se observa en la Figura 12:

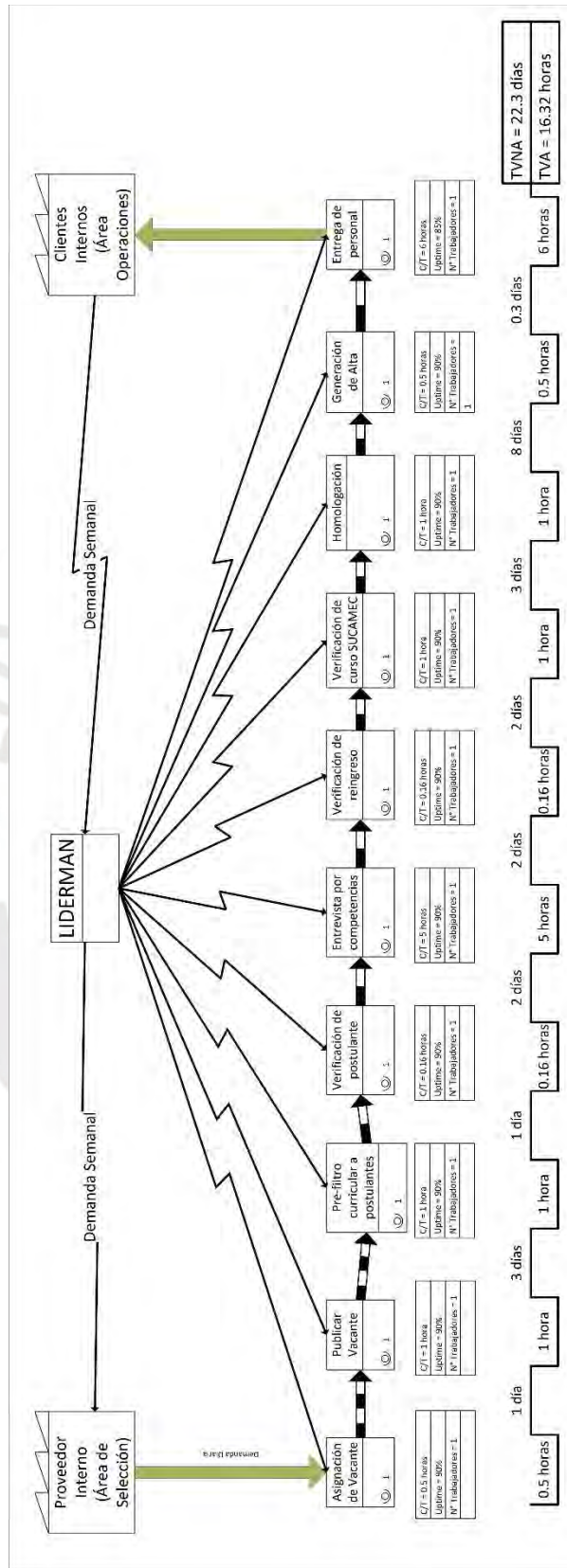


Figura 12: Value Stream Mapping Actual
Fuente: Elaboración Propia

2.3. Medidas principales y Estado Actuales

El área de Selección de Liderman utiliza varios indicadores y datos para la gestión correcta de los recursos disponibles, de forma que no solo se estén alcanzando las metas, sino que también se trate de gastar lo menos posible. Sin embargo, esto no es siempre posible, por lo cual es necesario analizar primero el estado actual de los indicadores de selección y qué se mide exactamente. Todos los datos para el año actual, detallados en la Tabla 5:

Tabla 5: Valores actuales del área de Selección
Fuente: Elaboración Propia

Medida	Descripción	Datos Actuales (al 26/5/2024)
Número de Altas	Es el número de personal nuevo que ha ingresado a la empresa.	2835 altas totales
Tiempo de Proceso Transcurrido	Es el número de días que demora ingresar una persona, medido entre la fecha de la llegada del requerimiento del puesto, y la fecha de inicio del personal.	29, 55 días en promedio
Tiempo Esperado	Es el número de días que se espera que se cubra el puesto requerido, según el tipo de puesto. Actualmente, se mide con un “colchón” de 5 días adicionales al estándar, pues se tiene en cuenta demoras y aplazamientos en la entrega del personal.	33,8 días en promedio
Proceso a Tiempo (en porcentaje del total)	Es el porcentaje del total de altas que tiene un Tiempo de Proceso Transcurrido menor al Tiempo Esperado.	78,10% del total de altas
Legajos Completos (en porcentaje del total)	Es el porcentaje del total de altas que están registradas con su documentación de ingreso completa (llamado también “legajo”)	79,82% del total de altas
Capacitación completada (en porcentaje del total)	Es el porcentaje del total de altas que han completado con las capacitaciones obligatorias previo a su ingreso.	63,07% del total de altas

Se debe considerar que estos datos están siempre sujetos a variaciones dependiendo qué criterios se usen (periodo de tiempo, clientes, puestos específicos, razón social a revisar, etc.). Además, hay otras medidas que no se incluyen pues no se consideran lo suficientemente importantes o necesarias para ameritar una revisión.

Estos indicadores se recopilan en una presentación de PowerBI, la cual automatiza la recolección de datos a partir de la base de Excel Online en la cual se registra la información de todas las altas, como se muestra en la Figura 13:

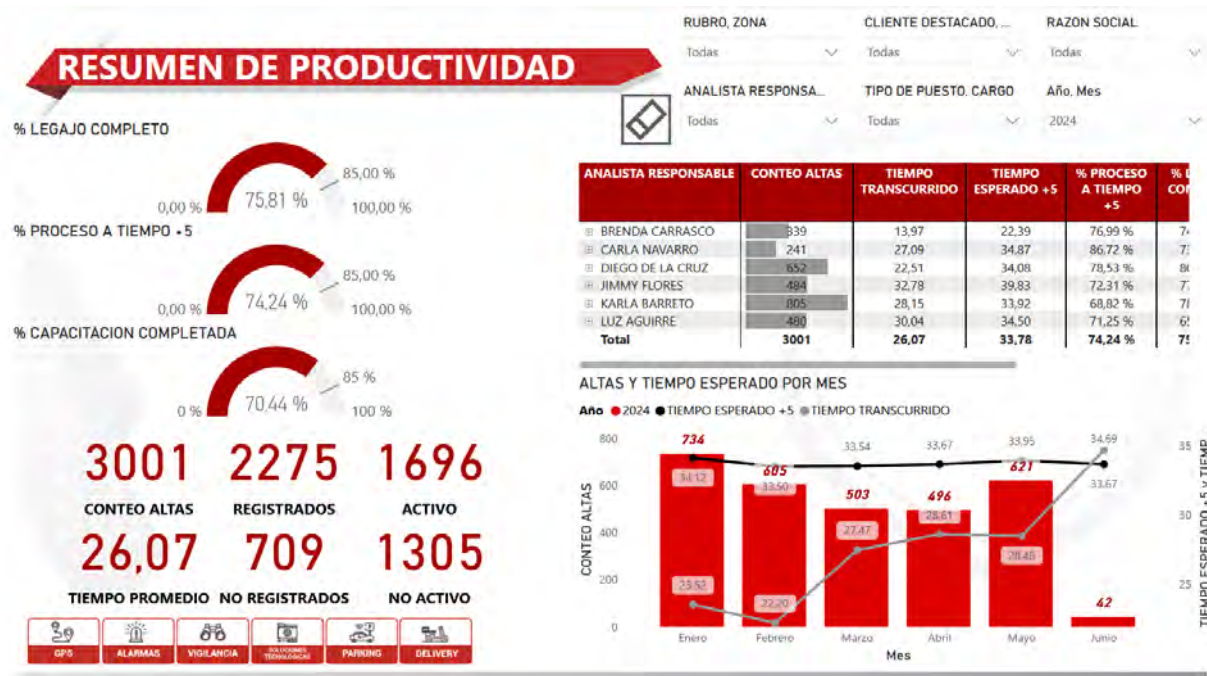


Figura 13: Reporte de Selección (Pestaña de Resumen)
Fuente: Elaboración Propia

Esta presentación muestra los datos procesados que el área considere importantes para analizar, como los previamente mencionados. Además, permite realizar seguimiento a lo largo de tiempo de estos datos y cómo evolucionan.

Igualmente, también se tiene el estado actual de las bases de procesos para un análisis más profundo respecto a estos, como se observa en la Figura 14 y Figura 15:

CLIENTE, UNIDAD: Todas
 DEPARTAMENTO / DISTRITO: Todas
 SOLICITUD, DISTRIBUCION: Todas
 ESTADO: Todas
 RAZÓN SOCIAL: Todas
 TIPO DE PUESTO, PUESTO SÓLICI...: Todas
 MOTIVO DE RQ: NUEVO
 ANALISTA RESPONSABLE, SELE...: Todas
 AÑO DE LLEGADA DE RQ, MES D...: 2024



REPORTE GENERAL				
DISTRIBUCION	VACANTES REQUERIDAS	INGRESOS	FALTANTES	% COBERTURA
LIDERMAN SERVICIOS	16	12	4	75,00 %
LIMA CENTRO	39	28	11	71,79 %
LIMA NORTE	300	229	71	76,33 %
LIMA STAFF	9	6	3	66,67 %
LIMA SUR	73	21	52	28,77 %
MINAS CENTRO	18	13	5	72,22 %
MINAS NORTE	29	22	7	75,86 %
MINAS SUR	92	76	16	82,61 %
PREMIUM	16	16	0	100,00 %
RESGUARDO	4	4	0	100,00 %
Total	668	460	208	68,86 %

REPORTE LIMA				
DISTRIBUCION	VACANTES REQUERIDAS	INGRESOS	FALTANTES	% COBERTURA
LIDERMAN SERVICIOS	16	12	4	75,00 %
LIMA CENTRO	39	28	11	71,79 %
LIMA NORTE	300	229	71	76,33 %
LIMA STAFF	9	6	3	66,67 %
LIMA SUR	73	21	52	28,77 %
PREMIUM	16	16	0	100,00 %
RESGUARDO	4	4	0	100,00 %
Total	457	316	141	69,15 %

REPORTE SUCURSALES				
DISTRIBUCION	VACANTES REQUERIDAS	INGRESOS	FALTANTES	% COBERTURA
SUCURSAL CENTRO	6	5	1	83,33 %
SUCURSAL NORTE	48	15	33	31,25 %
SUCURSAL ORIENTE	13	8	5	61,54 %
SUCURSAL SUR	5	5	0	100,00 %
Total	72	33	39	45,83 %

Figura 14: Reporte de Selección (Pestaña de Procesos – Primera Mitad)
Fuente: Elaboración Propia

REPORTE MINAS				
DISTRIBUCION	VACANTES REQUERIDAS	INGRESOS	FALTANTES	% COBERTURA
MINAS CENTRO	18	13	5	72,22 %
MINAS NORTE	29	22	7	75,86 %
MINAS SUR	92	76	16	82,61 %
Total	139	111	28	79,86 %



VACANTES POR CLIENTE			
SOLICITUD	DISTRIBUCION	CODIGO DE REQUERIMIENTO	FECHA LLEGADA RQ
LIMA	LIMA NORTE	LIM - 323 - 24	22/05/2024
LIMA	LIMA NORTE	LIM - 59 - 24	1/02/2024
LIMA	LIDERMAN SERVICIOS	LIM - 189 - 24	25/03/2024
LIMA	LIMA CENTRO	LIM - 264 - 24	7/05/2024
LIMA	LIMA STAFF	LIM - 33 - 24	24/01/2024
LIMA	LIMA NORTE	LIM - 334 - 24	4/06/2024
LIMA	LIMA NORTE	LIM - 286 - 24	17/05/2024
LIMA	LIMA NORTE	LIM - 42 - 24	1/02/2024
LIMA	LIMA NORTE	LIM - 338 - 24	4/06/2024
LIMA	LIMA NORTE	LIM - 163 - 2023	12/03/2024
LIMA	LIMA CENTRO	LIM - 282 - 24	17/05/2024
LIMA	LIDERMAN SERVICIOS	LIM - 146 - 24	21/02/2024
LIMA	LIDERMAN SERVICIOS	LIM - 168 - 24	8/03/2024
LIMA	LIDERMAN SERVICIOS	LIM - 339 - 24	4/06/2024
LIMA	LIDERMAN SERVICIOS	LIM - 12 - 24	12/01/2024
LIMA	LIMA SUR	LIM - 238 - 24	23/04/2024
LIMA	LIMA STAFF	LIM - 1 - 24	2/01/2024
LIMA	LIMA NORTE	LIM - 213 - 24	2/04/2024
LIMA	LIMA SUR	LIM - 321 - 24	18/05/2024

Figura 15: Reporte de Selección (Pestaña de Procesos – Segunda Mitad)
Fuente: Elaboración Propia

Es así que se realiza un análisis rápido de los datos disponibles, además de mostrarlos de forma precisa y real, puesto que se obtienen directamente de la base de datos respectiva, sin ninguna modificación o cambio previa.

Es propicio mencionar los costos por persona reclutada en los 3 rubros que maneja el área: Lima, Sucursales, y Minas. Estos costos se calculan en base al número de personas reclutadas, las pruebas por las que pasa el personal, costo del uniforme, las verificaciones crediticias y el gasto total del mes en salario de reclutadores. Este costo, para el mes de Abril 2024, detallado en la Tabla 6:

Tabla 6: Costo promedio por alta actual
Fuente: Elaboración Propia

Rubro	Costo promedio por alta
Lima	457.5 soles
Sucursales	439.07 soles
Minas	1,667.39 soles

2.4. Valores Esperados de Indicadores:

En el área de Selección se manejan valores de indicadores esperados, calculados en base a la experiencia que se tiene de los procesos tanto del área de Selección como de otras áreas de la empresa. Los principales estándares se aplican a los tiempos y a los porcentajes de avance, puesto que, por la naturaleza del negocio, mensualmente varía la cantidad de personal a ingresar según los requerimientos, por lo que no es adecuado presentar un valor base para las altas del negocio.

Empezando por los tiempos de procesos, estos igualmente varían según distintos criterios, siendo estos principalmente “Rubro” y “Tipo de Puesto”. Los valores base se obtienen a partir de los estándares establecidos por las empresas del mercado de seguridad patrimonial, y también de los datos extraídos a partir de los procesos propios de Liderman. En el primer caso, se tiene que este tiempo esperado es de 30 días en general, mientras que, en el segundo, se promedian los tiempos transcurridos en cada proceso registrado. Estos datos se listarán en los siguientes cuadros puesto que se consideraron 2 divisiones principales para los números.

Así, para los Rubros, los tiempos esperados según la Tabla 7:

Tabla 7: Tiempo de proceso esperado por rubro
Fuente: Elaboración Propia

Rubro	Tiempo Esperado
Lima	23 días
Sucursales	18 días
Minas	35 días

Igualmente, se tiene otros criterios de tiempos esperados según el tipo de puesto, los cuáles se observan en la Tabla 8:

Tabla 8: Tiempo de proceso esperado por tipo de puesto
Fuente: Elaboración Propia

Tipo de Puesto	Tiempo Esperado
AVP Minas	35 días
AVP Ciudad	29 días
AVP Armado	45 días
Parking	13 días
Operativo	25 días
Especializado	35 días
Administrativo Nivel 1	21 días
Administrativo Nivel 2	25 días
Jefe / Gerente	30 días

En cuanto a los porcentajes de avance, estos hacen referencia a 3 medidas principales: las capacitaciones que deben completar las altas, los legajos completos entregados, y los procesos completados a tiempo.

Para las capacitaciones, se realiza un cruce entre las bases de datos de Altas, y las bases de cada capacitación registradas por el área de Capacitación. Así, se obtiene la cantidad de altas con sus capacitaciones completas, cuyo valor esperado es el 85% del total. Este estándar no se ha obtenido a través de alguna evaluación especial, sino de un número arbitrario que sirva para establecer una meta. Sin embargo, los valores actuales que se suelen obtener rondan entre 65% al 70% del total, es decir, hay una cantidad considerable de altas que ingresan a la empresa y aún no logran completar las capacitaciones obligatorias.

Para los legajos, se realiza el mismo procedimiento, pero con la base de legajos registrados por el área de Archivos. El valor meta es igual al del porcentaje de capacitaciones, y sigue la misma lógica, ya que tampoco se sigue una evaluación para determinar un estándar. En el caso de Legajos, los valores suelen rondar entre 75% a 80%, estando más cerca de la meta establecida.

Para los procesos a tiempo, se calcula a través del método previamente mencionado, siendo la diferencia entre la fecha de llegada del requerimiento, y la fecha de inicio del alta, y los tiempos esperados. Se realiza el aumento de 5 días al tiempo esperado, y si el tiempo de proceso supera esta cifra, se considera que el alta es un proceso que no ha estado a tiempo. El valor base sigue los mismos procedimientos a los otros 2 mencionados, y suele rondar entre 75% al 80% del total.

2.5. Áreas a Mejorar:

Como se observa en las mediciones citadas, los porcentajes de avance no están cumpliendo con los estándares propuestos, los cuales para empezar no están sujetos a un análisis detallado y planificado que permita medir cuál es el avance hasta una meta adecuada según las condiciones del área y la empresa actuales. También se debe remarcar los errores presentes en las bases de datos del área, producidos por la mala introducción y gestión de datos, lo cual repercute en mediciones incorrectas para el área, acrecentando la gravedad de la primera problemática presentada.

Respecto a los porcentajes de avance, este se desglosa en 3 contingencias: Capacitaciones Completadas, Legajos Entregados, y Procesos a Tiempo. De esta forma, tenemos entonces 3 problemas a revisar:

Las Capacitaciones Completadas, que, como se mencionó previamente, se refiere a que cada alta que ingresa a la empresa debe de completar una serie de capacitaciones obligatorias previo a iniciar sus labores.

Para expandir más respecto a este subproceso, son 3 capacitaciones las que se miden en el área de Selección en conjunto con el Área de Capacitación:

- Inducción: Esta capacitación busca capacitar al postulante sobre “temas generales como política, beneficios, servicios, facilidades, normas, prácticas, y el conocimiento del ambiente laboral del empleador, efectuada antes de asumir su puesto”. Esta inducción se realiza de manera virtual, con material audiovisual previamente elaborado por el área, al cual todos los y cubre los siguientes 8 temas: “Cultura Organizacional”, “Sistema Integrado de Gestión”, “Bienestar Social”, “Central de Agentes”, “Seguridad y Salud en el Trabajo y Medio Ambiente”, “Planillas y Tareo”, “Capacitación y Desarrollo” y “Archivos”.
- Capacitación Integral: Esta capacitación se realiza 3 veces a la semana, con una duración total de 5 horas. Se completan alrededor de 12 cursos adicionales.
- 6 Cursos (ESL): La capacitación de 6 cursos hace referencia a un conjunto de cursos obligatorios que el postulante debe completar desde la plataforma móvil de la empresa (LiderApp), siendo este grupo de cursos la “Escuela de Seguridad Liderman (ESL)”. Se incluyen temas como “Seguridad en el puesto de trabajo”, “Bienestar integral y estilo de vida saludable” o “Hostigamiento sexual laboral”. Estos cursos se amplían trimestralmente, por lo que es necesario finalizar capacitaciones adicionales para poder completar la ESL.

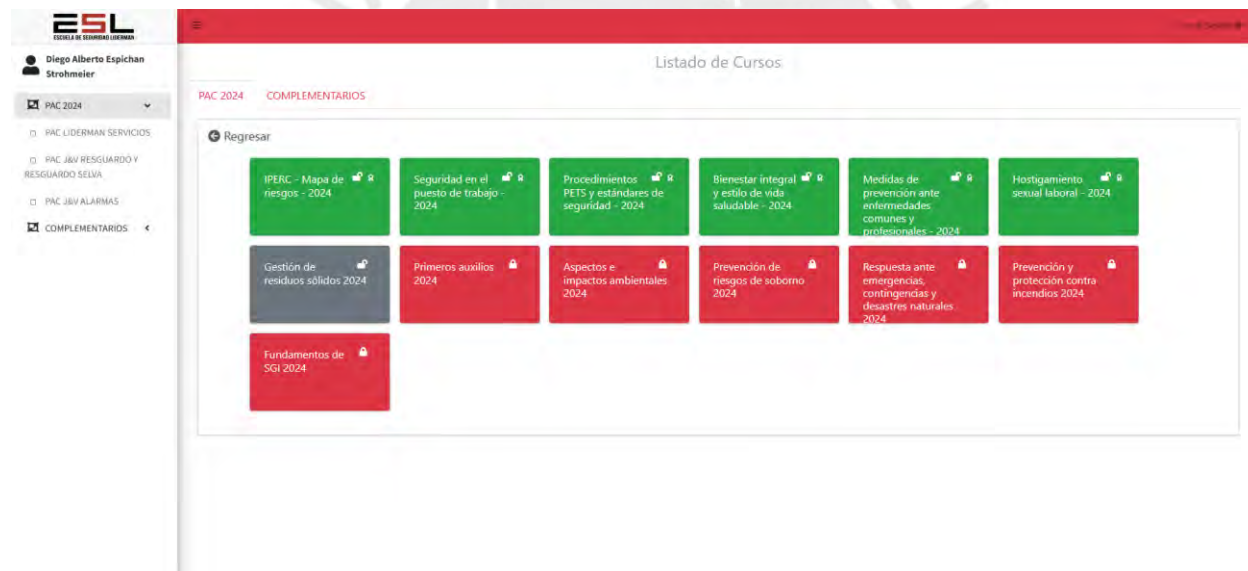



Figura 16: Pantalla de Inicio de la Escuela de Seguridad Liderman

Fuente: <https://www.escuelaliderman.com>

Todas estas capacitaciones están gestionadas por el Área de Capacitación, siendo las asistencias y exámenes tomados registrados también en bases de datos con las cuáles se hace el cruce de información para obtener el avance.

Para Legajos Entregados, los legajos hacen referencia a los documentos obligatorios que deben entregar previo a su ingreso a la empresa. Los documentos entregados pueden variar a lo largo el tiempo, pero generalmente no varían mucho en la información presentada. Los postulantes deben entregar estos documentos de manera física si están ingresando a algún cliente en Lima, o de forma virtual en caso se encuentren en provincias. Estos documentos son registrados igualmente en una base de datos con la cual se

realice el cruce con el formulario de altas para poder verificar si el ingreso entrego correctamente sus documentos. Es necesario entregar todos los documentos necesarios, pues incluso si falta solo una hoja no se considera un legajo completo.

	FORMATO FICHA PERSONAL	Código: JV-GAT-F-159
		Versión: 01
		Fecha: 03/11/2023
		Página 3 de 21

CHECK LIST

APELLIDOS Y NOMBRES:

DNI:

DOCUMENTOS:

Nº	Nombre del documento
1	FICHA DE DATOS PERSONALES LIDERMAN (PAG. 1 AL 16)
2	CURRICULUM VITAE
3	COPIA DE DNI
4	CERTIFICADO ANTECEDENTES POLICIALES
5	CERTIFICADO ANTECEDENTES PENALES
6	CERTIFICADO ANTECEDENTES JUDICIALES
7	DECLARACIÓN JURADA
8	CERTIFICADO DE ESTUDIOS o C4 (RENEC)
9	CERTIFICADO DE TRABAJOS ANTERIORES
10	FOTO DE CASA (FRONTIS)
11	ACTA DE NACIMIENTO O DNI DE HIJOS MENORES
12	FORMATO DE CONDICIONES LABORALES
13	ANEXO - POLITICA DE ASIGNACION VEHICULAR
*	ANEXAR DOCUMENTOS DEL POSTULANTE

Figura 17: Listado de documento que conforman el legajo

Fuente: Elaboración Propia

Para los Procesos a Tiempo, el método de obtención se mencionó en el apartado anterior. De igual forma, estos también pueden ser mejorados, pues se ha observado el porcentaje no cumple con el estándar.

Los errores presentes en las bases afectan de igual forma a todos los procesos del área. Por ejemplo, una cantidad errónea de personal requerido en una base de procesos puede llevar a un sobreesfuerzo en la

obtención de personal. También, puede presentar un número equivocado a la hora de analizar indicadores y, por tanto, planificar de forma inadecuada. Estos errores se presentan principalmente al momento de registrar datos de forma masiva o cuando muchas personas trabajan en un mismo archivo en línea.

Es por ello que, para poder comparar la situación actual con la futura, usaremos los valores base presentados en la Tabla 9:

Tabla 9: Valores Base
Fuente: Elaboración Propia

Medida	Valor Base
Tiempo de Proceso Transcurrido	30 días en promedio
Tiempo Esperado	34 días en promedio
Proceso a Tiempo (en porcentaje del total)	78% del total de altas
Legajos Completos (en porcentaje del total)	80% del total de altas
Capacitación completada (en porcentaje del total)	63% del total de altas



CAPÍTULO 3. Procesamiento y análisis de datos

Se realizará un procesamiento de datos acerca de posibles maneras de implementar las herramientas propuestas y mejorar la situación diagnosticada.

4.1 Recopilación de datos y plan inicial.

El plan inicial, usando las herramientas propuestas, consiste en lo siguiente:

En primera instancia, se planea implementar una base general de postulantes “backup”. Es decir, personas que postularon en convocatorias regulares, pero que por algún motivo no cumplieron con los requisitos de esa convocatoria, a pesar de tener otras cualificaciones que le permitan laborar en la empresa. De esta forma, se puede suplir el “sistema pull” que generalmente se encuentran en las metodologías lean, al tener una “reserva” de trabajadores listos para que puedan ser entrevistados, disponible a todos los reclutadores del área mediante un reclutamiento proactivo.

Se añadirán KPIs relacionados a la rotación de personal, pues se empezará a medir la permanencia de los trabajadores como un paso importante para mejorar la calidad del servicio que brinda el área. Así, se podrá analizar el rendimiento de cada analista y su grupo de trabajo al momento de cumplir sus requerimientos, no solo desde un punto de vista productivo, sino desde la calidad del personal que ingresan a la empresa y cómo están seleccionando a sus postulantes.

Igualmente, se añadirán KPIs relacionados a la calidad del servicio de selección, al combinar los indicadores principales de atención y productividad en uno solo, lo que permitirá un análisis veloz y preciso del trabajo realizado por analistas y reclutadores. Además, también ayudará a identificar fácilmente los puntos débiles en los grupos de trabajo, ya sea su cantidad de altas, tiempos de proceso, o cumplimiento de homologaciones

También se implementará el Service Level Agreement (SLA), una herramienta que permite definir los servicios y el nivel de calidad de este entre un cliente y un proveedor. En este caso, entre el área de Selección y sus clientes internos, principalmente el área de Operaciones, de forma que se tenga un proceso de selección más formal y evitar posibles errores ocasionados por una falta de clarificación entre procesos y la informalidad de seguir las etapas establecidas, como pérdidas de datos o entregas erróneas.

Además, se usarán los principios de las 5s al realizar un análisis detallado de las bases de datos digitales que se manejan en el área, de forma que no solo se limpien los archivos y carpetas almacenadas al organizarlas, sino que se estandarice la forma en que se guarda la información en el área, buscando estandarizar las bases que utilizan todos los equipos y así poder tener un mejor seguimiento general de los indicadores del área.

Se implementará el método Poka Yoke al restringir la información que puede ser introducida y registrada en las bases de datos y formularios del área, utilizando las herramientas digitales que los sistemas puestos en uso poseen.

Finalmente, se implementará un tablero Kanban con la finalidad de organizar las tareas y procesos que se tienen puestos, dirigido principalmente para los analistas y jefes del área. Así, se tendrá una mayor visualización de los pendientes del área y se podrá planificar de mejor forma las estrategias a usar en cada caso.

CAPÍTULO 4: Propuesta de mejora

Se procede a implementar el plan establecido en el capítulo anterior:

4.1 Indicadores de rotación de personal:

La construcción de estos indicadores se basa en poder dar trazabilidad a las altas y su tiempo de permanencia en la empresa. De esta forma, el área puede tener un mejor análisis respecto a si los reclutadores y analistas están ofreciendo un servicio de calidad, al no tener que ofrecer un cambio o reemplazo del personal entrante, lo que implica costos adicionales y esfuerzos por capacitaciones y homologaciones desperdiciados

Se crea el KPI a partir de 2 bases de datos principales: el formulario de altas, y el resumen de ceses, siendo este último construido a partir de las bajas reportadas por el área de Tareo. Se procede a realizar un cruce de información basado en los DNIs del personal, para luego añadir una clasificación al registro del alta que permite identificar rangos de tiempo de permanencia en caso se haya cesado de la empresa, o si sigue activo y laborando, como se muestra en la tabla 10. El reporte de Ceses se muestra en la figura 18:

ITEM	COMPANÍA	CODIGO	NOMBRES	FECHA DE INGRESO	DOCUM	FECHA DE CÉS	COD CLIENTE	UNIDAD	COD SERV	TIPO DE SE	CONTEN	CATEGORIA	
1	J&V Resguard	144314	ABURTO APARICIO, BRAYAN NIXON	07/04/2021	73230592	01/01/2022	125905	ASOCIACION DE PROPIETARI	14599	Agente	SE	1	INGRESO NI
2	J&V Resguard	127980	AGUILAR CHAUCA, MAXIMO LUIS	31/12/2018	32964324	01/01/2022	127983	UNIVERSIDAD PRIVADA ANTI	13865	UPAO	Fuente	2	RE-INGRESO
3	J&V Resguard	138177	AGUILAR RIEGA, CARLOS ENRIQUE	30/01/2020	43817636	01/01/2022	75608	TECNOLOGIA DE ALIMENT	2570	Tasa	Planta Nuevo Chimbote	2	RE-INGRESO
4	J&V Resguard	127990	AGUIRRE ALCANTARA, JOSE LUIS	31/12/2018	44156770	01/01/2022	127983	UNIVERSIDAD PRIVADA ANTI	13864	UPAO	Metropolitano	2	RE-INGRESO
5	J&V Resguard	136941	ALANCOA CUTIPA, RICHARD MIGUEL	19/12/2019	42966419	01/01/2022	113623	COMPANIA MINERA ARES S	10314	Mina	Arcata	2	RE-INGRESO
6	J&V Resguard	54666	ALPAZAGA PEREZ, RICARDO MANUEL	31/12/2018	17933201	01/01/2022	127983	UNIVERSIDAD PRIVADA ANTI	13863	UPAO	Campus Trujillo	2	RE-INGRESO
7	J&V Resguard	135122	AMENERO SANCHEZ, JUVEN	10/09/2019	17404263	01/01/2022	127983	UNIVERSIDAD PRIVADA ANTI	13867	UPAO	Estudio Juridica	2	RE-INGRESO
8	J&V Resguard	127026	ANDIA MARQUEZ, CHRISTIAN HAROLD	12/11/2018	75890688	01/01/2022	72263	INVERSIONES SAN BORJA S	3396	Rambra	San Borja	1	INGRESO NI
9	J&V Resguard	136444	ANTICONA ACUÑA, DEYVIS JHEISON	17/11/2019	44379633	01/01/2022	127983	UNIVERSIDAD PRIVADA ANTI	13864	UPAO	Metropolitano	2	RE-INGRESO
10	J&V Resguard	132613	APONTE MACHUCA, JUAN MERCEDES	10/06/2020	46973392	01/01/2022	58948	AEROPUERTOS DEL PERU S	1470	ADP	Ciudad Trujillo	2	RE-INGRESO
11	J&V Resguard	130811	ARTEAGA ROMERO, JOSE LUIS	11/04/2019	41701497	01/01/2022	127983	UNIVERSIDAD PRIVADA ANTI	13863	UPAO	Campus Trujillo	2	RE-INGRESO
12	J&V Resguard	141756	AVILA AGUIRRE, JUAN RICARDO	20/10/2020	02870460	01/01/2022	7214	J & V RESGUARDO S.A.C	15528	Región	Trujillo - Pulpo Bajas	2	RE-INGRESO
13	J&V Resguard	139105	BARRERA ZUÑIGA, JESUS DANIEL	22/02/2020	70264364	01/01/2022	97938	INSTITUTO DE EDUCACION	17906	Cibertec	Sede Bellavista	2	RE-INGRESO

Figura 18: Reporte de Ceses
Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10: Clasificación de Cese
Fuente: Elaboración Propia

Clasificación	Criterio
Activo	No se ha reportado como baja
Menos de 1 mes	Laboró en la empresa menos de 30 días
Entre 1 y 3 meses	Laboró en la empresa entre 30 y 90 días
Entre 3 y 6 meses	Laboró en la empresa entre 90 y 180 días
Entre 6 y 12 meses	Laboró entre 180 a 365 días en la empresa
Más de 1 año	Laboró más de 365 días en la empresa

Además, se desarrolló un indicador adicional que muestra el porcentaje de altas que terminaron como bajas en general, independientemente de su tiempo de permanencia en la empresa.

Estos indicadores se pueden revisar en el reporte general de selección que se maneja en el área.

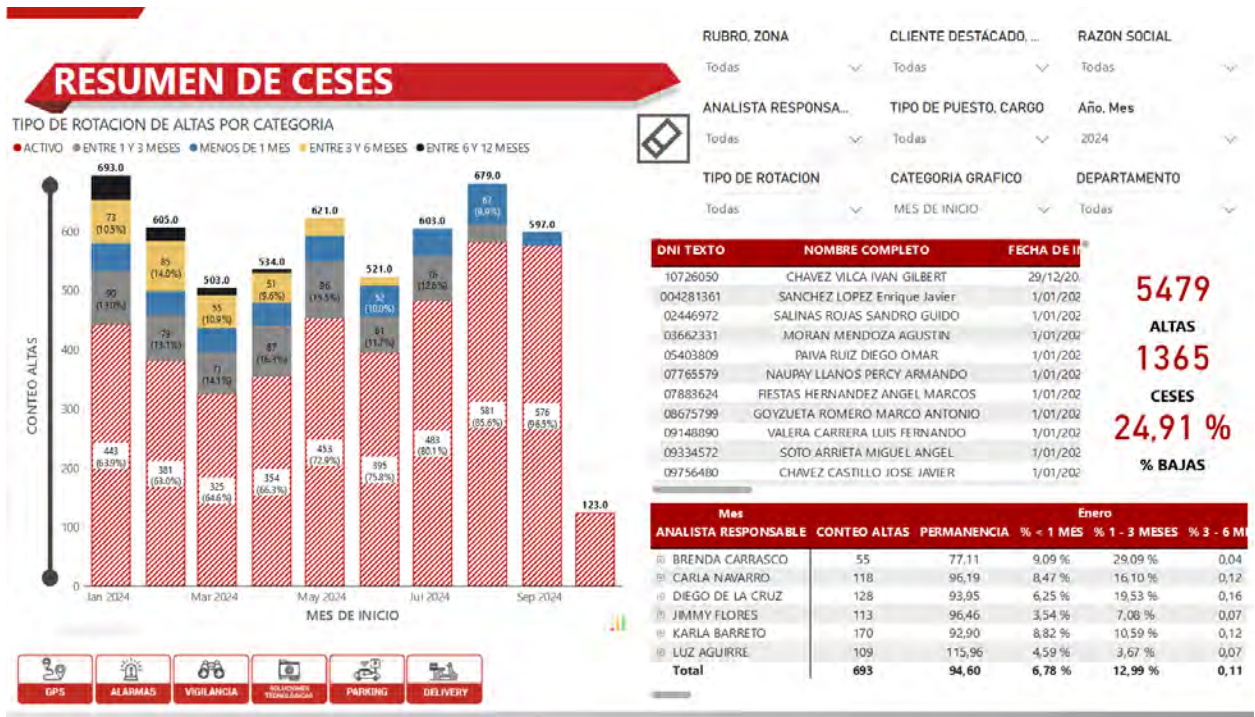


Figura 19: Resumen de Ceses en Reporte de Selección
Elaboración Propia

Como se puede observar, para el año 2024, hasta el mes de setiembre se tiene un 24.91% de altas que terminaron cesando, es decir, prácticamente un cuarto del personal que ingreso a la empresa ya no labora en el momento de la evaluación.

4.2 Indicadores de calidad:

Se añadieron indicadores de calidad general, construyéndose a partir de los 4 principales indicadores con los que se evalúa la gestión de los analistas: porcentaje de capacitaciones completadas, porcentaje de legajos completos, porcentaje de procesos a tiempo y porcentaje de permanencia, siendo este último el porcentaje de altas que no han cesado. Así, se puede obtener una sola medición directamente, y se puede evaluar más fácilmente el trabajo realizado por los equipos.

El cálculo se realiza con un promedio ponderado de las cuatro medidas, siendo los pesos asignados según una matriz de comparación pareada, donde se evalúe el impacto e importancia que tiene cada indicador para el área. Actualmente, se está asignando un peso igual a las 4 medidas.

Este indicador igualmente se ha añadido a la pantalla de resumen en el reporte de selección.

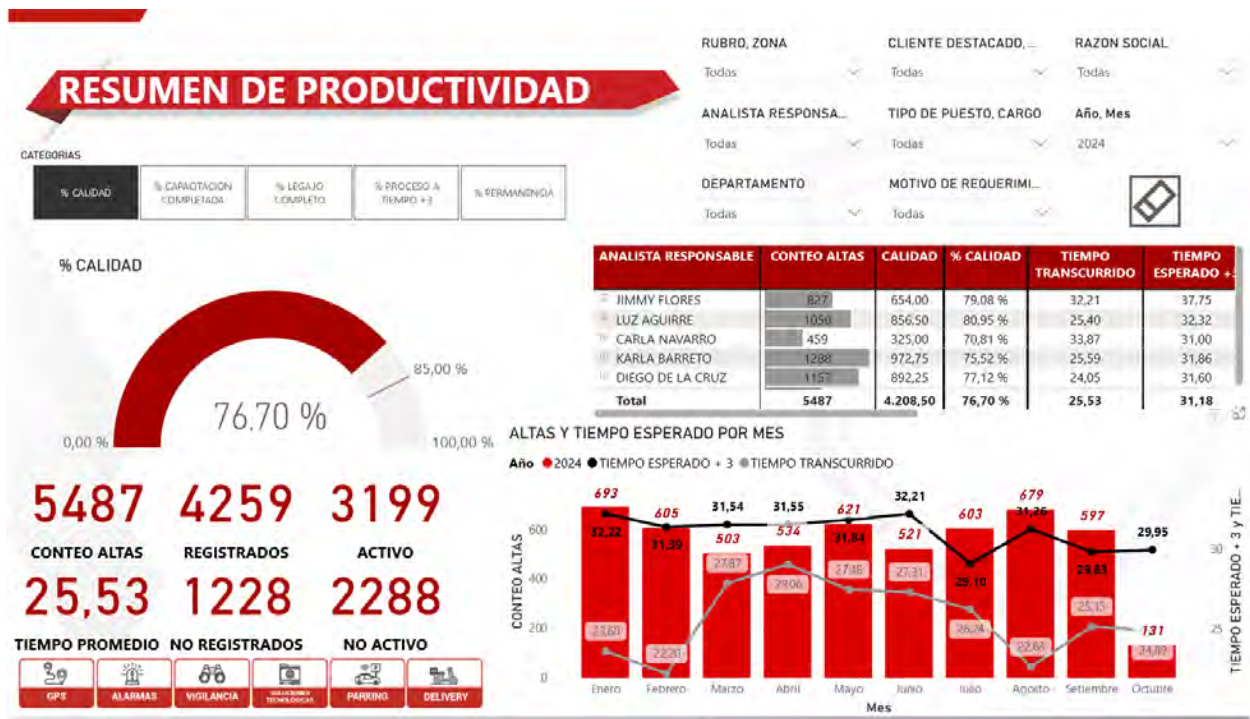


Figura 20: Resumen de Productividad
 Elaboración Propia

Se observa en la pantalla que, para Setiembre, se tiene un valor de 76.7% de calidad en el proceso, es decir, el promedio de los 4 indicadores principales.

4.3 Service Level Agreement:

El Service Level Agreement se presentó a la jefatura del área, y se planea presentar en una reunión con el área de Operaciones, para poder formalizar el proceso de selección y entrega de personal.

4.4 5s en bases de datos

Para implementar las 5s en las bases de datos actuales, se decidió comenzar por 2 secciones principales: las bases de procesos actuales, y las bases de reclutamiento, antes de poder aplicar las 5s en las demás bases de datos.

Sin embargo, antes de comenzar con la implementación, se debe de reconocer el sistema principal con el que se trabaja

La base principal del área es el sistema SharePoint de Microsoft, donde se ha creado un sitio web que

agrupe los archivos que usa el área, principalmente aquellos utilizados por analistas y jefes. Es debido a esto que se le dio el nombre de “Selección Liderman Líderes”, cómo se observa en la Figura 21.

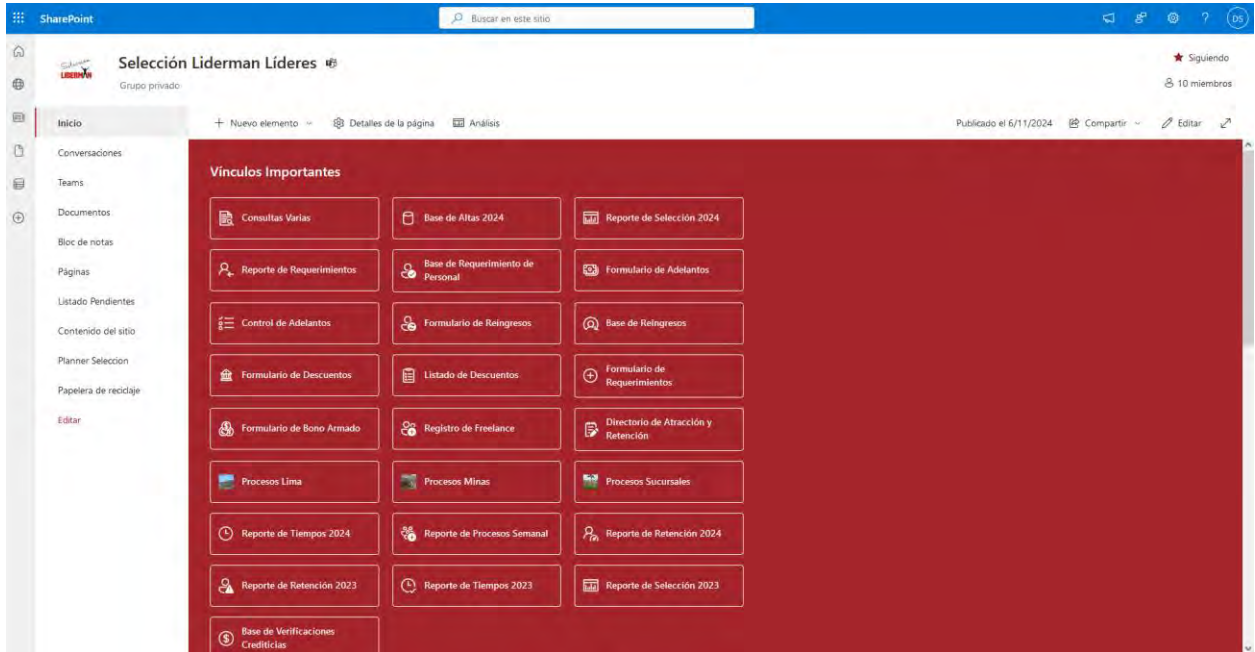


Figura 21: Sitio Principal de SharePoint
Elaboración Propia

Como se observa, en la pantalla principal ya existen botones pensados en dirigir a ciertos formatos, formularios o bases. Sin embargo, estos son poco usados y no demuestran mucha utilidad, probablemente debido a la presentación que tienen.

Al acceder a la pestaña de “Documentos”, se tiene la pantalla mostrada en la figura 22 y 23:

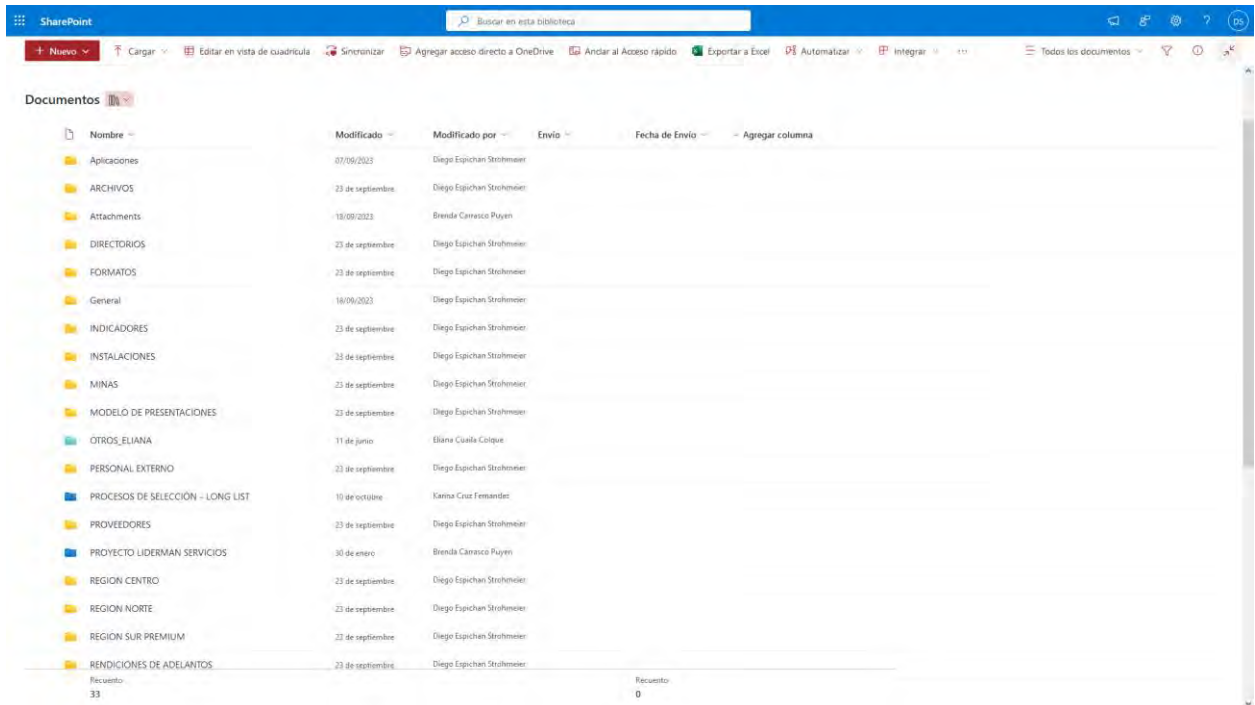


Figura 22: Sección “Documentos” de Selección Líderes
Elaboración Propia

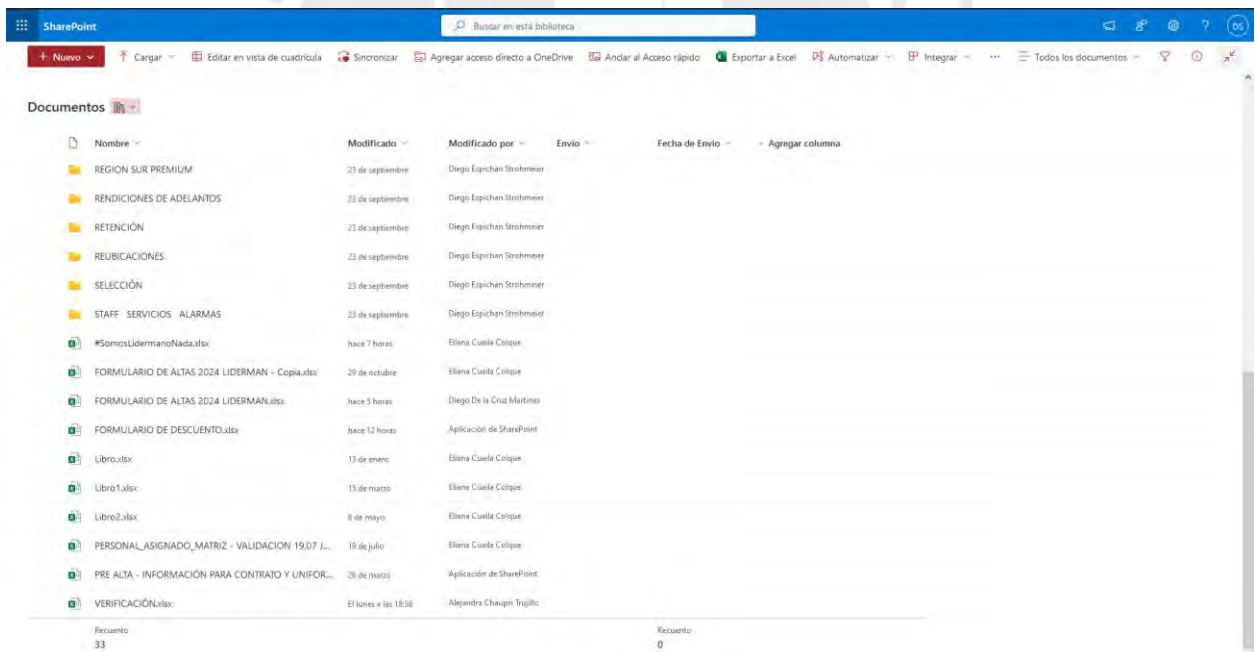


Figura 23: Sección “Documentos” de Selección Líderes
Elaboración Propia

Desde esta pantalla ya se puede tener acceso directo a los archivos deseados. Como se observa, no hay una clasificación clara más allá de secciones generales, además de existir archivos Excel sueltos dentro de la propia carpeta. Este patrón también se repite dentro de las demás carpetas y subcarpetas, como se observa en las figuras 24 y 25.

Nombre	Modificado	Modificado por	Envío	Fecha de Envío
ACCESO A REQUERIMIENTOS DE PERSONAL	18/09/2023	Elana Cuaña Colque		
AUDITORIA - PROCEDIMIENTOS	18 de enero	Janeth Coronado Calderon		
AUDITORIA BASC 14.02.24	14 de febrero	Elana Cuaña Colque		
AUDITORIA INTERNA	6 de marzo	Janeth Coronado Calderon		
Bajas - Asignado	18/09/2023	Elana Cuaña Colque		
BONOS	15 de mayo	Diego Espichan Strohmeier		
COMITÉS GERENCIALES DE SUCURSAL 2023	18/09/2023	Elana Cuaña Colque		
DATOS	27 de mayo	Diego Espichan Strohmeier		
DESCUENTOS	26 de febrero	Diego Espichan Strohmeier		
EXCEPCIONES DE INGRESO	11 de julio	Diego Espichan Strohmeier		
Flujos	4 de mayo	Diego Espichan Strohmeier		
FORMATOS DE LEGAJOS	18/09/2023	Elana Cuaña Colque		
Formulario de altas	18/09/2023	Elana Cuaña Colque		
HOJAS DE RUTA VIRTUAL	2 de agosto	Diego Espichan Strohmeier		
Matriz legal	15 de abril	Karina Cruz Fernandez		
PROCESOS DE PERSONAL	02/11/2023	Diego Espichan Strohmeier		

Figura 24: Carpeta “SELECCIÓN” de Selección Líderes
Elaboración Propia

Nombre	Modificado	Modificado por	Envío	Fecha de Envío
EXCEPCIONES DE INGRESO	11 de julio	Diego Espichan Strohmeier		
Flujos	4 de mayo	Diego Espichan Strohmeier		
FORMATOS DE LEGAJOS	18/09/2023	Elana Cuaña Colque		
Formulario de altas	18/09/2023	Elana Cuaña Colque		
HOJAS DE RUTA VIRTUAL	2 de agosto	Diego Espichan Strohmeier		
Matriz legal	15 de abril	Karina Cruz Fernandez		
PROCESOS DE PERSONAL	02/11/2023	Diego Espichan Strohmeier		
PROYECTOS	18/09/2023	Elana Cuaña Colque		
PUBLICACIONES EN FB	18/09/2023	Elana Cuaña Colque		
REINGRESOS	14/12/2023	Diego Espichan Strohmeier		
REPORTE EMOS	18/09/2023	Elana Cuaña Colque		
VACACIONES - SEGUIMIENTO	15 de enero	Janeth Coronado Calderon		
Asignación de correos corporativos.xlsx	18/09/2023	Elana Cuaña Colque		
JV-GAT-P-001 Selección de personal Ver06.pdf	14/12/2023	Janeth Coronado Calderon		
Registro - Instructivo de Reingreso.xlsx	20 de febrero	Karina Cruz Fernandez		
REPORTE DE ALTAS 2024 - Pendiente - 22.03.24 CON C...	4 de abril	Janeth Coronado Calderon		

Figura 25: Carpeta “SELECCIÓN” de Selección Líderes
Elaboración Propia

Igualmente, en paralelo se maneja otra base de datos donde se almacenan documentos y archivos en el sistema de Google Drive. Esta base se utilizaba principalmente desde el 2019, y hasta finales de 2023, donde se traslado la mayoría de información a SharePoint. Sin embargo, aún sigue siendo constantemente utilizada debido a una mayor facilidad de compartir documentos en línea con los reclutadores, quienes muchas veces no poseen un correo corporativo de la empresa o tardan en obtenerlo, el cual es necesario para poder utilizar correctamente el sistema SharePoint. Se muestra la

base en la figura 26.

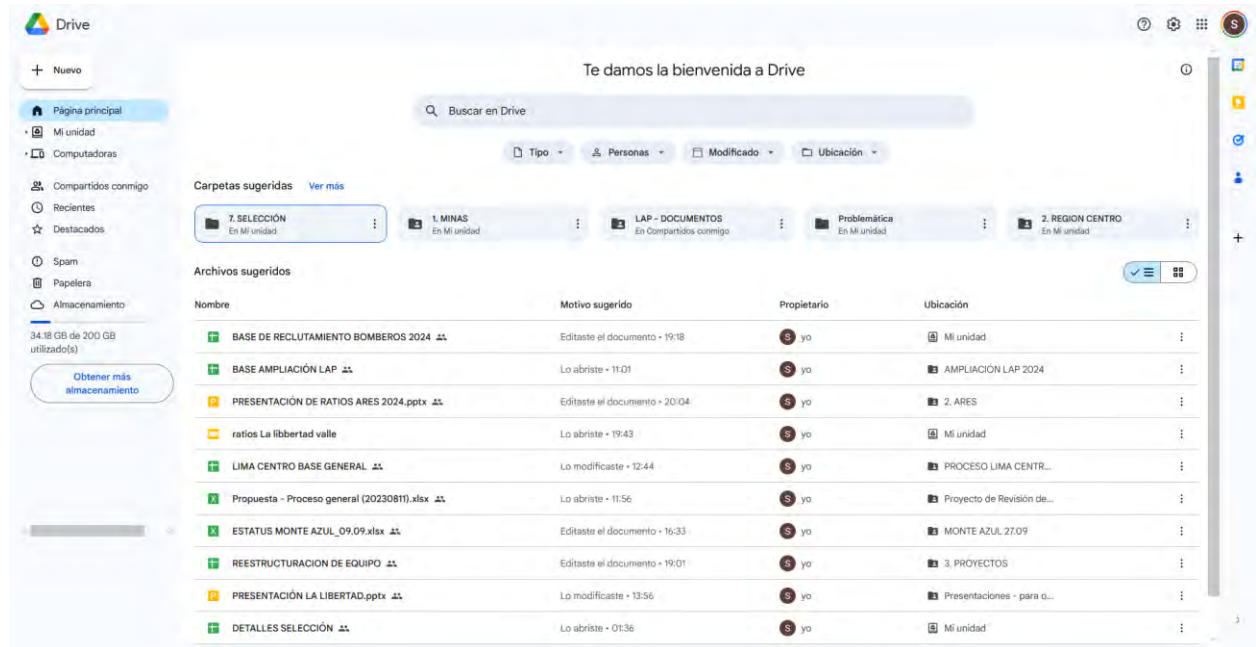


Figura 26: Página principal de Google Drive de Selección

Una vez vistos ambas bases de datos, se procedió con la implementación de las 5s, comenzando por Seiri (Clasificación):

En la página principal de SharePoint, se modificaron los botones presentes en las siguientes categorías, considerando cuáles son los tipos más usados y reduciendo la cantidad de vínculos totales:

- Bases de Procesos
- Bases de Datos
- Formularios
- Reportes

Con esta división, se logra reducir la cantidad de objetos que se pueden seleccionar y permite una identificación más rápida del elemento al que se desea acceder. El resultado en la figura 27

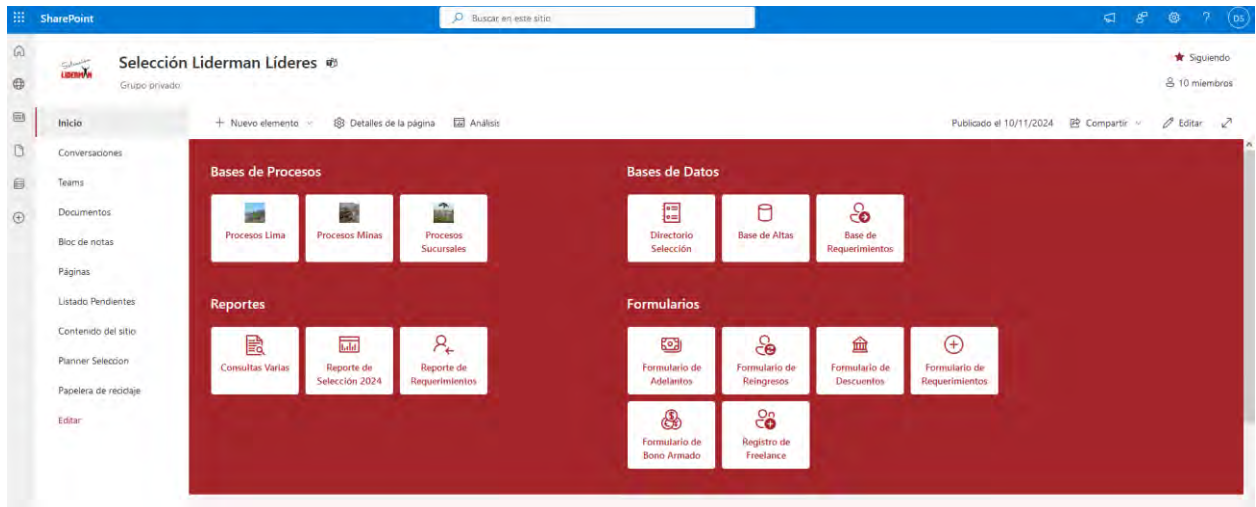


Figura 27: Página Principal de Selección Líderes
Elaboración Propia

Luego, se procedió a clasificar los contenidos de la sección “Documentos” del sitio según su uso, según se observa en la figura 28.

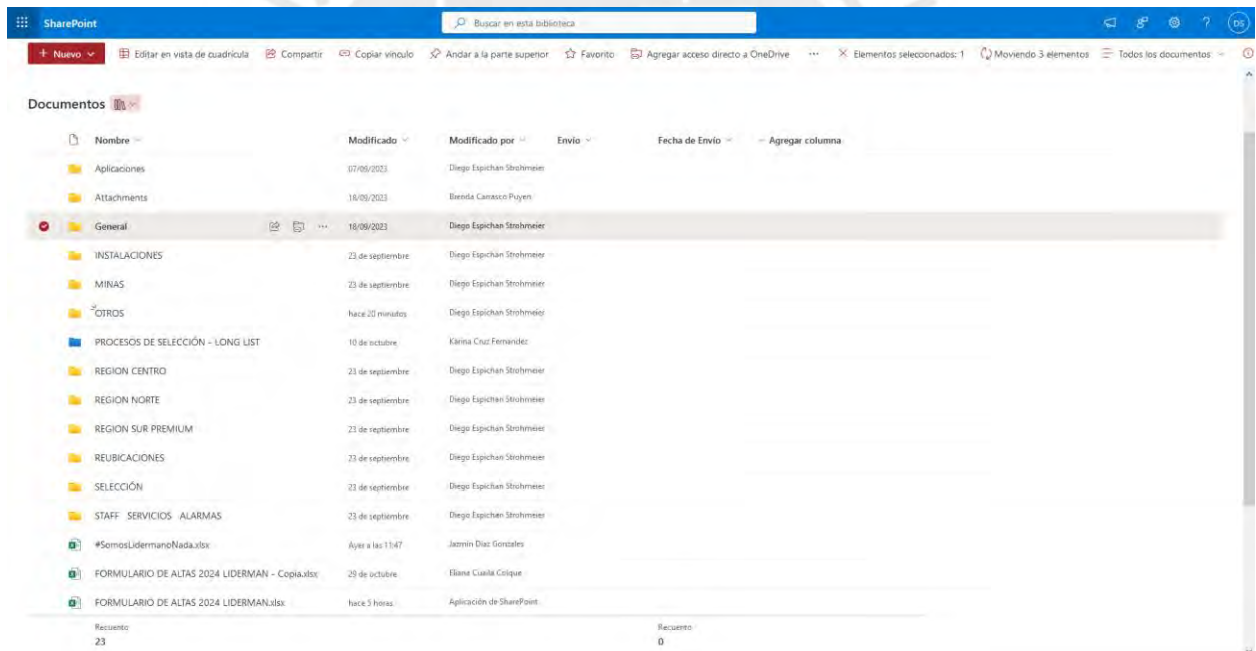


Figura 28: Sección “Documentos” en “Selección Líderes”
Elaboración Propia

Como se observa, se han reducido la cantidad de carpetas presentes en la sección y se ha decidido mantener 4 categorías principales, las carpetas innatas al sistema como “Aplicaciones” y “Attachments” que no pueden ser modificadas, aquellas que consisten en información específica de una zona, la carpeta “SELECCIÓN” que almacena información general sobre el área, y “OTROS”, que abarca elementos que no son inmediatamente clasificados en las demás carpetas y están pendientes de este paso. Además, aún quedan archivos sin clasificar, los cuales se procederán a revisar en los siguientes pasos.

Como ejemplo, se seguirá clasificando la carpeta “SELECCIÓN”, la cual engloba múltiples subsecciones dedicadas a almacenar información administrativa del área o de naturaleza global. Se añadió la subcarpeta de “ADMINISTRATIVO”, la cual almacena este tipo de información, y solamente se dejan como tal aquellas carpetas que son usadas para temas más operativos, observándose en la figura 29.

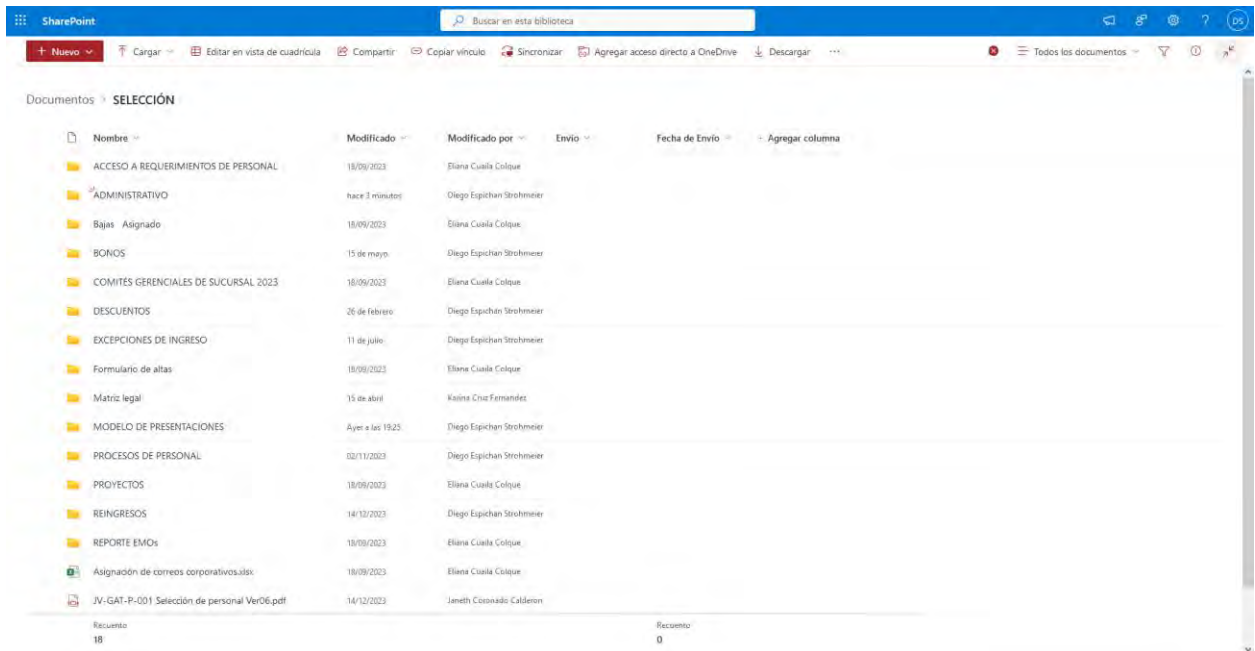


Figura 29: Carpeta “SELECCIÓN” en Selección Líderes
Elaboración Propia

Igualmente, este proceso se realizó en las demás carpetas presentes en la sección “DOCUMENTOS”.

Para la base de Google Drive, ya se habían realizado intentos de organizar la base en el pasado. Sin embargo, aún se puede mejorar más. Se muestra la clasificación actual en la figura 30.

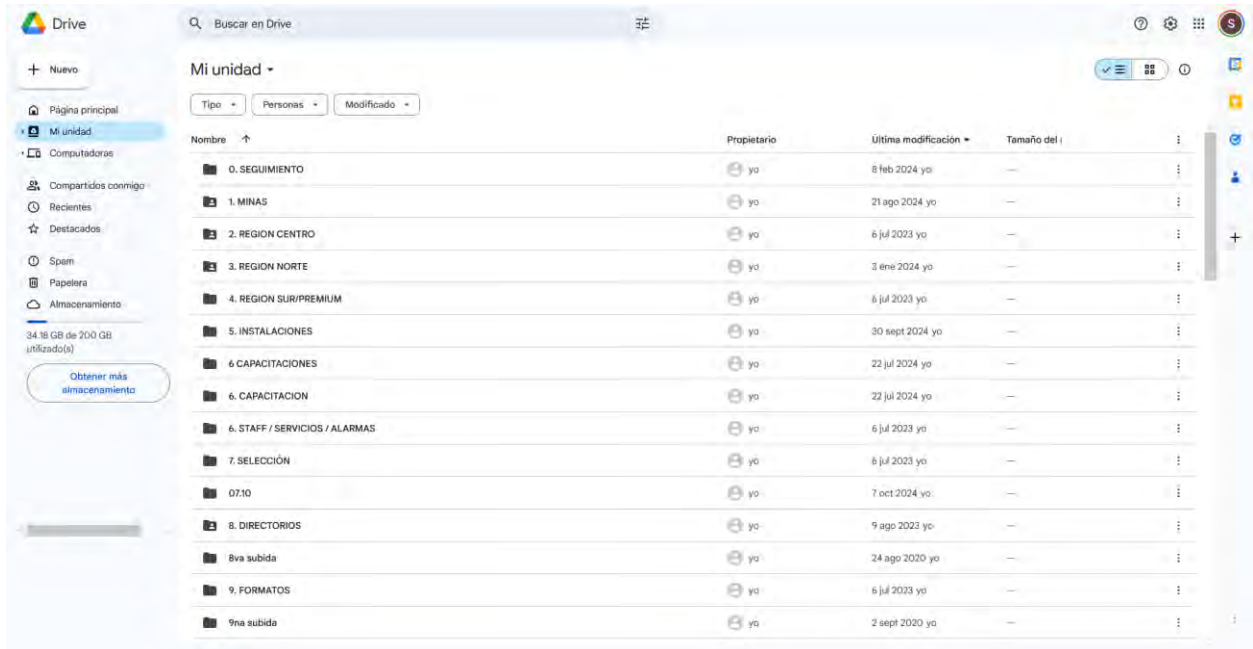


Figura 30: Unidad de Google Drive de Selección
Elaboración Propia

Como se observa, hay elementos duplicados, mal nombrados o que están fuera de lugar. Estos se revisarán en los siguientes pasos. La clasificación establecida es similar a la que se implementó en SharePoint, dividiendo las carpetas según el uso que se le da.

Una vez cumplida esta parte, se procede con “Seiton” (Orden). En este caso, hay que considerar la naturaleza digital de la página de SharePoint, lo cual restringe la manera en que se pueden ordenar los elementos y por lo cual existen distintas opciones para ordenar documentos y carpetas. Se puede empezar por las opciones ya ofrecidas por defecto en SharePoint, es decir, ordenar alfabéticamente según nombre de la carpeta o de quién ha modificado, por fecha de modificación, y por demás otras columnas que se pueden agregar en el sistema. En este caso, se decidió cambiar el nombre de las carpetas para priorizar las más importantes, al añadir un número adelante del nombre en sí, lo cual al ser ordenado alfabéticamente permite que se encuentren primero. Se muestra esto en la figura 31.

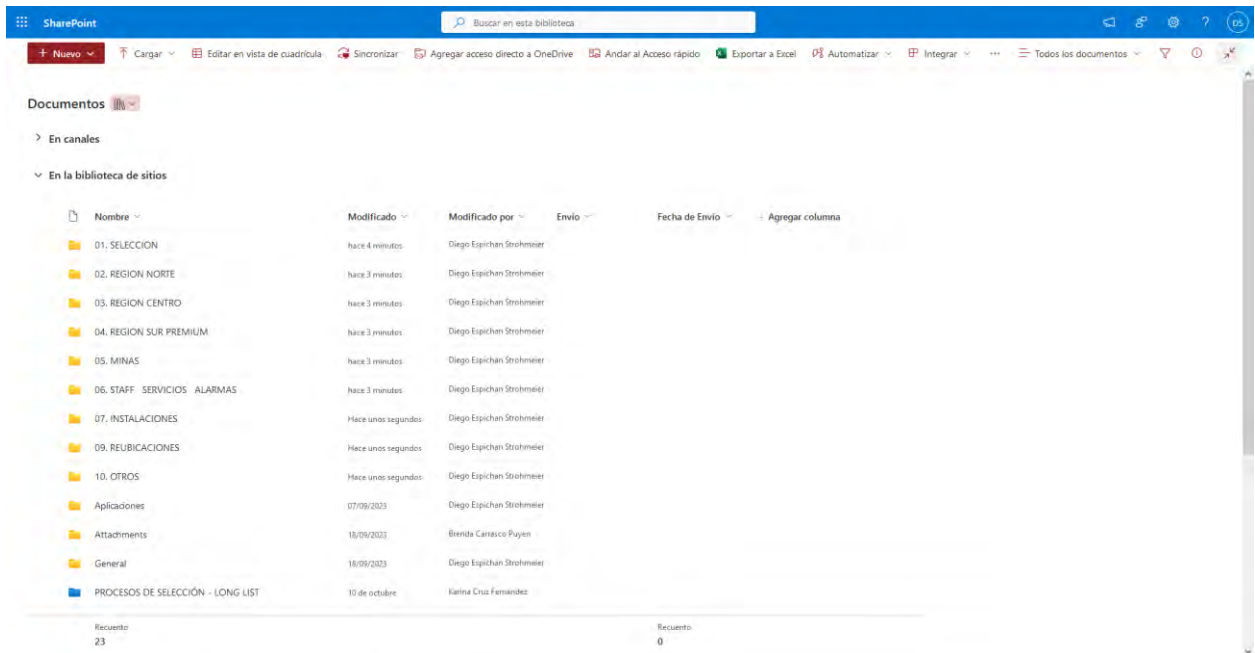


Figura 31: Sección “Documentos” en Selección Líderes
Elaboración Propia

Igualmente, como ejemplo se muestra la carpeta “SELECCIÓN” luego de implementar este paso en la figura 32.

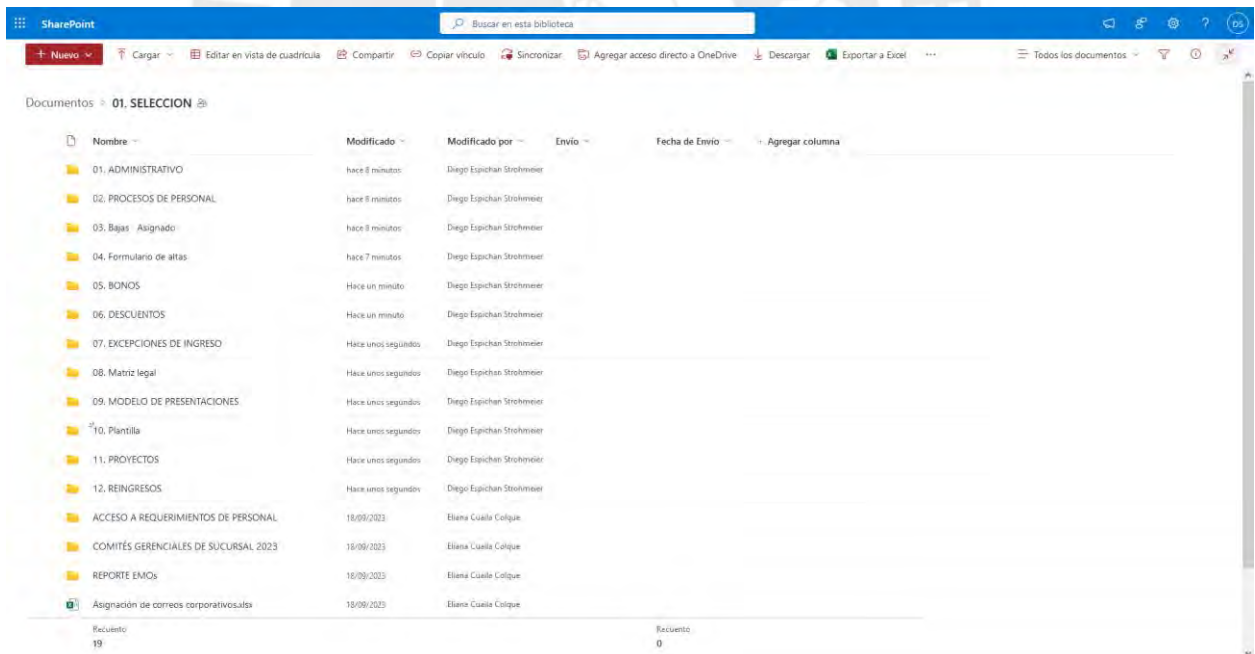


Figura 32: Carpeta “SELECCIÓN” en Selección Líderes
Elaboración Propia

Para la base de Drive, igualmente se había renombrado las carpetas con números para un rápido acceso a aquellos que se consideran más importantes. En este caso se han vuelto a renombrar otras carpetas que impiden el acceso deseado, como se muestra en la figura 33.

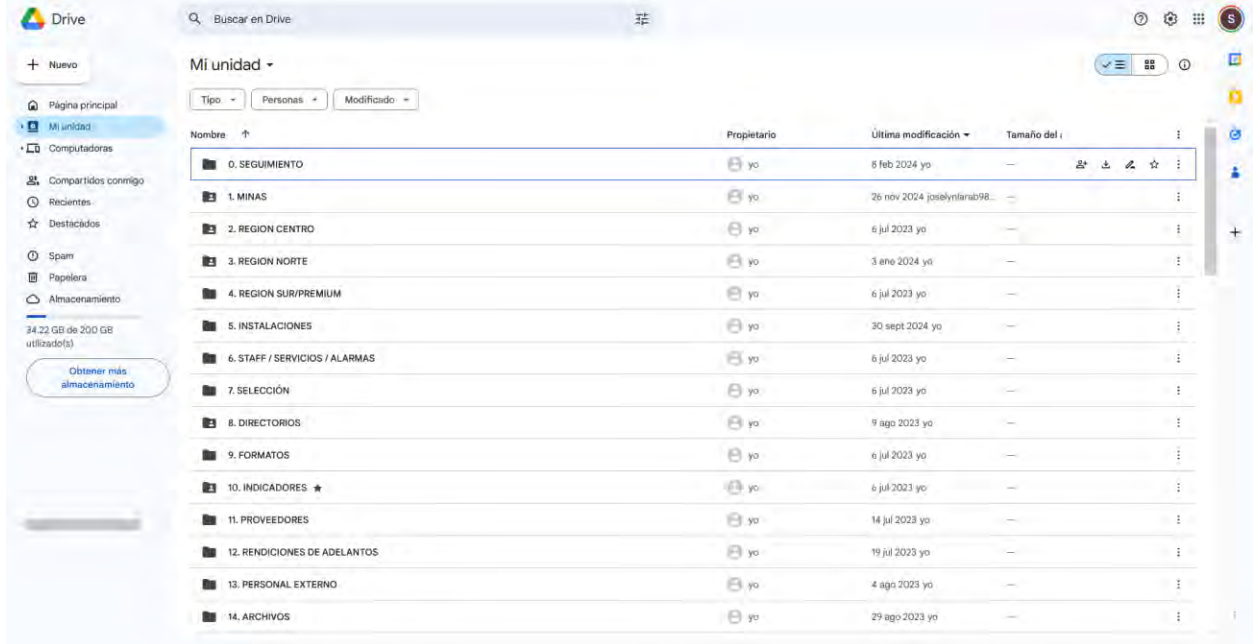


Figura 33: Unidad de Drive de Selección
Elaboración Propia

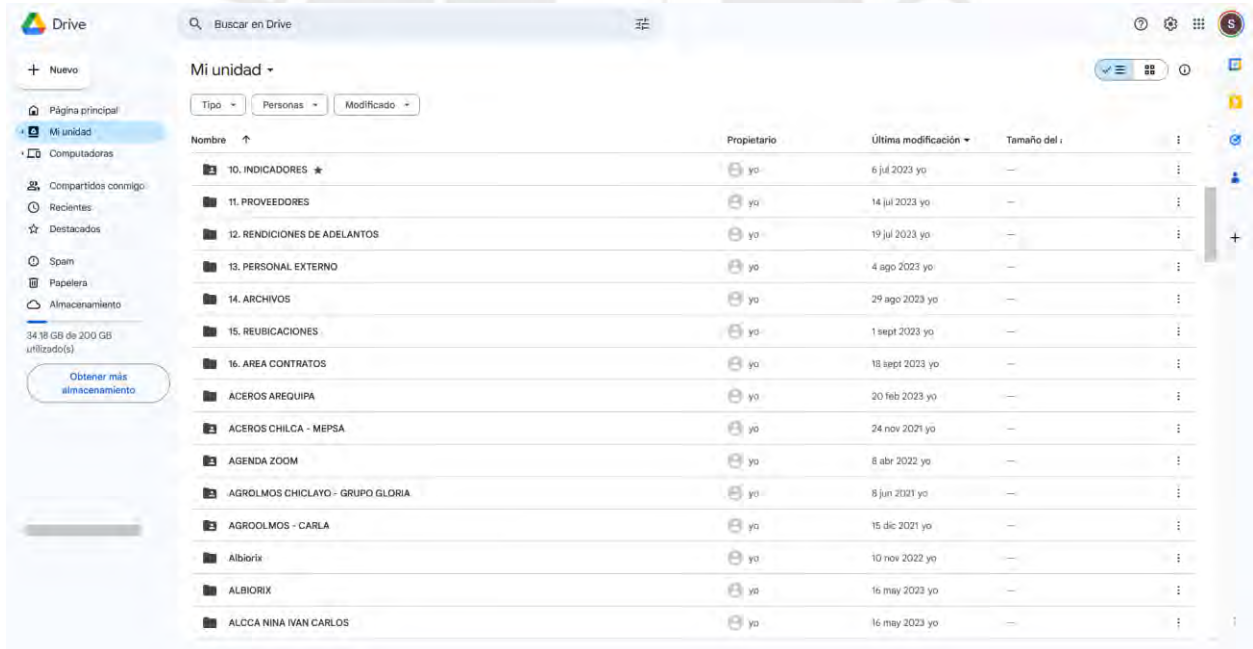


Figura 34: Unidad de Drive de Selección
Elaboración Propia

Luego, se procederá con “Seiso” (Limpiar). Para esto, se evaluarán las carpetas y archivos que se consideran desfasados o no necesarios. Se empieza con la sección “Documentos” en SharePoint, como se observa en la figura 35:

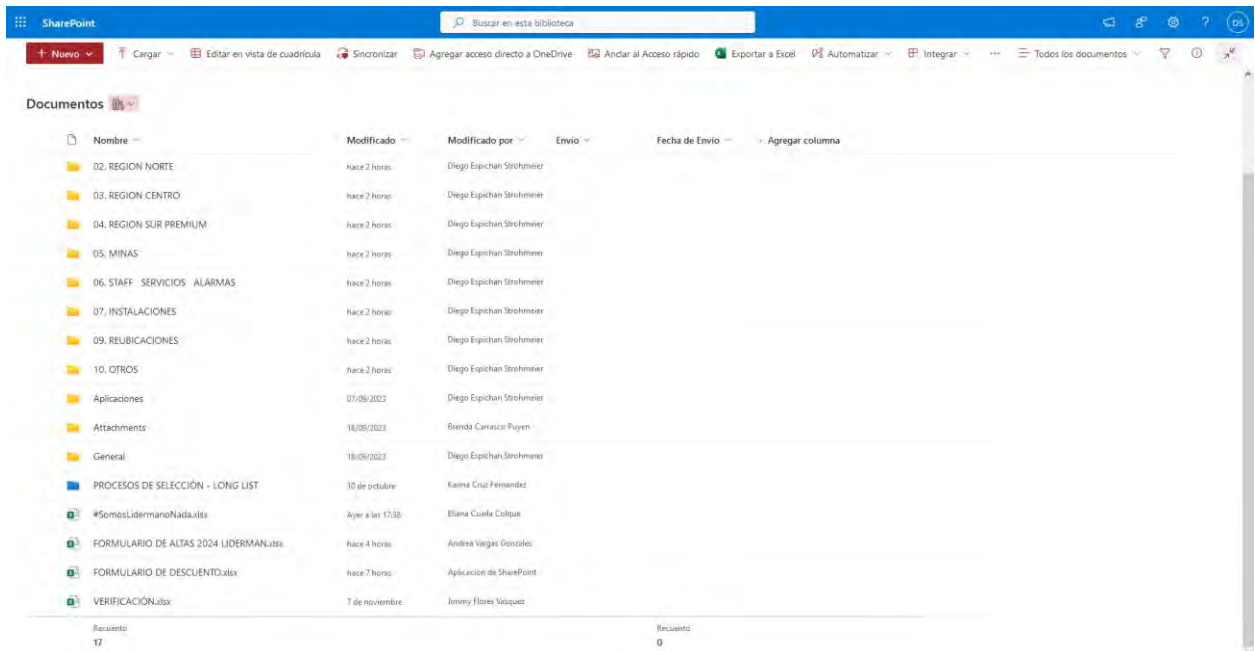


Figura 35: Sección “Documentos” en Selección Líderes
Elaboración Propia

Luego, se mostrará como ejemplo la carpeta “SELECCIÓN” luego de aplicarse este paso, según la figura 36.

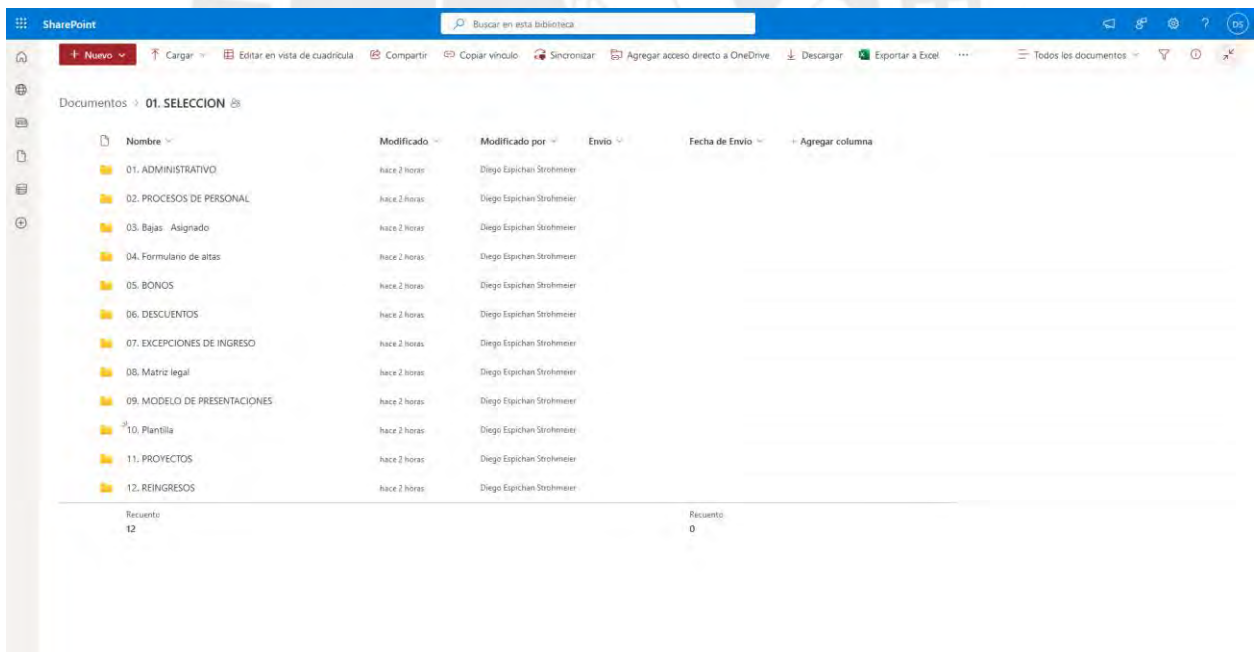


Figura 36: Carpeta “SELECCIÓN” en Selección Líderes
Elaboración Propia

Como se observa, se han reducido la cantidad de elementos presentes en la sección de “Documentos” en un inicio desde 33 a solo 17, mientras que en la carpeta “SELECCIÓN” de 25 a 12.

Se procede a realizar lo mismo en la unidad de Drive, como se observa en la figura 37.

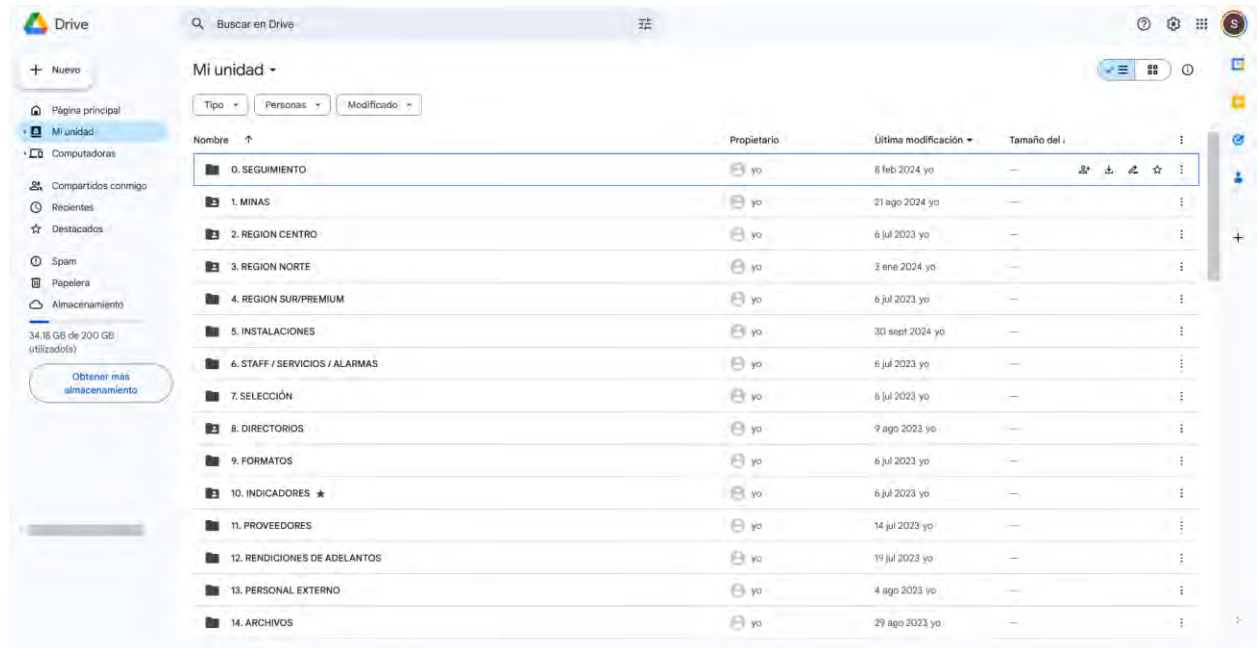


Figura 37: Unidad de Drive de Selección
Elaboración Propia

Como se observa, se elimino 1 carpeta en esta visualización de Drive. Como ejemplo, se usará la carpeta “7. SELECCIÓN” para mostrar la limpieza que se realiza en las carpetas, como se observa en las figuras 38 y 39.

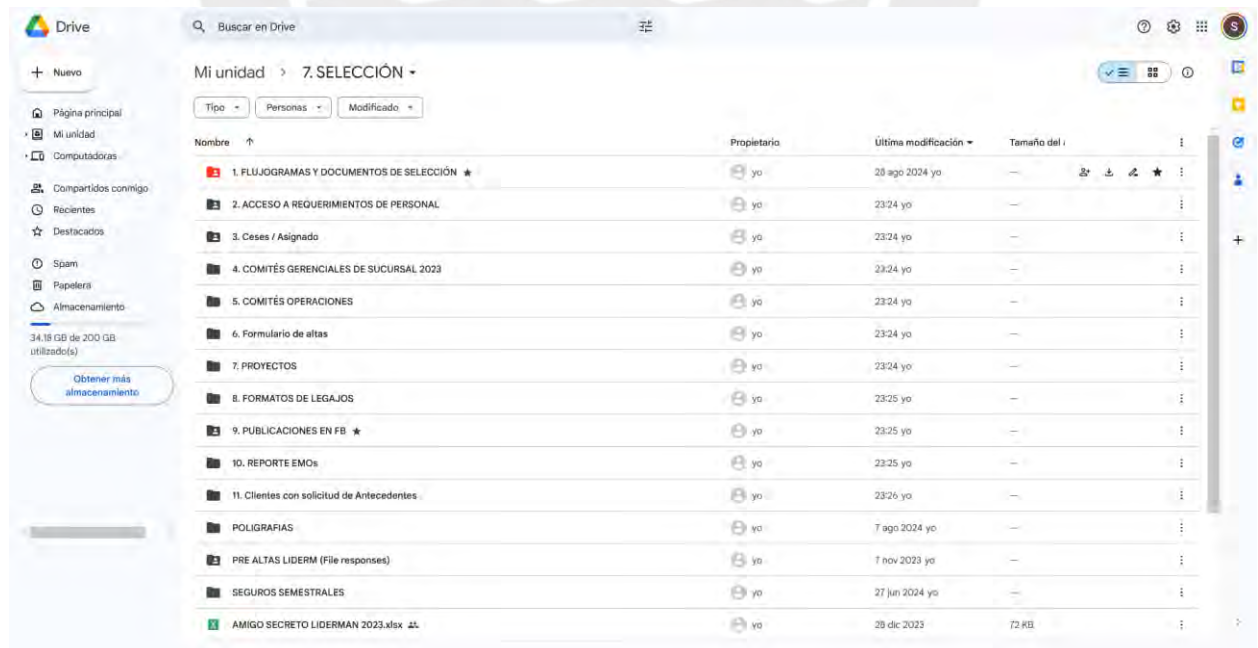


Figura 38: Carpeta “SELECCIÓN” en Drive de Selección
Elaboración Propia

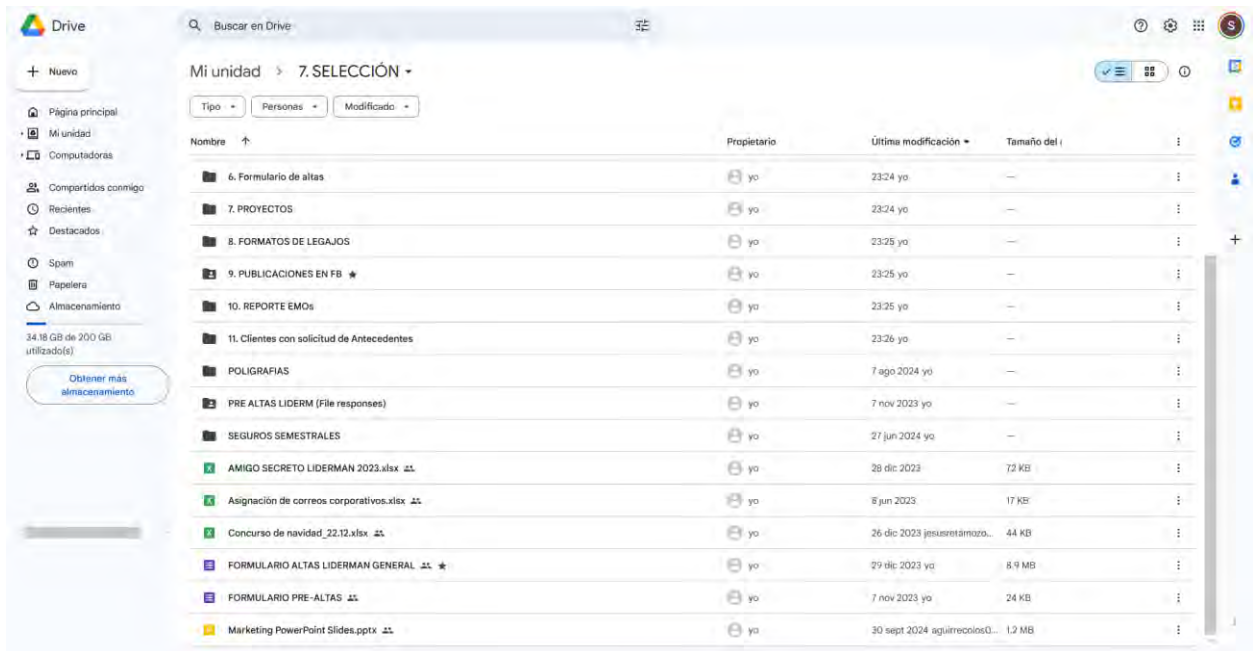


Figura 39: Carpeta “SELECCIÓN” en Drive de Selección
Elaboración Propia

Luego de realizar la limpieza, se tiene la siguiente disposición según la figura 40.

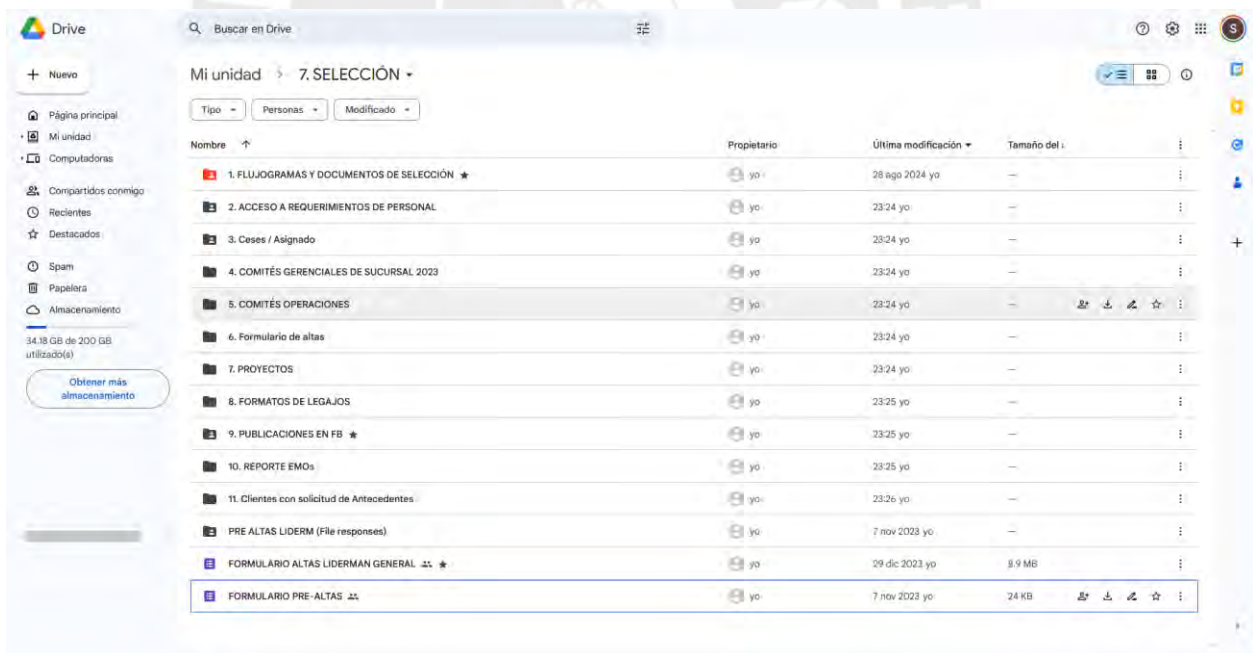


Figura 40: Carpeta “SELECCIÓN” en Drive de Selección
Elaboración Propia

Finalmente, se procede a la siguiente etapa, “Seiketsu” (Estandarizar). Este paso se aplicará principalmente en las bases de procesos y las bases de reclutamiento de cada zona.

Se empezará con las bases de procesos, las cuales se dividen en 3 rubros: Lima, Sucursales y Minas.
Se muestra esta disposición en las figuras 41, 42 y 43.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1		CODIGO DE REQUERIMIENTO	SOLICITUD	DISTRIBUCION	DEPARTAMENTO / DISTRITO	FECHA LLEGADA RE...	RAZON SOCIAL	CLIENTE	UNIDAD	TIPO DE PUESTO	PUESTO SOLICITADO			
2	1	ADM 046-19	LIMA	LIMA STAFF		20/08/2019	J & V ALARMAS	GRUPO ROMERO		OPERATIVOS	OPERADOR CAT			
3	2	ADM 061-10	LIMA	LIMA STAFF		03/10/2019	J & V ALARMAS	J & V ALARMAS		ADMINISTRATIVO	ASISTENTE DE ALARMAS			
4	3	ADM 062-19	LIMA	LIMA STAFF		07/10/2019	J & V ALARMAS	J & V ALARMAS		OPERATIVOS	LIDER DE RONDAS			
5	4	ADM 078-19	LIMA	LIMA STAFF		02/12/2019	J & V ALARMAS	J & V ALARMAS		OPERATIVOS	LIDER DE RONDAS			
6	5	ADM 01-20	LIMA	LIMA STAFF		08/01/2020	J & V ALARMAS	RONDAS		ADMINISTRATIVO	LIDER DE RONDAS			
7	6	ADM 02-20	LIMA	LIMA STAFF		08/01/2020	J & V ALARMAS	CENTRO DE CONTROL		OPERATIVOS	OPERADOR CCTV			
8	7	SUR 25 - 20	LIMA	LIMA STAFF		20/01/2020	J & V ALARMAS	J & V ALARMAS		OPERATIVOS	OPERADOR DE CENTRAL DE ATENCION T...			
9	8	SUR 23 - 20	LIMA	LIMA STAFF		21/01/2020	J & V ALARMAS	J & V ALARMAS		ADMINISTRATIVO	OPERADOR GPS			
10	9	SUR 24 - 20	LIMA	LIMA STAFF		21/01/2020	J & V ALARMAS	J & V ALARMAS		ADMINISTRATIVO	OPERADOR GPS			
11	10	SUR 26 - 20	LIMA	LIMA SUR		27/01/2020	J & V ALARMAS	J & V ALARMAS		OPERATIVOS	OPERADOR DE CENTRAL DE ATENCION T...			
12	11	ADM 05-20	LIMA	LIMA STAFF		28/01/2020	J & V ALARMAS	J & V ALARMAS		ADMINISTRATIVO	LIDER DE RONDAS			
13	12	ADM 07-20	LIMA	LIMA STAFF		11/02/2020	J & V ALARMAS	J & V ALARMAS		ADMINISTRATIVO	ASISTENTE EN COBRANZAS			
14	13	ADM 09-20	LIMA	LIMA STAFF		10/07/2020	J & V ALARMAS	J & V ALARMAS		ADMINISTRATIVO	COORDINADOR CAT			
15	14	NOR 54 - 20	LIMA	LIMA STAFF		05/08/2020	J & V ALARMAS	J&V ALARMAS SAC		OPERATIVOS	LIDER DE RONDAS			
16	15	ADM 19-20	LIMA	LIMA STAFF		01/12/2020	J & V ALARMAS	J&V ALARMAS		OPERATIVOS	OPERADOR CAT			
17	16	ADM 20-20	LIMA	LIMA STAFF		16/12/2020	J & V ALARMAS	J & V ALARMAS		OPERATIVOS	LIDER RONDA			
18	17	ADM 07-21	LIMA	LIMA STAFF		10/02/2021	J & V ALARMAS	J&V ALARMAS			AVP			
19	18	ADM 09-21	LIMA	LIMA STAFF		01/03/2021	J & V ALARMAS	J&V ALARMAS		OPERATIVOS	ASISTENTE DE RETENCIONES Y M...			
20	19	ADM 12-21	LIMA	LIMA STAFF		25/03/2021	J & V ALARMAS	J&V ALARMAS		OPERATIVOS	LIDER RONDA			
21	20	ADM 14-21	LIMA	LIMA STAFF	LA VICTORIA - CHORRILLOS	08/04/2021	J & V ALARMAS	J&V RESGUARDO	J&V RESGUARDO	ADMINISTRATIVO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO			
22	21	ADM 17-21	LIMA	LIMA STAFF	CHORRILLOS	10/05/2021	J & V ALARMAS	J&V ALARMAS	J&V ALARMAS	OPERATIVOS	OPERADOR SERVICIO AL CLIENTE			
23	22	ADM 26-21	LIMA	LIMA STAFF	LIMA	07/10/2021	J & V ALARMAS	J & V ALARMAS	J & V ALARMAS	ADMINISTRATIVO	EJECUTIVO DE VENTAS			
24	23	SUR 141-22	LIMA	LIMA SUR	LIMA/Chorrillos	10/03/2022	J & V ALARMAS	Liderman Alarmas (Chorrillos)	CHORRILLOS	OPERATIVOS	Operador de la Central de atención Tec...			
25	24	SUR 156-22	LIMA	LIMA SUR	LIMA / CHORRILLOS	11/04/2022	J & V ALARMAS	CENTRO DE CONTROL LIDERMAN ALARMAS		OPERATIVOS	OPERADOR DE MONITOREO DE ALA...			
26	25	CEN 052-22	LIMA	LIMA CENTRO	LIMA / LIMA METROPOLITANA	11/04/2022	J & V ALARMAS	NO APLICA		OPERATIVOS	LIDER DE RONDA			
27	26	NOR 214-22	LIMA	LIMA CENTRO	LIMA	02/06/2022	J & V ALARMAS	Liderman Alarmas CENTRO DE CONTROL	LIMA	OPERATIVOS	Operador de Monitoreo de alarm...			
28	27	SUR 200-22	LIMA	LIMA SUR	LIMA	11/06/2022	J & V ALARMAS	J & V ALARMAS		OPERATIVOS	OPERADOR DE MONITOREO DE ALA...			

Figura 41: Base de procesos Lima
Elaboración Propia

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
1		CODIGO DE REQUERIMIENTO	SOLICITUD	DISTRIBUCION	DEPARTAMENTO / DISTRITO	FECHA LLEGADA RE...	Ingreso hasta la fecha	Faltantes	Días hábiles estimados para cerrar el proceso	Fecha estimada de entrega	Mes de entrega										
2	1	RQ	SUCURSALES	SUCURSAL SUR	AREQUIPA	25/9/2018	MIGUEL LOYOLA	1	0	18	19/10/2018	OCTUBRE 2018									
3	2	AQP 002-19	SUCURSALES	SUCURSAL SUR	AREQUIPA	4/1/2019	MIGUEL LOYOLA	2,00	1	15	25/1/2019	ENERO 2019									
4	3	AQP 006-19	SUCURSALES	SUCURSAL SUR	AREQUIPA	4/1/2019	MIGUEL LOYOLA	1,00	1	20	1/2/2019	FEBRERO 2019									
5	4	AQP 010A-19	SUCURSALES	SUCURSAL SUR	AREQUIPA	25/1/2019	RICHARD PACCO	1,00	1	15	15/2/2019	FEBRERO 2019									
6	5	SUC 48 - 20	SUCURSALES	SUCURSAL SUR	AREQUIPA	29/1/2019	JORGE AMEZQUITA	1,00	1	0											
7	6	SIN CODIGO	SUCURSALES	SUCURSAL SUR	AREQUIPA	15/2/2019	MIGUEL LOYOLA	1,00	1	18	13/3/2019	MARZO 2019									
8	7	AQP 018 - 19	SUCURSALES	SUCURSAL SUR	AREQUIPA	15/2/2019	MIGUEL LOYOLA	19,00	19	27	26/3/2019	MARZO 2019									
9	8	CUS 008 - 19	SUCURSALES	SUCURSAL SUR	CUZCO	15/2/2019	MIGUEL LOYOLA	10,00	0	10											
10	9	CUS 009 - 19	SUCURSALES	SUCURSAL SUR	CUZCO	15/2/2019	MIGUEL LOYOLA	9,00	0	9											
11	10	CUS 010 - 19	SUCURSALES	SUCURSAL SUR	CUZCO	15/2/2019	MIGUEL LOYOLA	10,00	5	5											
12	11	CUS 011 - 19	SUCURSALES	SUCURSAL SUR	CUZCO	15/2/2019	MIGUEL LOYOLA	10,00	10	0											
13	12	ICA 011 - 19	SUCURSALES	SUCURSAL SUR	ICA	15/2/2019	MIGUEL LOYOLA	23,00	0	23											
14	13	ICA 012 - 19	SUCURSALES	SUCURSAL SUR	ICA	15/2/2019	MIGUEL LOYOLA	15,00	8	7	27	26/3/2019	MARZO 2019								
15	14	PUN 004 - 19	SUCURSALES	SUCURSAL SUR	PUNO	15/2/2019	MIGUEL LOYOLA	2,00	2	0											
16	15	TAC 001-19	SUCURSALES	SUCURSAL SUR	TACNA	15/2/2019	MIGUEL LOYOLA	9,00	0	9											
17	16	TAC 002-19	SUCURSALES	SUCURSAL SUR	TACNA	15/2/2019	MIGUEL LOYOLA	6,00	0	6											

Figura 42: Base de procesos Sucursales
Elaboración Propia

		AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH

- Fecha de Alta (ingreso a planilla)
- Mes de Alta
- Dias Hábles Transcurrido (Alta y/o Proceso Cerrado)
- DIAS ENTRE CIERRE DE PROCESO Y LLEGADA RQ
- Nombre del Área Solicitante
- SELECCION RESPONSABLE
- ANALISTA RESPONSABLE
- MOTIVO DE RQ
- Fecha de Instalacion (llenado por Analista Senior)
- Detalle Motivo de RQ
- Tiempo transcurrido (desde RQ a la fecha)
- ALERTA : Días Hábles de Proceso (Tiempo Estimado / Hoy)
- ULT. F. ACTIVIDAD PROCESO
- ALERTA
- OBSERVACIONES DEL RQ
- FECHA PROYECTADA
- ESTADO
- COMENTARIOS

Estas son las columnas que quedaron seleccionadas para ser utilizadas por las 3 bases. Sin embargo, se procederá a aplicar “Seiso” y eliminar algunas que no son necesarias.

- OBSERVACIONES DEL RQ
- FECHA PROYECTADA
- ALERTA : Días Hábles de Proceso (Tiempo Estimado / Hoy)
- Tiempo transcurrido (desde RQ a la fecha)
- ULT. F. ACTIVIDAD PROCESO
- ALERTA

Se removerán esas columnas ya existentes, y además se eliminarán todas las columnas específicas de cada base que no proveen valor alguno, por ejemplo, aquellas que existían como método para medir indicadores que ya no se usan, como se observa en las figuras 44 a 49.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	#C	CONSEJO DE RESERVIAMIENTO	SOLICITO	DISTRIBUCION	DEPARTAMENTO / DISTRITO	FECHA LLEGADA RQ	FECHA DE MODIFICACION DE PERFIL	MES DE LLEGADA DE R	AÑO DE LLEGADA DE	RAZÓN SOCIAL	CLIENTE
3539	3539	LIM - 694 - 24	LIMA	PREMIUM	LIMA METROPOLITANA	05/11/2024		NOVIEMBRE	2024	J&V RESGUARDO SAC	REAL PLAZA S.R.L.
3541	3540	LIM - 695 - 24	LIMA	PREMIUM	LIMA METROPOLITANA	05/11/2024		NOVIEMBRE	2024	J&V RESGUARDO SAC	REAL PLAZA S.R.L.
3542	3541	LIM - 696 - 24	LIMA	PREMIUM	LIMA METROPOLITANA	05/11/2024		NOVIEMBRE	2024	J&V RESGUARDO SAC	REAL PLAZA S.R.L.
3543	3542	LIM - 697 - 24	LIMA	PREMIUM	LIMA METROPOLITANA	05/11/2024		NOVIEMBRE	2024	J&V RESGUARDO SAC	Administradora Jockey plaza shopping Center sa

Figura 44: Base de procesos Lima
Elaboración Propia

N	CODIGO DE REQUERIMIENTO	SOLICITU	DISTRIBUCION	DEPARTAMENTO / DISTRITO	FECHA LLEGADA RQ	FECHA DE MODIFICACION DE PEREJ	MES DE LLEGADA DE RQ	AÑO DE LLEGADA DE RQ	RAZÓN SOCIAL	CLIENTE	UNIDAD	
2768	2767	SUS-527-23	SUCURSALES	SUCURSAL SUR	CUZCO	13/9/2023		SEPTIEMBRE	2023	J & V RESGUARDO SAC	REAL PLAZA S.R.L.	Real Plaza Cusco
2769	2768	SUS-1-2023	SUCURSALES	SUCURSAL NORTE	CAJAMARCA	13/9/2023		SEPTIEMBRE	2023	J & V RESGUARDO SAC	REAL PLAZA	REAL PLAZA
2770	2769	SUS-2-2023	SUCURSALES	SUCURSAL NORTE	CAJAMARCA	13/9/2023		SEPTIEMBRE	2023	J & V RESGUARDO SAC	BACKJUS	BACKJUS CAJAMARCA

Figura 45: Base de procesos Sucursales
Elaboración Propia

N	CODIGO DE REQUERIMIENTO	SOLICITU	DISTRIBUCION	DEPARTAMENTO / DISTRITO	FECHA LLEGADA RQ	FECHA DE MODIFICACION DE PEREJ	MES DE LLEGADA DE RQ	AÑO DE LLEGADA DE RQ	RAZÓN SOCIAL	CLIENTE	UNIDAD	TIPO DE PUESTO	PUESTO SOLICITADO
2217	2216	MIN-439-24	MINAS	MINAS SUR	CUZCO	30/10/2024	OCTUBRE	2024	J&V RESGUARDO SAC	PLUSPETROL PERU CORPORATION S.A.	PISCO-MALVINAS MINERA QUECHUA	ESPECIALIZADO (35 DIAS)	SUPERVISOR GENERAL
2218	2217	MIN-440-24	MINAS	MINAS SUR	CUZCO	30/10/2024	OCTUBRE	2024	J&V RESGUARDO SAC	COMPAÑIA MINERA QUECHUA	AVP MINAS (35 DIAS)	AVP MINAS (35 DIAS)	AGENTE DE SEGURIDAD
2219	2218	MIN-441-24	MINAS	MINAS SUR	MOQUEGUA	30/10/2024	OCTUBRE	2024	J&V RESGUARDO SAC	SOUTHERN PERU COPPER CORPORATION SUCURSAL DEL PERU	CUAJONE	ESPECIALIZADO (35 DIAS)	BRIGADISTA
2220	2219	MIN-407-24	MINAS	MINAS NORTE	LA LIBERTAD	31/10/2024	OCTUBRE	2024	J&V RESGUARDO SAC	ROBSON MACO MINING S.A	LAGUNAS	ESPECIALIZADO (35 DIAS)	CONDUCTOR DE TRASLADO

Figura 46: Base de procesos Minas
Elaboración Propia

N	CODIGO DE REQUERIMIENTO	SOLICITU	DISTRIBUCION	DEPARTAMENTO / DISTRITO	FECHA LLEGADA RQ	ANALISIS RESPONSABLE	MOTIVO DE RQ	Detalle Motivo de RQ	ESTADO	COMEN	
3540	3539	LIM-696-24	LIMA	PREMIUM	LIMA METROPOLITANA	05/11/2024	KARLA BARRETO	PROYECTADO	METROPOLITANA/ Santa clara / 22 años masculino	ABIERTO	
3541	3540	LIM-695-24	LIMA	PREMIUM	LIMA METROPOLITANA	05/11/2024	KARLA BARRETO	PROYECTADO	METROPOLITANA/ Villa María / 22 años masculino	ABIERTO	
3542	3541	LIM-696-24	LIMA	PREMIUM	LIMA METROPOLITANA	05/11/2024	KARLA BARRETO	PROYECTADO	METROPOLITANA/ surco/ 22 años masculino secundaria	ABIERTO	
3543	3542	LIM-697-24	LIMA	PREMIUM	LIMA METROPOLITANA	05/11/2024	KARLA BARRETO	PROYECTADO	METROPOLITANA/ surco/ 22 años masculino secundaria	ABIERTO	
3544	3543	LIM-698-24	LIMA	PREMIUM	LIMA METROPOLITANA	05/11/2024	KARLA BARRETO	PROYECTADO	METROPOLITANA/ Gambeta / 22 años masculino y	ABIERTO	1. 75013559 RUIZ MEGO

Figura 47: Base de procesos Lima
Elaboración Propia

N	CODIGO DE REQUERIMIENTO	SOLICITU	DISTRIBUCION	DEPARTAMENTO / DISTRITO	FECHA LLEGADA RQ	ANALISIS RESPONSABLE	MOTIVO DE RQ	Detalle Motivo de RQ	ESTADO	COMEN
3495	3494	SUS-504-24	SUCURSALES	SUCURSAL NORTE	LIMA PROVINCIAS	09/11/2024	DIEGO DE LA CRUZ	PROYECTADO	WOCYOTI / 22 años masculino	ABIERTO
3496	3495	SUS-505-24	SUCURSALES	SUCURSAL ORIENTE	UCAYALI	12/11/2024	LUZ AGUIRRE	REEMPLAZO	YARINACCOCHA/ CONTRA CON LICENCIA DE ARMAS	ABIERTO
3497	3496	SUS-506-24	SUCURSALES	SUCURSAL SUR	MOQUEGUA	12/11/2024	KARLA BARRETO	REEMPLAZO	AÑOS, SECUNDARIA COMPLETA, WORD Y EXCEL.	ABIERTO

Figura 48: Base de procesos Sucursales
Elaboración Propia

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
1		IV																		
2226	2225	MIN - 413 - 24	MINAS	MINAS NORTE	ANCASH	15/10/2024		JIMMY FLORES	PROYECTADO	Experiencia de 01 año en operaciones mineras, fuerzas				ABIERTO						
2227	2226	MIN - 414 - 24	MINAS	MINAS NORTE	ANCASH	15/10/2024		JIMMY FLORES	PROYECTADO	PROYECTADO / Noviembre 14/7/ ANCASH/ Huaraz/ Sección Control de SUBUCAs				STAND BY	PASA COMO PROYECTADO DE NOVIEMBRE					
2228	2227	MIN - 415 - 24	MINAS	MINAS NORTE	ANCASH	15/10/2024		JIMMY FLORES	REEMPLAZO	CHAVARRY OLANO, STEPHANNY FIORELLA / 8x6/ ANCASH/				ABIERTO	SELECCIONAN A ADEIRSON SILVA, SE PRESENTA 2DA TERNA A AC EL DIA 12/11					
2229	2228	MIN - 416 - 24	MINAS	MINAS SUR	ICA	15/10/2024	NS	JIMMY FLORES	REEMPLAZO	// 14X7/ PISCO/ PISCO/ EXPERIENCIA EN CENTRO DE CONTROL, CAPACITACIONES Y CERTIFICADOS DE CURSOS				CERRADO	1) NAJAR CASTILLA VICTOR EDUARDO 2) MUÑOZ TEMOCHTE KEVIN JESUS (ALTA 25/10) 17561903 Jhon Alan Martínez Santos - Gerencia Ineros CPRAI YAN					

Figura 49: Base de procesos Minas
Elaboración Propia

Luego de estandarizar las bases de procesos, se aplica lo mismo a las distintas bases de reclutamiento de cada equipo. Para ello, se usará de ejemplo 1 base de cada zona, considerando que los equipos suelen separar las bases entre los reclutadores para un mejor manejo, como se muestra en las figuras 50, 51 y 52

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
73	CARTAVO	AVP	dicembre	EN PROCESO	NO	SI	13097246	FLOREANO VILLACORTA OSCAR	95028418	APTO										
83	CARTAVO	AVP	dicembre	EN PROCESO	NO	NO	48308950	CORNEJO DURAND GIAN PIET	95929749	APTO	15/05/2024	24/05/2024								
84	CARTAVO	AGROCASAPRADE	dicembre	EN PROCESO	NO	NO	13695981	RODRIGUEZ MUÑOZ HOLGER	913927181	APTO	15/05/2024	24/05/2024	NO APTO							
85	CARTAVO	AVP	dicembre	EN PROCESO	NO	NO	76477694	GUTIERREZ ANDO RAMON ARMANDO ALBEMIRO	919497121	APTO	15/05/2024	24/05/2024	NO APTO							
91	CARTAVO	AVP	dicembre	EN PROCESO	NO	NO	73627186	HUANAMAN BUSTAMANTE BELLO	961279028	APTO	31/05/2024									
96	ADP	AVP	dicembre	EN PROCESO	NO	NO	74204660	BERNAL ALVAREZ GIAN CALES	903063305	APTO										
99	AGROCASAPRADE	AVP	dicembre	EN PROCESO	NO	NO	18889414	Dante Leonardo Allaga Cerna	980138958	APTO										
101	ADP	AVP	dicembre	EN PROCESO	NO	NO	77926847	Ramiro Valdeira Rodriguez	912960294	APTO										
102	ADIDAS	AVP	dicembre	EN PROCESO	NO	NO	18126804	MARCOS INGA RODRIGUEZ	946694243	APTO										
103	CARTAVO (POR UBICAR)	AVP	dicembre	EN PROCESO	NO	NO	76927634	Meléndez Soto Alexis	873630381	APTO										
106	CARTAVO	AVP	dicembre	EN PROCESO	NO	NO	75446929	REYES RIOS ALAN RAUL	873630381	APTO										

Figura 50: Base de reclutamiento Sucursal Norte
Elaboración Propia

Figura 51: Base de reclutamiento Lima Centro
Elaboración Propia

Figura 52: Base de reclutamiento Lima Sur
Elaboración Propia

Debido a las variaciones en procesos y las particularidades de cada zona en sus homologaciones, no se puede estandarizar toda la base de procesos. Por ello, se decidió en establecer un número reducido de columnas esenciales para todas las bases.

- DNI
- APELLIDOS Y NOMBRES

- ZONA
- CLIENTE
- UNIDAD
- RECLUTADOR
- FECHA DE POSTULACION
- ESTADO DE PROCESO

Luego, se procede a estandarizar las bases, como se observa en las figuras 53, 54 y 55.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
1	UNIDAD	CARGO	FECHA DE ALTA	FECHA DE POSTULACION	RECLUTADOR	MES	ESTADO DE PROCESO	TIPO DE POSTULANTE	VB REMERADO	DNI	APELLIDOS Y NOMBRES	CELULAR	VERIFICACION	VIP CLIENTE DENO	VIP CLIENTE SIFA	ESTADO VIP CLIENTE BUDGET	ESTADO CUPO SUCAVIC	FECHA DE VERIFICACION		
93	CARTUJO	AVP				dicembre	ABANDONO	NO	NO	70214634	CARDONA BARRANTES SAGUÉ, ANGEL	90277868	APTO						04/09/2024	
94	CARTUJO	AVP				dicembre	ABANDONO	NO	NO	19704827	David Valverde Burgos	93908857	APTO	31/03/2024						
95	AGROCASAGRANDE	AVP	30/10/2024			octubre	ALTA	NO	NO	19332994	LEON VERTIZ OSCAR ENRIQUE	301219070	APTO					VIGENTE	15/03/2024	
96	CARTUJO	AVP				dicembre	ABANDONO	NO	NO	75483586	ACUÑA MESA KEVIN ALEXIS	907042222	APTO	25/10/2024						
97	AGROCASAGRANDE	AVP	31/10/2024			octubre	ALTA	NO	NO	42322783	ESPEROLETRI PINAQUE CHRISTIAN HERMANDO	88888907	APTO					VIGENTE	14/02/2024	
98	ADP	AVP				dicembre	EN PROCESO	NO	NO	74294860	BERNAL ALVAREZ DAN CALES	953053035	APTO					VIGENTE	23/06/2024	
99	ADP	AVP				dicembre	ABANDONO	NO	NO	49054886	VICTOR GABRIEL SILVA VALLES	928178219	APTO					VIGENTE	15/06/2024	
100	AGROCASAGRANDE	AVP				dicembre	EN PROCESO	NO	SI	13898414	Diana Leonardo Altaga Correa	990138950	APTO					VIGENTE		
101	ADP	AVP				dicembre	EN PROCESO	NO	NO	77928497	Fernanda Edison Rodriguez	312999094	APTO							
102	ADCOM	AVP				dicembre	EN PROCESO	NO	NO	18126894	MARCO ANGELO RODRIGUEZ	948204301	APTO							
103	CARTUJO (POR UBICAR)	AVP				dicembre	EN PROCESO	NO	NO	76967834	Mariana Soto Avila	978830361	APTO							
104																				
105	CARTUJO	AVP				dicembre	EN PROCESO	NO	NO	76644929	REYES ROS ALAN RAUL	Numero de WhatsApp	APTO							

Figura 53: Base de reclutamiento Sucursal Norte
Elaboración Propia

LIMA CENTRO BASE GENERAL

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Extensiones Ayuda Accesibilidad

Menús 100% Arial 9

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
	MES	FECHA DE POSTULACION	FUENTE DE RECLUTAMIENTO	RECLUTADOR	ZONA	UNIDAD	LIDER DE ZONA	FECHA DE ENTREGA	ESTADO DE PROCESO	FECHA DE ALTA CONFIRMADA	DNI
8483	NOVIEMBRE	07/11/2024	COMPUTRABAJO	RONNY SARMENTO	CENTRO CHICO	API	JOSE ESCALANTE	13/11/2024	ALTA EFECTIVA	14/11/2024	72383934
8540	NOVIEMBRE	09/11/2024	BONO INGRESO	CAMILA GARCIA	CENTRO CHICO	LA POSITIVA	LUIS FAJARDO	13/11/2024	ALTA EFECTIVA	14/11/2024	48035148
8549	NOVIEMBRE	09/11/2024	REFERIDO	RONNY SARMENTO	ZONA ESTE	SOFTYS	WASHINGTON CHININN	13/11/2024	ALTA EFECTIVA	14/11/2024	74617153
8588	NOVIEMBRE	11/11/2024	COMPUTRABAJO	ESTEBAN PINAZO	ZONA ESTE	XIMESA	WASHINGTON CHININN	13/11/2024	ALTA EFECTIVA	14/11/2024	20740171
8690	NOVIEMBRE	11/11/2024	COMPUTRABAJO	ESTEBAN PINAZO	ZONA ESTE	AC FIRMA	WASHINGTON CHININN	13/11/2024	ALTA EFECTIVA	14/11/2024	71128298
8699	NOVIEMBRE	12/11/2024	COMPUTRABAJO	RONNY SARMENTO	ZONA ESTE	CEMENTOS INCA CAJAMARQUILLA	WASHINGTON CHININN	15/11/2024	EN PROCESO	ASISTO	4836181
8633	NOVIEMBRE	12/11/2024	COMPUTRABAJO	ESTEBAN PINAZO	ZONA ESTE	GLORIA	ROBERTO TICLAJUNCA	13/11/2024	ALTA EFECTIVA	14/11/2024	74651976
8703	NOVIEMBRE	13/11/2024	COMPUTRABAJO	ESTEBAN PINAZO	ZONA ESTE	CALIZA	WASHINGTON CHININN	13/11/2024	ALTA EFECTIVA	14/11/2024	72074227

Se muestran 21 de 8,804 filas

Figura 54: Base de reclutamiento Lima Centro
Elaboración Propia

LIMA SUR - PREMIUM

Archivo Inicio Insertar Compartir Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Automatizar Ayuda Dibujo

Datos de Datos de Power BI Actualizar Actualizar Consultas y Vinculos del libro Organiza... Cotizacio... Monedas Informa... Orden ascendente Orden descendente Orden personalizado Filtrar Volver a aplicar Dividir texto en Rellenos rápidos duplicados Validación de datos Agrupar Desagrupar

ACTUALIZACIÓN MANUAL Las conexiones de datos y las tablas dinámicas deben actualizarse manualmente cuando varias personas están editando este libro. Seleccione Actualizar para actualizar los datos de todos los usuarios. Más información Actualizar todo

	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
	LIDER ZONAL	ZONA	CLIENTE	UNIDAD	RECLUTADOR	FECHA DE RECIBO DE PRENDAS	FECHA DE ALTA CONFIRMADA	ESTADO DE PROCESO	OBSERVACION	MEDIO DE CONTACTO	FECHA DE POSTULACION	DNI	APELLIDOS Y NOMBRES
2		LIMA SUR	PENDIENTE	LURIN	VALERIA DOMINGUEZ	12/01/2024		DESISTE	ASIGNAR UNIDAD (ESTABA PENDIENTE)	KARLA	7/12/2023	79280637	MIRANDA REYES ANA
3		LIMA SUR		LURIN	DINA INGA	12/1/2024		NO AFPTO	NO ASISTIO A LA CLINICA		7/11/2023	73947565	PEDRO JESUS RAMIREZ AYALA
4	MIGUEL AVILA	LIMA SUR	CONTRANS	LURIN	VALERIA DOMINGUEZ	12/01/2024	13/01/2024	ALTA		KARLA	7/12/2023	42180585	VALLE CIRINDEL LIDIANA
5	CARLOS HUAMAN	LIMA SUR	DIGAL PACHACUTEC	YES	DINA INGA	05/01/2024	06/01/2024	ALTA		WHATSAPP	27/11/2023	73790085	GEORGE ANDERSON CHUMBINI SARCO
6		LIMA SUR		LURIN	DINA INGA	19/1/2024		DESISTE	NO SE INSCRIBIO AL CURSO SUCAMEC	PANDAPE	11/12/2023	65104587	PIERO AXCEL SANCHEZ PILLACA
7	MIGUEL AVILA	LIMA SUR	OWENS	LURIN	DINA INGA	05/01/2024	06/01/2024	ALTA		PANDAPE	18/12/2023	42397443	JORGE LAOS BARRION
8	JOSÉ TICLAJUNCA	LIMA SUR	REPSOL	SURCO	DINA INGA	05/01/2024	06/01/2024	ALTA		PANDAPE	18/12/2023	10335098	MARCO ANTONIO BRAGAYRAC CORAL
9	GEORGE GARCIA	LIMA SUR	CLINICA INTERNACIONAL	SAN BORJA	DINA INGA	05/01/2024	06/01/2024	ALTA		PANDAPE	18/12/2023	4255939	OSCAR HUMBERTO CAMAYO CAMPEAN
10	HERNAN GUSPPE	LIMA SUR	UNIVERSIDAD DE LIMA	SURCO	DINA INGA	05/01/2024	06/01/2024	ALTA		REFERIDO DE HERNAN GUSPPE		74734669	JEREMY FRANCO MACHA ESCOBAR
11		LIMA SUR		SURCO	DINA INGA	5/1/2024		NO AFPTO	VERIFICACION	REFERIDO DE MIGUEL AVILA	27/12/2023	72662824	GIOVANI AMAR TUISIMA GONGORA
12	WILMAR SALAS	LIMA SUR	COUNTRY CLUB	CHORRILLOS	DINA INGA	05/01/2024	06/01/2024	ALTA	COUNTRY CLUB - AZUL CON BOTAS - CASCO - CHAI FREN BRIN	REFERIDO DE WILMAR SALAS	18/12/2023	44712777	PEDRO ANTONIO GUERRA MIZOMBITE

Estadísticas del libro

Figura 55: Base de reclutamiento Lima Sur
Elaboración Propia

Finalmente, se procede al siguiente paso, Shitsuke (Mantener). Para este paso, se propone tener una revisión mensual de cada una de las 5s previamente explicadas, además de una explicación del propósito de esta metodología.

4.5 Poka Yoke

Para la implementación de Poka Yoke, se considerarán 2 categorías principales: formularios y bases de datos.

Para los formularios, se usará de ejemplo el formulario de altas y el formulario de requerimientos de personal. En este caso, ambos son formularios digitales del sistema de Microsoft Forms, el cual permite ciertas opciones para restringir la información dada, como se observa en las figuras 56 y 57.

The screenshot shows a Microsoft Forms interface for a survey titled "FORMULARIO DE ALTAS 2024 LIDERMAN". The survey is in Spanish and contains three main sections:

- 1. CORREO ELECTRONICO DE RESPONSABLE ***: A text input field with the placeholder "Escriba su respuesta".
- 2. RAZON SOCIAL ***: A radio button selection with five options:
 - J&V RESGUARDO SAC
 - J&V RESGUARDO SELVA SAC
 - J&V ALARMAS
 - LIDERMAN SERVICIOS
 - AZZARO TRADING S.A
- 3. RUBRO ***: A radio button selection with four options:
 - LIMA
 - MINAS
 - SUCURSALES
 - OTRA

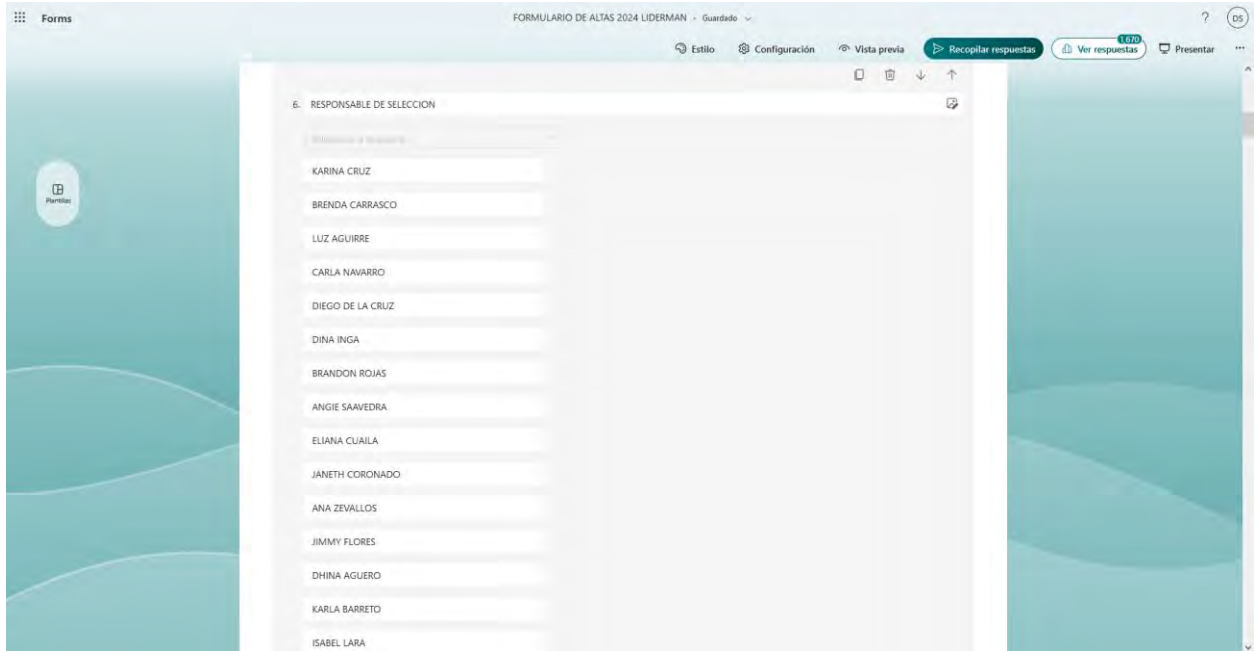
Figura 56: Formulario de Altas
Elaboración Propia

The screenshot shows a Microsoft Forms interface for a survey titled "REQUERIMIENTO DE PERSONAL LIDERMAN 2024". The survey is in Spanish and contains the following sections:

- Sección 2**: A header for the current section.
- INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE**: A section header with the instruction "Completa los datos, para contactarnos y coordinar los detalles del requerimiento."
- 1. SECTOR SOLICITANTE ***: A radio button selection with three options:
 - SECTOR MINAS
 - SECTOR SUCURSALES
 - SECTOR LIMA
- 2. ZONA SOLICITANTE**: A text input field with the placeholder "Escriba su respuesta" and an example: "Ejemplo: N1, C3, REGION AREQUIPA, etc...".
- 3. RAZÓN SOCIAL ***: A text input field with the placeholder "Escriba su respuesta".

Figura 57: Formulario de Requerimientos de Personal
Elaboración Propia

Se empieza por el formulario de altas, en el cual ya existen ciertas preguntas que presentan alternativas a escoger. Sin embargo, también se añadieron listados en otras preguntas, como el responsable del alta, para evitar diferencias entre nombres, como se observa en la figura 58.



The image shows a screenshot of a web application interface for a form titled "FORMULARIO DE ALTAS 2024 LIDERMAN". The form is displayed in a browser window. The main content area shows a question labeled "E. RESPONSABLE DE SELECCION" with a dropdown menu. The dropdown menu is open, displaying a list of names: KARINA CRUZ, BRENDA CARRASCO, LUZ AGUIRRE, CARLA NAVARRO, DIEGO DE LA CRUZ, DINA INGA, BRANDON ROJAS, ANGIE SAAVEDRA, ELIANA CUAILA, JANETH CORONADO, ANA ZEVALLOS, JIMMY FLORES, DHINA AGUERO, KARLA BARRETO, and ISABEL LARA. The interface includes a top navigation bar with options like "Estilo", "Configuración", "Vista previa", "Recopilar respuestas", "Ver respuestas", and "Presentar".

Figura 58: Formulario de Altas
Elaboración Propia

Igualmente, en preguntas donde no se pueden listar alternativas, como el DNI del alta, se restringe el tipo de datos que se pueden introducir en la pregunta para evitar errores de digitación, mostrado en la figura 59.

Figura 59: Formulario de Altas
Elaboración Propia

Asimismo, para las preguntas de fechas, solo se permite colocar ese tipo de datos, como se muestra en la figura 60.

Figura 60: Formulario de Altas
Elaboración Propia

Igualmente, para el formulario de requerimientos, se procede a implementar las mismas restricciones de acuerdo a la pregunta, como se muestra en las figuras 61 y 62.

Figura 61: Formulario de requerimientos
Elaboración Propia

Figura 62: Formulario de requerimientos
Elaboración Propia

Luego, procedemos con las bases de datos, empezando con las bases de procesos. Para ello, se determina la información que debe ser introducida en cada columna. Como ejemplo, se usará la base de procesos Lima. En esta base, existe una cantidad determinada de zonas a la que cada requerimiento corresponde. Para ello, se crea una pestaña llamada “Tablas”, donde se listan estas zonas para poder luego restringir la información que se puede colocar en la tabla, como se observa en la figura 63.



Figura 63: Pestaña “Tablas” de Base de Procesos Lima
Elaboración Propia

Luego, en la pestaña de procesos, se accede al botón “Validación de datos” en la opción “Datos”, para poder restringir la información que se puede colocar en la columna “DISTRIBUCION”, según la figura 64.

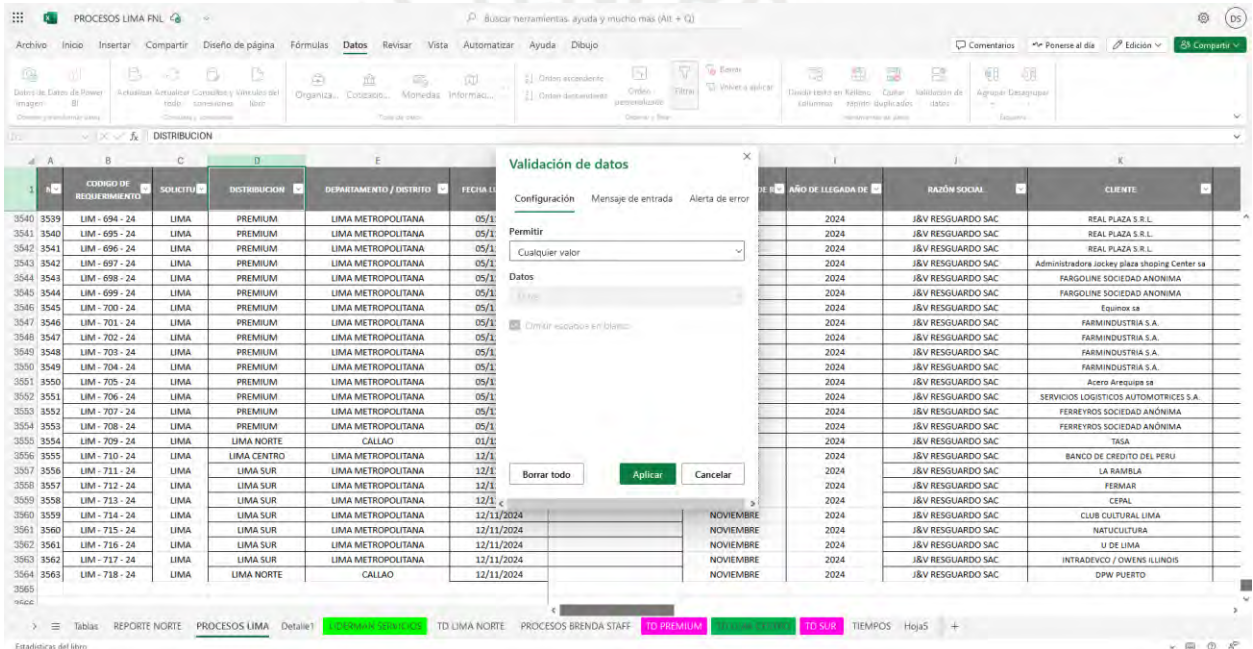


Figura 64: Cuadro de “Validación de datos” en Procesos Lima
Elaboración Propia

Es aquí donde se escoge la validación por listas, lo que permite elegir qué opciones se pueden introducir en las columnas a partir de un listado en celdas de Excel. Para ello, se escoge la lista previamente establecida en la pestaña “Tablas”, como se muestra en la figura 65.

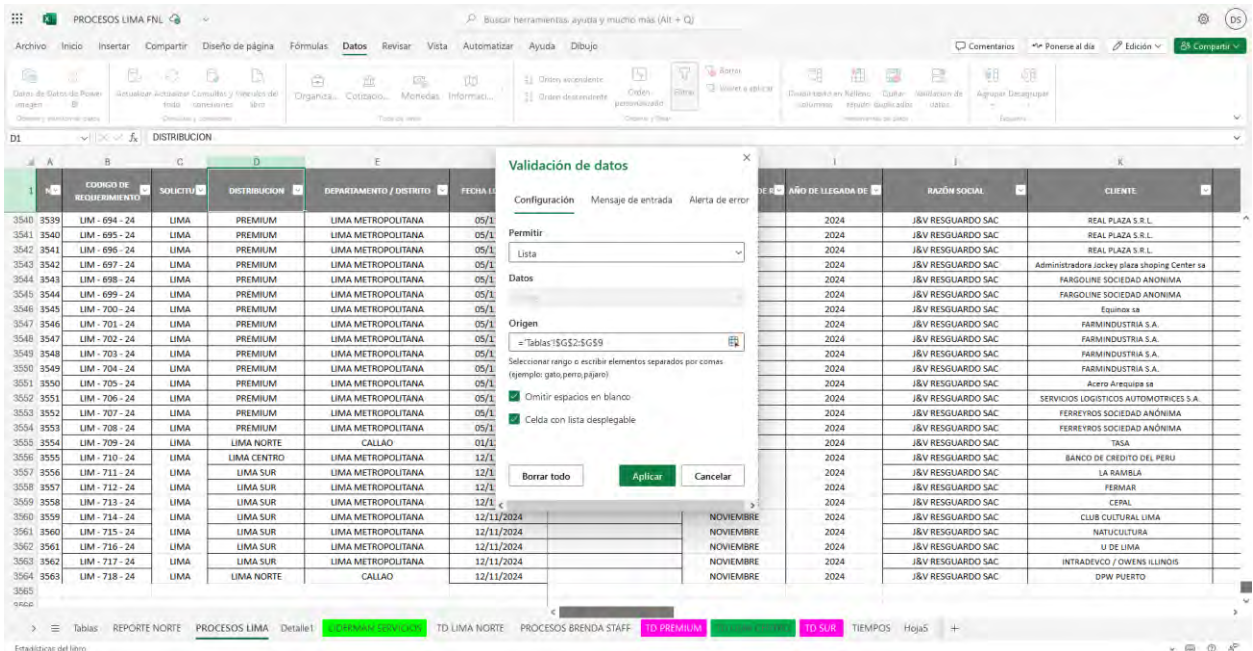


Figura 65: Cuadro de “Validación de datos” en Procesos Lima
Elaboración Propia

Luego de ello, en la columna aparece el listado deseado al presionar el botón desplegable, como se observa en la figura 66.

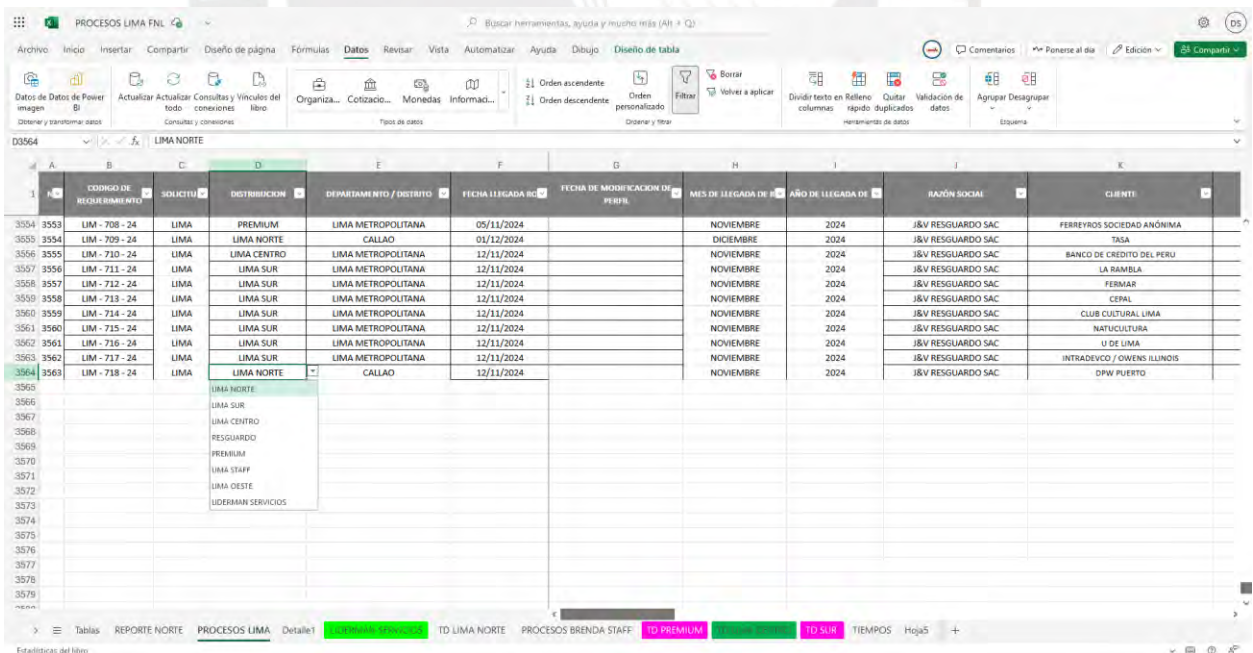


Figura 66: Base de procesos Lima
Elaboración Propia

Se aplica la misma lógica para las demás columnas que tengan la misma necesidad, como las columnas de departamento, razon social o tipos de puesto, entre otras. Esto se observa en las figuras 67 y 68.

Figura 67: Pestaña “Tablas” de Base de Procesos Lima
Elaboración Propia

Figura 68: Base de procesos Lima
Elaboración Propia

Finalmente, se agrega una advertencia en caso se haya introducido mal la información, ya sea por una

mala digitación o por pegar los datos sin una adecuada revisión, como se observa en las figuras 69 y 70.

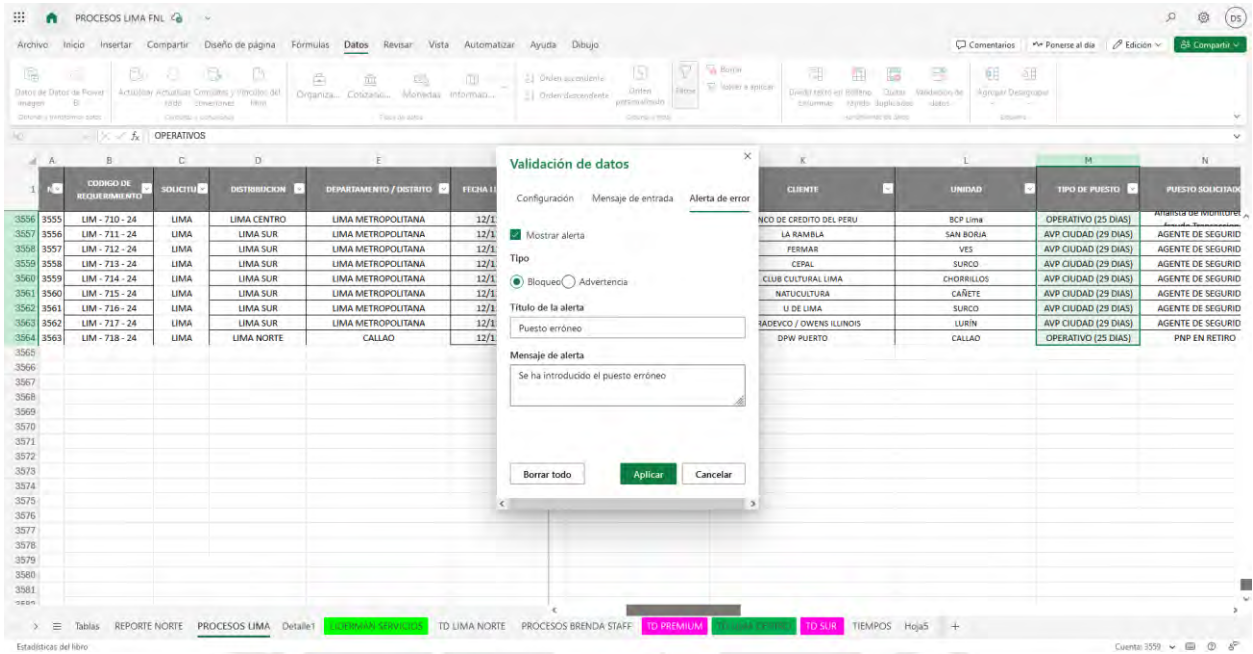


Figura 69: Cuadro de “Validación de datos” en Procesos Lima
Elaboración Propia

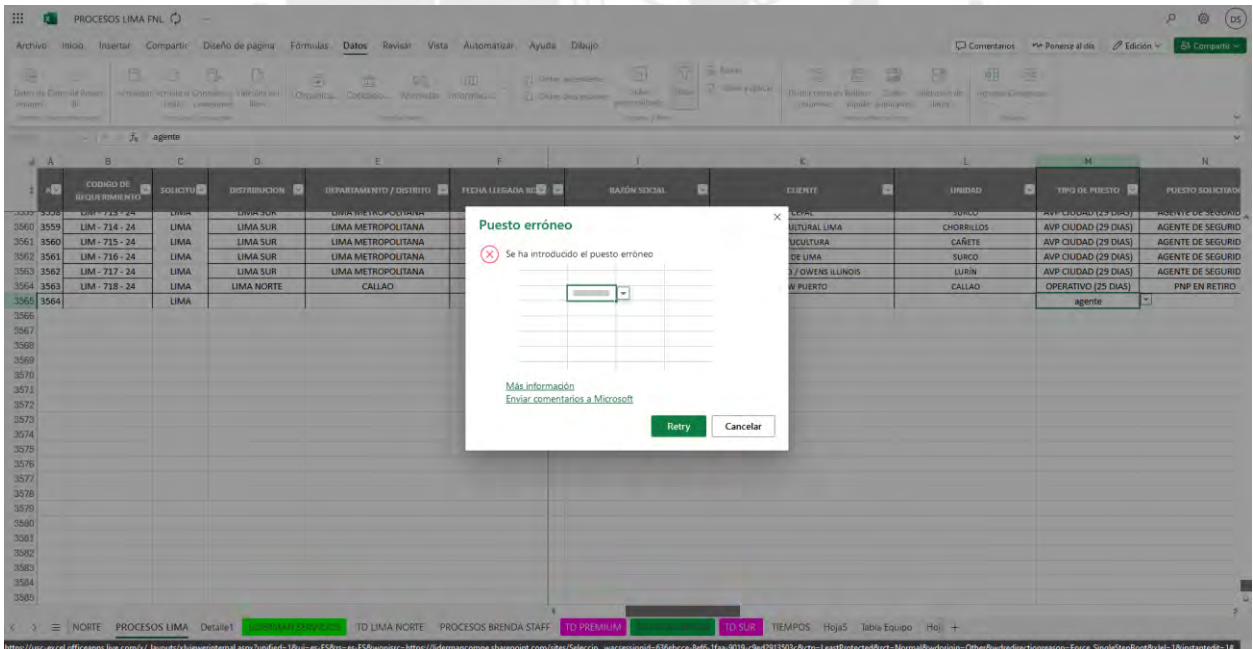


Figura 70: Base de procesos Lima
Elaboración Propia

Estas medidas se implementaron de igual forma en las otras 2 bases de procesos principales, como se observa en las figuras 71 y 72.

1	CODIGO DE REQUERIMIENTO	SOLICITUD	DISTRIBUCION	DEPARTAMENTO / DISTRITO	FECHA LLEGADA DE LA SOLICITUD	RAZÓN SOCIAL	CLIENTE	UNIDAD	TIPO DE PUESTO
3486	SUS-495-24	SUCURSALES	SUCURSAL SUR	AYACUCHO	29/10/2024	J&V RESGUARDO SAC	ELECTRO DUNAS S.A.A	SET PULGUDO	AVP CI
3487	SUS-496-24	SUCURSALES	SUCURSAL NORTE	LA LIBERTAD	29/10/2024	J&V RESGUARDO SAC	ATUCABARRA CASABLANDE	PLANTA CASABLANDE	AVP CI
3488	SUS-497-24	SUCURSALES	SUCURSAL SUR	MADRE DE DIOS	30/10/2024	J&V RESGUARDO SAC	PERUJANAS BACKLUS Y JOHNSTON	PERUJANAS BACKLUS Y JOHNSTON	AVP CI
3489	SUS-498-24	SUCURSALES	SUCURSAL SUR	CUZCO	30/10/2024	J&V RESGUARDO SAC	REAL PLAZA S.R.L.	CUSCO	AVP CI
3490	SUS-499-24	SUCURSALES	SUCURSAL SUR	CUZCO	30/10/2024	J&V RESGUARDO SAC	REAL PLAZA S.R.L.	CUSCO	AVP CI
3491	SUS-500-24	SUCURSALES	SUCURSAL SUR	CUZCO	30/10/2024	J&V RESGUARDO SAC	REAL PLAZA S.R.L.	CUSCO	AVP CI
3492	SUS-501-24	SUCURSALES	SUCURSAL NORTE	LA LIBERTAD	09/11/2024	J&V RESGUARDO SAC	REAL PLAZA S.R.L.	SOL DEL PACIFICO ESPINAR	AVP CI
3493	SUS-502-24	SUCURSALES	SUCURSAL NORTE	LA LIBERTAD	09/11/2024	J&V RESGUARDO SAC	J & V RESGUARDO S.A.C	PLANTA SUPE	OPERA
3494	SUS-503-24	SUCURSALES	SUCURSAL NORTE	LIMA PROVINCIAS	09/11/2024	J&V RESGUARDO SAC	PESQUERA DIAMANTE S.A.	PLANTA SUPE	AVP CI
3495	SUS-504-24	SUCURSALES	SUCURSAL NORTE	LIMA PROVINCIAS	09/11/2024	J&V RESGUARDO SAC	SAN FERNANDO	GH CORP - PAB CHANCAY	AVP CI
3496	SUS-505-24	SUCURSALES	SUCURSAL ORIENTE	UCAYALI	12/11/2024	J&V RESGUARDO SAC	CERVECERIA SAN JUAN S.A.	PLANTA SAN JUAN S.A.	AVP CI
3497	SUS-506-24	SUCURSALES	SUCURSAL SUR	MOQUEGUA	12/11/2024	J&V RESGUARDO SAC	FERRERYS SOCIEDAD ANONIMA	LOCAL CIUDAD MOQUEGUA	AVP CI
3498	SUS-507-24	SUCURSALES	SUCURSAL ORIENTE	SAN MARTIN	12/11/2024	J&V RESGUARDO SELVA SAC	GRUPO PALMAS	PALMAWASI	OPERA
3499	SUS-508-24	SUCURSALES	SUCURSAL NORTE	LAMBAYEQUE	12/11/2024	J&V RESGUARDO SAC	REAL PLAZA S.R.L.	REAL PLAZA CHICLAYO	OPERA
3500	SUS-509-24	SUCURSALES	SUCURSAL CENTRO	JUNIN	12/11/2024	J&V ALARMAS	LINDE PERU SRL	LA OROVA (CUTT OFF)	AVP CI
3501	SUS-510-24	SUCURSALES	SUCURSAL NORTE	LA LIBERTAD	12/11/2024	J&V RESGUARDO SAC	PESQUERA DIAMANTE	PLANTA SUPE	AVP CI
3502	SUS-511-24	SUCURSALES	SUCURSAL SUR	MOQUEGUA	12/11/2024	J&V RESGUARDO SELVA SAC	TRABAJOS MARTIMOS S.A.	TRAMASA SEDE ILO	OPERA

Figura 71: Base de procesos Sucursales
Elaboración Propia

1	CODIGO DE REQUERIMIENTO	SOLICITUD	DISTRIBUCION	DEPARTAMENTO / DISTRITO	FECHA LLEGADA DE LA SOLICITUD	RAZÓN SOCIAL	CLIENTE	UNIDAD	TIPO DE PUESTO	PUESTO SOLICITADO	Nombre/Gobernante Solicitante/Administrador de contratos	Total de Personal Requerido
2232	MIN-442-24	MINAS	MINAS SUR	MOQUEGUA	30/10/2024	J&V RESGUARDO SAC	PERU COPPER CORPORATION SUCURSA	CUAIONE	OPERATIVO (25 DIAS)	OPERADOR CENTRO DE CONTROL	RICHARD DANIEL PARDO CASTRO	1
2233	MIN-443-24	MINAS	MINAS SUR	CUZCO	12/11/2024	J&V RESGUARDO SAC	COMPANIA MINERA ANTAPACCCAY S.A.	ANTAPACCCAY - SERVICIO	AVP MINAS (35 DIAS)	AGENTE DE SEGURIDAD	KAREN PAOLA GONZALES VIDAL SILVIA BAZALAR CABRIL	6
2234	MIN-444-24	MINAS	MINAS CENTRO	LIMA PROVINCIAS	12/11/2024	J&V RESGUARDO SAC	CIA MINERA RAURA S.A.	RAURA	OPERATIVO (25 DIAS)	CONDUCTOR PATRULLA	GALA NUÑEZ	2
2235	MIN-445-24	MINAS	MINAS SUR	AREQUIPA	12/11/2024	J&V RESGUARDO SAC	PERU COPPER CORPORATION SUCURSA	TIA MARIA	AVP MINAS (35 DIAS)	AGENTE DE SEGURIDAD	GALA NUÑEZ	1
2236	MIN-446-24	MINAS	MINAS NORTE	LA LIBERTAD	12/11/2024	J&V RESGUARDO SAC	BORDO MISQUICHILCA MINING S.A.	MINERA BORDO	OPERATIVO (25 DIAS)	CONTROLADOR DE TRAFICO	RICHARD DANIEL PARDO CASTRO	1
2237	MIN-447-24	MINAS	MINAS SUR	ICA	12/11/2024	J&V RESGUARDO SAC	MINSUR S.A.	PISCO	OPERATIVO (25 DIAS)	SUPERVISOR DE SEGURIDAD	SILVIA BAZALAR CABRIL	1
2238	MIN-448-24	MINAS	MINAS CENTRO	LIMA PROVINCIAS	12/11/2024	J&V RESGUARDO SAC	MINERA COLQUIRISI S.A.	Miná Huaral	AVP MINAS (35 DIAS)	AGENTE DE SEGURIDAD	JUAN JOSE SALAZAR TIMOTEO	5
2239	MIN-449-24	MINAS	MINAS NORTE	ANCASH	12/11/2024	J&V RESGUARDO SAC	COMPANIA MINERA ANTAMINA S.A.	Miná Yanacancha	OPERATIVO (25 DIAS)	OPERADOR BILINGUE	JUAN JOSE SALAZAR TIMOTEO	3
2240	MIN-450-24	MINAS	MINAS CENTRO	LIMA METROPOLITANA	12/11/2024	J&V RESGUARDO SAC	PLUSPETROL LIMA	LIMA	AVP MINAS (35 DIAS)	AGENTE DE SEGURIDAD	GALA NUÑEZ	2
2241	MIN-451-24	MINAS	MINAS SUR	AREQUIPA	12/11/2024	J&V RESGUARDO SAC	PERU COPPER CORPORATION SUCURSA	TIA MARIA	OPERATIVO (25 DIAS)	JEFE DE GRUPO	GALA NUÑEZ	1
2242	MIN-452-24	MINAS	MINAS NORTE	LA LIBERTAD	12/11/2024	J&V RESGUARDO SAC	MINERA BORDO MISQUICHILCA S.A.	BORDO	OPERATIVO (25 DIAS)	CONTROLADOR DE TRAFICO	RICHARD DANIEL PARDO CASTRO	1

Figura 72: Base de procesos Minas
Elaboración Propia

Igualmente, estas medidas se pueden aplicar en las bases de reclutamiento, por ejemplo, en los estados de procesos del postulante o a la zona a la está postulando, como se muestra en la figura 73.

	MES	FECHA DE POSTULACION	FUENTE DE RECLUTAMIENTO	RECLUTADOR	ZONA	UNIDAD	LIDER DE ZONA	FECHA DE ENTREGA	ESTADO DE PROCESO	FECHA DE ALTA CONFIRMADA	OMI
7747	OCTUBRE	03/10/2024	BONO INGRESO	CAMILA GARCIA	CENTRO CHICO	HOTEL WESTIN	LUIS PEREZ	13/11/2024	ALTA EFECTIVA	14/11/2024	44427873
8066	OCTUBRE	19/10/2024	FACEBOOK	CAMILA GARCIA	CENTRO CHICO	APU	JOSE ESCALANTE	13/11/2024	ALTA EFECTIVA	14/11/2024	42727705
8197	OCTUBRE	24/10/2024	BONO INGRESO	CAMILA GARCIA	CENTRO CHICO	HOTELES MIRAFLORES	JHOMAR MONTENEGRO	13/11/2024	ALTA EFECTIVA	14/11/2024	71560649
8268	NOVIEMBRE	04/11/2024	COMPUTRABAJO	CAMILA GARCIA	CENTRO CHICO	APU	JOSE ESCALANTE	13/11/2024	ALTA EFECTIVA	14/11/2024	47552223
8395	NOVIEMBRE	04/11/2024	COMPUTRABAJO	RONNY SARMENTO	ZONA ESTE	CALIZA	WASHINGTON CHININN	13/11/2024	ALTA EFECTIVA	14/11/2024	75246865
8764	NOVIEMBRE	04/11/2024	COMPUTRABAJO	LEONARDO TAPIA	ZONA ESTE	SOFTYS	WASHINGTON CHININN	13/11/2024	EN PROCESO	14/11/2024	74910221
8493	NOVIEMBRE	07/11/2024	COMPUTRABAJO	RONNY SARMENTO	CENTRO CHICO	APU	JOSE ESCALANTE	13/11/2024	ALTA EFECTIVA	14/11/2024	72383934
8544	NOVIEMBRE	09/11/2024	BONO INGRESO	CAMILA GARCIA	CENTRO CHICO	LA POSITIVA	LUIS FAJARDO	13/11/2024	ALTA EFECTIVA	14/11/2024	48035148
8549	NOVIEMBRE	09/11/2024	REFERIDO	RONNY SARMENTO	ZONA ESTE	SOFTYS	WASHINGTON CHININN	13/11/2024	ALTA EFECTIVA	14/11/2024	74617153
8588	NOVIEMBRE	11/11/2024	COMPUTRABAJO	ESTEBAN PINAZO	ZONA ESTE	XIMESA	WASHINGTON CHININN	13/11/2024	EN RECLUTAMIENTO	14/11/2024	20740171
8580	NOVIEMBRE	11/11/2024	COMPUTRABAJO	ESTEBAN PINAZO	ZONA ESTE	AC FARMA	WASHINGTON CHININN	13/11/2024	EN PROCESO	14/11/2024	71128298
8633	NOVIEMBRE	12/11/2024	COMPUTRABAJO	ESTEBAN PINAZO	ZONA ESTE	GLORIA	ROBERTO TICLAJICA	13/11/2024	NO PROCEDE	14/11/2024	74651976
8703	NOVIEMBRE	13/11/2024	COMPUTRABAJO	ESTEBAN PINAZO	ZONA ESTE	CALIZA	WASHINGTON CHININN	13/11/2024	DESISTE	14/11/2024	72074227
8918	NOVIEMBRE	16/11/2024	COMPUTRABAJO	ASHLY AVALOS	ZONA ESTE				BAJA POR GARANTIA		
8819	NOVIEMBRE	16/11/2024	COMPUTRABAJO	ASHLY AVALOS	ZONA ESTE						73606744

Figura 73: Base de reclutamiento Lima Centro
Elaboración Propia

4.6 Kanban

Para implementar el tablero Kanban en el área, se tomó la decisión de hacerlo de forma digital, debido a las limitaciones físicas en la oficina del área, y el trabajo remoto que el equipo suele realizar, lo que limitaría la visualización del tablero. Para ello, se optó por implementar una lista en Microsoft Lists, la cual permite crear, almacenar y modificar registros, y poder visualizarlos de acuerdo a ciertas condiciones. En este caso, se procederá con la creación del listado base dentro del sitio de SharePoint, como se observa en la figura 74.

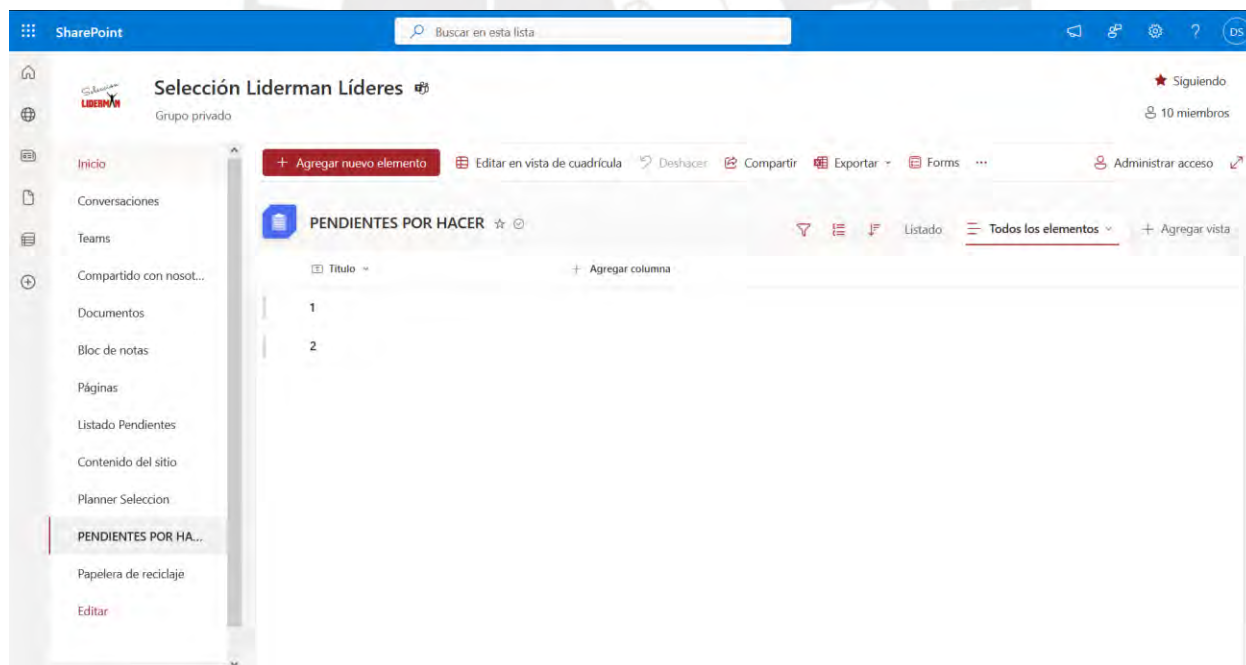


Figura 74: Listado “PENDIENTES POR HACER” en Selección Liderman
Elaboración Propia

Se procede a añadir la columna “ESTADO”, la cual permitirá diferenciar cuáles procesos o tareas están pendientes por empezar, están en proceso, ha culminado u otro estado. Así, se podrá armar los paneles necesarios para el tablero Kanban. Además, se restringirá la digitación de datos a ciertas

opciones para poder seguir los principios de Poka Yoke previamente establecidos. Se explica los significados de los estados en la tabla 11 y su aplicación en la figura 75.

Tabla 11: Lista de estados
Elaboración Propia

Estado	Significado
SIN EMPEZAR	La tarea está pendiente de ser revisada y de comenzar a ser trabajada.
EN PROCESO	La tarea ya empezó y está en proceso de finalización.
COMPLETADO	La tarea ha sido completada y entregada.
CANCELADO	La tarea ha sido cancelada y ya no será completada.
EN ESPERA	La tarea se ha dejado de trabajar, pero tendrá una reanudación de labores luego.

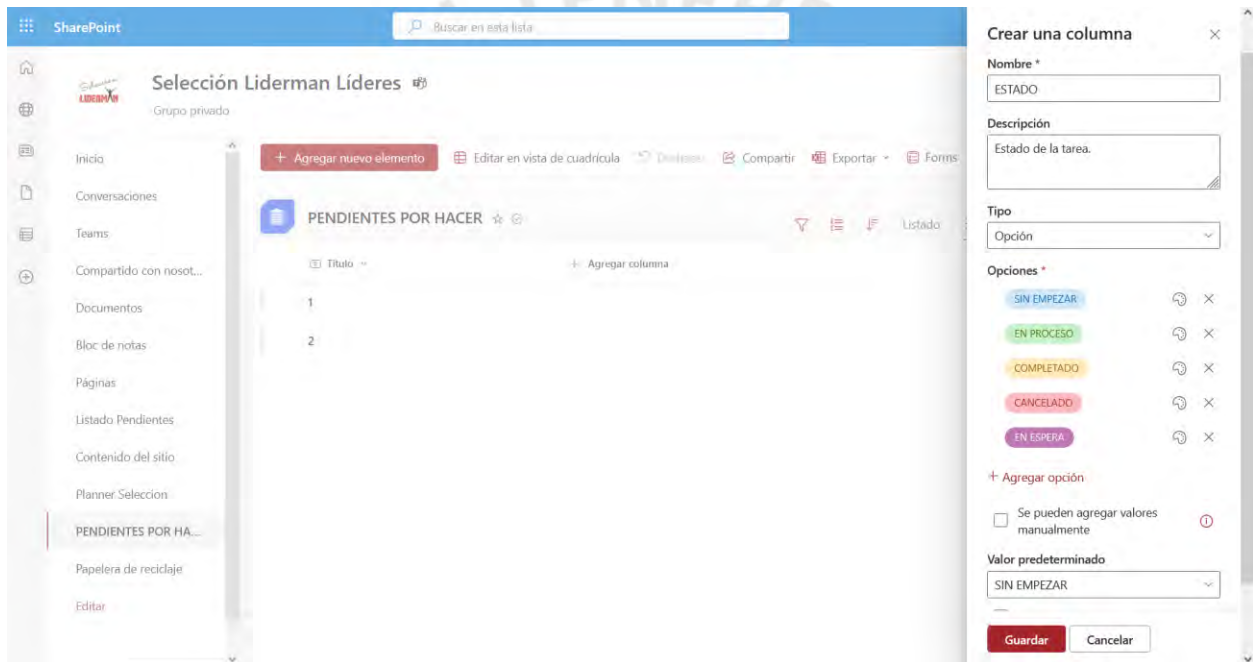


Figura 75: Listado “PENDIENTES POR HACER” en Selección Liderman
Elaboración Propia

Se procede a añadir más columnas que provean detalle al momento de interactuar con alguna tarea específica, como se observa en la figura 76.

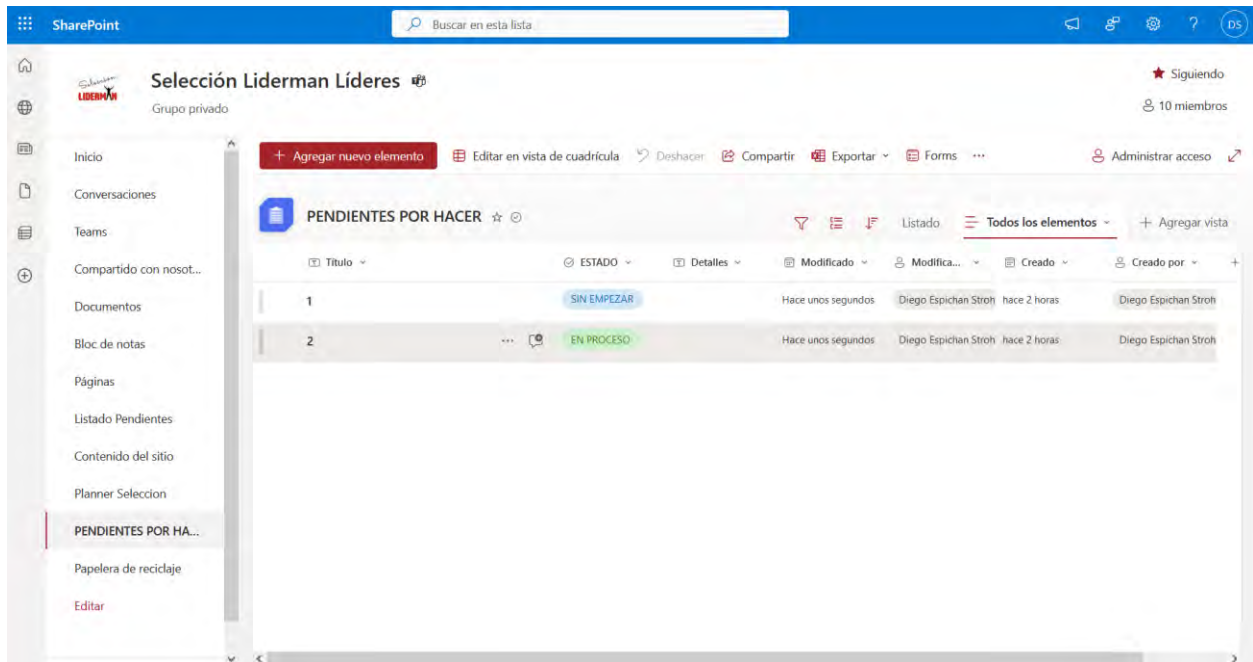


Figura 76: Listado “PENDIENTES POR HACER” en Selección Liderman
Elaboración Propia

Ahora, se modificará la visualización del listado para tener la disposición de un tablero Kanban, como se ve en la figura 77.

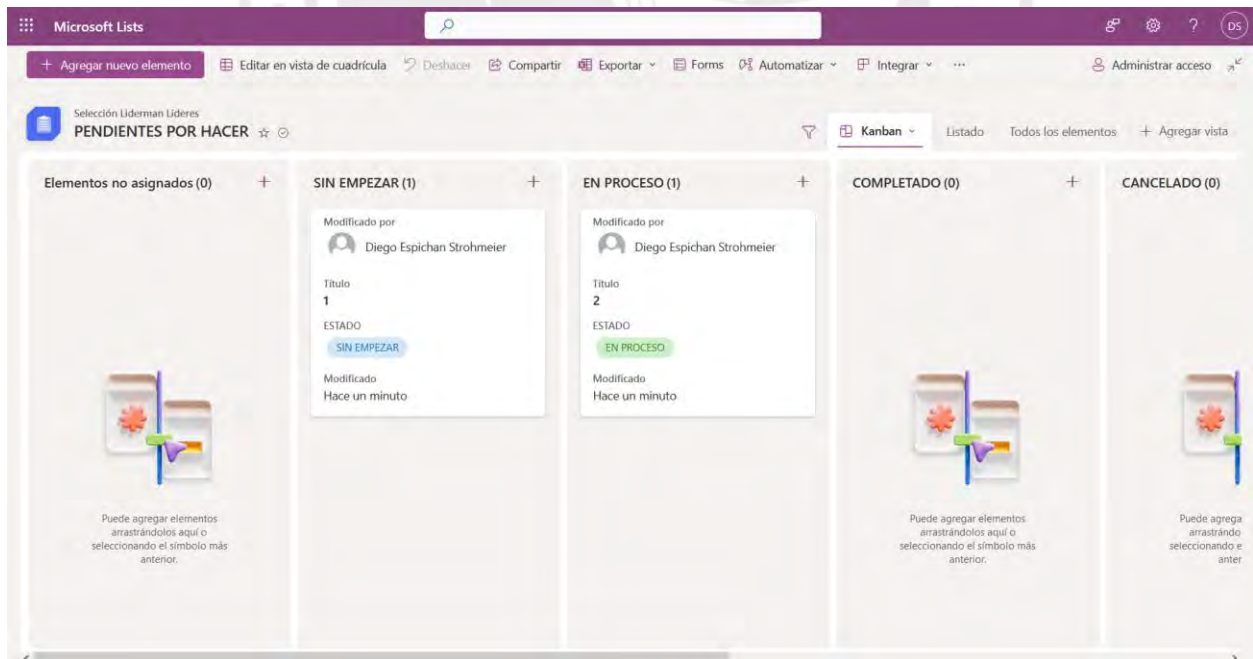


Figura 77: Tablero Kanban “PENDIENTES POR HACER” en Selección Líderes
Elaboración Propia

Finalmente, se procede a trasladar este tablero a la página principal del sitio para un acceso más rápido, como se observa en la figura 78.

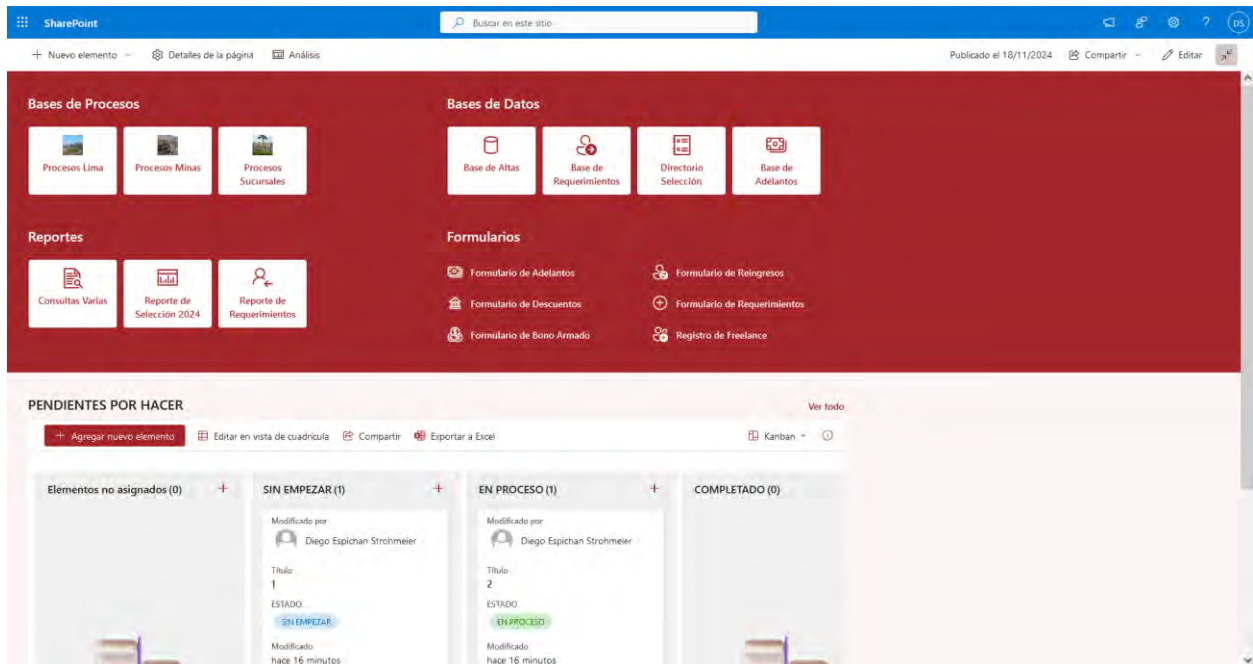


Figura 78: Página principal de Selección Líderes
Elaboración Propia

4.7 Base general de “Backups”:

Se ha empezado con realizar un reporte general de postulantes para el rubro de Minas, que se construye a partir de las bases de reclutamiento individual de los reclutadores del equipo. Así, se tiene un vistazo general de todos los postulantes disponibles y su estado de reclutamiento, entre otros datos.

Se decidió incluir el cliente y unidad prospectos, como se muestra en la figura 79:

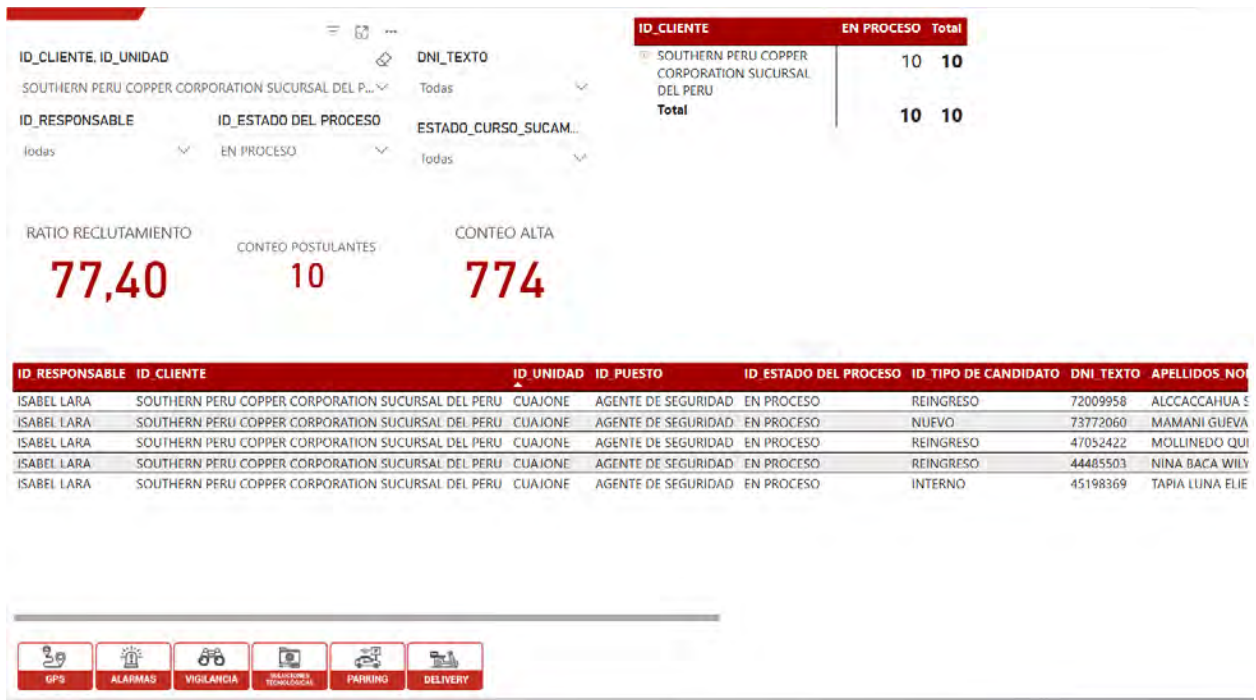


Figura 79: Reporte de Postulantes Minas
Elaboración Propia

Luego de la creación de este reporte, se amplió la cobertura del reporte a las demás zonas (Norte, Centro / Oriente, y Sur), abarcando tanto Lima como provincias. Este reporte no solo está diseñado para mostrar datos importantes, como la cantidad de postulantes en cada zona, o sus estados de procesos, sino también para ser compartido por los reclutadores y que estos puedan revisar aquellos postulantes que, en caso no hayan sido aceptados en primera instancia. Así, se logra crear un “sistema pull”, al cual el reclutador puede acudir adicionalmente a sus fuentes de reclutamiento principales.

Se muestra el reporte indicado en la figura 80 y 81:

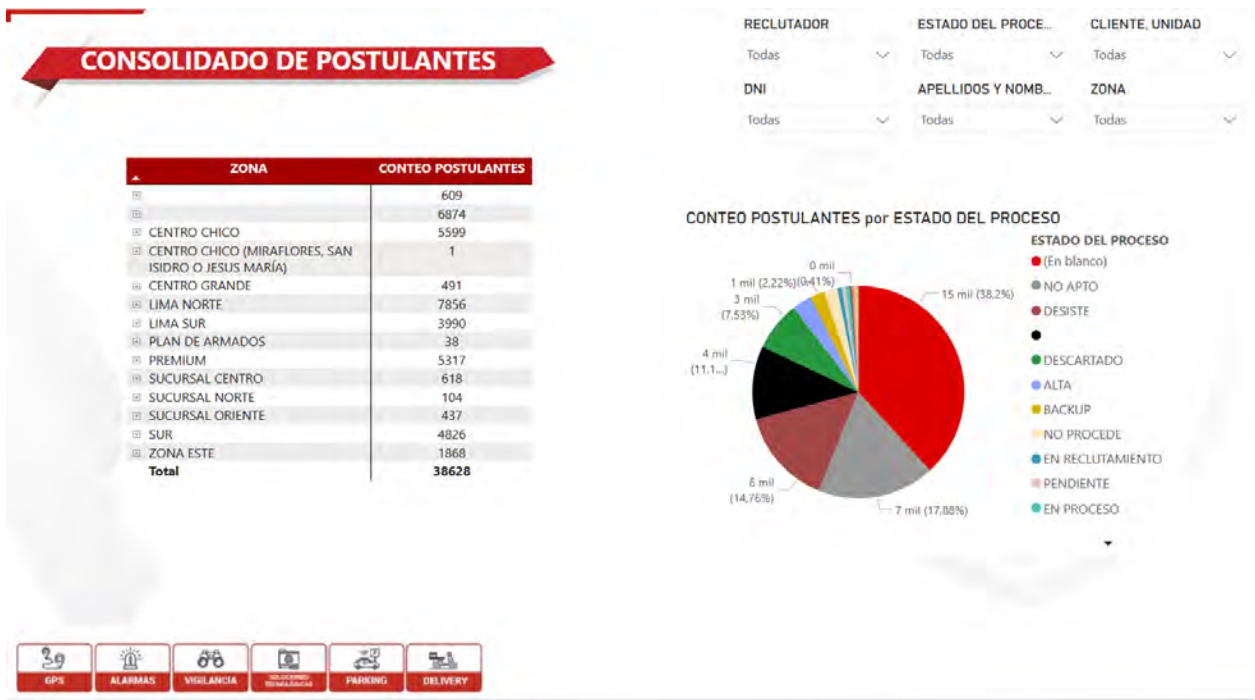


Figura 80: Reporte Indicadores de Postulantes
Elaboración Propia



Figura 81: Reporte de Detalle de Postulantes
Elaboración Propia

Como se observa, se muestran distintos datos de los postulantes, donde se puede filtrar la información según se desee. Por ejemplo, un reclutador de la zona de Lima Norte podría buscar personal descartado por sus compañeros filtrando por los distritos que se ubiquen cerca de la unidad para la

cual recluta, lo cual le ahorraría tiempo al no tener que estar creando una convocatoria desde cero.

Como se mencionó, este reporte también muestra indicadores generales de las bases de postulación de los equipos, con lo cual se analizar las estrategias de reclutamiento que se tienen desde una perspectiva distinta a la de analizar solo desde el número de altas.



CAPÍTULO 5: Evaluación cuantitativa de los resultados obtenidos

Luego de implementar las medidas previamente mencionadas, se procede a evaluar de manera cuantitativa los resultados que estas han tenido, así como estimar el impacto que tendrán a futuro.

Para poder hacer la comparación con los resultados, se muestra la tabla 12 con los valores base que se establecieron en el diagnóstico de la empresa, al cual se le añade el valor inicial del indicador de calidad implementado.

Tabla 12: Valores Base
Fuente: Elaboración Propia

Medida	Valor Base
Tiempo de Proceso Transcurrido	30 días en promedio
Tiempo Esperado	34 días en promedio
Proceso a Tiempo (en porcentaje del total)	78% del total de altas
Legajos Completos (en porcentaje del total)	80% del total de altas
Capacitación completada (en porcentaje del total)	63% del total de altas
Calidad (en porcentaje del total)	76,7% del total de altas

5.1. Recopilación de resultados

Las cifras que se recopilarán son los indicadores principales que se describieron en el capítulo 3, así como los indicadores implementados en el capítulo 4, que se muestran en la tabla 13.

Tabla 13: Resultados obtenidos hasta la fecha del 21/11/2024
Elaboración Propia

Indicador	Valor Actual (21/11/2024)
Tiempo de Proceso Transcurrido	25,74 días
Tiempo Esperado	31,03 días
Proceso a Tiempo (en porcentaje del total)	70,09 %
Legajos Completos (en porcentaje del total)	79,92%
Capacitación completada (en porcentaje del total)	83,68%
Calidad (en porcentaje del total)	77,19%

Igualmente, se procedió a estimar los valores futuros de estos indicadores basándose tanto en trabajos y tesis elaboradas en contextos similares, como con en el juicio experto de los jefes del área de Selección.

Así, los resultados esperados para los siguientes 6 meses se muestran en la tabla 14.

Tabla 14: Resultados estimados en 6 meses
Elaboración Propia

Indicador	Valor Estimado
Tiempo de Proceso Transcurrido	22,5 días
Tiempo Esperado	30 días
Proceso a Tiempo (en porcentaje del total)	85%
Legajos Completos (en porcentaje del total)	88%
Capacitación completada (en porcentaje del total)	95%
Calidad (en porcentaje del total)	87%

Como se observa se produjo una reducción en los tiempos de proceso transcurridos, así como en el tiempo esperado, comparando los valores base con los valores actuales, y se observa lo un incremento del porcentaje en las capacitaciones completadas y el indicador de calidad, mientras que los legajos se han mantenido en el mismo nivel. Se observa, igualmente, que el indicador de procesos a tiempos ha disminuido. Esto se puede explicar por la situación de la ampliación del aeropuerto de Lima, la cual es cliente de Liderman, y la cual ha solicitado una gran cantidad de personal a ser ingresada. Debido a los atrasos producidos en la apertura, los indicadores del área se vieron afectados, aun si las labores hechas por el área de Selección fueron correctas.

Adicionalmente a esta comparación, se comparan los valores base con los valores estimados a 6 meses, lo cual muestra una mejora general en los números, tanto en los días de tiempo de procesos transcurrido, como en los porcentajes de los indicadores principales. Esto muestra el efecto positivo de las medidas que se tendrían a lo largo del tiempo.

Además, se redujeron el tamaño de las bases de datos de SharePoint, pasando la sección “Documentos” de tener 33 elementos en un inicio a solo tener 17, y para la carpeta “SELECCIÓN”, se pasó de 25 elementos a solo 12. Igualmente, en las bases de procesos, en Lima se pasó de tener 54 columnas a 40, Sucursales de 59 a 40, y Minas de 63 a 48. Estas mejoras reducirían los tiempos de búsqueda de archivos, introducción de datos, y mejoraría el manejo general de los elementos digitales que se manejan en el área de Selección.

CAPÍTULO 6: Conclusiones y recomendaciones

Se proceden a dar las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado:

6.1 Conclusiones del trabajo:

- 1 La implementación de herramientas Lean en el proceso de selección permitió evidenciar que la metodología puede adaptarse eficazmente a una empresa de servicios. La reducción del tiempo de proceso promedio, que pasó de 30 a 25,74 días y proyecta llegar a 22,5 días, confirma que la eliminación de desperdicios, la estandarización y el control visual tienen un impacto directo en la eficiencia operativa. Asimismo, los indicadores de calidad mostraron mejoras significativas, reflejando un proceso más homogéneo y menos propenso a errores, especialmente en los rubros de Lima y Sucursales.
- 2 Se optimizó la homologación del proceso en las altas, al aumentar los porcentajes de completación en cada etapa, incrementando los procesos a tiempo de 78% a 85%, los legajos completos de 80% a 88% y las capacitaciones completadas de 63% a 95%, demostrando que la estandarización y eliminación de variabilidad afectan directamente a una mejor calidad en los procesos. Estos avances permiten reducir trabajos, evitar reprocesos en áreas dependientes y asegurar que el personal ingresado cumpla con los requisitos necesarios desde el primer día.
- 3 La implementación de las 5S resultó en un manejo más eficiente de la información, reduciendo errores, disminuyendo el tiempo de búsqueda de elementos y mejorando la accesibilidad a datos relevantes a través de la reducción del número de archivos, la reorganización de carpetas y la estandarización de formatos.
- 4 La inclusión de nuevos KPIs y el enfoque en la calidad del personal reclutado proporcionan métricas claras para evaluar el rendimiento de analistas y reclutadores, lo que permite al área anticipar riesgos, validar la efectividad de sus procesos y reforzar decisiones estratégicas.
- 5 Los principios y herramientas Lean implementados contribuyeron a establecer un sistema más dinámico y adaptable, promoviendo un enfoque de mejora constante en los procesos de selección. La metodología aplicada puede expandirse hacia otras áreas de la empresa, mejorando igualmente la calidad de sus procesos.
- 6 La introducción de herramientas adicionales ayudaría a la consecución de los objetivos planteados en la tesis y los valores deseados para los indicadores escogidos.

6.2 Recomendaciones a futuro:

- 1 Se recomienda ampliar el periodo de evaluación de las medidas propuestas, ya que un intervalo más extenso permitirá obtener una visión más representativa del desempeño real del proceso. Al abarcar un periodo más amplio, se pueden capturar variaciones por estación, efectos por campañas, incrementos atípicos de demanda y comportamientos que no se perciben en evaluaciones de corto plazo. Esto permitiría validar con mayor precisión la sostenibilidad de las mejoras implementadas. Se podría implementar la automatización de los procesos, por ejemplo, en validación de datos (Poka – Yoke), de forma que se minimicen los errores humanos y se mejora la calidad de las bases.

- 2 Se recomienda realizar auditorías mensuales o bimestrales sobre el cumplimiento de las 5S y las herramientas Lean implementadas, asegurando las sostenibilidades de las mejoras alcanzadas. Sin este seguimiento, existe el riesgo de que la organización vuelva a prácticas anteriores que perjudiquen la eficiencia alcanzada. Estas auditorías deben enfocarse en el orden, limpieza, estandarización y disciplina, reforzando la cultura Lean en el área.
- 3 Implementar talleres para fomentar la cultura Lean entre empleados y reclutadores, lo cual puede minimizar la resistencia al cambio y fortalecer el compromiso con las mejoras propuestas. Estos talleres pueden incluir ejemplos prácticos de los procesos del área de Selección para hacer más relevante el aprendizaje, ofreciendo información sobre los beneficios, principios y uso adecuado de herramientas.
- 4 Se debería considerar introducir otras herramientas relacionadas a la metodología Lean, como el método Kaizen, que busca promover la mejora continua en la empresa a través del perfeccionamiento cotidiano y progresivo; el Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE), un método proactivo que ayuda a descubrir fallos en los procesos corporativos a fin de evitar que se produzcan o disminuir su efecto, detectando dónde pueden producirse y determinando el impacto de estos; o Andon, en este caso adaptado al entorno de oficina y administrativo, el cual ayuda con señales visuales sobre problemas o etapas en los que se encuentra un procesos de producción, o en este caso, el proceso de selección. Estas herramientas finalmente no se pudieron implementar completamente debido a la falta de tiempo para una puesta en marcha correcta.



BIBLIOGRAFIA:

De València Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales - Escola Tècnica Superior D'Enginyers Industrials, U. P., & De València Departamento de Organización de Empresas - Departament D'Organització D'Empreses, U. P. (2021, 5 mayo). Introducción a la metodología Lean. <https://m.riunet.upv.es/handle/10251/165994>

Crisóstomo, E. L. V., & Jiménez, J. W. C. (2021). Aplicación del Lean Manufacturing (5s y Kaizen) para el incremento de la productividad en el área de producción de adhesivos acuosos de una empresa manufacturera. *Industrial Data*, 24(2), 249-271. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i2.19485>

(S/f). Gob.pe. Recuperado el 25 de abril de 2024, de [https://www2.congreso.gob.pe/Sicr/RelatAgenda/proapro.nsf/ProyectosAprobadosPortal/7F8C5E73D7DC36E0052571B60067918A/\\$FILE/9370.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/Sicr/RelatAgenda/proapro.nsf/ProyectosAprobadosPortal/7F8C5E73D7DC36E0052571B60067918A/$FILE/9370.pdf)

García Cantó, M., & Amador Gandia, A. (2019). Cómo aplicar “Value Stream Mapping” (VSM). *3C Tecnología_Glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 8(2), 68–83. <https://doi.org/10.17993/3ctecno/2019.v8n2e30.68-83>

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones.

Burgasí, D., Cobo, D., Pérez, K., Pilacuan, R., & Rocha, M. (2018). El diagrama de Ishikawa como herramienta de calidad en la educación: una revisión de los últimos 7 años. *Revista Científica Ecociencia*

Dudek-Burlikowska, M., & Szewieczek, D. (2009). The Poka-Yoke method as an improving quality tool of operations in the process. **Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 36*(1), 95-102.

Ochsenius Robinson, I. (2016). Herramienta de control y mejora: Aplicación de poka yoke al proceso de contratación pública. *Auditoría Pública*, 68, 83-94.

Münstermann, B., & Weitzel, T. (2008). What is process standardization? *AIS Electronic Library (AISEL)*. <https://aisel.aisnet.org/confirm2008/64/>

De Vries, H. J. (1999). *Standardization: A Business Approach to the Role of National Standardization Organizations*. Springer.

Bermejo, M. (2011). *El Kanban*. Barcelona, España: UOC, 8.

Castellano Lendínez, L. (2019). Kanban. Metodología para aumentar la eficiencia de los procesos. *3C Tecnología. Glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 8(1), 30-41. <https://doi.org/10.17993/3ctecno/2019.v8n1e29/30-41>