

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS DE
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE
PERSONAL EN UNA EMPRESA DEL RUBRO METAL MECÁNICO**
**Trabajo de suficiencia profesional para obtener el título profesional de
Ingeniero Industrial**

AUTOR:

GIANCARLO JAIR ACUÑA HERRERA

ASESOR:

LUIS ENRIQUE CHÁVEZ GURMENDI

Lima, octubre, 2021

Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo la implementación de mejoras en el área de Atracción y Desarrollo del Talento en una empresa dedicada al rubro metal mecánico, con la finalidad de garantizar la seguridad de selección de personal, incorporando colaboradores idóneos y competentes acorde a lo establecido en el MOF del puesto, priorizando la calidad, tiempo y forma en obtener el producto final, personal competente contratado. Además, con las propuestas presentadas se agilizarán los procesos de contratación y se espera reducir la rotación de personal.

Los procesos de reclutamiento y selección a mejorar aplican para las empresas Rumi Import S.A., Manufacturas Industriales Mendoza S.A., Industrias del Zinc S.A., Mega Estructuras S.A., Postes y Estructuras S.A.C. y Steel Form S.A.C. que pertenecen al Grupo Metal Industrias, juntas suman más de 600 colaboradores en total.

En este trabajo se aplicarán las teorías y técnicas aprendidas durante la 8va Diplomatura de Recursos Humanos, demostrando que llevadas a la práctica lograrán una mejora del área tanto en tiempo, calidad y eficiencia en los requerimientos, procesos de selección y contratación.

Durante el desarrollo del trabajo se realizará un diagnóstico del estado e indicadores del procedimiento establecido, se propondrán mejoras a este procedimiento con Herramientas Lean para oficina y técnicas aprendidas en la Diplomatura. Para concluir, los indicadores proyectados del proceso optimizado demostrarán que se reduce el tiempo total en 25%, siendo necesaria una inversión para implementar las propuestas de mejora, inversión que será viable ya que la rentabilidad capaz de generar el proyecto (TIR) es de 32.14% a partir del segundo año de implementadas las mejoras.

Índice General

Capítulo 1. Objetivo / Finalidad / Alcance / Justificación del Estudio	6
I. Objetivo y Finalidad	6
II. Alcance	6
II. Justificación del Estudio	6
Capítulo 2. Marco Teórico	7
I. Conceptos Generales de Procesos	7
II. Ciclo PDCA/PHVA	8
III. Kanban	10
IV. Diagrama de Causa-Efecto de Ishikawa	10
V. Diagrama de Pareto	11
VI. Los ocho desperdicios	12
VII. Trabajo estandarizado	13
VIII. Metodología de las 5S	14
Capítulo 3. Proceso Actual	14
I. Términos y Definiciones	14
II. Colaboradores Involucrados	14
Figura 5. Organigrama del área de Capital Humano Elaboración propia	15
III. Descripción del Proceso	16
Capítulo 4. Diagnóstico, Problemática e Indicadores del Proceso Actual	27
I. Indicadores Generales del Proceso	27
II. Indicadores por Procedimiento	40
III. Análisis Causa – Efecto y desperdicios del proceso en general	42
IV. Cálculo del tiempo y costo del proceso actual	48
Capítulo 5. Propuesta del Proceso Optimizado	55
I. Mejoras con Herramientas Lean	56
II. Mejoras Propuestas y Aplicadas en Base a la Diplomatura	75
Capítulo 6. Proyección de Indicadores	100
I. Mejora en Realizar Convocatoria	101
II. Mejora en Contactar candidatos	101
III. Mejora en Plataforma de resultados de antecedentes	102
IV. Mejora en Pruebas covid	103
VI. Mejora en Recibir y Entregar Documentos, Implementar File del Personal	104
VI. Mejora en Elaborar Contrato	104
VII. Análisis de la variación total del tiempo y costo con la implementación de mejoras	105
VIII. Cálculo del Costo de la Rotación	109
IX. Análisis financiero	112
Capítulo 7. Conclusiones y Recomendaciones	114
8. BIBLIOGRAFÍA	118

Índice de tablas

Tabla 1. Requerimiento de personal.....	17
Tabla 2. Reclutamiento Externo.....	18
Tabla 3. Contratación de personal.....	23
Tabla 4. Personal cesado antes de los 90 y 7 días comparados históricamente y en el 2021.....	30
Tabla 6. Rotación mensual en la empresa RUMI IMPORT.....	32
Tabla 7. Problemas identificados para Diagrama Pareto.....	42
Tabla 8. Costos por hora del personal involucrado en el proceso actual.....	49
Tabla 9. Cálculo del costo total de aprobar requerimiento.....	49
Tabla 10. Cálculo del costo por publicidad en CompuTrabajo.....	50
Tabla 11. Cálculo del tiempo y costo total por revisar los CV de postulantes.....	50
Tabla 12. Cálculo del tiempo y costo total por contactar candidatos operarios o administrativos.....	50
Tabla 13. Cálculo del tiempo y costo total de entrevistar candidatos operarios o administrativos.....	51
Tabla 13. Cálculo del tiempo y costo total por realizar evaluación a candidatos operarios o administrativos.....	51
Tabla 14. Cálculo del tiempo y costo total por evaluación de Jefe/Gerente a candidatos operarios o administrativos.....	52
Tabla 15. Cálculo del tiempo y costo total por verificar información de antecedentes y crediticia de candidatos operarios o administrativos.....	52
Tabla 16. Cálculo del tiempo y costo total por coordinar fecha de ingreso y evaluación médica con seleccionados operarios o administrativos.....	53
Tabla 17. Cálculo del tiempo y costo total por recibir y entregar documentos a seleccionados operarios o administrativos.....	53
Tabla 18. Cálculo del costo y tiempo total por registrar datos en Sistema ERP a personal contratado.....	54
Tabla 19. Cálculo del costo y tiempo total por elaborar contrato, fotocheck, file de personal y alta en T-Registro a personal contratado.....	54
Tabla 20. Cálculo del tiempo y costo total por Inducción a contratados.....	55
Tabla 21. Tiempo y costo total del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación por proceso.....	55
Tabla 21. Selección de herramientas Lean.....	56
Tabla 23. Variación entre tiempo actual vs propuesto en contactar candidatos ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 24. Propuesta de horarios para inducción.....	68
Tabla 25. Tiempo propuesto vs tiempo normal para elaborar contrato.....	69
Tabla 26. Tiempo propuesto file físico vs file virtual.....	75
Tabla 27. Variación de costo y tiempo en la plataforma de antecedentes.....	76
Tabla 28. Variación de costo y efectiva en prueba covid rápida vs antigéna.....	77
Tabla 29. Formato utilizado para la presentación de indicadores de selección.....	78
Tabla 30. Formato propuesto e implementado del estatus de requerimientos empresa GMI.....	79
Tabla 31. Cálculo de rotación mensual empresa RUMI IMPORT 2021.....	82
Tabla 32. Evaluación de Organización – 5S.....	89

Tabla 33. Evaluación de Orden – 5S	90
Tabla 34. Evaluación de Limpieza - 5S	90
Tabla 35. Evaluación de Estandarización – 5 S	91
Tabla 36. Evaluación de Disciplina – 5S.....	91
Tabla 37. Evaluación de espacio de trabajo actual	92
Tabla 38. Variación en tiempo y CV obtenidos entre realizar convocatoria actual vs propuesto.....	101
Tabla 39. Variación en tiempo y costo en contactar candidatos actual vs mejora propuesta	101
Tabla 40. Variación en costo y tiempo del uso de la plataforma de antecedentes antes vs propuesto e implementado.....	102
Tabla 40. Variación del Costo y efectividad de prueba covid rápida vs antigéna	103
Tabla 41. Variación del Tiempo y Costo al implementar entrevista por competencias	103
Tabla 41. Variación en tiempo y costo del promedio de elaborar file físico de personal vs file virtual	104
Tabla 42. Variación de tiempo y costo en elaborar contrato antes vs propuesto.....	104
Tabla 43. Variación del tiempo y costo total luego de implementar las mejoras propuestas.....	105
Tabla 45. Costo por desvinculación por persona	109
Tabla 46. Cantidad de ceses y costo promedio anual por desvinculaciones	110

Índice de figuras

Figura 1. Entradas, proceso y salidas.....	7
Figura 2. Ciclo PHVA	8
Figura 3. Kanban Box	10
Figura 4. Diagrama Ishikawa	11
Figura 5. Organigrama del área de Capital Humano.....	15
Figura 6. Subproceso Reclutamiento y Selección empresa estudio	16
Figura 7. Flujograma Requerimiento de Personal	17
Figura 8. Flujograma Reclutamiento externo.....	18
Figura 9. Flujograma Contratación de personal.....	22
Figura 10. Distribución de ingresos operarios vs ingresos administrativos 2021	29
Figura 11. Gráfico de cantidad de personal contratado mensual en el 2021	29
Figura 12. Cálculo de la rotación	31
Figura 13. Rotación mensual empresa RUMI IMPORT 2021.....	32
Figura 14. Tipo de renuncia mensual empresa RUMI IMPORT 2021	33
Figura 15. Encuesta de salida en físico aplicada a operario de almacén	34
Figura 16. Gráfico de razones por las que el personal cesado deja la empresa	35
Figura 17. Gráfico de explicación de responsabilidad en el trabajo	35
Figura 18. Gráfico de entrenamiento y orientación en el trabajo.....	36
Figura 19. Gráfico de equidad de trato en el trabajo	36
Figura 20. Gráfico de mayor satisfacción en la empresa	37
Figura 21. Gráfico de mayor insatisfacción en el trabajo.....	37
Figura 22. Gráfico de mayor insatisfacción en el trabajo.....	38

Figura 23. Gráfico de expresión sin temor a represalias	39
Figura 24. Diagrama de Pareto en ADT	43
Figura 25. Diagrama Ishikawa: Demora en entrega de personal seleccionado	44
Figura 26. Diagrama Ishikawa: Problemas en el proceso de reclutamiento y selección	44
Figura 27. Files de personal acumulados en sitio de trabajo	48
Figura 28. Ejemplo de instrucción de trabajo.....	58
Figura 29. Publicación de convocatoria en LinkedIn	59
Figura 30. Proceso actual de entrevistas.....	62
Figura 31. Registro de entrevista por competencias	67
Figura 32. Ficha de personal digitalizada en Google Formulario	72
Figura 33. Formatos subidos y firmados en TuRecibo.com	72
Figura 34. Flujograma para el uso del File Virtual	74
Figura 35. Análisis de Rotación RUMI mayo 2020 – 2021	82
Figura 36. Tipos de renuncia por mes, enero – mayo 2021	83
Figura 37. Encuesta de salida GMI en Google Formulario.....	84
Figura 38. Lugares de atención a cesados en las sedes Omicrón y Oquendo.	84
Figura 39. Aprobación y solicitud de Gerencia de Capital Humano para mejorar el proceso de encuesta de salida.	85
Figura 40. Presentación a Gerencia de Capital Humano y Gerencia General.....	87
Figura 41. Kanban box propuesto para Atracción y Desarrollo del Talento	88
Figura 42. Diagrama de evaluación de la metodología 5S.....	92
Figura 43. Estanterías organizadas y con etiquetas.....	94
Figura 44. Estanterías organizadas y con etiquetas.....	95
Figura 45. Cajones rotulados y útiles ordenados	95
Figura 46. Estándar visual para estantería de ADT	96
Figura 47. Imagen referencial para estante ordenado.....	96
Figura 48. Armario de materiales varios	97
Figura 49. Tiempo total del proceso antes vs propuesto	105
Figura 50. Costo total del proceso antes vs propuesto	106
Figura 51. Contratación propuesta de personal operario	107
Figura 52. Contratación propuesta de personal administrativo	108

Capítulo 1. Objetivo / Finalidad / Alcance / Justificación del Estudio

En la presente sección se definirán los objetivos, finalidad, alcance y justificación del estudio ligados a la mejora continua y la aplicación de un pensamiento Lean.

I. Objetivo y Finalidad

El presente proyecto tiene como objetivo la implementación de mejoras en área de Atracción y Desarrollo del Talento en una empresa dedicada al rubro de la Metal mecánica, con la finalidad de garantizar la calidad de la selección del personal, incorporando colaboradores idóneos acorde a lo establecido en la descripción del puesto / MOF, así como asegurar una inducción planificada, priorizando la calidad, tiempo y forma en obtener el producto final, personal competente contratado.

II. Alcance

Los procesos de reclutamiento y selección a mejorar aplican para las empresas Rumi Import S.A., Manufacturas Industriales Mendoza S.A., Industrias del Zinc S.A., Mega Estructuras S.A., Postes y Estructuras S.A.C. y Steel Form S.A.C. que pertenecen al Grupo Metal Industrias.

Las empresas descritas se dedican al rubro de la metal-mecánica e importación de ferretería y juntas suman más de 600 colaboradores en total.

II. Justificación del Estudio

En este trabajado se aplicará la teoría y técnicas aprendidas durante la 8va Diplomatura de Recursos Humanos, demostrando que llevadas a la práctica lograrán una mejora del área tanto

en tiempo, calidad y eficiencia en los requerimientos y procesos de selección, las mejoras beneficiarán a todas las empresas del grupo MetalIndustrias.

Capítulo 2. Marco Teórico

En este capítulo se presentará la teoría a aplicar en el trabajo de titulación.

I. Conceptos Generales de Procesos

Según D. Nogueira, A. Medina y C. Nogueira (2004), un proceso es: "Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (*inputs*) en salidas o resultados programados (*outputs*) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios)".

Esta descripción se ve reflejada en la figura 1, como una secuencia de actividades:

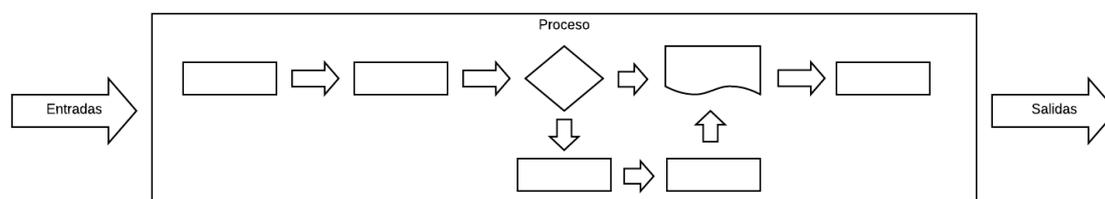


Figura 1. Entradas, proceso y salidas
Elaboración propia

II. Ciclo PDCA/PHVA

El Ciclo PDCA es una metodología que consta de 4 etapas interactivas: *Plan-Do-Check-Act* (inglés) o Planear-Hacer-Verificar-Actuar (español), utilizada en las organizaciones para un eficiente control de la mejora continua en los procesos.

Beneficios en la organización:

- Mejora de la competitividad
- Mejora continua de la calidad
- Optimización de la productividad
- Aumento de la rentabilidad mediante la reducción de costos.

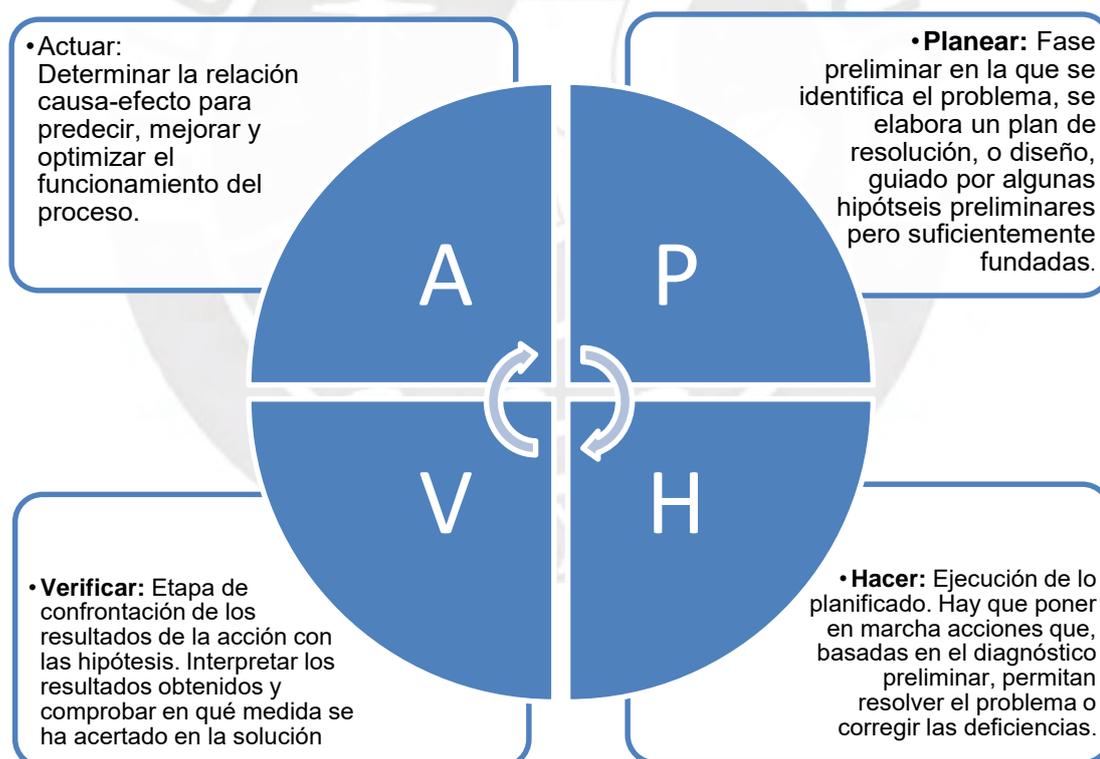


Figura 2. Ciclo PHVA
 Fuente: Camisón C., Cruz S. y González T. (2006)
 Elaboración Propia

- **PLANEAR:** Se identifica cuáles son aquellas actividades de la organización susceptibles de mejora y se fijan los objetivos a alcanzar al respecto. La búsqueda de posibles mejoras se puede realizar con la participación de grupos de trabajo, escuchando las opiniones de los trabajadores, buscando nuevas tecnologías, entre otros procedimientos.
- **HACER:** Se identifica cuáles son aquellas actividades de la organización susceptibles de mejora y se fijan los objetivos a alcanzar al respecto. La búsqueda de posibles mejoras se puede realizar con la participación de grupos de trabajo, escuchando las opiniones de los trabajadores, buscando nuevas tecnologías, entre otros procedimientos.

Se ejecutan los cambios necesarios para efectuar las mejoras requeridas. Es conveniente aplicar una prueba piloto a pequeña escala para determinar el funcionamiento antes de hacer cambios a gran escala.

- **VERIFICAR:** Una vez realizada la mejora, se procede a un período de prueba para verificar su buen funcionamiento. En caso que la mejora no cumpla con las expectativas iniciales se realiza modificaciones para ajustarla a los objetivos esperados.
- **ACTUAR:** Finalmente, luego del periodo de prueba se estudian los resultados y se comparan estos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora en forma definitiva y a gran escala en la organización; pero si no lo son habrá que evaluar si se hará cambios o si se descarta la mejora.

Una vez terminado el cuarto paso, se vuelve al primer paso para estudiar nuevas mejoras a implantar. (ESAN, 2016)

III. Kanban

Es una palabra japonesa que significa “tarjetas o registros visibles”. Según Cabrera (2014), es un sistema que contiene información que sirve para controlar el flujo de los recursos en los procesos de producción. Estas tarjetas contienen datos que identifican el suministro de material o producción de piezas solicitadas que ayudan a la reducción de los desperdicios, a una mejor organización en las áreas de trabajo, evitar la sobreproducción y reducir los inventarios mediante un estricto control de una etapa a las siguientes.

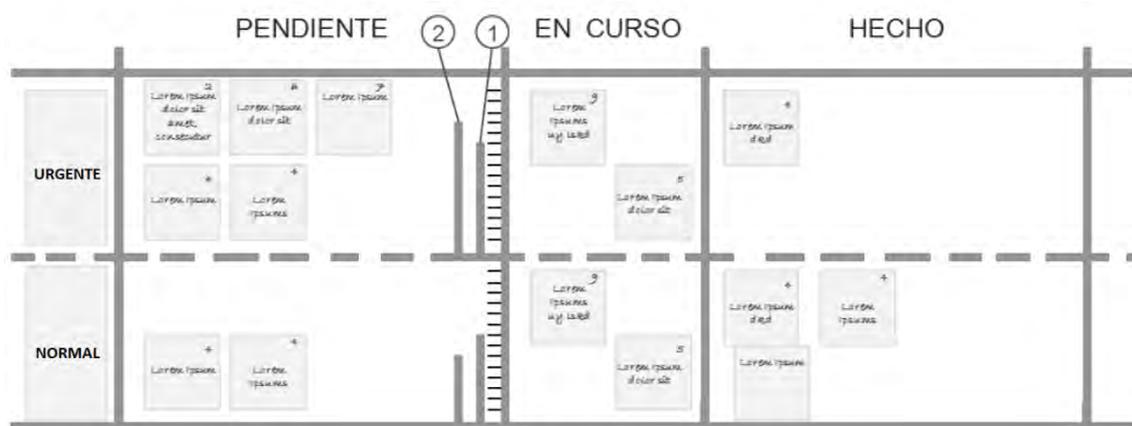


Figura 3. Kanban Box
Fuente: Scrummanager.net

IV. Diagrama de Causa-Efecto de Ishikawa

Es también conocido como diagrama de espina de pez, según Cuatrecasas (2012). Este diagrama analiza de forma organizada y sistemática los factores, las causas y las causas de las causas que inciden en la generación de un problema detectado a partir de sus efectos. Es necesario tener presente las causas primarias denominadas como las “6M” las cuales son materiales, mano de obra, maquinaria, métodos, medio ambiente y mantenimiento.

En este diagrama, se ilustran las causas según una relación jerárquica, que inciden sobre una línea central dirigida hacia el efecto a alcanzar. De acuerdo a las necesidades del diagnóstico del presente caso, se adaptará las causas primarias mencionadas y se trabajará con el apoyo de los dueños de los procesos a analizar.

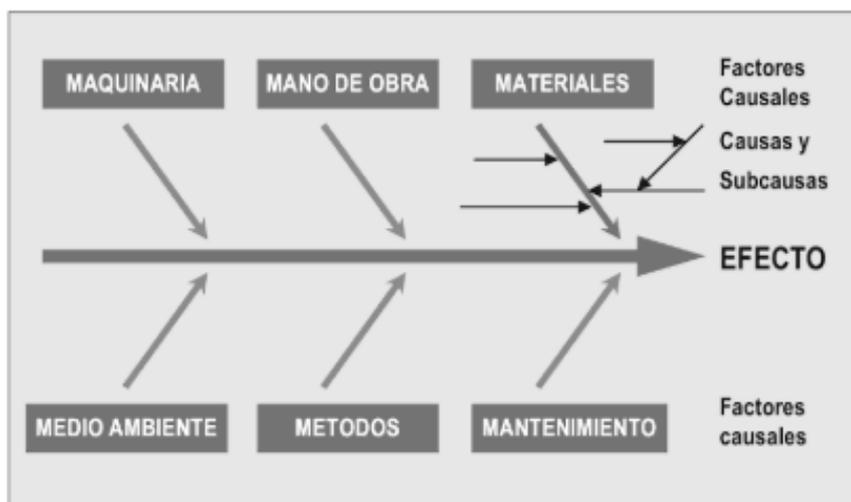


Figura 4. Diagrama Ishikawa
Fuente: Cuatrecasas (2012)

V. Diagrama de Pareto

Según Cuatrecasas, esta herramienta ayuda en la toma de decisiones sobre qué causa hay que resolver prioritariamente para lograr una mayor efectividad en la resolución de problemas. Así, en el caso de haber identificado las causas de defectos por medio del diagrama de Ishikawa, pueden haber aparecido muchas posibles causas y ahora interesa concentrarse en las más relevantes.

El diagrama de Pareto pone de manifiesto la importancia relativa de las diferentes causas, y ayuda a decidir la línea de actuación frente a un problema. El uso continuado de estos diagramas permitirá supervisar y verificar la eficacia de las soluciones para la resolución de problemas. (2012: 593)

VI. Los ocho desperdicios

El desperdicio, también llamado “Muda”, es el resultante del adicional o desaprovechamiento de los recursos de una organización; por ejemplo, el adicional de los equipos, materiales y/o componentes y el personal mínimo imprescindible. El desperdicio puede ser resultado de la sobreproducción, los tiempos de espera, mal procesos de producciónl y defectos de productos (Vilana, 2010).

Taiichi Ohno, ingeniero industrial japonés que diseño el sistema de producción Toyota “*Just in Time*”, identificó 7 tipos de desperdicios, a los que posteriormente Toyota agregó uno más.

- La reducción o eliminación de actividades que no incorporan valor añadido o actividades de desperdicio la entienden mejor hoy aquellos que tienen experiencia en la aplicación de la metodología Lean en las oficinas y servicios. Ciertamente, la gente sigue "justificándolas" como necesarias o "por razones de negocio". No obstante, esta mentalidad significa que una gran cantidad de desperdicio no se ponga en cuestión y que, por tanto, no cambie. Las ocho categorías son: Sobreproducción: producción de más información o servicio del que se necesita y/o antes de que lo necesite el cliente. Ejemplos: informes excesivamente detallados, procesos de planificación muy detallados, planificación económica a un plazo excesivamente largo.
- Existencias: todo lo que exceda del flujo de una sola "pieza", o procesamiento por "lotes".
- Corrección: toda actividad que se realice para corregir un error. Ejemplos: corregir los errores de registro de pedidos, emitir créditos debidos a errores en las facturas, contratación de una persona no cualificada para un puesto.
- Procesamiento adicional: pasos que duran más de lo que deberían, o actividades completas que no añaden valor a los clientes. Ejemplos: el proceso de elaboración del presupuesto de

una compañía (no añade valor al cliente externo y un valor cuestionables a los clientes internos), reuniones más largas de lo que deberían.

- Movimiento: desplazamientos del personal de oficinas y servicios. Ejemplos: ida y vuelta a los archivos centralizados, impresoras, etcétera.
- Transporte: movimiento de información o materiales. Ejemplos: correo electrónico, entrega física de documentación.
- Esperas: información sobre la que hay que trabajar en espera o clientes que aguardan a ser atendidos. Ejemplos: espera de decisiones a tomar, de problemas a ser resueltos, etcétera.
- Personal infrautilizado: no utilizar a fondo las competencias y habilidades de la gente. Ejemplos: personal con responsabilidades reducidas, capacitación cruzada insuficiente, autoridad excesivamente limitada.

VII. Trabajo estandarizado

“El trabajo estandarizado es la mejor manera conocida para realizar efectiva y eficientemente el desarrollo de una actividad” (Locher 2011: 11-20)

Siguiendo con la definición de Drew Locher, en su libro *Lean Office*, el trabajo estandarizado define la secuencia deseada de pasos, el tiempo necesario para dar los pasos y otros elementos que aseguren que una determinada actividad se lleva a cabo de forma regular a lo largo del tiempo. Con ello no solo se garantiza que el propio proceso o actividad se realicen de forma sistemática, sino también la calidad regular del "output o producto" del proceso. Se pretende que el trabajo estandarizado se utilice conjuntamente con, pero no en lugar de, la formación y entrenamiento.

VIII. Metodología de las 5S

Según Hirano (2017), la metodología de las 5's es aquella herramienta diseñada para mejorar la importancia, incrementar el rendimiento y apoyar de manera continua en cada uno de los segmentos de una organización. Otra definición, según Rajadell & Sánchez (2010), esta metodología sigue un proceso establecido que consiste en cinco pasos para la asignación de recursos y la adaptación a la cultura organizacional de la empresa.

Capítulo 3. Proceso Actual

En este acápite se describirá el proceso actual a mejorar, se detallarán los procedimientos presentando diagramas de flujo y la descripción de los mismos.

I. Términos y Definiciones

-Reclutamiento: Proceso o conjunto de actividades encaminadas a la atracción de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de cubrir una vacante.

-Selección: Proceso que implica la decisión de elegir, de entre todos los postulantes reclutados, los que se ajusten más a las competencias exigidas para el puesto de trabajo.

-ADT: Atracción y Desarrollo del Talento

-ADL: Administración Laboral

-ARL: Administración de Relaciones Laborales

II. Colaboradores Involucrados

-Gerentes o jefes de área

-Coordinador de Atracción y Desarrollo de Talento

- Coordinador de Administración Laboral
- Asistente de Atracción y Desarrollo de Talento
- Auxiliar de Atracción y Desarrollo de Talento
- Asistente de Relaciones Laborales
- Asistente de Administración Laboral
- Auxiliar de Administración Laboral

El personal involucrado en el proceso de selección y contratación se muestra en el siguiente organigrama, los Jefes/Gerentes de otras áreas inician el proceso con una solicitud de requerimiento de personal.

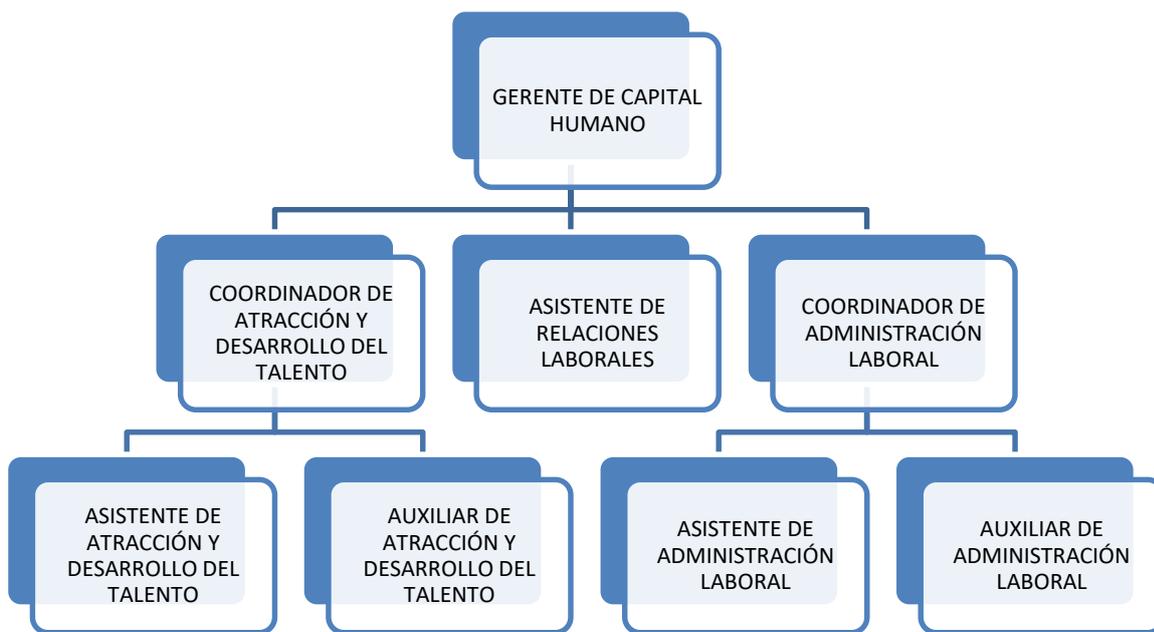


Figura 5. Organigrama del área de Capital Humano

Elaboración propia

III. Descripción del Proceso

III.1. Mapeo subproceso Reclutamiento y Selección

El subproceso de Reclutamiento y Selección de Personal es pieza clave en el logro de metas establecidas por la empresa, ya que brinda el recurso principal, las personas, quienes deben ser personas competentes y capaces de desempeñar sus funciones de manera eficaz y eficiente.

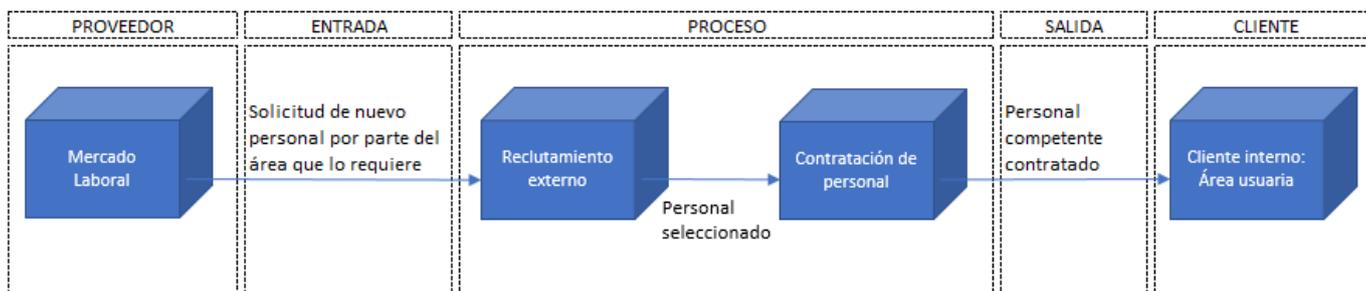


Figura 6. Subproceso Reclutamiento y Selección empresa estudio
Elaboración propia

El área, llamada Atracción y Desarrollo del Talento, consta de 3 personas:

- Coordinador de Atracción y Desarrollo del Talento
- 2 Asistentes de Atracción y Desarrollo del Talento

El equipo se encarga básicamente de la adquisición de personas, el desarrollo y gestión del talento de las mismas.

III.2 Procedimientos y Descripción del Proceso

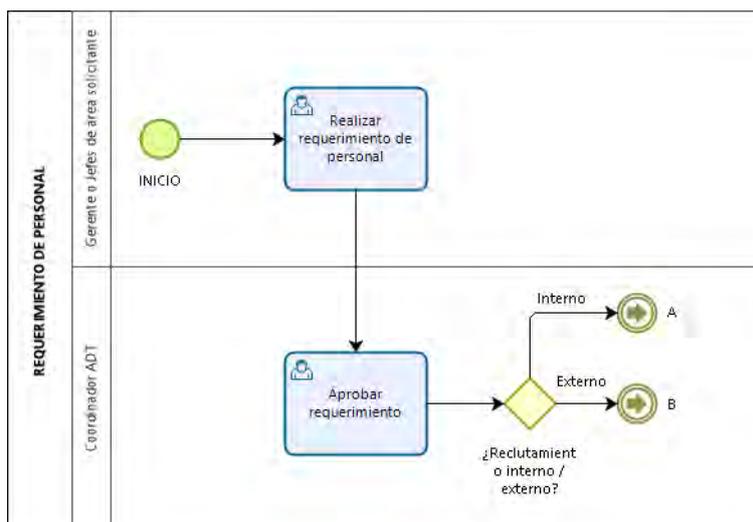


Figura 7. Flujograma Requerimiento de Personal
Fuente: Empresa en estudio

Tabla 1. Requerimiento de personal

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1. REQUERIMIENTO DE PERSONAL			
1	Realizar requerimiento de personal	Realiza el requerimiento en el formato “ GMI.F.CH.14 Requerimiento de personal ” y lo envía a través de un correo electrónico al Coordinador de Atracción y Desarrollo de Talento y/o Gerente de Capital Humano, para evaluar los plazos de reclutamiento e iniciar el proceso, según corresponda.	Gerente o Jefes de área solicitante
2	Aprobar requerimiento	Aprueba el formato “ GMI.F.CH.14 Requerimiento de personal ” previa coordinación de las condiciones propuestas con el Subgerente de cada empresa y/o Gerente de Capital Humano y del Gerente General de ser el caso, a fin de iniciar el reclutamiento del personal. Nota: En caso que el puesto requerido no exista, el área solicitante en coordinación con el área de Procesos y Capital Humano validará la estructura y el MOF sobre el cual se definirá el perfil del puesto, los mismos que serán revisados y aprobados por la Gerencia del área	Coordinador ADT

		solicitante, la Gerencia de Capital Humano y/o la Gerencia General de ser el caso.	
--	--	--	--

Nota. Fuente: Empresa en estudio



Figura 8. Flujograma Reclutamiento externo
Fuente: Empresa en estudio

Tabla 2. Reclutamiento Externo

2. RECLUTAMIENTO EXTERNO Y SELECCIÓN			
1	Realizar convocatoria	Realiza la convocatoria con los requisitos solicitados para el puesto mediante los siguientes medios: medios publicitarios, bolsa de trabajo, redes sociales referidas, entre otros.	Coordinador ADT/ Asistente ADT/ Auxiliar ADT
2	Evaluar CV	Recibe los CV y los evalúa de acuerdo a la descripción del puesto y condiciones, preseleccionando a aquellos que cumplan con el perfil.	Coordinador ADT/ Asistente ADT/ Auxiliar ADT

3	Obtener información del candidato	<p>Toma un primer contacto con el candidato para recabar información relevante detallada en el CV y conocer sus expectativas.</p> <p>Nota:</p> <p>En el caso de requerimientos masivos el primer contacto se realiza a través de mensajes de texto, llamada y correo electrónico al postulante.</p>	Coordinador ADT/ Asistente ADT/ Auxiliar ADT
4	Preseleccionar postulantes a evaluar	<p>Envía los CV preseleccionados al Gerente o Jefe del área solicitante para su validación y programación de entrevista.</p> <p>Nota: El Gerente o Jefe del área solicitante tendrá dos días para confirmar la programación de entrevistas.</p>	Coordinador ADT/ Asistente ADT/ Auxiliar ADT
5	Comunicar programación de entrevista	<p>Comunica a los candidatos preseleccionados sobre el día programado de la entrevista.</p>	Coordinador ADT/ Asistente ADT/ Auxiliar ADT
6	Entrevistar candidatos	<p>Entrevista a los candidatos preseleccionados. Luego, informa al Gerente o Jefe del área sobre los candidatos aptos para continuar en el proceso de selección.</p>	Coordinador ADT/ Asistente ADT
7	Realizar evaluación	<p>Realiza la evaluación psicológica o metodologías de evaluación definida, usando test proyectivos, psicométricos (“GMI.F.CH.11 Test Disc”, Kostick u otros) y/o grafológicos según corresponda, además de realizarse el “GMI.F.CH.12 Informe Psicolaboral”.</p>	Coordinador ADT/ Asistente ADT

8	Comunicar resultados	De ser conforme las evaluaciones, informa al Gerente o Jefe del área solicitante sobre los postulantes seleccionados y coordina vía celular o correo electrónico la fecha y hora de entrevista, previo envío del “GMI.F.CH.12 Informe Psicolaboral”.	Coordinador ADT/ Asistente ADT
9	Entrevistar y comunicar resultado	Entrevista a los postulantes seleccionados por el área de Atracción y Desarrollo de Talento y comunica vía correo electrónico el ranking de candidatos elegidos para el puesto, al Coordinador / Asistente / Auxiliar de Atracción y Desarrollo de Talento y/o Gerente de Capital Humano.	Gerente o Jefe de área solicitante
10	Verificar información del candidato	Se realiza la verificación de datos en temas de antecedentes. Además, en caso de ser pertinente se toma en consideración el historial crediticio. Nota: En caso de tener resultados negativos en la verificación de datos se desestima la postulación y se procede a considerar al siguiente postulante.	Asistente ADT/ Auxiliar ADT
		Comunica al postulante que ha sido seleccionado para el puesto, coordina la fecha de incorporación e indica la documentación que debe presentar tales como:	

11	<p>Coordinar fecha de ingreso y fecha de evaluación médica, prueba covid</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes policiales, entre otros(judiciales/ penales) - CV actualizado (indicando referencias laborales y personales) - Copia de certificados de estudios y trabajo. - Copia de documento de identidad - En caso de ser casado(a), copia de la partidade matrimonio. - En caso de tener hijos, copia de DNI de hijos. - Documentación Pertinente para la Generación de Seguro Vida Ley, incluyendo la declaración de Herederos. - Copia de licencia de conducir (dependiendo del puesto) - Copia de recibo de servicios (luz, agua o teléfono). - Fotos tamaño carnet - Otros documentos <p>Por otro lado, indica al seleccionado la fecha y lugar del examen médico pre ocupacional y prueba covid, previa coordinación con el centro de salud y con el Medico Ocupacional corporativo</p> <p>Nota: En caso el personal no presente certificado de antecedentes penales y/o policiales, se imprime el reporte de riesgo IPARTNER o plataforma vigente.</p>	<p>Coordinador ADT/ Asistente ADT/ Auxiliar ADT</p>
12	<p>Coordinar entrega de uniformes y/o EPP</p>	<p>Coordina y comunica al jefe inmediato las tallas de personal ingresante, para gestionar la entrega de uniformes y/o EPP para los puestos que correspondan.</p> <p>Nota: En base a los riesgos identificados en el puesto de trabajo, se evaluará y coordinará con el jefe inmediato y el área de Administración y Desarrollo del Talento, la entrega de EPPs, en caso aplique al puesto de trabajo.</p>	<p>Coordinador ADT/ Asistente ADT/ Auxiliar ADT</p>

Nota. Fuente: Empresa en estudio

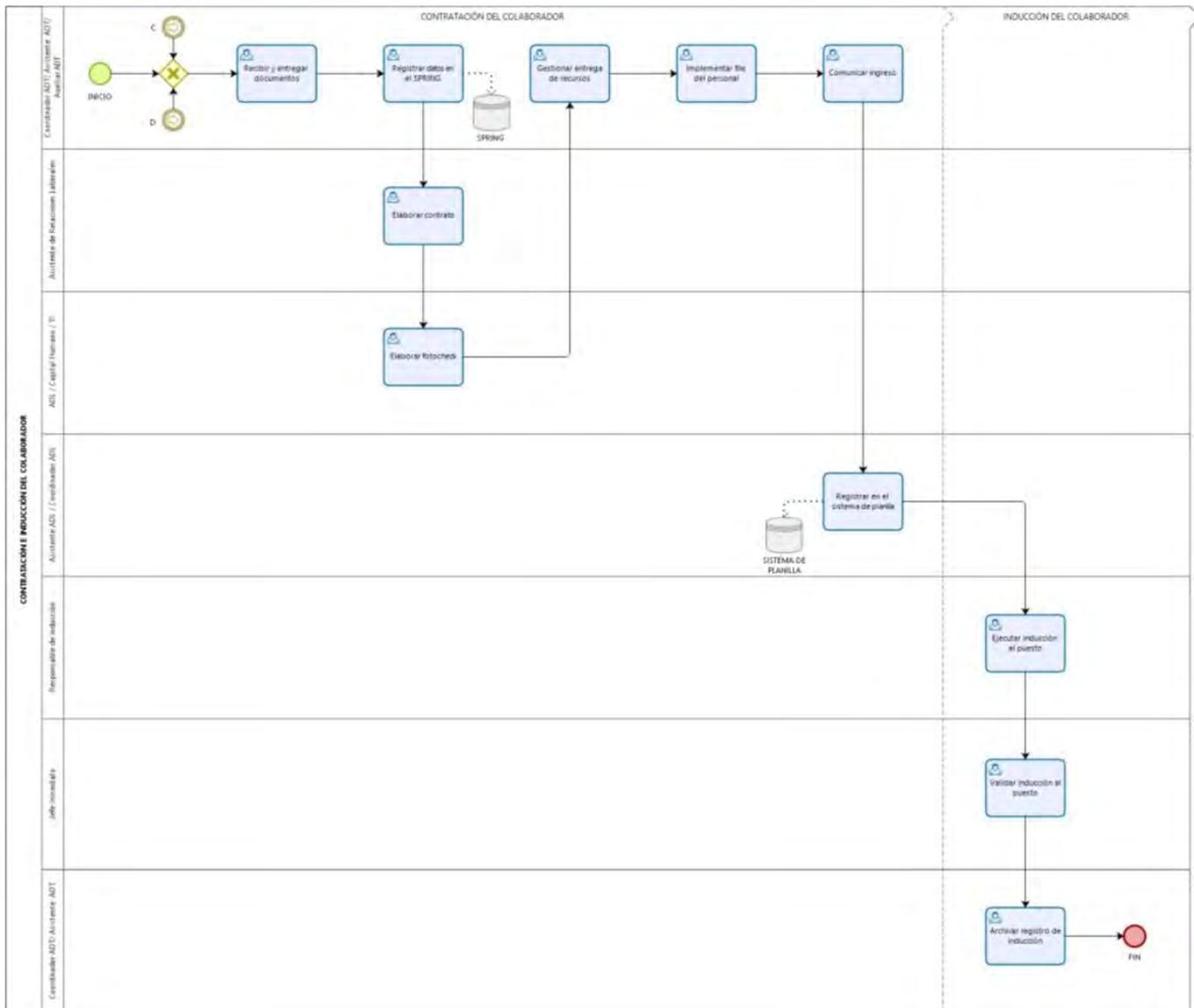


Figura 9. Flujograma Contratación de personal
Fuente: Empresa en estudio

Tabla 3. Contratación de personal

4. CONTRATACIÓN DE PERSONAL			
1	Recibir y entregar documentos	<p>En el día de la incorporación, recibe los documentos solicitados y entrega al trabajador los siguientes formatos que debe completar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “GMI.F.CH.04 Vinculación Laboral” • “GMI.F.CH.01 Registro del personal” • “GMI.F.CH.17 Referencias Laborales”. • “GMI.F.CH.13 Declaración de Nepotismo” • “GMI.F.CH.05 Inducción” • “GMI.F.CH.22 Registro grafológico”. • MOF • Declaración Jurada de No tener Antecedentes Penales/Judiciales/Policiales • Declaración Jurada de Domicilio • Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo (el cargo de recepción se desglosa del propio reglamento). • Reglamento Interno de Trabajo (el cargo de recepción se desglosa del propio reglamento). • Otros documentos internos 	Coordinador ADT/ Asistente ADT/ Auxiliar ADT
		Registra en la base de datos del SPRING la información del personal ingresante:	

2	Registrar datos en el Sistema SPRING	<ul style="list-style-type: none"> - Nombres y apellidos - Fecha de nacimiento - Número de DNI o carné de extranjería - Cargo - Empresa - Fecha de ingreso - Dirección - Estado civil - Foto en Físico y/o virtual, bajo formato alineado a sistema spring o software vigente. - N° Celular / Teléfono Fijo - Mail Personal - Otra información interna necesaria. <p>Luego de registrar los datos, envía un correo solicitando la generación del contrato al Asistente de Relaciones Laborales.</p>	Coordinador ADT/ Asistente ADT/ Auxiliar ADT
3	Elaborar contrato	Elabora el contrato correspondiente para la posterior suscripción del candidato seleccionado acorde a las políticas de contratación y normas vigentes.	Asistente de Relaciones Laborales
4	Elaborar fotocheck	<p>Realiza la elaboración y entrega del fotocheck o documento de identificación interno al nuevo trabajador, usando nuevos insumos.</p> <p>Nota para trabajadores: En caso de fotocheck o documento de identificación interno se encuentre deteriorado el colaborador debe entregarlo al área de Administración Laboral, para su reemplazo.</p>	ADL / Capital Humano / TI

5	Gestionar entrega de suministros	<p>Coordina y comunica a los responsables la entrega de suministros (laptop, celular, equipo multimedia, llaves de oficina, uniformes, entre otros) y gestiona el sistema de marcación del nuevo trabajador (nombre, huella y foto) con el área de TI y Procesos.</p> <p>Nota: El colaborador recibe los suministros de acuerdo al formato GMI.F.CH.04 Vinculación Laboral.</p>	<p>Coordinador ADT/ Asistente ADT/ Auxiliar ADT</p>
6	Implementar file del personal	<p>Apertura el file del nuevo personal, incluyendo toda la documentación entregada por el trabajador y registra los documentos entregados en los formatos “GMI.F.CH.16 Check list de documentos personales”.</p> <p>Nota 1: En caso de personal con cargos críticos altos y medios se le asignará un file diferenciado (de preferencia color rojo), el mismo que será actualizado anualmente.</p> <p>Nota 2: El área de Bienestar y Cultura Organizacional realiza la afiliación a instituciones de seguridad social, seguros. Los registros legales de orden laboral los realiza el área de Relaciones Laborales. Finalmente, es entregado a custodia de Administración Laboral quien se encarga de la validación y archivo correspondiente</p>	<p>Coordinador ADT/ Asistente ADT/ Auxiliar ADT</p>
7	Comunicar ingreso	<p>Asegura la comunicación mediante correo electrónico u otro medio, el ingreso del personal a las áreas involucradas o de manera masiva a todo Grupo MetalIndustrias, de ser el caso.</p>	<p>Coordinador ADT/ Asistente ADT/ Auxiliar ADT</p>

8	Registrar en el sistema de planilla	<p>Registra en la base de datos del sistema de planilla (SP) lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centro de costo • Perfil contable • Cuenta Bancaria • Tipo de Sistema de pensión • Horarios • T-Registro • Derechos habientes (persona casada) • Otros datos internos <p>Luego procede con la firma del alta del colaborador, la cual es archivada en el filecorrespondiente.</p> <p>Nota: El registro en el sistema informático y en la SUNAT (Alta de Trabajador) debe realizarse en los plazos definidos por la entidad correspondiente.</p>	Asistente ADL / Coordinador ADL / Auxiliar ADL
5. INDUCCIÓN DEL COLABORADOR			
1	Ejecutar inducción al puesto	Una vez incorporado el nuevo trabajador, realiza la inducción al puesto en el transcurso de los siete primeros días. Dicha inducción es registrada a través del formato “GMI.F.CH.15 Inducción al Puesto”.	Responsable de inducción
2	Validar inducción al puesto	Procede a dar el V°B° del formato “GMI.F.CH.15 Inducción al Puesto” y lo remite al área de Atracción y Desarrollo del Talento para ser archivado en el file de personal	Jefe Inmediato
3	Archivar registro de inducción	Archiva el formato del formato “GMI.F.CH.15 Inducción al Puesto” el cual permanece comoregistro en el file del personal.	Coordinador ADT/ Asistente ADT / Auxiliar ADT

Nota. Fuente empresa en estudio

Capítulo 4. Diagnóstico, Problemática e Indicadores del Proceso Actual

En este apartado se verán los indicadores del estado actual del proceso. Considerando una situación en pandemia y reactivación de la empresa, luego de haber cesado a más del 30% del total del personal.

I. Indicadores Generales del Proceso

Por proceso se considerará una solicitud promedio de 3 operarios o 1 personal administrativo.

a. Tiempo total por proceso de reclutamiento, selección y contratación

El tiempo total actual del proceso (en horas) se diferenciará por el proceso de reclutamiento, selección y contratación a operarios y a administrativos.

Empresa 2021	
Tiempo total del proceso de reclutamiento, selección y contratación para operarios (3 operarios)	61.63 horas
Tiempo total del proceso de reclutamiento, selección y contratación para administrativos (1)	58.57 horas

b. Costo total por proceso de reclutamiento, selección y contratación

Para el cálculo del costo por proceso diferenciando operarios y administrativos, se considera:

- Costo del tiempo trabajado por el personal de distintas áreas durante el proceso
- Costo de agencias de contratación
- Examen médico, prueba rápida covid
- Costo en materiales

Empresa 2021	
Costo total del proceso de reclutamiento, selección y contratación para operarios (3 operarios)	S/ 1,414.48
Costo total del proceso de reclutamiento, selección y contratación para administrativos (1)	S/ 459.09

c. Tiempo de incorporación de un nuevo personal

Días hábiles desde que inicia un requerimiento hasta que la posición es cubierta por un nuevo personal.

Empresa 2021	
Días hábiles operarios (3 operarios)	9
Días calendario personal administrativo (1 administrativo)	11

d. Contrataciones por mes

Mide la cantidad promedio de búsquedas cubiertas por reclutador. La demanda de personal es variable y se ve afecta según las empresas van ganando licitaciones y tienen proyectos.

Total de ingresos 2021: 283 nuevos colaboradores

% ingresos operarios: 69.86%, 198

% ingresos administrativos: 30.14%, 85



Figura 10. Distribución de ingresos operarios vs ingresos administrativos 2021
 Fuente: Empresa en estudio
 Elaboración propia

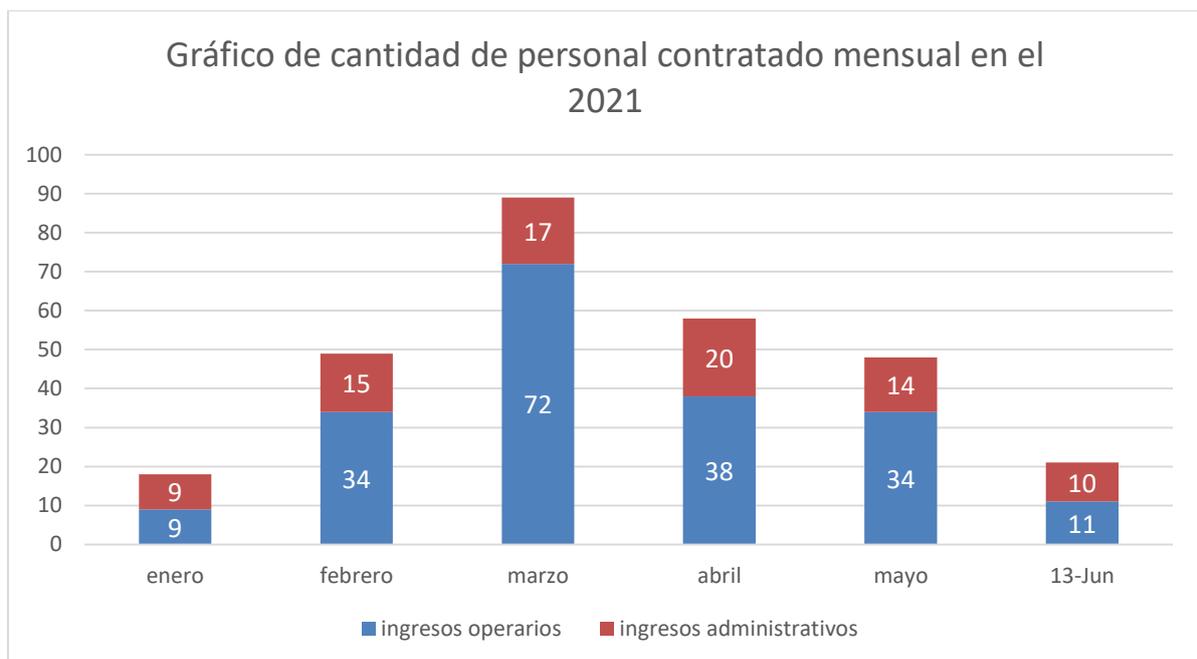


Figura 11. Gráfico de cantidad de personal contratado mensual en el 2021
 Fuente: Empresa en estudio
 Elaboración propia

e. Porcentaje de rotación en los primeros 90 y 7 días de servicio

Este indicador mide la cantidad de colaboradores que dejan la organización en los primeros 90 y 7 días de servicio a la empresa. Además, se hace la comparación entre la data histórica vs la data del 2021.

Tabla 4. Personal cesado antes de los 90 y 7 días comparados históricamente y en el 2021

Total personal cesado histórico	2458	Total personal cesado en 2021	118
--	------	--------------------------------------	-----

	Histórico	% sobre total cesados	2021	% sobre total cesados
Personal que cesa antes de 90 días	1122	45.65%	82	69.49%
Personal que cesa antes de 7 días	202	8.22%	21	17.80%

Nota. Fuente: Empresa, Elaboración propia

***Total de ingresos en el 2021: 283 colaboradores nuevos**

***Total de personal cesado en el 2021: 118 colaboradores cesados**

Respecto a la data histórica, en el 2021 el porcentaje del personal que cesa antes de los 90 días, del total del personal cesado, **aumentó de 45.65% a 69.49%**. Mientras que el personal que cesa antes de los 7 días en el 2021 respecto a la data histórica aumentó de **8.22% a 17.80%**.

-De 283 nuevos ingresos en el 2021, cesaron 118, representando el **41.7%** del personal nuevo.

-Tipos de renuncia del personal nuevo en el 2021 (Total 82):

Tabla 5. Tipos de Renuncia en el 2021 y porcentaje

Tipo de Renuncia	Cantidad	%
RENUNCIA VOLUNTARIA	62	52.54%
PERIODO DE PRUEBA	45	38.14%
TERMINO DE CONTRATO	11	9.32%
Total	118	

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia

Cálculo de la rotación en la empresa en 2021:

De acuerdo al autor Chiavenato, el cálculo de la rotación se calcula de la siguiente manera:

- Cuando se trata de medir el índice de rotación del personal para efectos del planeamiento de recursos humanos:

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

A: admisión de personal
D: desvinculación de personal
PE: promedio efectivo

Figura 12. Cálculo de la rotación

Fuente: Administración de Personal – IDALBERTO CHIAVENATO QUINTA EDICIÓN

Datos de la empresa:

Ingresos y ceses de enero a junio	
(A) Ingresos	283
(D) Cesos	118

Empleados a inicios de enero	416
Empleados al 13 de junio	581
(PE) Promedio efectivo	498.5

$$\frac{\frac{283 + 118}{2} \times 100}{498.5} = 40.22\%$$

La rotación actual de toda la empresa desde enero 2021 al 13 de junio es de 40.22%.

f. Análisis de Rotación en una de las empresas del Grupo MetalIndustrias: RUMI IMPORT

Se realizó un análisis de la rotación del personal “Operario de Almacén” de la empresa RUMI IMPORT (una de las seis empresas del Grupo MetalIndustrias), ya que la tasa de rotación iba en aumento y era necesario tomar medidas.

Esta rotación afectaba en el cumplimiento de cubrir la totalidad de pedidos, tiempos con los clientes, en sobrecargar al personal, pérdidas de proyectos por falta de personal y generar reprocesos en las distintas áreas, como, por ejemplo, continuos requerimientos de selección por personal cesado.

Total de personal operario de almacén						CESES 2020		CESES 2021	
2021						TOTAL	%	TOTAL	%
	enero	febrero	marzo	abril	mayo				
RUMI	31	31	33	32	35				
DESCRIPCION DE RENUNCIA	enero	febrero	marzo	abril	mayo	TOTAL	%	TOTAL	%
RENUNCIA VOLUNTARIA	2	3	2	2	3	9	20.45%	12	63.16%
TERMINO DE CONTRATO	0	0	0	0	0	29	65.91%	0	0.00%
PERIODO DE PRUEBA	1	0	0	2	4	6	13.64%	7	36.84%
TOTALES CESADOS	3	3	2	4	7	44	100%	19	100%
% Cesados mes/Promedio Colaboradores Mes Actual y Anterior	8.57%	9.68%	6.25%	12.31%	20.90%				

Tabla 6. Rotación mensual en la empresa RUMI IMPORT

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia

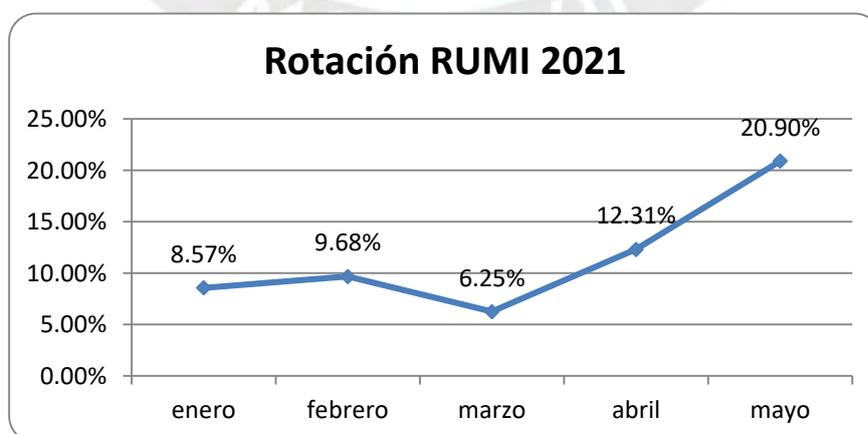


Figura 13. Rotación mensual empresa RUMI IMPORT 2021

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia

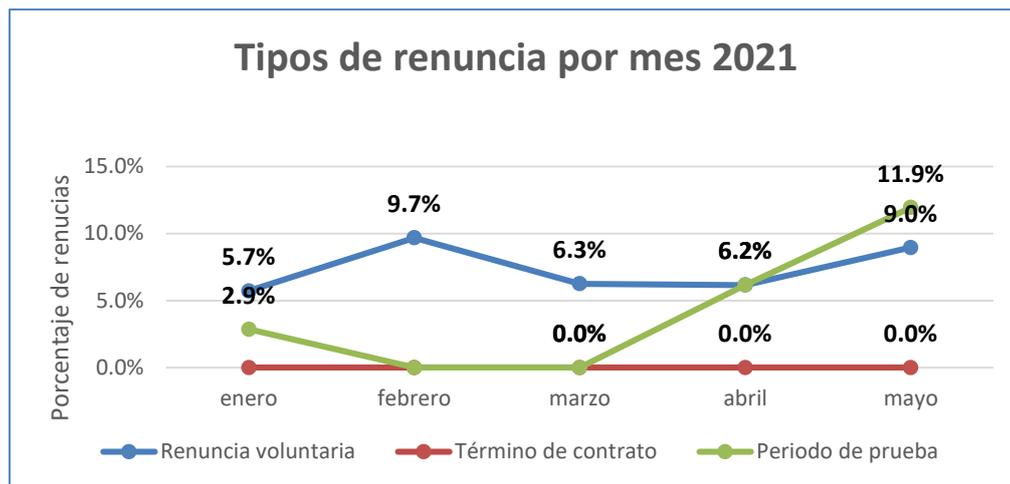


Figura 14. Tipo de renuncia mensual empresa RUMI IMPORT 2021
 Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia

La rotación en aumento fue un problema preocupante en la empresa, esto conllevó a realizar un estudio de los causantes del problema y mejorar el proceso de salida para así recabar la información más importante y mejorar a futuro.

f.i Análisis de la rotación: Encuestas de salida

De acuerdo a lo aprendido en el curso de Captación del Talento, es importante analizar el motivo de la salida del personal, este seguimiento no se realizaba en la empresa, por lo que se implementaron las encuestas de salidas:

- Se agregó un formato en físico de encuesta de salida adicional al proceso de desvinculación que realizan todos los trabajadores que cesan.
- No se realizaron las encuestas a la mayoría del personal cesado ya que el área de Administración Laboral no tenía claro el proceso.
- Este formato es anónimo y consta de 9 preguntas.

ENTREVISTA DE SALIDA

PUESTO: *Operario Almacén* AREA: *Almacén* FECHA DE INGRESO: *17/12/20* FECHA DE SALIDA: *5/01/21*

1. Razón por la que deja la Empresa (puede marcar más de una):

<input type="checkbox"/> Jubilación	a	<input checked="" type="checkbox"/> Mejor empleo	h
<input type="checkbox"/> Despido	b	<input type="checkbox"/> Descontento con remuneración	i
<input type="checkbox"/> Fin de contrato	c	<input type="checkbox"/> Atender casa/familia	j
<input type="checkbox"/> Estudios	d	<input type="checkbox"/> Falta de promoción	k
<input type="checkbox"/> Negocio propio	e	<input type="checkbox"/> Cambio de ciudad/pais	l
<input checked="" type="checkbox"/> Salud/tratamiento	f	<input checked="" type="checkbox"/> Descontento con supervisor	m
<input checked="" type="checkbox"/> Horarios no flexibles	g	<input type="checkbox"/> No me gusta el trabajo	n

2. Evaluación de Desempeño y expectativas:

a. Le explicaron claramente las responsabilidades de su trabajo? SI NO

b. Se le dio entrenamiento y orientación para llevarlo a cabo? SI NO

c. Fue equitativo y justo lo que se esperaba de Ud. en comparación con lo que se esperaba de otros compañeros: horario, tipo de trabajo, modo de hacerlo, etc.? SI NO

e. Tuvo alguna sorpresa desagradable relacionada con su labor, el lugar o el modo como iba a realizarla? SI NO
 ¿Cual? *Si, el area que supuestamente era labor de Picking y chequeo y termino repartiendo en los malabares*

3. Con que frecuencia su Supervisor(a) (nombre) se mostraba:

	Siempre	A menudo	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
a. Comunicativo y con habilidad para escuchar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Dispuesto a admitir sus errores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Hábil para solucionar conflictos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Experto y conocedor de su labor supervisora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Aconseja y capacita según la necesidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Alaba y/o felicita por una labor bien hecha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
g. Amonesta en público	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 15. Encuesta de salida en físico aplicada a operario de almacén
 Fuente: Diplomatura de Recursos Humanos PUCP/Empresa en estudio

-Para el estudio se recolectaron un total de 34 encuestas de salidas en físico resueltas, las cuáles fueron digitalizadas a un Google Formulario donde se obtuvieron los siguientes indicadores:

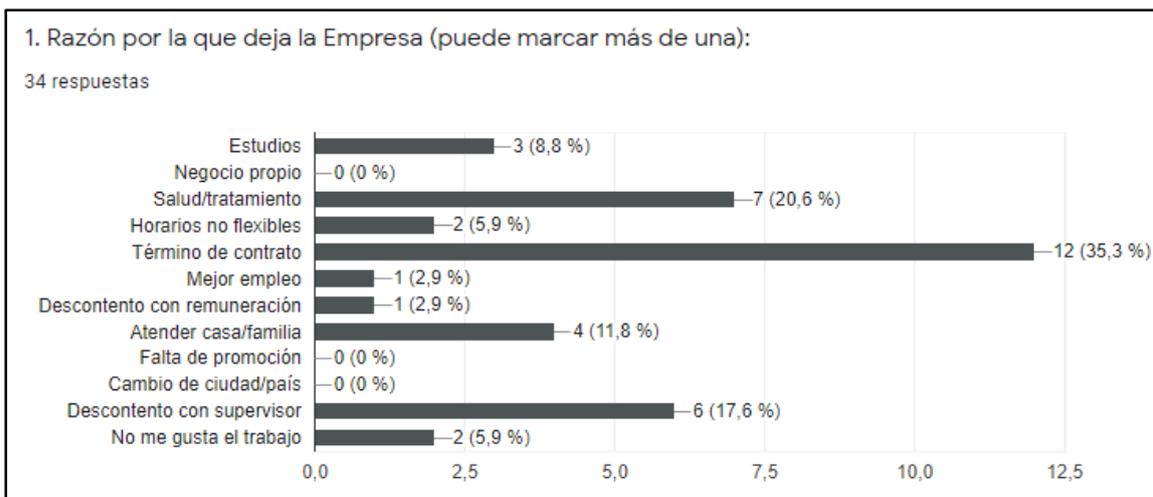


Figura 16. Gráfico de razones por las que el personal cesado deja la empresa
Fuente: Empresa en Estudio

- La principal razón de los ceses en todas las empresas es debido a término de contrato, ya que se culminaban los proyectos y disminuía la demanda de la mano de obra. Las siguientes razones que predominan son Salud/Tratamiento y Descontento con supervisor.

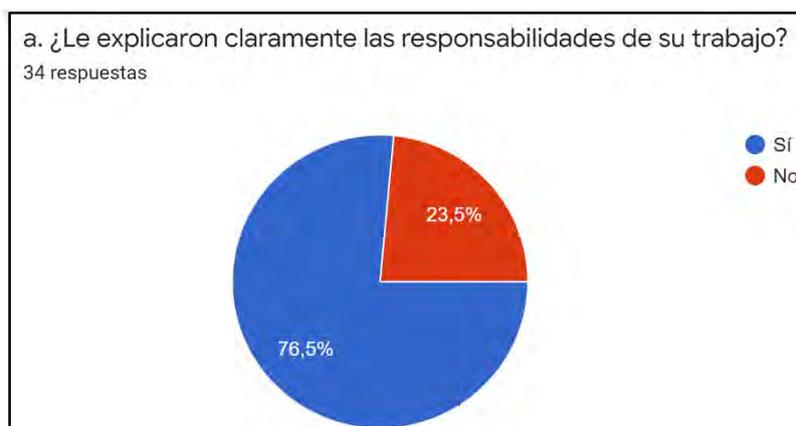


Figura 17. Gráfico de explicación de responsabilidad en el trabajo
Fuente: Empresa en Estudio

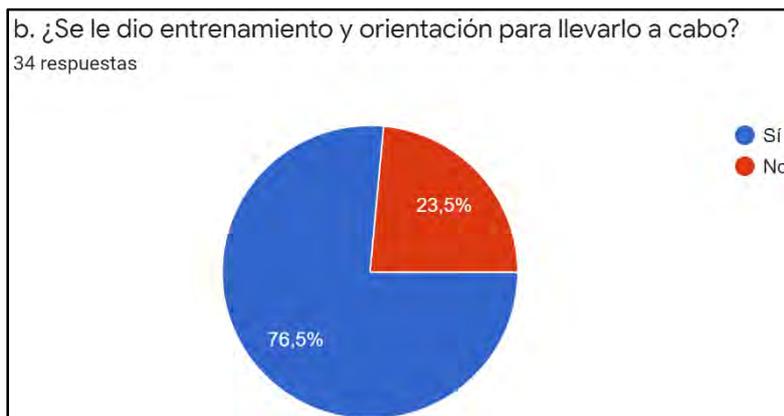


Figura 18. Gráfico de entrenamiento y orientación en el trabajo
Fuente: Empresa en Estudio

- De acuerdo a los resultados, el 23.5% de los cesados siente que no recibió entrenamiento, orientación ni explicación sobre las responsabilidades de su trabajo.



Figura 19. Gráfico de equidad de trato en el trabajo
Fuente: Empresa en Estudio

- El 38.2% de los cesados indica que no recibió un trato justo y equitativo respecto a sus otros compañeros. En los comentarios verbales del personal cesado, al momento de realizar la desvinculación, mencionaban que el Jefe Directo tenía una predilección distinta a algunos compañeros.

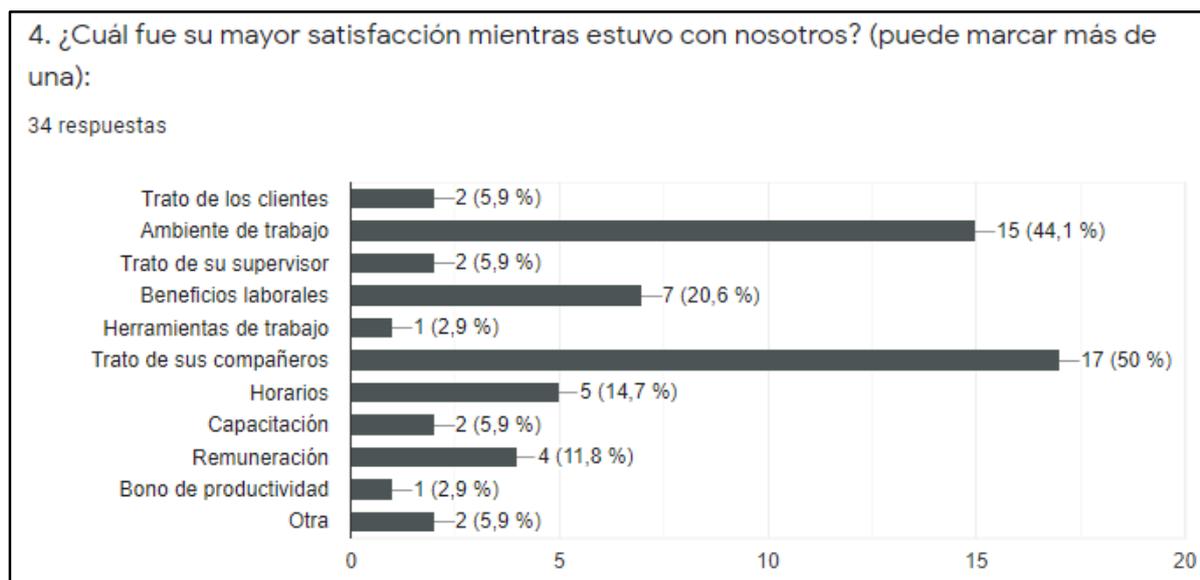


Figura 20. Gráfico de mayor satisfacción en la empresa

Fuente: Empresa en Estudio



Figura 21. Gráfico de mayor insatisfacción en el trabajo

Fuente: Empresa en Estudio

- Las mayores satisfacciones que el personal cesado tuvo en la empresa fueron el ambiente de trabajo (44,1%) y el trato de sus compañeros (50%), lo cual indicaría que existe un buen clima entre los trabajadores en general.
- Por otro lado, la mayor insatisfacción es Herramientas de trabajo (41,2%), seguido del Trato de supervisor (23,5%), pago y beneficios laborales con 20,6% cada uno.

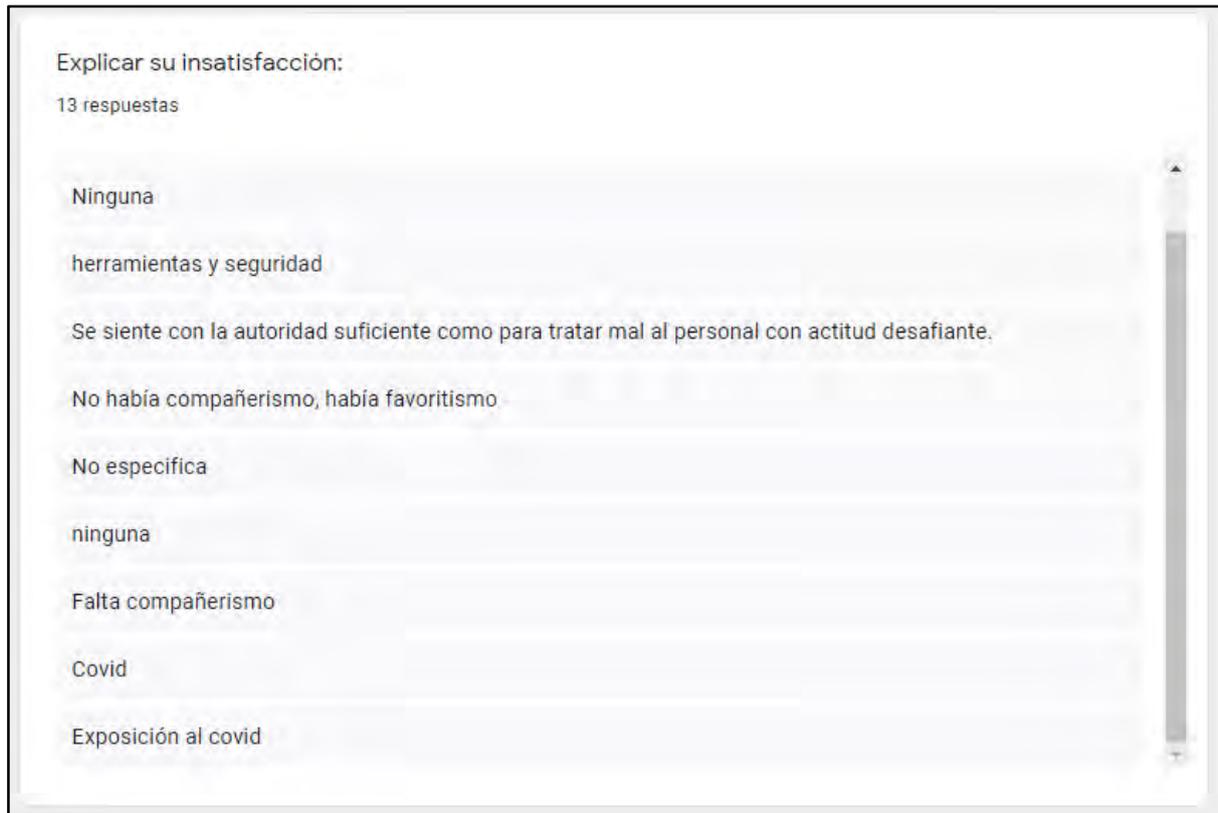


Figura 22. Gráfico de mayor insatisfacción en el trabajo
Fuente: Empresa en Estudio

- Los colaboradores que cesaban tenían una pregunta opcional donde podían describir su insatisfacción con sus propias palabras: Herramientas, mal trato de Jefe Directo, favoritismo, falta de compañerismo, exposición al covid y falta de seguridad.



Figura 23. Gráfico de expresión sin temor a represalias

Fuente: Empresa en Estudio

- El 29.4% del personal cesado eligió la opción de no poder expresarse por temor a represalias, esto generado por el sentir de los Jefes a su equipo de trabajo.

Otro dato importante de recalcar son los comentarios y sugerencias, última pregunta opcional de la encuesta de salida, donde el personal respondió lo siguiente:

9. ¿Tiene algún comentario o sugerencia adicional que le gustaría compartir?
Si recomendaría la empresa porque el ambiente de trabajo en general es agradable, pero a mi parecer debería cambiar la forma de trabajo del área contable ya que permitiría que el registro de la información contable sea mucho más rápido y los resultados sean mejores.
Ninguno
En seguridad debe primar el compañerismo.
Mejorar la calidad de los uniformes, se despintan muy rápido y los pantalones se rompen.
Para sentirse bien con el trabajo es necesario compañerismo, nunca hubo unión en el trabajo o compañerismo. Mucho maletéo, siempre hubo burla si alguien hacía mal su trabajo. Se echaban la culpa unos a otros.
Entrega de Uniforme y EPPS desde un primer día, contar con personal requerido para labores y reconocer el esfuerzo físico, humildad por parte de los supervisores e igual con todos en el área.
Herramientas de trabajo, accesos
En el área de operaciones deberían señalizar las líneas de área de maniobras, como poner conos, señales, e instruir al personal para que no sufra accidentes como pasó el día de mi ingreso.
Mejor calidad de uniformes
Mayor compañerismo, no perder el respeto, sin burlas.

Son las respuestas de las encuestas a 34 personas cesadas, es importante recabar esta información que permite conocer el sentir del personal durante su estadía en la empresa y los posibles motivos de salida a los que la empresa debe atacar para reducir la rotación. Más adelante como propuesta de mejora se propone usar paneles digitales o *tablets* donde el personal que cesa podrá responder a las preguntas y los indicadores se obtendrán de manera automática.

II. Indicadores por Procedimiento

En este apartado se analizan los procedimientos que tienen un mayor impacto en indicadores frente al proceso analizado.

a. Prueba Covid Actual

El personal seleccionado debe pasar por una prueba rápida covid en el tópic de la empresa. El tiempo aproximado en cola para rendir la prueba es de 35 minutos, la atención es por orden de llegada, el personal tercero está a primera hora (7:00 a.m.) en su evaluación para ingresar a la empresa, mientras que el personal a contratar llega 9:00 a.m. luego de su examen médico pre-ocupacional.

Costo prueba rápida covid: S/ 90.00

Indicador de personal apto con prueba rápida covid	
Aptos (Resultado Negativo)	56
Total	79
	70.89%

El indicador de personal apto con prueba rápida señala que, de cada 10 postulantes seleccionados, aproximadamente 7 son aptos para la siguiente etapa.

El personal no apto, que resulta positivo en la prueba rápida, debe tomar un aislamiento de 7 o 14 días, según indique el personal de tópic.

b. Examen Médico Pre Ocupacional

El personal seleccionado es citado a un examen médico pre ocupacional en una clínica externa. Son citados 7 a.m. para luego llegar a la empresa rendir su prueba covid, donde llegan generalmente entre las 9:00a.m. a 9:30 a.m.

El personal seleccionado recibe el resultado de su examen médico luego de 24 horas

	APTO	OBSERVADO	NO APTO
EMPO	97	87	4
Total	51.60%	46.28%	2.13%

Apto: Si el resultado es apto, pasa a la siguiente etapa del proceso.

Observado: En caso de tener una o varias observaciones médicas, deberá subsanarlas en una clínica, hospital o policlínico externo, los resultados más comunes son oftalmología (compra de lentes), endocrinología, nutrición. Esta condición retrasa en 2 días el proceso aproximadamente.

No Apto: El personal seleccionado debe abandonar el proceso.

c. Desistimiento

El personal citado a prueba covid o examen médico no asiste y abandona el proceso. Este desistimiento también ocurre cuando el personal tiene resultado Observado y no puede cubrir el pago de una consulta médica o no la realiza.

	Cantidad
Desistió	51
Total	286
	17.83%

Del total de personal citado a rendir examen médico, 286 personas, desisten 51 representando el 17.83% del personal seleccionado.

d. Filtro de antecedentes

Dentro de los requisitos básicos de un nuevo ingreso se debe validar que este no cuente con ningún tipo de antecedentes.

Con los DNI de los postulantes seleccionados se puede obtener este resultado haciendo uso de la plataforma IPARTNER.

En el proceso actual el resultado de este filtro se obtiene luego de 24 horas de solicitado.

PERSONAL APTO (SIN ANTECEDENTES)	89
TOTAL DE PERSONAL CONSULTADO	136
% DE PERSONAL APTO	65.44%
TIEMPO DE RESPUESTA	24 horas

III. Análisis Causa – Efecto y desperdicios del proceso en general

a. Diagrama Pareto de principales problemas

Se considerará al proceso en general desde el reclutamiento hasta la contratación ya que el proceso actividades repetitivas y los problemas son recurrentes, serán ordenados de manera descendente según la frecuencia cada 100 ingresos, con los que se halló el porcentaje acumulado para graficar el diagrama de Pareto.

Tabla 7. Problemas identificados para Diagrama Pareto

Problemas	Frecuencia cada 100 ingresos	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Acumulación de files de nuevos ingresos, evaluaciones	70	27.45%	27.45%
Restricciones accesos páginas web	50	19.61%	47.06%
Rotación	31	12.16%	59.22%
Falta de disponibilidad de jefes para firmas	26	10.20%	69.41%
Documentos con datos incompletos	20	7.84%	77.25%
Desistimiento de personal seleccionado	18	7.06%	84.31%
Falta de materiales al momento de la selección (Hojas, Lapiceros)	16	6.27%	90.59%
Falta de perfil de puesto/MOF	14	5.49%	96.08%
Disponibilidad de expositores en la inducción	10	3.92%	100.00%

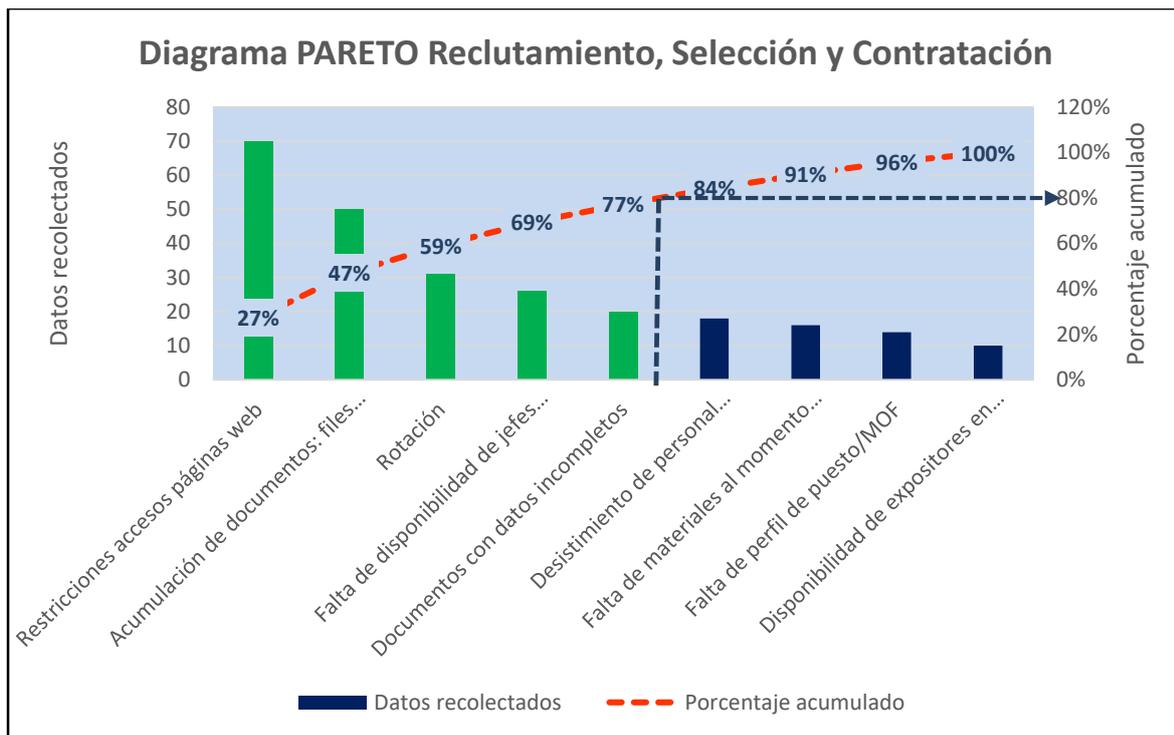


Figura 24. Diagrama de Pareto en ADT
Fuente: Empresa en Estudio

Las principales problemáticas a mejorar son las pintadas de color verde, lo que la empresa quiere lograr es una reducción de tiempo y mejorar la eficacia desde el requerimiento hasta la contratación de un nuevo personal.

b. Diagrama de Ishikawa

Se realiza el análisis usando el diagrama de Ishikawa donde se relaciona de manera gráfica las causas de los problemas que la empresa quiere mejorar.

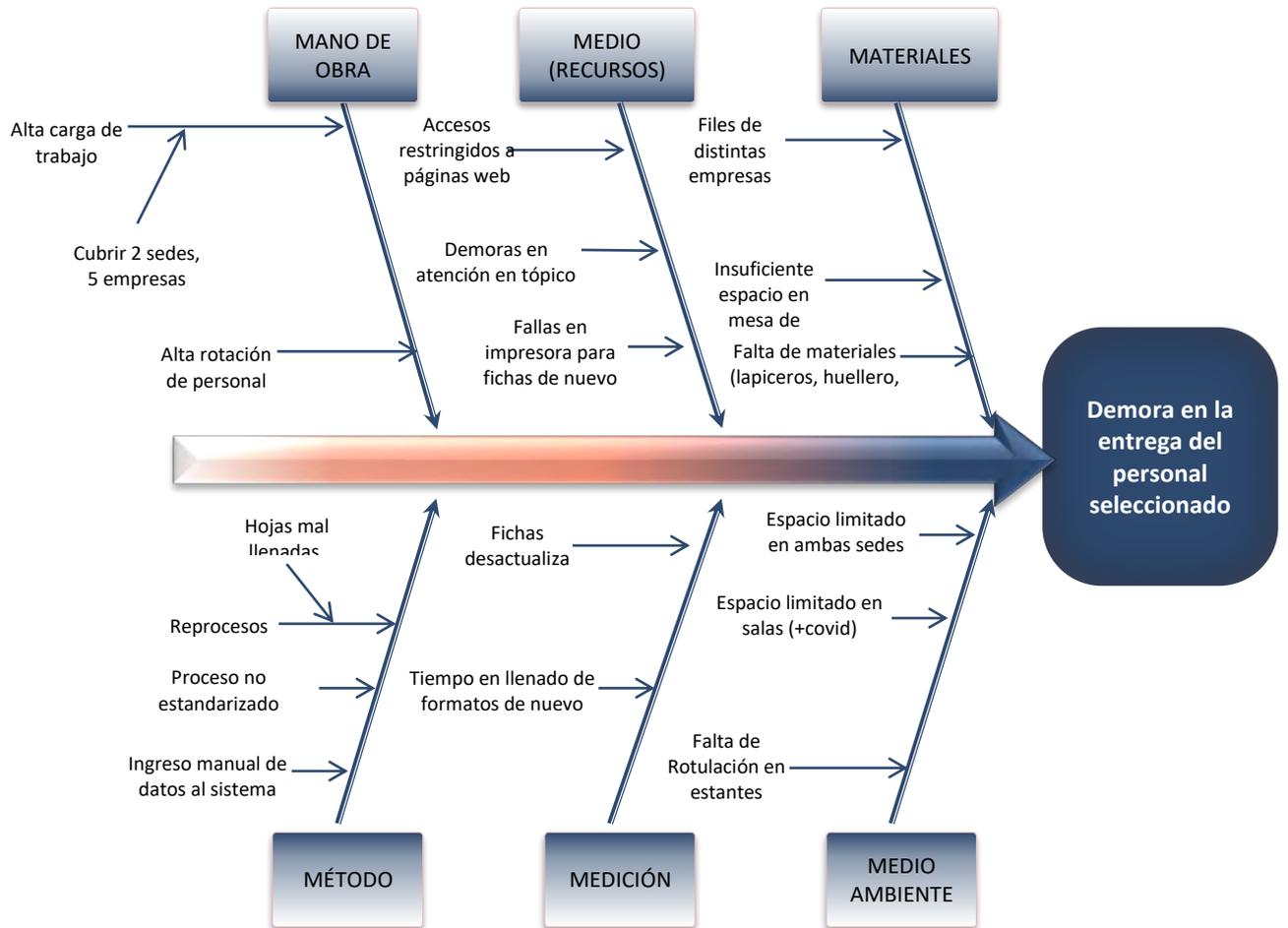


Figura 25. Diagrama Ishikawa: Demora en entrega de personal seleccionado
Fuente: Empresa en Estudio

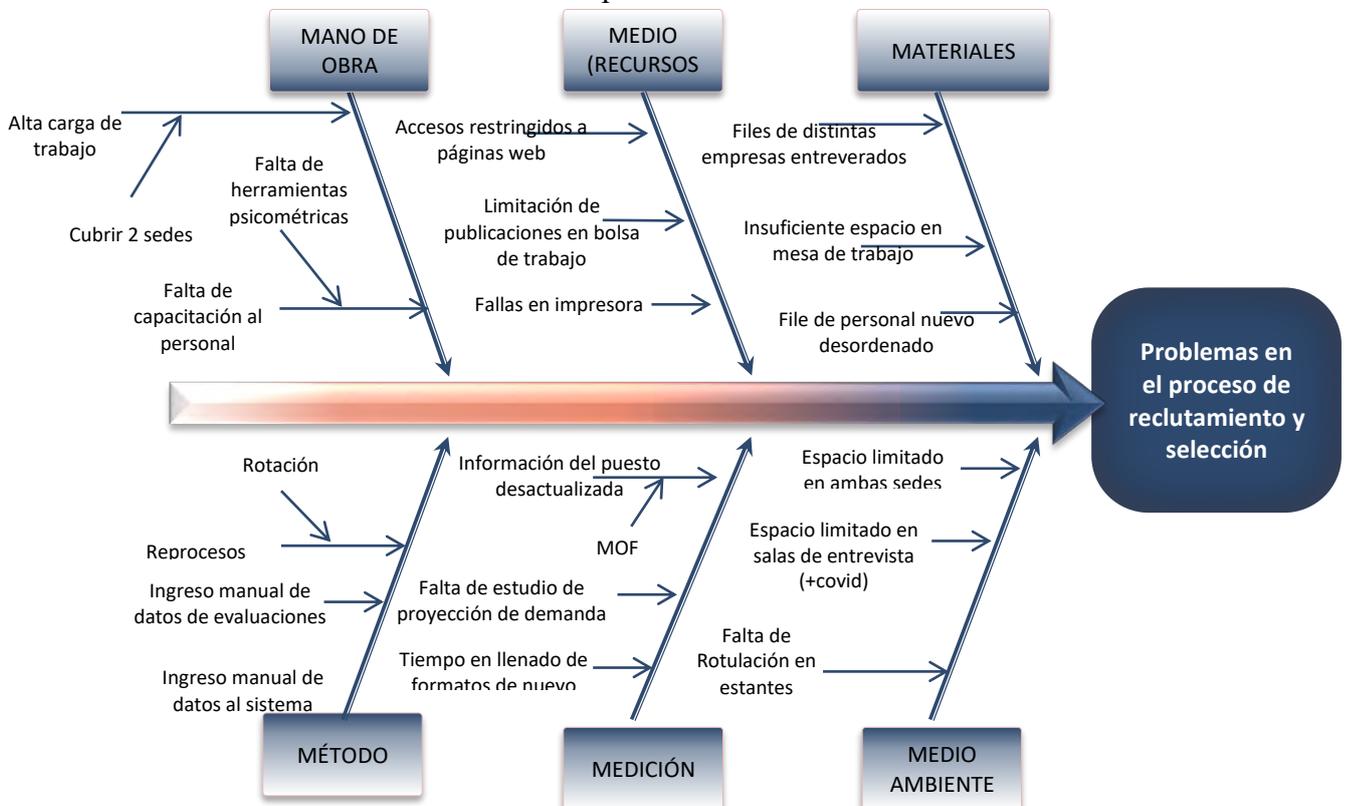


Figura 26. Diagrama Ishikawa: Problemas en el proceso de reclutamiento y selección
Fuente: Empresa en Estudio

Entre las causas se puede apreciar que los límites en accesos y herramientas de trabajo influyen en los tiempos y eficacias del proceso.

c. Identificación de los desperdicios

Según Tapping (2003), los desperdicios observados en el proceso son:

❖ Requerimiento

i. Imprimir requerimiento de personal

- **Exceso de movimientos/operaciones:** El formato de Requerimiento de Personal no suele ser usado por los Jefes/Gerentes, ya que están acostumbrados al envío de un correo y MOF. Por lo tanto, lo descrito en el MOF y en el correo debe ser transcrito a este formato “Requerimiento de Personal” para ser archivado en el file de nuevo ingreso.
Sugerencia: Implementar en el MOF los datos solicitados en el Requerimiento.
- **Esperas:** De parte de la jefatura se emite un compromiso injustificado, cuando hay un requerimiento se señala que la posición estará cubierta en 2 a 3 días, cuando en realidad en promedio toma 13 y 15 días calendario para el personal operario y administrativo, respectivamente. No permitiendo planificar correctamente los recursos al área usuaria.

❖ Reclutamiento

i. Realizar convocatoria

- **Procesamiento:** Únicamente se maneja una bolsa laboral para publicar convocatorias, en momentos de alta demanda de personal no se pueden cubrir los requerimientos. Existen opciones de usar Redes Sociales, Grupos de

WhatsApp y Facebook, LinkedIn e incluso convenios con bolsas laborales de institutos y universidades.

ii. Obtener información del candidato

- **Procesamiento:** En caso de requerimientos masivos (mayormente operarios) no es efectivo el uso de mensajes de texto o correos, ya que en caso de mensajes de texto solo se usa celular haciendo más lento el envío y en el caso de correos, el personal operario, en su mayoría, no revisa frecuentemente su bandeja de entrada, preferible proponer el uso de WhatsApp web con la función “Difusión”.

❖ Selección

i. Realizar evaluación

- **Reproceso:** Se realiza reproceso al digitar las pruebas DISC a mano hechas por los postulantes. El resultado de la prueba DISC no es tomado en consideración durante el proceso, se propondrá a detalle más adelante metodologías para contrastar los resultados de las pruebas DISC.

ii. Verificar información de candidato

- **Esperas:** En el proceso actual el tiempo de espera para obtener los resultados de una solicitud de antecedentes es de 24 horas, siendo un tiempo muerto en el proceso ya que solo se realiza el filtro de antecedentes al personal seleccionado. Este proceso debería realizarse antes de la entrevista con el Jefe/Gerente y así evitar que el tiempo invertido en entrevistas, evaluaciones sea en vano al obtener un resultado “No apto”.

iii. Coordinar fecha de ingreso y fecha de evaluación médica, prueba covid

- **Producción defectuosa:** En el procedimiento actual se utiliza una prueba rápida covid, la cual tiene una efectividad del **70.89%**, esto significa que el **29.11%** del personal seleccionado es enviado a cumplir una cuarentena entre 7 a 14 días.

❖ Contratación

i. Recibir y entregar documentos

- **Esperas:** El personal seleccionado es invitado al proceso de contratación, donde debe llenar 12 formatos, sin enmendaduras, letra legible, firma y huella. En caso de errores debe volver a llenar el formato. Este proceso toma en promedio 1 hora y media por persona.
- **Inventario:** Falta material, lapiceros, hojas en blanco, formatos impresos. El área de SSGG brinda materiales limitados.
- **Transporte:** Se realizan excesivos transportes desde la oficina de recursos humanos hasta la sala de capacitación, recorridos excesivos llevando materiales.

ii. Elaborar contrato

- **Procesamiento:** Los datos ya registrados en Spring deben ser reenviados vía correo al personal de Administración Laboral para la elaboración de contrato, es decir nuevamente deben ser tipeados. Se sugiere brindar acceso al sistema ERP para que el personal encargado de elaborar contrato pueda obtener la información de manera directa.
- **Inventario:** Falta de hojas membretadas.

iii. Gestionar entrega de suministros

- **Esperas:** El personal recibe sus suministros (laptop, celular, equipos, uniforme, entre otros) luego de 3 días a 1 semana de haber ingresado. Como propuesta la coordinación de esta información debería partir desde la solicitud de requerimiento, de manera que el área encargada de brindar los suministros pueda estar preparada.

iv. Inducción al personal

- **Esperas:** Cada día que hay ingresos se debe esperar la disponibilidad de los expositores, generando tiempos muertos y esperas a los postulantes. Esto afecta en el *on-boarding*. Se sugiere planificar días de ingreso para poder cumplir con los tiempos prometidos.

v. Implementar File de personal

- **Inventario:** Falta de materiales, lo que puede generar pérdidas de documentos importantes para el récord del personal, tras papeleos, etc.
- **Inventario:** Se genera acumulación de files incompletos, a causa de la falta de materiales y falta de estantes. Dificultando el orden en la mesa de trabajo.



Figura 27. Files de personal acumulados en sitio de trabajo

Fuente: Empresa en Estudio

IV. Cálculo del tiempo y costo del proceso actual

Para el cálculo del costo se deben considerar los salarios del personal de las áreas involucradas:

Tabla 8. Costos por hora del personal involucrado en el proceso actual

	Costo mensual	Horas mensual	Costo por Hora
Asistente de ADT	S/ 1 600.00	192	S/ 8.33
Asistente de ADL/RL	S/ 2 000.00	192	S/ 10.42
Prevencionista de Riesgos	S/ 1 600.00	192	S/ 8.33
Enfermera	S/ 1 600.00	192	S/ 8.33
Jefe	S/ 5 000.00	193	S/ 25.91
Gerente	S/ 13 000.00	194	S/ 67.01

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia.

ADT = Atracción y Desarrollo del Talento (Área en Estudio)

ADL = Administración Laboral

RL = Relaciones Laborales

i. Requerimiento de personal:

Tabla 9. Cálculo del costo total de aprobar requerimiento

	Construcción de MOF por Jefe/Gerente (minutos)	Costo de construcción de MOF	Revisión de MOF y aprobar requerimiento (minutos)	Costo de revisión	Tiempo total (horas)	Costo total (Costo de construcción de MOF y revisión)
Aprobar requerimiento	25	S/ 19.36	10	S/ 1.39	0.58	S/ 20.75

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia.

El Jefe Directo actualiza el MOF de puesto y envía el formato de requerimiento de personal, el área de selección revisa el MOF y aprueba el requerimiento, este proceso toma un tiempo total de 35 minutos (0.58 horas) y un costo total de S/ 20.75.

Tiempo total de requerimiento de personal	0.58 horas
Costo total de requerimiento de personal	S/ 20.75

ii. Reclutamiento:

Inicia una vez aprobado el requerimiento, con la publicación de la convocatoria.

Se utiliza la bolsa laboral CompuTrabajo.

Tabla 10. Cálculo del costo por publicidad en CompuTrabajo

	Costo (6 meses)	N° de avisos (en 6 meses)	Costo por aviso
Publicidad (6 meses)	S/ 5 700.00	100	S/ 57.00

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia.

El tiempo y costo total por revisar los CV de los postulantes de un proceso:

Tabla 11. Cálculo del tiempo y costo total por revisar los CV de postulantes

	CV por aviso	Tiempo de revisión por CV (segundos)	Tiempo de revisión por proceso (horas)	Costo por proceso
Revisión de CV	250	10	0.69	S/ 5.79

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia.

Contactar a los postulantes preseleccionados, difiere de si es un personal operativo o administrativo. Se realiza un primer contacto con el candidato comentándole los detalles del puesto y si está interesado en participar en una entrevista.

Tabla 12. Cálculo del tiempo y costo total por contactar candidatos operarios o administrativos

	Cantidad promedio	Tiempo por contacto por candidato (s)	Tiempo total de contactar por proceso (horas)	Costo por proceso
Contacto candidatos preseleccionados (operarios)	25	150	1.04	S/ 8.68
Contacto candidatos preseleccionados (administrativos)	10	480	1.33	S/ 11.11
		Promedio	1.19	S/ 9.90

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia.

Tiempo total de reclutamiento	1.88 horas
Costo total reclutamiento	S/ 72.68

iii. Selección:

Entrevista por el área de Selección

El área de atracción del talento entrevista a los candidatos. En esta entrevista se tiene el primer contacto visual con el candidato y se evalúan mayores cualidades.

Tabla 13. Cálculo del tiempo y costo total de entrevistar candidatos operarios o administrativos

	Candidatos que se presentan (virtualmente)	Tiempo por candidato (minutos)	Tiempo total (horas)	Costo por proceso
Candidatos operarios	15	4	1.00	S/ 8.33
Candidatos administrativos	7	8	0.93	S/ 7.78
		Promedio	0.97	S/ 8.06

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia.

Realizar evaluación

Al personal operario se le evalúa con un test DISC, mientras que al personal administrativo se les evalúa con la prueba DISC y test Kostick.

Tabla 13. Cálculo del tiempo y costo total por realizar evaluación a candidatos operarios o administrativos

	Candidatos a evaluar	Tiempo total (horas)	Costo por proceso
Candidatos operarios	15	0.75	S/ 6.25
Candidatos administrativos	7	0.93	S/ 7.78
		0.84	S/ 7.01

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia.

Evaluación área solicitante (Jefe o Gerente)

El jefe o gerente del área usuaria realiza las entrevistas individuales de manera virtual a los postulantes pre-evaluadas que pasaron a esta etapa.

Tabla 14. Cálculo del tiempo y costo total por evaluación de Jefe/Gerente a candidatos operarios o administrativos

	Candidatos a evaluar	Tiempo por candidato (minutos)	Tiempo total (horas)	Costo por proceso
Candidatos operarios	8	8	1.07	S/ 27.63
Candidatos administrativos	4	20	1.33	S/ 61.94
		Promedio	1.20	S/ 44.79

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia.

Verificar información del candidato

Los candidatos elegidos por el jefe pasan una última etapa de filtro de antecedentes. En el proceso actual los resultados de este filtro se obtienen luego de 24 horas.

Tabla 15. Cálculo del tiempo y costo total por verificar información de antecedentes y credencia de candidatos operarios o administrativos

	Candidatos elegidos	Recolectar datos para verificación (minutos)	Verificación antecedentes (IPARTNER) (horas)	Costo Verificación Antecedentes	Tiempo total en horas	Costo total
Candidatos elegidos para verificación (operarios)	5	3.75	24	11	24.06	S/ 55.52
Candidatos elegidos para verificación (administrativos)	2	1.5	24	11	24.03	S/ 22.21
			Promedio		24.04	S/ 38.86

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia.

Coordinar fecha de ingreso y evaluación médica

Los candidatos seleccionados que obtuvieron un resultado apto en el filtro de antecedentes, son contactados para asistir a examen médico en una clínica externa y pasar prueba covid dentro de las instalaciones de la empresa. El resultado del examen médico se obtiene en 24 horas y el resultado de la prueba covid en 1 hora (considerando la cola).

Tabla 16. Cálculo del tiempo y costo total por coordinar fecha de ingreso y evaluación médica con seleccionados operarios o administrativos

	Seleccionados a contactar	Coordinación y envío de datos unitario (minutos)	Tiempo Evaluación Médica + Prueba Covid (horas)	Costo de coordinación de fecha de ingreso	Costo individual de evaluación médica	Costo individual prueba covid	Tiempo total en horas	Costo total de coordinar fecha de ingreso y evaluación médica
Coordinación con Operarios	5	3.5	25	S/ 0.49	S/ 150.00	S/ 90.00	25.29	S/ 1 200.49
Coordinación con Administrativos	1	4	25	S/ 0.69	S/ 150.00	S/ 90.00	25.07	S/ 240.69
						Promedio	25.18	S/ 720.59

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia.

Tiempo total de reclutamiento	52.23 horas
Costo total reclutamiento	S/ 833.31

iv. Contratación

El personal apto en todos los filtros, pasa a la siguiente etapa “Contratación”.

Recibir y entregar documentos

Luego de recibir la aptitud en el examen médico y en la prueba covid, el personal pasa a la sala de Capacitación a rellenar los documentos de ingreso y entregar los documentos solicitados.

Este procedimiento empieza aproximadamente a las 9:30 a.m. y tiene una duración total en promedio de 3 horas.

Tabla 17. Cálculo del tiempo y costo total por recibir y entregar documentos a seleccionados operarios o administrativos

	Cantidad	Preparar documentación (minutos)	Llenar documentos (unitario en minutos)	Entrega y revisión de requisitos (minutos)	Tiempo total de recibir y entregar documentos (horas)	Costo total de recibir y entregar documentos
Personal Operario	3	5	90	5	5	S/ 1.39
Personal Administrativo	1	5	80	7	1.53	S/ 1.39
					Promedio	3.27
						S/ 1.39

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia.

Registrar datos en Sistema ERP Spring

Se calcula el tiempo y costo promedio de registrar a un nuevo personal en el sistema ERP de la empresa. Si es un puesto nuevo, se debe realizar una creación del mismo en el sistema.

Tabla 18. Cálculo del costo y tiempo total por registrar datos en Sistema ERP a personal contratado

	Cantidad promedio	Registrar en sistema(minutos)	Escaneo y registro de foto en sistema(minutos)	Tiempo total de (horas)	Costo total
Personal a contratar	2	7	2	0.30	S/ 2.58

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia.

Elaboración de contrato, fotocheck, file de personal y alta T-Registro

Tiempo y costo invertido en brindarle los suministros al personal nuevo.

Tabla 19. Cálculo del costo y tiempo total por elaborar contrato, fotocheck, file de personal y alta en T-Registro a personal contratado

	Cantidad promedio	Elaboración (minutos)	Tiempo total(minutos)	Tiempo total en horas	Costo total
Elaborar contrato	2	4	8	0.13	S/ 1.39
Elaborar fotocheck	2	4	8	0.13	S/ 5.00
Archivar en file de personal	2	3	6	0.10	S/ 0.83
Personal a contratar T-Registro	2	7	14	0.23	S/ 2.43
			36	0.60	S/ 9.65

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia.

Inducción de colaborador

La inducción brindada por las áreas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Recursos Humanos.

Tiene una duración aproximada de 2 horas en total, pero depende de la disponibilidad de los expositores, tomando como hora límite para culminar las 2:00p.m., hora máxima en que se entrega al nuevo personal a su área de trabajo.

Tabla 20. Cálculo del tiempo y costo total por Inducción a contratados

	Inducción Seguridad	Inducción Salud	Inducción RRHH	Tiempo total en horas	Costo total
Se cita a todos los colaboradores para una inducción	60	25	25	1.25	S/ 10.42

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia.

Tiempo total de contratación	5.4 horas
Costo total contratación	S/ 24.04

Tiempo y costo total del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación por proceso

Tabla 21. Tiempo y costo total del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación por proceso

Operarios (3 operarios)	Tiempo total del proceso (horas)	61.63
	Costo de contratación (soles)	S/ 1414.48
Administrativo (1 administrativo)	Tiempo total del proceso (horas)	58.57
	Costo de contratación (soles)	S/ 459.09

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia.

En suma, el tiempo total de reclutamiento, selección y contratación para un proceso de 3 operarios es de 61.63 horas y un costo de S/ 1414.48.

En suma, el tiempo total de reclutamiento, selección y contratación para un proceso de 1 administrativo es de 58.57 horas y un costo de S/ 459.09

Capítulo 5. Propuesta del Proceso Optimizado

En este capítulo se desarrollarán las propuestas y uso de las herramientas Lean para mejorar la productividad del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación erradicando desperdicios y actividades que no agregan valor en el flujo del proceso.

En lo descrito en el capítulo anterior, existen puntos de mejora que impactan en gran medida en cuánto tiempo de respuesta de los procesos.

I. Mejoras con Herramientas Lean

En esta sección se darán a conocer las herramientas Lean a usar de acuerdo a la identificación del desperdicio.

Tabla 21. Selección de herramientas Lean

SUB PROCESO	MUDA	DESPERDICIO	5S	ESTANDARIZACION	REFORMULAR	TABLERO KANBAN
Imprimir Requerimiento de Personal	El formato no es usado, solo se construye para cumplir con la certificación	Procesamiento adicional	X	X	X	X
Realizar Convocatoria	Solo se maneja una bolsa laboral para todos los requerimientos	Procesamiento adicional			X	X
Contactar candidatos	Poca efectividad en el uso de mensajes de texto/correo para contactar operarios	Procesamiento adicional		X	X	
Realizar evaluación	Digitar las evaluaciones psicológicas realizadas en fisico.	Reproceso			X	X
Evaluación prueba covid	La efectividad de la prueba covid rápida impacta negativamente en el proceso, retrasando 7 a 14 días.	Esperas			X	X
Recibir y entregar documentos	Llenar formatos, sin errores, enmendaduras. Más de 1 hora y medio de escribir datos que solicita la certificación.	Esperas	X		X	X
	Falta de material, hojas, lapiceros, membretadas	Existencias	X			
	Excesivos transportes desde la oficina de RR.HH. a la sala de capacitación	Movimiento			X	

Elaborar contrato	Los datos ya registrados en el sistema ERP (Spring) deben ser nuevamente tipeados en un correo para el área encargada de elabora los contratos	Reproceso			X	
	Falta de hojas membretadas	Existencias	X			
Gestionar entrega de suministros	Demoras en la entrega de suministros (pc, laptop, celular, equipos, etc.)	Esperas		X	X	
Inducción al personal	Se debe esperar a la disponibilidad de los expositores para brindar su exposición, generando que el proceso se alargue	Esperas			X	
Implementar File de personal	Falta de materiales, grapas, fastener, folder	Existencias	X			X
	Acumulación de files de personal incompletos, se generan pérdidas	Existencias	X		X	

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia.

I.1. Imprimir Requerimiento de Personal/Gestionar Entrega de Suministros

Estandarización y reformulación

El formato actual no es utilizado como se indica, únicamente es rellenado para cumplir con lo indicado por la certificación.

En este formato se repite gran información que se encuentra en el MOF, por lo tanto, se sugiere acoplar ambos formatos y así aprovechar el uso del mismo. Además, en este nuevo formato se debería incluir los suministros que va a necesitar el nuevo colaborador (laptop, pc, correo, equipos de protección personal) y pueda recibirlos en su primer día en la empresa afectando positivamente en el *On-boarding*.

Es necesario estandarizar este proceso, indicando los pasos para llenar un requerimiento de personal completo y el tiempo que este involucra, como lo indicado en el libro de Drew Locher, se usaría como referencia la figura 23 para implementar una instrucción de trabajo estandarizado.

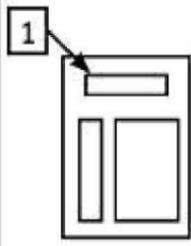
Instrucción de trabajo estandarizado			
Proceso: ____ Procesamiento de Pedidos _____			
Operación: ____ Registro de Pedidos _____			
Tarea	Puntos Clave	Duración/ Horario	Referencias Visuales
1.- Registrar el pedido	-Entrar primero el encabezamiento y luego cada línea, por razones de eficiencia -Introducir los datos en los campos obligatorios para garantizar la precisión	-5 a 10 minutos por pedido -Registrar a lo largo del día en que se ha recibido el pedido	
Etcétera	Etcétera	Etcétera	Etcétera

Figura 28. Ejemplo de instrucción de trabajo
Fuente: Drew Locher (2017)

Implementando esta mejora el tiempo del proceso no variaría, pero se obtiene una información temprana de los suministros que un nuevo personal va a necesitar y así poder obtenerlos a tiempo.

I.2. Realizar convocatoria

Reformular

En la propuesta actual solo se maneja una bolsa laboral, CompuTrabajo, no siendo efectiva para puestos operativos especializados, y además se cuenta con una cantidad limitada a 15 publicaciones.

Frente a esta situación, el área contactó y realizó convenios con entidades educativas y técnicas tales como SENATI, TECSUP, Universidad del Callao, etc. para ser parte de sus bolsas de

trabajo. Además, se optó por el uso de redes sociales, tales como Facebook y LinkedIn. Este último usado principalmente para puestos administrativos.

Las publicaciones en LinkedIn comprenden los requisitos, funciones y beneficios que ofrece la empresa:

En Grupo Metalindustrias estamos en la búsqueda de profesionales de **#logistica** para integrarlo a nuestro staff de colaboradores.

Requisitos:

- Experiencia mínima de 4 años en el cargo
- Egresado en Ing. Industrial y/o Administración
- Especialización y/o Maestría en SCM, Operaciones y Servicios Logísticos
- Conocimientos en SST
- Conocimientos en SAP B1 y Office nivel intermedio.
- Disponibilidad para laborar en el Callao

Funciones:

- Lidera la gestión inventarios y conciliación con los Kardex de control
- Supervisa el correcto ingresos y consumos de los suministros para almacén.
- Seguimiento de vencimiento de todo tipo de documentos de flota de la empresa
- Supervisa la preparación correcta de ordenes de ventas que son emitidas por el área de ventas
- Dar VB^o a las guías emitidas para traslado de material para su despacho.
- Supervisa que el material importado sea la correcta según los Packing List, peso de la DUA versus el peso físico.
- Gestión mensual de los KPIS del área.

Ofrecemos:

- Alimentación cubierta al 90%
- Cobertura de EPS al 50%
- Planilla directa.

Interesados enviar su CV a atorres@metalindustrias.com.pe, indicando en Asunto: "Jef - Almacén"

#Recomienda #Refiere #Comparte #Oportunidadlaboral

 158  56 comentarios

Figura 29. Publicación de convocatoria en LinkedIn
Fuente: Elaboración propia/LinkedIn

I.3. Contactar candidatos

Estandarización

El procedimiento actual indica que en caso de requerimientos masivos de operarios estos sean contactados a través de mensajes de texto y correos, en la experiencia realizando este procedimiento se concluye que no es efectivo el uso de estos medios, además de que escribir en un celular no es tan rápido como una computadora.

Como propuesta se sugiere usar llamadas y mensajes masivos a través de WhatsApp Web, para esto es posible crear una macro y realizar los siguientes pasos:

- Preseleccionar los CV de la publicación (mínimo 100)
- Exportarlos datos en Excel
- Obtener los datos de Nombres, Apellidos, Teléfono y copiarlos a la macro construida
- Haciendo uso de la macro, esta enviará un mensaje personalizado por nombre asociados un número de WhatsApp, incluyendo los datos y especificaciones del puesto, así como el lugar y hora de la entrevista.

Se propone el uso de esta macro de Excel no solo para procesos masivos, sino para los distintos procedimientos de comunicación durante el reclutamiento, selección y contratación, tales como: Cita a entrevista, invitación a examen médico, prueba covid, envío de lista de documentos para ingreso.

WhatsApp es el medio más efectivo para la comunicación, sobre todo con el personal operario que representa más del 70% de los procesos de selección.

En casos de reclutamiento a operarios es recomendable también el uso de llamadas.

Tabla 23. Variación entre tiempo actual vs propuesto en contactar candidatos

	Tiempo (minutos)	Variación	Efectividad	Variación
Enviar mensaje de texto a 100 postulantes	200	95%	5%	40%
Ejecutar Macro para WhatsApp a 100 postulantes	10		45%	

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia.

Implementando esta mejora el tiempo y efectividad del proceso variaría positivamente en 95% y 40%, respectivamente.

Como parte de la estandarización este proceso debe ser documentado donde se muestren los pasos necesarios para ser llevado a cabo.

I.4. Realizar evaluación

Reformular: Garantizar la calidad del recurso humano seleccionado

El resultado de la evaluación del TEST DISC no es considerado determinante en ninguna parte del proceso, únicamente es completado y tabulado para cumplir con lo establecido para la certificación. Certificación la cuál toda el área, incluida la Gerencia de Capital Humano no se encuentra de acuerdo con sus procesos rígidos y poco ágiles, sin embargo, debido a estar a solo 1 mes de la auditoría final no es posible realizar los cambios hasta después de esta.

Como propuesta de mejora para garantizar la calidad del recurso humano a seleccionar y contratar se propone realizar entrevistas por competencias utilizando la metodología *STAR*, competencias que son elegidas en el MOF del puesto.

Propuesta de entrevista por competencias en MetalIndustrias:

Proceso actual de entrevistas y evaluación

Actualmente en la empresa, las entrevistas consisten de una primera video llamada o reunión presencial con al área de selección donde se realiza un primer filtro, los postulantes que pasen este filtro tendrían una video llamada o reunión final con el jefe directo.

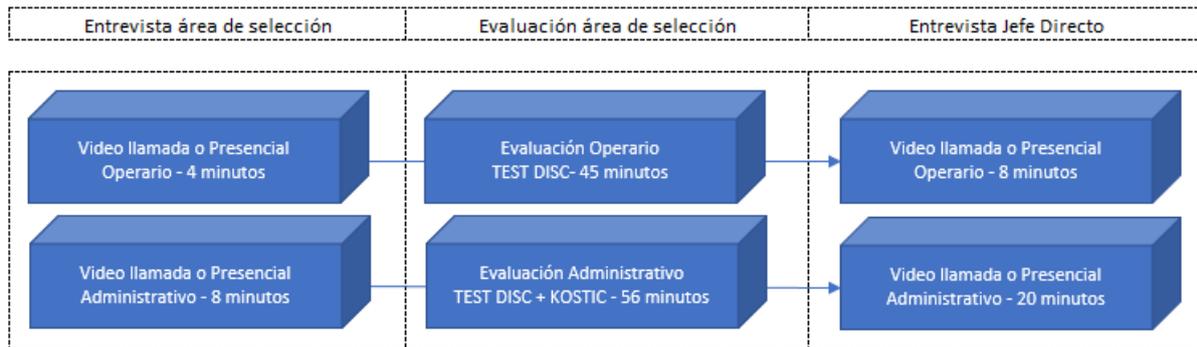


Figura 30. Proceso actual de entrevistas
Elaboración propia

Entrevista área con el área de selección

Durante la primera entrevista con el equipo de selección, las video llamadas o reuniones toman en promedio 4 minutos en casos de operarios y 8 minutos en caso de personal administrativo.

Cuando los postulantes son operarios, se les pregunta datos básicos personales, si han tenido experiencia en el puesto y rubro metalmeccánico, y si acepta las condiciones de trabajo y remunerativas del puesto al que postula, los que respondan con una buena actitud y acepten las condiciones laborales pasan a la entrevista final con el jefe directo.

Cuando los postulantes son administrativos, se les pregunta datos básicos personales, grado de estudios, nivel de manejos de softwares requeridos por el puesto, tiempo de experiencias, motivos de salidas y funciones realizadas en sus anteriores puestos. El personal que responda con buena actitud y sea afin a lo requerido por el puesto pasa a la entrevista final con el jefe directo.

Evaluación del área de selección

En el caso de operarios, se les entrega prueba DISC virtual o presencialmente y tienen un tiempo total de 45 minutos para resolverla.

En el caso de administrativos, se les entrega prueba DISC y prueba Kostic virtual o presencialmente, y tienen un tiempo total de 1 hora para resolver ambas pruebas.

Como lo mencionado, en el proceso actual no se considera importante el resultado de la prueba DISC, solo se realiza para cumplir con lo que exige la certificación.

En el caso de personal administrativo, se obtienen los resultados de la prueba Kostic de los postulantes seleccionados que pasarán a la entrevista final con el Jefe Directo, los resultados de la prueba son enviados al Jefe Directo.

Entrevista Jefe Directo

Ya sea operario o administrativo, el Jefe Directo realiza preguntas técnicas y sobre la experiencia previa de los postulantes, tomándole un tiempo de 8 minutos en promedio por personal operario y 20 minutos en promedio por personal administrativo. Al terminar todas las entrevistas, designa una lista por orden de prioridad de los postulantes elegidos.

Propuesta Entrevista por Competencias en MetallIndustrias

Este tipo de entrevistas son muy importantes para objetivizar la selección, ya que tiene un estilo de inducir al candidato a responder sobre hechos en situaciones reales, permitiendo conocer si la persona será competente para un puesto determinado. Las preguntas que se formularán estarán diseñadas en base al glosario de competencias de la empresa y que han sido elegidas para los MOF de los puestos.

Según la competencia a evaluar se tendrá una lista de preguntas para cada nivel jerárquico de la empresa: operativo, mandos medios y de dirección.

Preguntas según puesto

Se deben analizar los perfiles de puesto y así elaborar un listado de preguntas flexibles, según la situación lo requiera. Cada competencia será medida en niveles, según los que se usan en la empresa: Bajo, Medio, Alto y Muy Alto.

Se tomará el MOF de un puesto de Supervisor de Ventas, este manual posee las siguientes competencias requeridas para la posición, como ejemplo, se elegirá la competencia de Tolerancia a la presión.

Competencias	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Responsabilidad			X	
Trabajo en equipo			X	
Orientación al cliente			X	
Comunicación asertiva			X	
Tolerancia a la presión			X	
Orientación a resultados				X

Tolerancia a la presión

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Muy alto	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia
Alto	Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y su desempeño es bueno en situaciones de mucha exigencia
Medio	Alcanza los objetivos aunque esté presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
Bajo	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

Posibles Preguntas: Del siguiente listado se pueden escoger preguntas y moldearlas de acuerdo a la situación, no es necesario consultarlas todas, va de acorde al tiempo disponible para entrevistar.

1. Describa la situación laboral más tensa que haya debido resolver. ¿Cómo procedió para resolverla?
2. Si le asignan una tarea abrumadora, con límites específicos de tiempo, ¿cómo planea su estrategia para cumplir el plazo?
3. Cuénteme de alguna experiencia laboral en donde haya trabajado dentro de límites muy estrictos de tiempo. ¿Cómo calificaría su desempeño en esas condiciones?
4. Cuando tiene presiones de estudio o de trabajo importantes y los problemas se amontonan, ¿qué hace para resolverlo?
5. ¿Cuáles de las actuales condiciones de su trabajo son las más frustrantes para usted?

De acuerdo a la respuesta del candidato se le podría colocar un nivel Bajo, Medio, Alto o Muy Alto:

Competencias reveladas

Competencias	Requerido por el perfil	Nivel				No relevada
		Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	
Responsabilidad	Alto			x		
Trabajo en equipo	Alto		x			
Orientación al cliente	Alto			x		
Comunicación asertiva	Alto					x
Tolerancia a la presión	Alto			x		
Orientación a resultados	Muy Alto			x		

Uso de la metodología *STAR* para complementar la entrevista por competencias

La palabra *STAR* corresponde a las siglas del acrónimo: Situation (Situaciones), Task (Tarea), Action (Acción) y Results (Resultados).

Este modelo *STAR* servirá para evaluar los comportamientos que evidencien si el entrevistado posee o no la competencia que se pretende evaluar. Las preguntas deben plantear una situación específica del pasado, las tareas que el candidato tuvo que realizar, las acciones tomadas y los resultados alcanzados.

Al aplicarlo en la empresa actual, a nivel operativo, es posible determinar si un candidato posee el *know how* requerido (manejo de una herramienta de trabajo específica como amoladora, punzonadora, tronzadora, etc.) al plantearle situaciones para evaluar una competencia específica. Si el candidato no ha experimentado situaciones, tareas, acciones o resultados que permitan ver en él una competencia puntual y que involucre el manejo de alguna herramienta metalmeccánica, la entrevista se verá cortada y evidenciará que la persona no posee la competencia y *know how* requerido, y así se podrán tomar decisiones más acertadas durante el proceso de selección. Por ejemplo, una pregunta *STAR* dirigida a un operario para evaluar si conoce el manejo de una amoladora y a la vez su nivel de competencia en responsabilidad, sería la siguiente:

- ¿Podrías detallar una ocasión en la que cometiste un error usando una amoladora? ¿Cómo reaccionaste? ¿Cuál fue el resultado?

Con la respuesta a esta pregunta es posible identificar si el candidato conoce el manejo de una máquina amoladora y su nivel de responsabilidad al cometer un error y buscar una o ninguna solución.

Propuesta de registro de la entrevista por competencias:

Durante la entrevista, es importante registrar y comparar comportamientos. Según lo que responda el candidato se le asignará un nivel en las competencias consultadas. A continuación, se presenta la propuesta del registro de la entrevista:

Nombre del entrevistado:						
Edad, Estado Civil, Hijos:						
Grado de estudios:						
Idioma y nivel:						
Domicilio						
Último trabajo/actual						
-Empresa						
-Rubro						
-Puesto						
-Funciones						
-Remuneración						
-Otros						
Experiencia anterior relevante						
Estudios adicionales						
Comentarios finales						
Presentación general: Buena, candidato prometedor para el puesto, conoce el rubro y agregaría valor por su experiencia, además de estar actualizado con las últimas herramientas de gestión						
Expresión verbal: Muy buena						
Competencias reveladas						
Competencias	Requerido por el perfil	Nivel				No relevada
		Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	
Responsabilidad	Alto			x		
Trabajo en equipo	Alto		x			
Orientación al cliente	Alto			x		
Comunicación asertiva	Alto					x
Tolerancia a la presión	Alto			x		
Orientación a resultados	Muy Alto			x		
Motivos de salida de anteriores empresas						
Disponibilidad						
Última remuneración / Pretensiones						
Conclusiones						

Figura 31. Registro de entrevista por competencias
Elaboración propia

Una vez finalizada la entrevista y realizado el registro de esta, se deben comparar estos resultados con el perfil requerido, es importante considerar el comportamiento observado que avale el nivel indicado en el registro. Estos resultados serán determinantes para elegir a los postulantes que pasen a la última entrevista con el Jefe Directo.

En conclusión, el proceso de selección se realizará de una manera más objetiva y se podrá elegir a los candidatos más acordes al puesto, asegurando la calidad del recurso humano a contratar. Además, se le podrá dar utilidad al test DISC a manera de contrastar los resultados obtenidos en la entrevista por competencias. Para puestos específicos se realizaría *Assessment*

Center o juego de roles y poner al candidato en una situación real e intentar sacarlo de sus casillas para ver sus reacciones, y así identificar competencias, actitudes, comportamientos, valores, etc.

Cabe resaltar que la entrevista por competencias es complementaria a la primera entrevista donde se obtienen datos básicos necesarios que el postulante debe cumplir para el puesto. Al ser un proceso complementario tomará más tiempo el realizar entrevistas, pero a su vez se garantizará que el personal seleccionado será competente para el puesto en la empresa. Este aumento de tiempo se verá reflejado en la proyección de indicadores del nuevo procedimiento propuesto.

I.5. Inducción al personal

Esperas

En el proceso actual se notifica a los expositores el mismo día de ingreso del personal, estando sujetos a cubrir otras emergencias o retrasar la inducción por cubrir otros temas de emergencia.

La propuesta es establecer días y horarios fijos de ingreso, donde el personal pueda organizarse y cumplir con los mismos.

Luego de coordinar con los expositores responsables se definieron los siguiente días y horarios para brindar Inducciones.

Tabla 24. Propuesta de horarios para inducción

	Lunes	Miércoles	Viernes
Área de Seguridad Industrial	8:00 a.m. - 9:00 a.m.	8:00 a.m. - 9:00 a.m.	8:00 a.m. - 9:00 a.m.
Área de Salud Ocupacional	9:00 a.m. - 9:25 a.m.	9:00 a.m. - 9:25 a.m.	9:00 a.m. - 9:25 a.m.
Área de Recursos Humanos	9:25 a.m. - 9:50 a.m.	9:25 a.m. - 9:50 a.m.	9:25 a.m. - 9:50 a.m.

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia.

El tiempo del proceso de inducción no variará, lo que varía es el orden y poder cumplir con los horarios establecidos.

I.6. Elaborar Contrato

Propuesta: Capacitar al personal en el uso de sistema Spring y brindarle los accesos

Es importante que el personal de Relaciones Laborales tenga acceso a la información del personal nuevo subida al sistema ERP Spring, de donde podrá obtener un reporte Excel con todos los datos, y con ello, a través del uso de la función Referencias y Correspondencia, poder completar los datos de los contratos y enviarlos al área de Administración de Personal de manera automatizada.

Tabla 25. Tiempo propuesto vs tiempo normal para elaborar contrato

	Tiempo total de elaborar contrato (minutos)	Variación %	Costo	Variación %
Promedio elaborar contrato	10	-50.0%	S/ 1.39	-50.0%
Mejora - Promedio elaborar contrato	4		S/ 0.69	

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia.

I.7. Recibir y entregar documentos, Implementar File Virtual del Personal

Estos procedimientos son los que más tiempo consumen y errores conllevan, de acuerdo a la certificación OEA el personal nuevo debe llenar 9 formatos y además entregar 11 documentos personales para el file virtual. Se tiene la indicación que de no presentar la totalidad de documentos el ingreso sería al día siguiente hasta que presente toda la documentación. Este proceso actualmente toma en promedio 1 hora y media o hasta 2 horas en caso se tengan complicaciones como, por ejemplo: falta de lapiceros, falta de hojas, errores y reproceso, revisión y verificación de huellas y firmas en las hojas correspondientes.

Considerar además que la certificadora exige que todo el personal, incluso operarios, presente lo siguiente obligatoriamente:

-Mínimo 2 referencias laborales: El personal operario en la mayoría de veces no recuerda el nombre de sus anteriores jefes directo ni sus números personales/laborales

Propuesta: No necesariamente el personal operario deberá colocar 2 referencias laborales.

-Certificado de Estudios: En caso de personal operario, la mayoría cuenta solo con secundaria completa, por la pandemia y por haber terminado el colegio hace muchos años, es complicado obtener el certificado de estudios.

Alternativa Propuesta: Se sugiere el uso de un C4 obtenido de la página virtual del Ministerio de Educación donde se señala el grado de instrucción de los postulantes.

-Certificados de Trabajo: De manera similar al certificado de estudios, la certificadora exige que toda experiencia declarada en la ficha de personal debe contar con un certificado de trabajo, gran parte del personal emite colocar experiencia no certificada, esto impacta a futuro ya que al evaluar conocimientos y experiencias no se podrá incluir información importante.

Alternativa Propuesta: Presentar CERTIJOVEN/CERTIADULTO, se puede obtener de la misma página de Ministerio de Trabajo

-Formato declaración de Nepotismo: En este formato el personal seleccionado debe llenar sus datos para indicar nuevamente que no cuenta con familiares en la empresa, cuando esto ya lo realizó en la “Ficha de Personal”, declarando que los datos indicados son verídicos y colocando firma y huella.

-Presentar Certificado de Antecedentes Policiales: Incluso cuando el resultado de antecedentes es negativo, sin antecedentes, el personal seleccionado debe llenar

Estas complicaciones y que el personal no ingrese al no presentar la documentación completa, genera que el personal abandone el proceso al no poder conseguir toda la documentación solicitada.

❖ **Implementación de File Virtual**

Frente a la situación descrita se tiene aproximadamente 2 horas por persona únicamente llenando documentos. Esta problemática y solución fue elevada a la Gerencia de Capital Humano obteniendo la aprobación. La solución propuesta fue el uso de un file virtual, donde todos los datos solicitados sean recopilados a través de un formulario de Google y los documentos que el personal deba presentar sean subido a la plataforma de TuRecibo.

Consideraciones

- La empresa cuenta con TuRecibo
- Las firmas digitales son aceptadas
- Se realizará el uso de Formulario de Google

GRUPO METALINDUSTRIAS
INTEGRANDO LA REGION

Ficha de Personal

Bienvenido al Grupo Metalindustrias, le solicitamos que por favor complete el registro personal contenido en el presente formulario, ya que dicha información nos permitirá tener su información actualizada y será usada para procedimientos pertinentes de Capital Humano. Es importante mencionar que la información registrada recibirá un manejo estrictamente confidencial.

Gracias por su colaboración.

a20133082@puccp.pe (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#)

Datos personales

Completa los datos según requeridos, en caso de no aplicar dejar en blanco

Apellido Paterno *

Tu respuesta: _____

Apellido Materno *

Tu respuesta: _____

Nombres *

Tu respuesta: _____

Sexo *

Siguiente Página 1 de 10 [Borrar formulario](#)

Figura 32. Ficha de personal digitalizada en Google Formulario
Elaboración propia
Fuente: Google

FORMULARIOS-FORMULARIOS

- FORMATO HT 07_DECLARACION JURADA S...
- FORMATO HT 06_CONSTANCIA DE COMPR...
- FORMATO HT 05_AUTORIZACIÓN DE DESCU...
- FORMATO HT 04_TRATAMIENTO DE DATOS ...
- FORMATO HT 03_ELECCION DE CUENTA SU...
- FORMATO HT 02_ELECCION DEL SISTEMA P...
- FORMATO HT 01_FICHA DE DATOS**
- FORMATO HT 00_Declaración de Conocimie...

firmado conforme el 23/07/2021

Imprimir Descargar

Nombres: **Giancarlo Jair**

Apellido Paterno: **Acuña** Apellido Materno: **Herrera**

Sexo: **Masculino** Fecha Nacimiento: **23/09/1996** Estado Civil: **Soltero(a)**

Tipo de documento: **DNI** Nº documento: **75354521** Celular: **987033072**

Email: **a20133082@puccp.pe** Alergias: **Ninguna**

Contacto en caso de emergencia: **Madre** Celular: **989108048**

Datos del Domicilio

Calle/Au./Otro: **AVENIDA** Nombre: **Pacasmayo**

Nº: _____ Nº Dpto./Interior: _____

Nº de Mz: **E** Nº de Lt: **5** Nº de block: _____

Zona: **URBANIZACION** Nombre de la zona: **Las Gardenias**

Referencia: **Calle 4, Avenida Pacasmayo**

Departamento/Provincia/Distrito: **LIMA-LIMA-SAN MARTIN DE PORRES**

Figura 33. Formatos subidos y firmados en TuRecibo.com
Fuente: TuRecibo.com

❖ **Formulario de Google y TuRecibo**

Pasos para digitalizar el proceso de llenado de formatos y uso:

1. Todos los formatos de ingreso fueron replicados a un libro de Excel “File de Personal”
2. Se construyó un formulario Google donde recopila toda la información solicitada en los formatos de ingreso
3. Una vez que el seleccionado ha completado el formulario este se descarga en formato de Excel y es copiado al libro Excel “File de Personal” donde se encuentra los formatos de ingreso. A través de las fórmulas, todos los formatos replicados se autocompletarán y deberán ser descargados.
4. Estos formatos se subirán a la plataforma TuRecibo. Donde el postulante deberá firmarlos digitalmente y además se le comunicará al seleccionado que debe subir los documentos de ingreso solicitados (DNI, CV, Certificados, etc.)
5. Con los datos y documentos subidos por el colaborador, se procede a generar el contrato y alta de T-Registro, ambos serán subido a la plataforma TuRecibo para que el colaborador pueda firmar digitalmente. La generación de contratos se puede realizar a través de una macro en Ms Excel y el uso de correspondencia en Ms Word.

A continuación, una imagen de cómo se representaría el proceso mejorado:



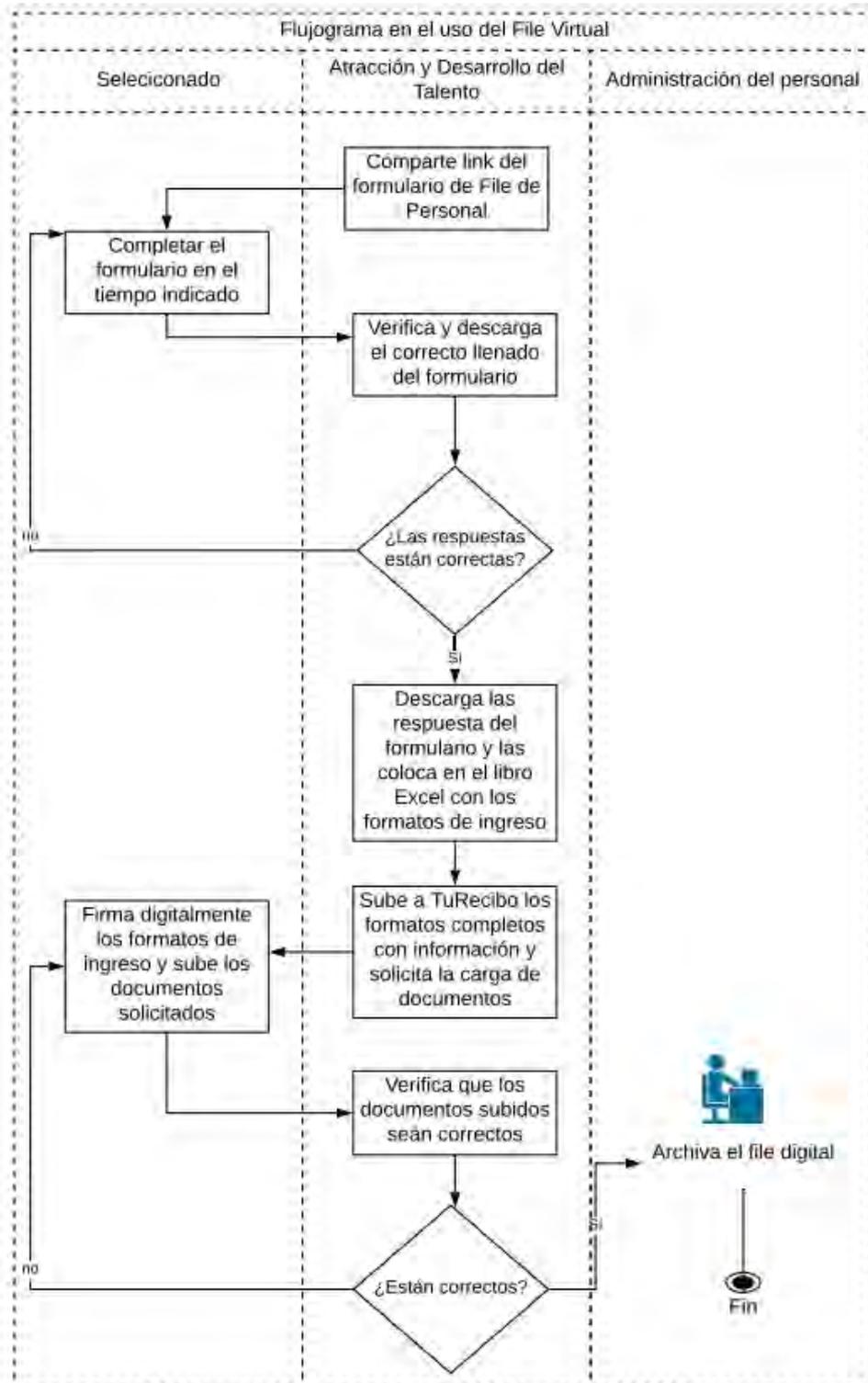


Figura 34. Flujograma para el uso del File Virtual
Elaboración propia

❖ Beneficios de la implementación del file virtual:

-Eliminar el uso del excesivo papel en el proceso (mínimo 20 hojas por seleccionado)

-Se ocupará menor espacio y habrá más orden

-Proceso ágil

-El tiempo que se emplea en el proceso solo será de revisión

Implementando esta mejora el tiempo del proceso variará en:

Tabla 26. Tiempo propuesto file físico vs file virtual

	Tiempo (min)	Variación
Proceso anterior file y formatos en físico	90	-91.1%
Proceso propuesto file virtual	8	

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia.

II. Mejoras Propuestas y Aplicadas en Base a la Diplomatura

a. Plataforma de resultados de antecedentes

Antes

El tiempo de espera para obtener el resultado de antecedente es de 24 horas y se tenía un reporte *express* con tiempo de respuesta de 2 horas. Sin embargo, en los últimos meses de uso, los tiempos de espera superaban las 48 horas o hasta 24 horas, para el reporte *express*) generando retrasos y molestias en los clientes internos e incluso para la misma área.

Costo antes:

- S/. 11.00 por reporte estándar (demora 24 horas)
- S/. 17.00 soles por reporte *express* (demora 2 horas)

Propuesta e implementación

Se comenzó a explorar otras opciones de proveedores, encontrando un proveedor que cumpliendo los requisitos permitía una autogestión en la obtención de reportes de antecedentes teniendo las siguientes características.

Costo de propuesta implementada:

- ✓ S/. 15.00 soles por reporte (demora 5 minutos)

Tabla 27. Variación de costo y tiempo en la plataforma de antecedentes

	Costo	% de variación	Tiempo (en minutos)	% de variación
Antes	11	36.36%	1440	-99.65%
Ahora	15		5	

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia.

Si bien el costo aumenta en un 36.36% (S/. 4.00), el porcentaje de variación en el tiempo de respuesta disminuye en un 99.65% siendo un gran indicador y sin duda una gran solución para poder brindar una respuesta inmediata justo antes o antes de entrevistar a un postulante.

b. Pruebas covid

Las pruebas covid son realizadas dentro de las instalaciones de la empresa, en el tópico. En caso de que un postulante tenga como resultado positivo en covid, este es enviado a cuarentena durante 7 o 14 días, dependiendo del estado de incubación del virus, generando que el postulante desista del proceso.

Antes

Durante el mes de enero:

Costo de prueba covid: S/ 80.00

Porcentaje de personal apto: 70.89%

Propuesta e implementación

Ante el aumento de casos positivos con prueba rápida, y la urgente necesidad de cubrir una posición, el personal requerido era enviado a una clínica particular a realizarse una prueba antigénica, donde se desmentía el falso positivo de la prueba rápida. Se tuvo incluso un caso de

un postulante al que se le envió 2 veces de cuarentena por 14 días (28 días en total), para que luego de tomarse una prueba antigénica diera resultado negativo.

Por estos motivos se decide realizar la compra de pruebas antigénicas en vez de pruebas rápidas.

Costo de prueba antigénica: S/ 120.00

Porcentaje de personal apto: 98.68%

Tabla 28. Variación de costo y efectiva en prueba covid rápida vs antigénica

	Costo	% variación de	Porcentaje de efectividad	% variación de
Antes	80	50.00%	70.89%	39.20%
Ahora	120		98.68%	

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia.

Si bien el costo aumenta en un 50% (S/ 40.00) el grado de efectividad aumenta en 39.20% logrando menos desistimientos, menor tiempo de entrega a personal seleccionado y mayor satisfacción a los clientes internos.

c. Mejora en el control y obtención de indicadores de los procesos de selección

Antes

No se llevaba un adecuado control de los procesos de selección que permita medir indicadores.

Un día antes del reporte mensual al Gerente, el área se juntaba para recordar los procesos cubiertos y pendientes para ser anotados en una lista de Word y luego a una PPT, teniendo el siguiente resultado:

Tabla 29. Formato utilizado para la presentación de indicadores de selección

PROCESOS DE SELECCIÓN - FEBRERO				
EMPRESA	PUESTO	TIPO	HEADCOUNT SOLICITADO	MODALIDAD
INDUSTRIAS ZINC DEL	ASISTENTE DE VENTAS	EMPLEADO	1	EXTERNO
	MOTORIZADO	EMPLEADO	1	INTERNO
	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	OBRERO	13	EXTERNO
	PREVENCIONISTA DE RIESGOS	EMPLEADO	1	EXTERNO
	TECNICO MECANICO AUTOMOTRIZ	OBRERO	1	EXTERNO
MANUFACTURAS INDUSTRIALES MENDOZA	ASISTENTE DE SUB GERENCIA - MIMSA	EMPLEADO	1	EXTERNO
	OPERARIO DE ALMACEN - MIMSA	OBRERO	4	EXTERNO
	OPERARIOS DE PRODUCCIÓN - PRENSISTA	OBRERO	2	EXTERNO
MEGA ESTRUCTURAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN - MEGA	OBRERO	2	EXTERNO
RUMI IMPORT	CHOFER - RUMI	OBRERO	1	EXTERNO
	MOTORIZADO	EMPLEADO	1	EXTERNO
	OPERARIO DE ALMACEN - RUMI	OBRERO	4	EXTERNO
STEEL FORM	AYUDANTE	OBRERO	3	EXTERNO
	PRACTICANTE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	PRACTICANTE	1	EXTERNO
	SOLDADOR ARMADOR	OBRERO	4	EXTERNO
	SOLDADOR NIVEL 2	OBRERO	1	EXTERNO
	VENDEDOR - STEEL FORM	EMPLEADO	1	EXTERNO

TOTAL	42
--------------	-----------

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia.

Propuesta e implementación:

De lo aprendido en el curso se planteó e implementó un formato para llevar un control de indicadores de reclutamiento, selección, midiendo la eficacia de los mismos, este formato permite:

- Controlar los procesos cubiertos y pendientes.
- Calcular y alertar la cantidad de días transcurridos desde iniciado el requerimiento.
- Calcular de días promedio en cubrir una posición tipo operario y empleado.
- Medir la eficacia del reclutamiento en las distintas etapas del proceso.

-Medir la eficacia de la bolsa de trabajo/fuente de reclutamiento utilizada para los distintos procesos.

Tabla 30. Formato propuesto e implementado del estatus de requerimientos empresa GMI

Nº	Empresa	Puesto	Tipo	Head count solicitado	Cubierto	Por cubrir	Estatus	Inicio de requerimiento	Fecha de fin	Días transcurridos	Nº postulantes	Convocados	Entrevistados	Calificados	Aptos	Ingresos	Modalidad
1	INDUSTRIAS DEL ZINC	AGENTE DE SEGURIDAD	EMPLEADO	1	1	0	Completado	30/04/2021	13/05/2021	13	94	10	8	2	1	1	EXTERNO
2	INDUSTRIAS DEL ZINC	AGENTE DE SEGURIDAD	EMPLEADO	1	1	0	Completado	12/05/2021	18/05/2021	6	91	12	10	3	1	1	EXTERNO
3	INDUSTRIAS DEL ZINC	COMPRADOR	EMPLEADO	1	1	0	Completado	12/04/2021	26/04/2021	14	129	20	7	1	1	1	EXTERNO
4	MANUFACTURAS INDUSTRIALES MENDOZA	ANALISTA DE COMERCIO EXTERIOR	EMPLEADO	1	1	0	Completado	24/04/2021	10/05/2021	16	144	14	7	2	1	1	EXTERNO
5	MANUFACTURAS INDUSTRIALES MENDOZA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN - MIMSA	OBRE RO	3	3	0	Completado	21/04/2021	28/04/2021	7	114	24	13	5	3	3	EXTERNO
6	MANUFACTURAS INDUSTRIALES MENDOZA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN - MIMSA	OBRE RO	1	1	0	Completado	6/05/2021	11/05/2021	5	115	30	8	3	1	1	EXTERNO
7	MANUFACTURAS INDUSTRIALES MENDOZA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN - MIMSA	OBRE RO	2	2	0	Completado	11/05/2021	19/05/2021	8	155	20	10	1	2	2	EXTERNO
8	MANUFACTURAS INDUSTRIALES MENDOZA	OPERARIO MAQUINISTA - MIMSA	OBRE RO	1	1	0	Completado	26/04/2021	5/05/2021	9	136	25	8	3	1	1	EXTERNO
9	MANUFACTURAS INDUSTRIALES MENDOZA	OPERARIO MATRICERO	OBRE RO	1	1	0	Completado	24/04/2021	3/05/2021	9	105	20	12	3	1	1	EXTERNO
10	MEGA ESTRUCTURAS	ASISTENTE DE ALMACEN - MEGA	EMPLEADO	1	1	0	Completado	26/04/2021	8/05/2021	12	156	19	8	1	1	1	EXTERNO
11	MEGA ESTRUCTURAS	AUXILIAR DE CALIDAD-MEGA	EMPLEADO	1	1	0	Completado	10/05/2021	25/05/2021	15	133	20	9	1	1	1	EXTERNO

12	MEGA ESTRUC- TURAS	AUXILIA- R DE MANTE- NIMIENT O	EMPL EADO				Com- plet- o	1/05/2021	12/05/ /2021	11	125	12	9	2	1	1	INTERN O
13	MEGA ESTRUC- TURAS	OPERAR IO DE ALMACE- N - MEGA	OBRE RO				Com- plet- o	26/04/2021	3/05/ /2021	7	100	27	9	4	2	2	EXTERN O
14	MEGA ESTRUC- TURAS	OPERAR IO DE ALMACE- N - MEGA	OBRE RO				Com- plet- o	14/05/2021	20/05/ /2021	6	94	27	9	3	2	2	EXTERN O
15	MEGA ESTRUC- TURAS	PREVEN- CIONIST A DE RIESGOS	EMPL EADO				Com- plet- o	19/04/2021	6/05/ /2021	17	136	10	9	2	1	1	EXTERN O
16	RUMI IMPOR- T	AGENTE DE SEGURI- DAD	EMPL EADO				Com- plet- o	30/04/2021	13/05/ /2021	13	94	10	5	3	2	2	EXTERN O
17	RUMI IMPOR- T	JEFE DE ALMACE- N Y DISTRIB- UCIÓN	EMPL EADO				Com- plet- o	26/04/2021	4/05/ /2021	8	127	12	6	2	1	1	EXTERN O
18	RUMI IMPOR- T	OPERAR IO DE ALMACE- N - RUMI	OBRE RO				Com- plet- o	24/04/2021	5/05/ /2021	11	142	23	10	1	3	3	EXTERN O
19	RUMI IMPOR- T	OPERAR IO DE ALMACE- N - RUMI	OBRE RO				Com- plet- o	3/05/2021	7/05/ /2021	4	153	23	11	3	1	1	EXTERN O
20	RUMI IMPOR- T	OPERAR IO DE ALMACE- N - RUMI	OBRE RO				Com- plet- o	6/05/2021	10/05/ /2021	4	138	32	11	1	1	1	EXTERN O
21	RUMI IMPOR- T	OPERAR IO DE ALMACE- N - RUMI	OBRE RO				Com- plet- o	10/05/2021	26/05/ /2021	16	320	40	26	12	5	5	EXTERN O
22	STEEL FORM	ASISTEN- TE DE ATRACC- IÓN Y DESARR- OLLO DEL TALENT O	EMPL EADO				Com- plet- o	10/05/2021	22/05/ /2021	12	122	18	8	1	1	1	EXTERN O
23	STEEL FORM	AYUDA NTE	OBRE RO				Com- plet- o	27/04/2021	5/05/ /2021	8	138	29	9	3	1	1	EXTERN O
24	STEEL FORM	AYUDA NTE	OBRE RO				Com- plet- o	4/05/2021	10/05/ /2021	6	111	39	10	2	1	1	EXTERN O
25	STEEL FORM	MONTA CARGUI STA - STEEL	OBRE RO				Com- plet- o	20/04/2021	27/04/ /2021	7	128	22	11	2	1	1	EXTERN O
26	STEEL FORM	PRACTIC ANTE TECNOL- OGÍA DE LA INFORM- ACIÓN	PRAC- TICAN- TE				Com- plet- o	26/04/2021	25/05/ /2021	29							EXTERN O
27	MANU- FACTU- RAS INDUS- TRIAL ES MEND- OZA	SOLDAD OR	OBRE RO				Com- plet- o	20/05/2021	1/06/ /2021	12	154	34	11	3	2	2	EXTERN O
28	MANU- FACTU- RAS INDUS- TRIAL ES	OPERAR IO DE PRODUC- CIÓN - MIMSA	OBRE RO				Com- plet- o	20/05/2021	1/06/ /2021	12	114	40	13	3	2	2	EXTERN O

	MEND OZA																
2 9	MANU FACTU RAS INDUS TRIAL ES MEND OZA	OPERAR IO DE PRODUC CIÓN - MIMSA	OBRE RO				Com plet o	22/05/20 21	8/06/ 2021	17	120	40	11	2	1	1	EXTERN O
3 1	MANU FACTU RAS INDUS TRIAL ES MEND OZA	OPERAR IO DE ALMACE N	OBRE RO				Com plet o	24/05/20 21	8/06/ 2021	15	119	27	12	5	3	3	EXTERN O
3 2	MEGA ESTRU CTUR AS	OPERAR IO DE ALMACE N - MEGA	OBRE RO				Com plet o	7/05/202 1	1/06/ 2021	25	123	22	10	1	1	1	EXTERN O
3 4	STEEL FORM	MECANI CO DE MANTE NIMIENT O	OBRE RO				Std. By 01- 06	4/05/202 1		Std. By 01- 06							EXTERN O

Nota. Elaboración propia

Con la implementación y constante mejora de este formato, es posible llevar un mejor control mensual e implementar mejoras de acuerdo al desarrollo del área; además, se brinda una visibilidad total y orden de los procesos de selección cuando anteriormente se llevaban en una hoja de Word y revisando correos, recordando antes de la presentación mensual de indicadores.

d. Propuesta frente a la Rotación

Una de las empresas del grupo empezó a tener problemas en aumento de rotación de personal en los últimos meses, afectando la producción, los tiempos de entrega prometidos a clientes y mayor carga laboral para el personal.

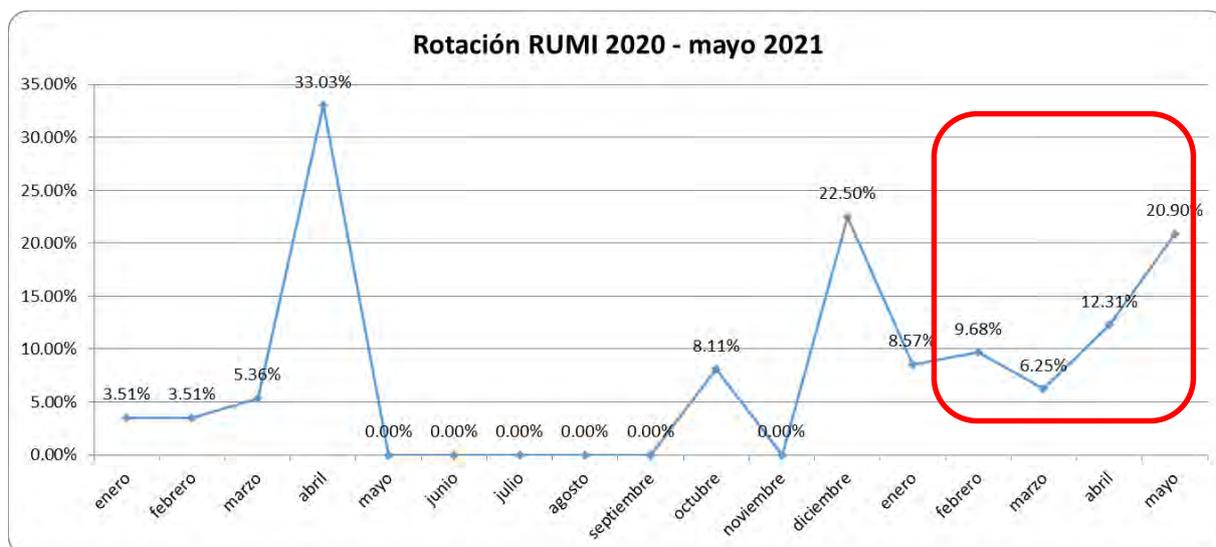


Figura 35. Análisis de Rotación RUMI mayo 2020 – 2021
Elaboración propia

Frente a esta situación se decidió realizar un análisis de la rotación del personal y frente a ello implementar medidas.

Del curso Captación del Talento, se utilizó el formato para el cálculo de la rotación, obteniendo el siguiente resultado en el 2021:

Tabla 31. Cálculo de rotación mensual empresa RUMI IMPORT 2021

Total personal operario almacén RUMI				
enero	febrero	marzo	abril	mayo
31	31	33	32	35

RUMI IMPORT	CESADOS 2021					CESES 2021	
DESCRIPCION DE RENUNCIA	enero	febrero	marzo	abril	mayo	TOTAL	%
RENUNCIA VOLUNTARIA	2	3	2	2	3	12	63.16%
TERMINO DE CONTRATO	0	0	0	0	0	0	0.00%
PERIODO DE PRUEBA	1	0	0	2	4	7	36.84%
TOTALES CESADOS	3	3	2	4	7	19	100%
% Cesados mes/Promedio Colaboradores Mes Actual y Anterior	8.57%	9.68%	6.25%	12.31%	20.90%		

Nota. Elaboración propia. Fuente: Empresa

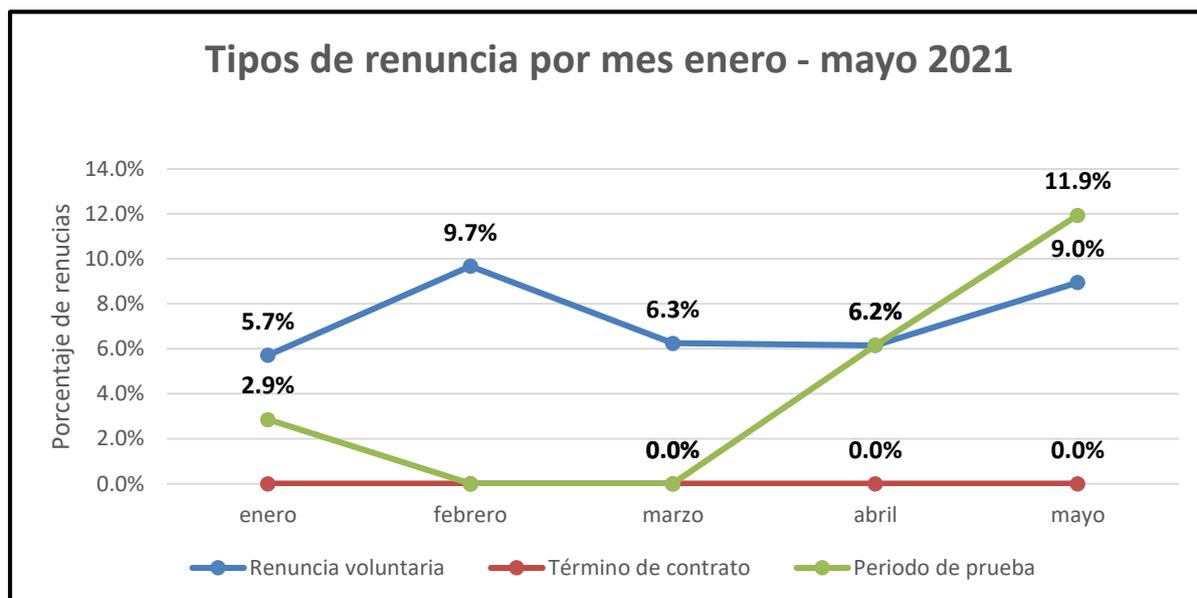


Figura 36. Tipos de renuncia por mes, enero – mayo 2021
Elaboración propia

La situación de los ceses muestra que durante el 2021 no se realizaron ceses por término de contrato, predominando en mayor cantidad los ceses por renuncia voluntaria, 12 y por periodo de prueba, 7.

Frente a esta situación se consultaron por las encuestas de salida en físico del personal cesado, encontrando que no se estaban realizando, por lo que se optó por mejorar también el proceso de encuesta de salida, donde se obtiene información valiosa para la empresa en cuanto a términos de mejora.

e. Mejora de encuestas de salida

En la empresa se tienen módulos digitales, tipo monitores, en los comedores y entradas a las instalaciones donde el personal puede revisar su boleta de pago y otra información. Se digitalizó la encuesta de salida a un Formulario Google para que el personal cesado pueda realizarla en estos módulos, se usó como referencia el formato de encuesta de salida impartida en la clase de la diplomatura.



Encuesta de Salida GMI

Estimado ex colaborador, la presente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión sobre la empresa y especialmente saber sus motivos para dejar la organización. Se solicita por favor completar la siguiente encuesta, dicha información nos ayudará a mejorar.

Es importante mencionar que la información registrada es anónima y recibirá un manejo estrictamente confidencial.

Gracias.

[a20133082@pucp.pe](#) (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#)

GRUPO METALINDUSTRIAS
INTEGRANDO LA REGION

Figura 37. Encuesta de salida GMI en Google Formulario
Fuente: Google. Elaboración propia

Además, el área de Recursos Humanos cuenta con Galaxy Tablet donde el personal cesado podría desarrollar la encuesta, en ambas sedes del grupo:

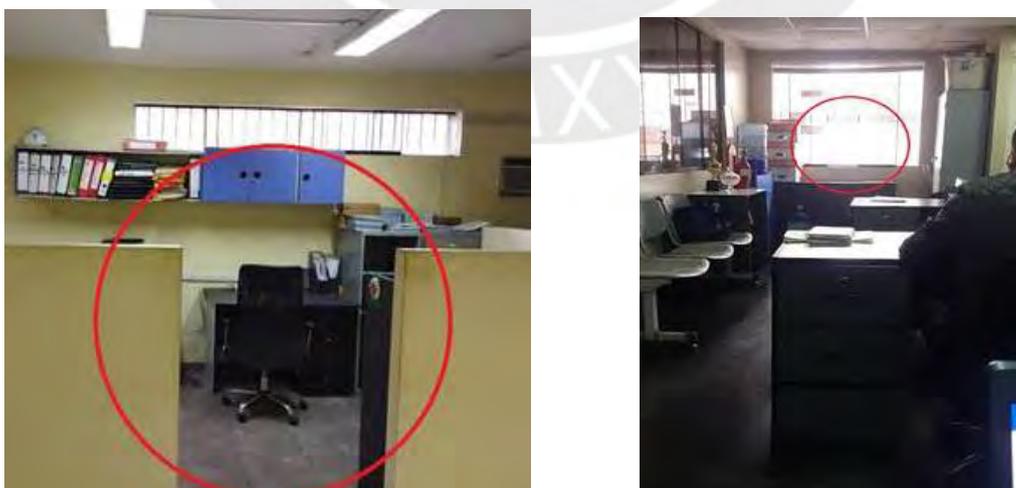


Figura 38. Lugares de atención a cesados en las sedes Omicrón y Oquendo.
Fuente: Empresa

Este proyecto cuenta con la aprobación y respaldo de la Gerencia de capital Humano, como se puede apreciar en la imagen captura de un correo del Gerente de Capital Humano.

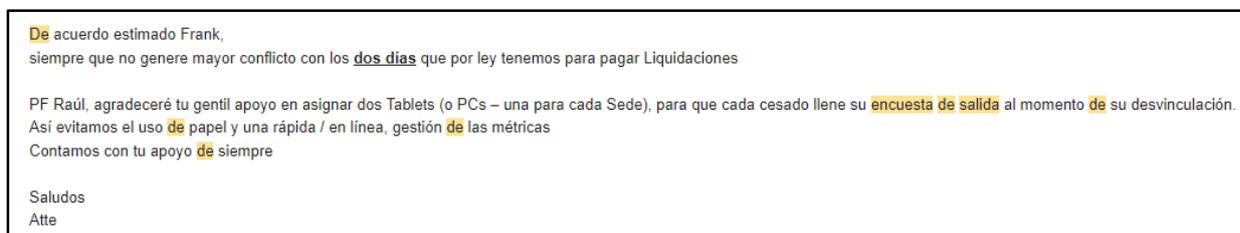


Figura 39. Aprobación y solicitud de Gerencia de Capital Humano para mejorar el proceso de encuesta de salida.

Fuente: Empresa

Con la implementación de mejoras en la encuesta de salida, se estima obtener un 90% de encuestas de salida resueltas por el personal que cesa y así evitar el reproceso de tabular las respuestas de las encuestas en físico a digital y a la vez obtener una emisión de indicadores automática.

f. Medidas frente a la rotación

Estas medidas fueron planteadas en conjunto con el Jefe de Almacén para luego ser presentadas frente a la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia General, obteniendo la aprobación y visto bueno para proceder.

✓ Propuestas para reducir la rotación:

- **3 Vacantes *Overlap*:**

Adicional a las vacantes aprobadas por planilla. Estas personas adicionales, contratadas temporalmente por 3 meses, ayudarán para cubrir posibles futuros ceses, y en caso de demostrar ser un personal competente antes del vencimiento de su contrato, pasarían a ser contratados a plazo fijo renovable previa evaluación y aprobación de su jefatura.

- **Regularización salarial:**

Actualmente a los operarios de almacén se les ofrece una remuneración salarial básica de S/ 930.00. Como propuesta validada y aprobada a partir de junio el personal que supere los 3 meses del periodo de prueba gozará de una regularización de su remuneración a S/1000.00 mensuales.

- **Aplicación de encuestas de seguimiento y salida**

A los quince días de un nuevo ingreso, se le realizará una entrevista sobre su sentir en la empresa y poder medir su satisfacción.

Con las mejoras implementadas en la encuesta de salida, se espera encuestar a por los menos el 90% del personal que cesa.

- **Actualizar MOF y perfil de convocatoria**

Entre las pocas encuestas físicas encontradas el personal cesado había declarado que el trabajo no era el esperado, estaba siendo vendido de otra manera. Por lo tanto, se decidió actualizar el MOF y perfil de convocatoria en conjunto con los Jefes de Almacén y Jefe de Operaciones, plasmando la realidad del puesto y las exigencias físicas que este requiere.

ROTACIÓN RUMI OPERARIOS DE ALMACÉN – ANÁLISIS Y PROPUESTAS

Total de personal operario de almacén 2021				
enero	febrero	marzo	abril	mayo
31	31	33	32	35

RUMI IMPORT	CE SADOS 2021					CESES 2021	
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	TOTAL	%
DESCRIPCIÓN DE RENUNCIA	enero	febrero	marzo	abril	mayo	TOTAL	%
RENUNCIA VOLUNTARIA	2	3	2	2	3	12	63.16%
TERMINO DE CONTRATO	0	0	0	0	0	0	0.00%
PERIODO DE PRUEBA	1	0	0	2	4	7	36.84%
TOTALES CESADOS	3	3	2	4	7	19	100%
% Rotación	8.57%	9.68%	6.25%	12.31%	20.90%		



Propuestas para reducir la rotación



Figura 40. Presentación a Gerencia de Capital Humano y Gerencia General
Fuente: Empresa en estudio
Elaboración propia

g. Implementación KANBAN en oficina

Esta práctica ayudará a la gestión de tareas de distintas actividades y proyectos que se realizan en el área de Atracción y Desarrollo del Talento.

Los puestos de trabajo no cuentan con pizarra o mural, las paredes no tienen destinada una función en particular, se propone realizar el uso de estas para implementar un sistema *Kanban boxes*. Se plantea incorporar 3 *kanban boxes* para los puestos de la oficina, uno para el Coordinador del área y 2 para cada Asistente del área.

Durante el transcurso de la jornada todo el equipo puede señalar las tareas de cada uno, evitando que dos o más personas hagan lo mismo, asignar correctamente las tareas y mantener el flujo de trabajo.

Al finalizar el día los trabajadores pueden visualizar las tareas terminadas y sentirse satisfechos de su desempeño y productividad.

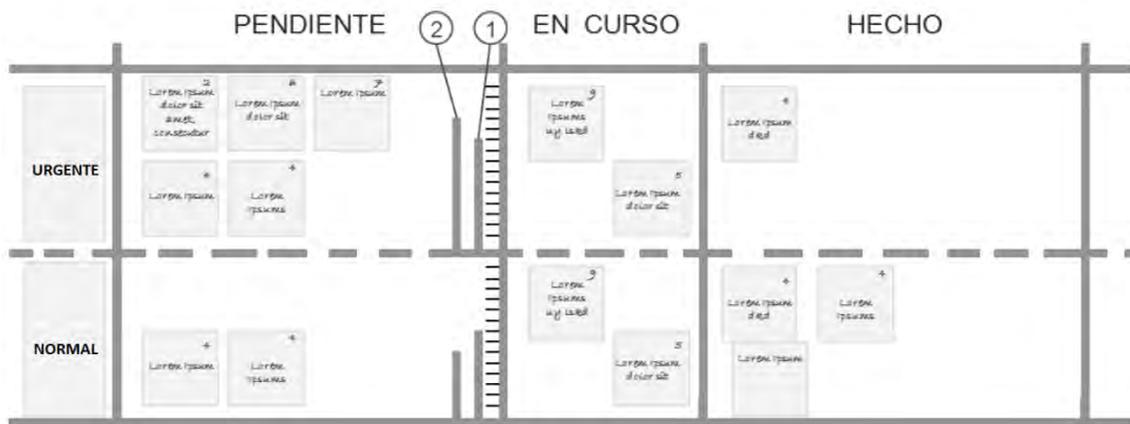


Figura 41. Kanban box propuesto para Atracción y Desarrollo del Talento
Fuente: Scrummanager.net

En la propuesta se planteará la utilización del tablero de la figura 34, donde la barra de tiempo prevista para las tareas pendientes (1) se actualizará cada día según el número de tareas pendientes. La barra de tiempo real (2) representa la suma del tiempo real tomado por las tareas pendientes del día. Este es un indicador para la carga de trabajo diaria de los miembros del equipo de ADT, además podrá realizar un seguimiento para mejorar de sus tiempos al momento de realizar las tareas diarias.

h. Propuesta de Implementación de las 5S's

- **Área de implementación**

El área de ADT tiene entre sus principales funciones el reclutar, seleccionar, contratar y capacitar al personal. Además de mantener los files del nuevo personal, también debe custodiar los reportes, certificaciones y evidencias de inducción, capacitación y entrenamiento a todo el personal.

Esta área también está encargada de organizar la inducción al personal, por lo que se cuenta con almacenes para este fin.

Diagnóstico Inicial 5S

Para el diagnóstico inicial se elaboró una encuesta a los dueños de los diferentes procesos del área, este diagnóstico se realizó para el área de capacitación.

Tabla 32. Evaluación de Organización – 5S

Evaluación de Organización			Sí	No
1	¿Los objetos considerados necesarios para el desarrollo de las actividades del área se encuentran organizados?			X
2	¿Se observan objetos dañados?		X	
3	En caso de observarse objetos dañados ¿Se han catalogado cómo útiles o inútiles? ¿Existe un plan de acción para repararlos o se encuentran separados y rotulados?			X
4	¿Existen objetos obsoletos?			X
5	En caso de observarse objetos obsoletos ¿Están debidamente identificados como tal, se encuentran separados y existe un plan de acción para ser descartados?		X	
6	¿Se observan objetos de más, es decir que no son necesarios para el desarrollo de las actividades del área?		X	
7	En caso de observarse objetos de más ¿Están debidamente identificados como tal, existe un plan de acción para ser transferidos a un área que los requiera?			X

Nota. Fuente: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/calculadoras-y-formatos/evaluacion-de-la-metodologia-5s-checklist/>

Tabla 33. Evaluación de Orden – 5S

Evaluación de Orden			
		Sí	No
1	¿Se dispone de un sitio adecuado para cada elemento que se ha considerado como necesario? ¿Cada cosa en su lugar?		X
2	¿Se dispone de sitios debidamente identificados para elementos que se utilizan con poca frecuencia?		X
3	¿Utiliza la identificación visual, de tal manera que les permita a las personas ajenas al área realizar una correcta disposición de los objetos de espacio?		X
4	¿La disposición de los elementos es acorde al grado de utilización de los mismos? Entre más frecuente más cercano.		X
5	¿Considera que los elementos dispuestos se encuentran en una cantidad ideal?		X
6	¿Existen medios para que cada elemento retorne a su lugar de disposición?	X	
7	¿Hacen uso de herramientas como códigos de color, señalización, hojas de verificación?		X

Nota. Fuente: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/calculadoras-y-formatos/evaluacion-de-la-metodologia-5s-checklist/>

Tabla 34. Evaluación de Limpieza - 5S

Evaluación de Limpieza			
		Sí	No
1	¿El área de trabajo se percibe como absolutamente limpia?	X	
2	¿Los operarios del área y en su totalidad se encuentran limpios, de acuerdo a sus actividades y a sus posibilidades de asearse?	X	
3	¿Se han eliminado las fuentes de contaminación? No solo la suciedad	X	
4	¿Existe una rutina de limpieza por parte de los operarios del área?	X	
5	¿Existen espacios y elementos para disponer de la basura?	X	

Nota. Fuente: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/calculadoras-y-formatos/evaluacion-de-la-metodologia-5s-checklist/>

Tabla 35. Evaluación de Estandarización – 5 S

Evaluación de Estandarización			
		Sí	No
1	¿Existen herramientas de estandarización para mantener la organización, el orden y la limpieza identificados?		X
2	¿Se utiliza evidencia visual respecto al mantenimiento de las condiciones de organización, orden y limpieza?		X
3	¿Se utilizan moldes o plantillas para conservar el orden?		X
4	¿Se cuenta con un cronograma de análisis de utilidad, obsolescencia y estado de elementos?		X
5	¿En el período de evaluación, se han presentado propuestas de mejora en el área?	X	
6	¿Se han desarrollado lecciones de un punto o procedimientos operativos estándar?		X

Nota. Fuente: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/calculadoras-y-formatos/evaluacion-de-la-metodologia-5s-checklist/>

Tabla 36. Evaluación de Disciplina – 5S

Evaluación de Disciplina			
		Sí	No
1	¿Se percibe una cultura de respeto por los estándares establecidos, y por los logros alcanzados en materia de organización, orden y limpieza?	X	
2	¿Se percibe proactividad en el desarrollo de la metodología 5s?		X
3	¿Se conocen situaciones dentro del período de la evaluación, no necesariamente al momento de diligenciar este formato, que afecten los principios 5s?	X	
4	¿Se encuentran visibles los resultados obtenidos por medio de la metodología?	X	

Nota. Fuente: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/calculadoras-y-formatos/evaluacion-de-la-metodologia-5s-checklist/>



Figura 42. Diagrama de evaluación de la metodología 5S

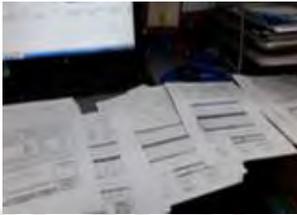
Fuente: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/calculadoras-y-formatos/evaluacion-de-la-metodologia-5s-checklist/>

Es posible observar en el gráfico que la única categoría atendida es la Limpieza, lo cual refleja el desconocimiento, la poca o nula importancia a las 5S's. En el espacio del área de ADT se puede apreciar a simple vista el desorden, los estantes y archivadores están repletos.

Es notoria la dificultad al para encontrar herramientas o documentos solicitados, y no hay un control visual que faciliten las actividades frecuentes del área.

Registro de la situación actual:

Tabla 37. Evaluación de espacio de trabajo actual

ESPACIO DE TRABAJO	
Estantes repletos, desordenados	
Espacio insuficiente	
Material no útil ni necesario	
Desperdicios en el puesto	
Files de personal apilados sin lugar específico	
Escritorio desordenado	
Herramientas que no se usan	
Mesa con exceso de documentos	
Bandeja de documentos en desorden	
Acumulación de documentos a registrar/archivar	

Nota. Fuente: Empresa en estudio. Elaboración propia

Luego de revisar el diagnóstico actual de las 5Ss, se presentará el desarrollo y la implementación de cada una de las 5S's.

i. SEIRI (Clasificar)

El primer paso es clasificar cada uno de los objetos con los que se cuentan en el lugar de trabajo de los colaboradores. Con esta herramienta se optimizarán los espacios en el área, a su vez se crea un mejor ambiente de trabajo y se eliminan esfuerzos inútiles con cosas innecesarias.

Consideraciones para la clasificación:

- Elementos usados con frecuencia en el día a día de trabajo: Se usarán tarjetas color verde para los elementos con una alta frecuencia de uso y materiales presentes en el día a día del trabajador.

- Elementos usados con poca frecuencia: Estos son los elementos usados ocasional o eventualmente según la necesidad, para ellos se usará una tarjeta color amarillo.
- Elementos innecesarios: Se usará una tarjeta roja, para elementos improductivos que deben desecharse o venderse; y tarjeta naranja para elementos que se utilizan en otras áreas de la empresa.

ii. SEITON (Ordenar)

La segunda S busca implementar que cada elemento tenga un lugar definido en cada uno de los puestos de trabajo, de acuerdo con la frecuencia de uso e importancia. Con esto se podrá reducir los tiempos de búsquedas, tener materiales o documentos mejor conservados y tener en cuenta la seguridad al momento usar los elementos (evitar accidentes o incidentes).

Paso 1: Definir nombres, etiquetas para la ubicación de los elementos

El propósito de este punto es definir que cada objeto esté en su lugar. Todas las herramientas que se usan en los puestos deben estar en determinados lugares, y conocidos por los colaboradores del área.

Se empezará por los estantes que contienen diversos archivadores, sin un orden específico actual. Se deberá colocar una etiqueta por cada grupo de archivadores



Figura 43. Estanterías organizadas y con etiquetas
Fuente San Fernando S.A.

y mantener un orden de manera que se asegure que no se pierdan files y al terminar de utilizarlos regresen al sitio que le corresponden. La propuesta implementada se verá como las siguientes figuras 36 y 37.



Figura 44. Estanterías organizadas y con etiquetas
Fuente: San Fernando S.A.

Los trabajadores del área de ADT deben tener las herramientas de uso frecuente en sus escritorios y cajones. De igual forma estas herramientas deben tener un orden específico según su frecuencia de uso y estar rotuladas por grupos.

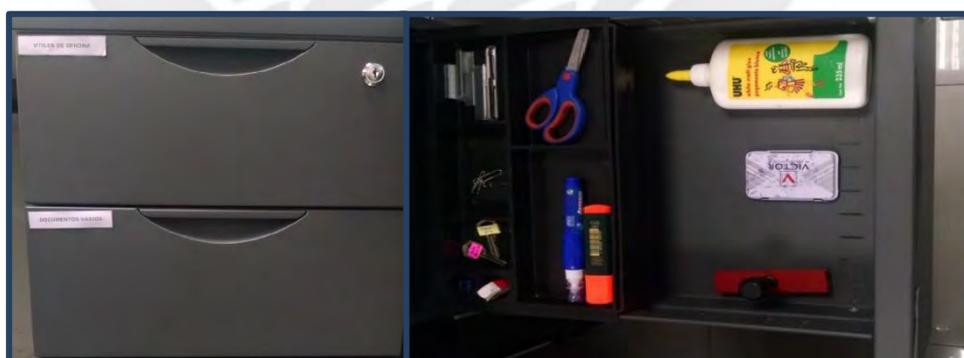


Figura 45. Cajones rotulados y útiles ordenados
Fuente: La Empresa

Normas para la utilización y ubicación de herramientas

- Las hojas en blanco y hojas membretadas se usan en gran cantidad y continuamente en el área. Un contrato incluye 8 hojas membretadas y considerando las fallas de las impresoras se usan mínimo 10 hojas membretadas únicamente en el contrato. Por lo tanto, mensualmente se debería tener un stock continuo de 200 hojas membretadas por empresa. Este stock será controlado de manera visual como la imagen a continuación:

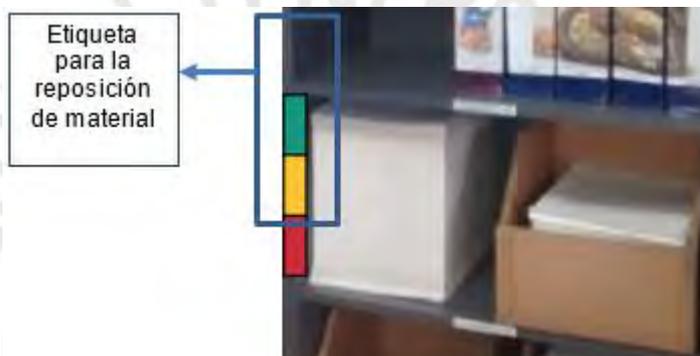


Figura 46. Estándar visual para estantería de ADT
Fuente: La Empresa

- Todas las etiquetas y rótulos deben ser visibles y de fácil entendimiento
- Al terminar de utilizar algún elemento este debe ser regresado al lugar designado.



Figura 47. Imagen referencial para estante ordenado
Fuente: La Empresa

iii. SEISO (Limpiar)

Esta tercera S consiste en la limpieza del área de trabajo. Existe un personal de limpieza que diariamente pasa por las oficinas a realizar su labor. Sin embargo, SEISO se refiere a la limpieza que el propio personal también le pueda dar a su espacio de trabajo.

Como propuesta se elaborará un cronograma de limpieza donde se designarán responsables, entre los trabajadores de ADT, que mensualmente se encargarán de la limpieza de estantes y armarios.

Adicionalmente se elaboran recomendaciones para mantener este paso, por ejemplo:

- Dejar ordenado el espacio de trabajo antes de salir de la oficina.
- Devolver cada cosa a su lugar tal como fue encontrado.
- Limpiar el escritorio todos los días al finalizar la jornada laboral, designando máximo 10 minutos a esta tarea.
- Se programará 1 gran limpieza mensual a los estantes y armarios del área.



Figura 48. Armario de materiales varios
Fuente: La Empresa

iv. SEIKETSU (Estandarizar)

En este paso de estandarización, se debe tener en cuenta el avance de la implementación de las 3 primeras S y mejorarlas. Para ello se plantea realizar auditorías en 5S para verificar que la implementación vaya en buen camino.

Actualmente no se realizan auditorías de 5S's al área de ADT, se propone realizar auditorías con los siguientes parámetros:

- Seguridad e indumentaria
- Infraestructura
- Materiales y desperdicios
- Mobiliario de oficina
- Maquinarias y equipos fijos (PC's, teléfonos, impresoras, equipos, etc.)

El objetivo es llegar a un 100% del diagrama radar en los parámetros de las auditorías a realizar.

Adicionalmente, se programarán reuniones de corta duración entre el equipo de ADT para que los trabajadores puedan comentar alguna inquietud o ideas de mejora en la implementación.

a. Estandarizar los protocolos de limpieza

Establecer de forma explícita, clara y detallada los pasos a seguir para asegurar el cumplimiento de los requisitos de limpieza y desinfección necesaria para los materiales almacenados en los estantes del área.

Elaborar un POE de los procedimientos de limpiezas de los diferentes materiales, para cuando exista rotación pueda utilizar ese formato y continuar aplicando la tercera S de manera adecuada.

b. Estandarizar la gestión visual

Los estantes y armarios del área contendrán una referencia visual acerca de cómo debe quedar el lugar luego de utilizado los materiales; por ejemplo, la manera correcta de distribuir los files en los estantes, disposición de materiales para coffee break.

v. SHITSUKE (Disciplina)

La práctica de la disciplina pretende lograr el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente establecidos. Si se carece de esta disciplina no se va a lograr mantener el sistema.

Para lograr esta disciplina se plantea organizar un concurso de 5S en el área de Capital Humano, donde los grupos a competir serán las distintas áreas que componen esta gerencia. Para ello el plan de acción será el siguiente:

- Brindar capacitación a la Gerencia de Capital Humano comunicando sobre los beneficios y la metodología para la implementación de las herramientas 5S's.
- Seleccionar un líder por área, quien junto a su equipo estará encargado de la implementación de las 5S's.
- Anunciar el concurso en la reunión de Capital Humano (que se realiza cada 3 meses), explicar los alineamientos del concurso y los premios.
- El líder deberá fomentar actividades diarias de 5S al comenzar y finalizar la jornada laboral.

- Presentación de resultados en la próxima reunión de Gestión Humana, plazo de 3 meses.
- Premiación y reconocimiento

En síntesis, es urgente una implementación de las 5S's en los espacios de Atracción y Desarrollo del Talento (ADT). Debido a la situación actual, esta implementación ahorraría tiempos de búsqueda de documentos, generaría una mayor motivación a los trabajadores y principalmente sería la base para el cambio en varios procedimientos del área.

No bastaría solo la implementación para presentar a auditoría o en los 3 meses que durará el programa concurso, sería necesario generar una cultura de 5S's en la oficina para mejorar la productividad de los procesos a largo plazo.

Capítulo 6. Proyección de Indicadores

En este capítulo se desarrollará la evaluación técnica y económica de la implementación de las mejoras planteadas en la presente tesis.

Para el cálculo se considerará la variación de tiempo y costo en cada procedimiento donde se implementó o implementará mejora.

I. Mejora en Realizar Convocatoria

El tiempo de realizar la convocatoria de personal toma actualmente 5 minutos, este tiempo aumentará a 15 minutos ya que se plantea usar bolsas de trabajo de instituciones académicas, redes sociales y LinkedIn.

Tabla 38. Variación en tiempo y CV obtenidos entre realizar convocatoria actual vs propuesto

	Tiempo total de contactar por proceso (minutos)	Variación %	CV obtenidos	Variación %
Promedio realizar convocatoria	5	200.0%	150	40.0%
Mejora - Promedio realizar convocatoria	15		210	

Nota. Fuente: Empresa. Elaboración propia

El tiempo aumenta en 10 minutos, el costo no varía, pero la efectividad en obtener más CV aumentará

en un 40% siendo determinante obtener mayor cantidad y diversidad de CV para los puestos requeridos.

II. Mejora en Contactar candidatos

Con la propuesta del cambio en el proceso y dejar de hacer uso de mensajes de texto/correo para contactar al personal postulante, se propone el uso de una macro en Excel que envíe mensaje masivo a los postulantes.

Tabla 39. Variación en tiempo y costo en contactar candidatos actual vs mejora propuesta

	Tiempo total de contactar por proceso (horas)	Variación %	Costo por proceso	Variación %
Promedio contactar candidatos	1.19	-85.7%	S/ 9.90	-85.7%
Mejora - Promedio contactar candidatos	0.17		S/ 1.42	

Nota. Fuente: Empresa. Elaboración propia

Con la mejora propuesta el tiempo promedio de contactar a candidatos disminuyó a 10 minutos obteniendo una variación del **85.7%**, de manera proporcional con el costo. Además, aumenta la efectividad del procedimiento en 40%

	Efectividad	Variación
Enviar mensaje de texto a 100 postulantes	5%	40%
Ejecutar Macro para WhatsApp a 100 postulantes	45%	

III. Mejora en Plataforma de resultados de antecedentes

Se optó como mejora la búsqueda de un nuevo proveedor de resultados de antecedentes en vista que el actual presentaba demoras y falta de cumplimiento de los acuerdos. Obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 40. Variación en costo y tiempo del uso de la plataforma de antecedentes antes vs propuesto e implementado

	Costo	% de variación	Tiempo (en minutos)	% de variación
Antes	11	36.36%	1440	-99.65%
Ahora	15		5	

Nota. Fuente: Empresa. Elaboración propia

El tiempo de obtención de antecedentes del personal varía de 24 horas a 5 minutos.

IV. Mejora en Pruebas covid

Parte del personal desistía del proceso o encontraba otra oferta laboral en el transcurso de la cuarentena impuesta por la empresa al basarse en el resultado de la prueba rápida. Se optó por el uso de pruebas antigénicas ya que tienen mayor efectividad.

Tabla 40. Variación del Costo y efectividad de prueba covid rápida vs antigéna

	Costo	% de variación	de	Porcentaje de efectividad	de	% de variación
Antes	90	33.33%		70.89%		39.20%
Ahora	120			98.68%		

Nota. Fuente: Empresa. Elaboración propia

El costo aumentó en 40 soles, y el porcentaje de efectividad aumentó en 39.20% ayudando a cubrir los procesos de mejor manera.

V. Propuesta Entrevista por Competencias en MetalIndustrias

Para mejorar la objetividad en las entrevistas y así elegir al personal competente para la empresa, se propuso el uso de entrevistas por competencias con metodología *STAR*. Esta propuesta genera los siguientes cambios en tiempo y costo a fin de obtener una mejor efectividad al seleccionar personal.

Tabla 41. Variación del Tiempo y Costo al implementar entrevista por competencias

		Tiempo (minutos)	% de variación	Costo		% de variación
Operarios	Antes	4	75.00%	S/	8.33	75.03%
	Ahora	7		S/	14.58	
		Tiempo (minutos)	% de variación	Costo		% de variación
Administrativos	Antes	8	50.00%	S/	7.78	50.00%
	Ahora	12		S/	11.67	

Nota. Fuente: Empresa. Elaboración propia

VI. Mejora en Recibir y Entregar Documentos, Implementar File del Personal

Aplicando la propuesta del file virtual se obtendrían los siguientes resultados:

-Ya no se perderían aproximadamente 2 hora en la empresa con el personal únicamente llenando formatos.

-Solo se emplearía tiempo para la revisión, 6 minutos por personal a ingresar.

Tabla 41. Variación en tiempo y costo del promedio de elaborar file físico de personal vs file virtual

	Tiempo de elaborar files unitarios (min)	Variación %	Costo	Variación %
Promedio de elaborar file de personal	88	-90.9%	S/ 1.39	-95.7%
Mejora - Promedio elaborar file de personal	8		S/ 0.06	

Nota. Fuente: Empresa. Elaboración propia

El tiempo mejora en un 93.2% y la vez el costo disminuye en 95.7%. Ya que se usan medios gratuitos y el uso de la plataforma TuRecibo que no se tomaba en cuenta.

VI. Mejora en Elaborar Contrato

La mejora en este punto es aplicar la automatización usando las herramientas de Word y Excel, Referencias y Correspondencia, evitando el error manual y la pérdida de tiempo de tipear nuevamente datos que ya existen.

Tabla 42. Variación de tiempo y costo en elaborar contrato antes vs propuesto

	Tiempo total de elaborar contrato (minutos)	Variación %	Costo	Variación %
Promedio elaborar contrato	10	-50.0%	S/ 1.39	-50.0%
Mejora - Promedio elaborar contrato	4		S/ 0.69	

Nota. Fuente: Empresa. Elaboración propia

El tiempo disminuye en 50% a la par que el costo.

VII. Análisis de la variación total del tiempo y costo con la implementación de mejoras

Análisis de variación del tiempo efectivo y costo:

Con la implementación de mejoras el tiempo efectivo y el costo varía de la siguiente manera:

Tabla 43. Variación del tiempo y costo total luego de implementar las mejoras propuestas

		Proceso antes	Proceso propuesto	Variación
Personal operario	Tiempo total (horas)	61.63	34.06	-44.74%
	Costo total	S/ 1,414.48	S/ 1,588.37	12.29%
Personal administrativo	Tiempo total (horas)	58.57	33.78	-42.33%
	Costo total	S/ 459.09	S/ 498.72	8.63%

Nota. Fuente: Empresa. Elaboración propia

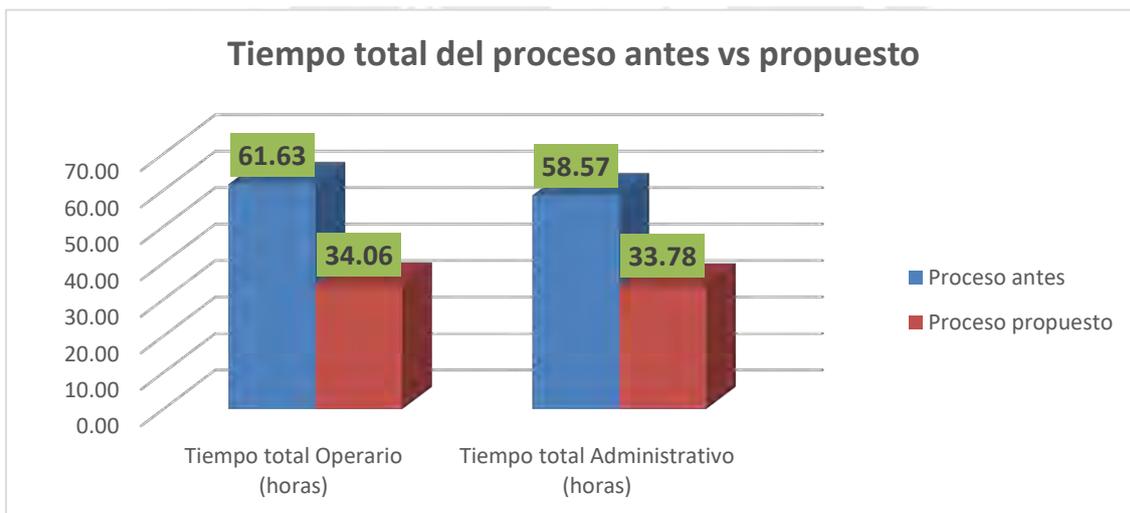


Figura 49. Tiempo total del proceso antes vs propuesto
Elaboración propia

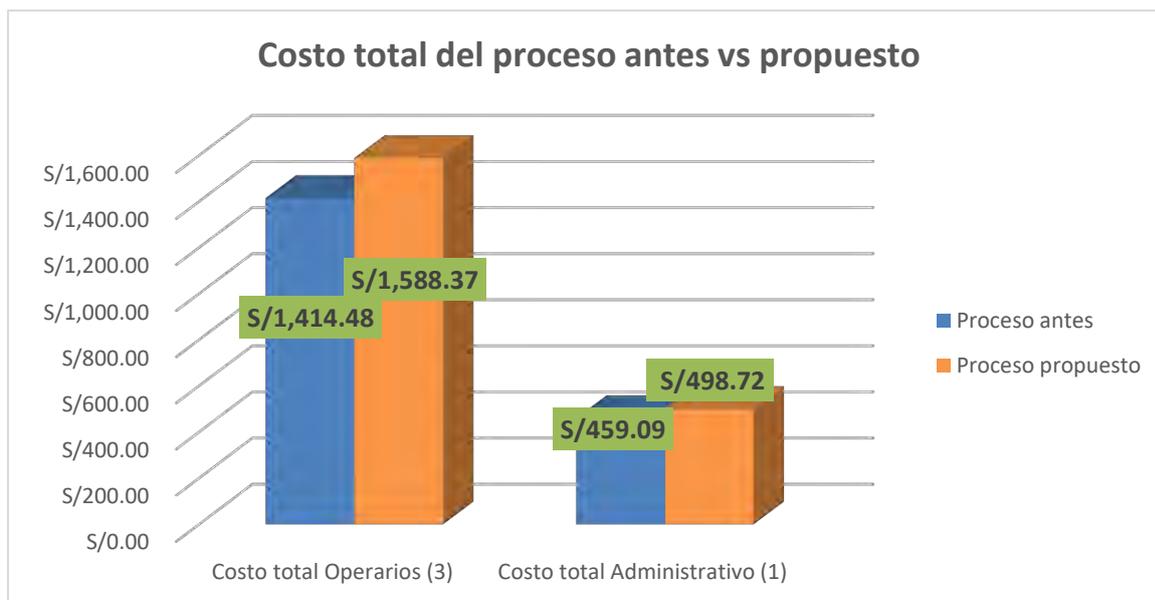


Figura 50. Costo total del proceso antes vs propuesto
Elaboración propia

Análisis de variación del tiempo total del proceso:

Como meta y resultado esperado luego de implementar las mejoras y reducciones de tiempos mencionados, los días hábiles para contratar un personal nuevo se reducirían de la siguiente manera:

Empresa 2021		➔	Empresa Propuesta	
Días hábiles operarios (3 operarios)	9		Días hábiles operarios (3 operarios)	6
Días hábiles personal administrativo (1 administrativo)	11	Días hábiles personal administrativo (1 administrativo)	9	

Proceso propuesto luego de implementar mejoras:

Proceso de reclutamiento, selección y contratación - Operarios:

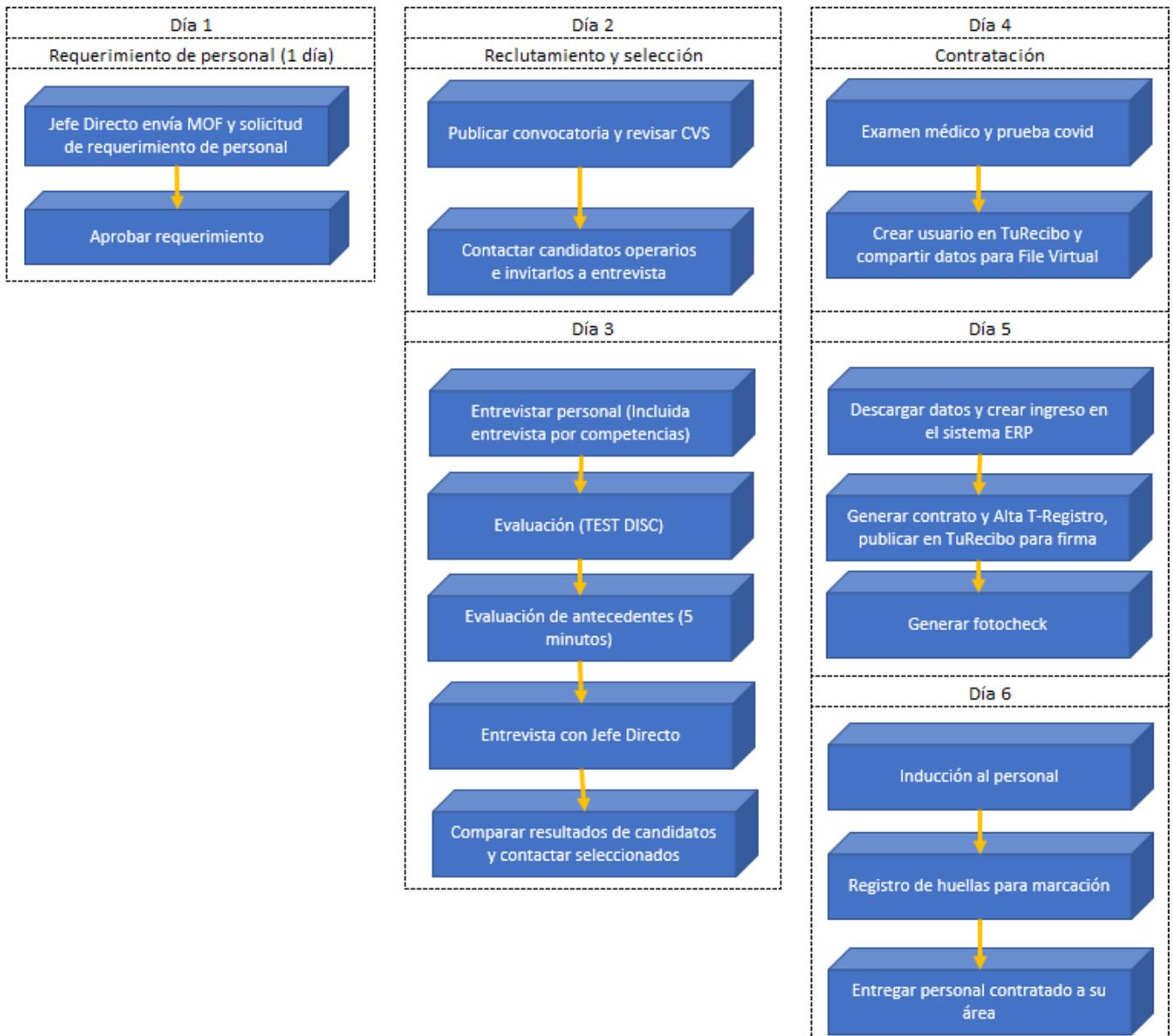


Figura 51. Contratación propuesta de personal operario
Elaboración propia

Con la implementación de mejoras los días hábiles totales para contratar operarios disminuirían a 6 días hábiles, antes tomaba 9 días hábiles.

Proceso reclutamiento, selección y contratación - Administrativos

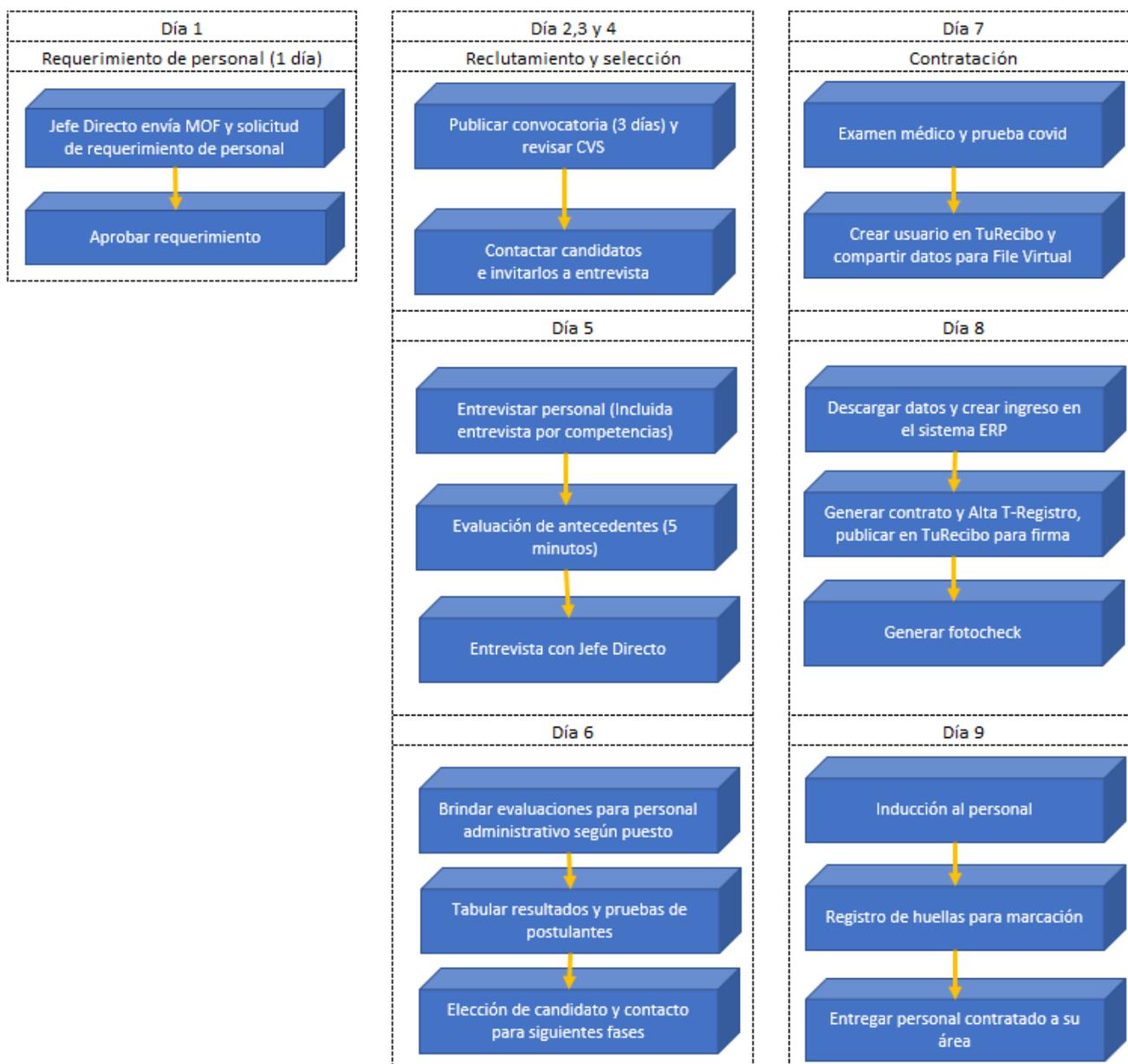


Figura 52. Contratación propuesta de personal administrativo
Elaboración propia

Con la implementación de mejoras los días hábiles totales para contratar personal administrativo disminuirían a 9 días hábiles, antes tomaba 11 días hábiles.

VIII. Cálculo del Costo de la Rotación

Para el cálculo del costo de la rotación se considerarán todos los cesados del 2021.

Costos primarios

Se considerará el costo de reclutamiento, selección, contratación y desvinculación y con ello calcular el costo por persona para luego multiplicarlo por la cantidad de personas cesadas.

Costo por reclutamiento, selección y contratación por persona:

Tabla 44. Cálculo por persona del costo por reclutamiento, selección y contratación

Costo por persona operaria		Costo por persona administrativa	
Costo por proceso	S/ 1,414.48	Costo por proceso	S/ 459.09
Operarios	3	Administrativo	1
Unitario operarios	S/ 471.49	Unitario administrativos	S/ 459.09
Costo Promedio por persona	S/ 465.29		

Nota. Fuente: Empresa. Elaboración propia

Tabla 45. Costo por desvinculación por persona

	Baja en SUNAT (min)	Baja en Sistema (min)	Completar formatos de desvinculación(min)	Tiempo total(horas)	Costo de desvinculación
Personal cesado	2	2	5	0.15	S/ 1.56

Costo total por persona	S/ 466.85
Personas cesadas de ene – 05 de jun 2021	118
Costo total por rotación ene – 05 de jun 2021	S/ 55,088.3

Nota. Fuente: Empresa. Elaboración propia

Costos y cantidad de rotación anual promedio

Se considerarán los últimos 5 años para calcular un promedio actual anual de los valores de cantidad y costo de la rotación.

Tabla 46. Cantidad de ceses y costo promedio anual por desvinculaciones

Año	Cantidad de ceses	Costo de la rotación por persona	Costo total de la rotación por año
2016	513	S/ 466.85	S/ 239 494.05
2017	438	S/ 466.85	S/ 204 480.30
2018	252	S/ 466.85	S/ 117 646.20
2019	524	S/ 466.85	S/ 244 629.40
2020	243	S/ 466.85	S/ 113 444.55
Promedios actuales de rotación	394	S/ 466.85	S/ 183 938.90

Nota. Fuente: Empresa. Elaboración propia

El costo anual promedio de la rotación es de S/. 183 938.90 y la cantidad de ceses anual en promedio es de 394. La meta de la empresa es reducir estos promedios en un 20% el primer año luego de implementar las propuestas de mejora (ahorro anual de S/ 36 787.78).

Costos secundarios

Estos costos intangibles de la rotación involucran lo siguiente:

Reflejos de la producción

- Pérdida de la producción por parte del personal que cesa hasta que se consiga un reemplazo.
- Producción inferior del nuevo empleado, parte de la curva de aprendizaje hasta familiarizarse con el puesto.

Reflejos en la actitud del personal

- El empleado que va a cesar transmite actitudes de inseguridad y cuestionamiento a sus compañeros.
- Influencia del personal que cesa en la moral del Jefe Directo.
- Influencia del personal que cesa en la actitud de clientes y proveedores.
- Influencia del personal que cesa sobre las opiniones de otras áreas y trabajadores respecto al área a la que perteneció.

Costo extra laboral

- Pago de horas extras para cubrir la posición dejada y la producción no se vea afectada.
- Tiempo adicional en los procesos durante la etapa de aprendizaje del nuevo empleador.
- Tiempo adicional del Jefe Directo empleado en integrar y entrenar al personal contratado.

Costo extra operacional

- Costo adicional de los servicios y suministros (luz, mantenimiento, energía) debido a las horas adicionales de trabajo por falta del nuevo empleado y cuando su producción es baja debido a ser nuevo.
- Aumento del índice de riesgo en accidentes y errores de calidad en el periodo de ambientación de los nuevos empleados.

Pérdidas en los negocios

- La imagen de la empresa se ve afectada por sufrir deterioros en la producción y calidad de los productos. En ocasiones se han cancelado proyectos por no poder cumplir la cuota de producción a falta de operarios.

IX. Análisis financiero

Como resultado de la implementación de este proyecto se espera reclutar personal de manera eficiente en tiempos y aumentar la efectividad y calidad del recurso humano a contratar.

El tiempo ahorrado con el nuevo proceso se empleará en mejorar las técnicas de entrevista para conseguir a personal competente e implementar medidas para disminuir la rotación en 20% el primer año, lo cual significaría un ahorro de S/ 36 787.78.

Escenario elegido

El escenario considerado es reducir la rotación en 20% el primer año y progresivamente los años consecutivos hasta llegar a una reducción constante de 65% respecto a los valores actuales promedios de la rotación.

Costo de rotación anual promedio actual	S/ 183,938.90
Ahorro con la reducción de la rotación en 20%	S/ 36,787.78

Al reducir el promedio de rotación en 20% se obtiene un ahorro de S/ 36 787.78 el primer año.

Tabla 47. Cálculo de la inversión en las propuestas de mejora

	Costo de inversión del Proceso propuesto	Costo por ingreso unitario
Costo adicional nuevo proceso Operarios (3)	S/ 173.89	S/ 57.96
Costo adicional nuevo proceso Administrativo (1)	S/ 39.63	S/ 39.63

Promedio de ingresos operarios anual	372
Promedio de ingresos administrativo anual	132

Costo adicional de ingresos operarios anual	S/ 21,562.29
Costo adicional de ingreso administrativo anual	S/ 5,231.39
Costo adicional anual promedio (inversión)	S/ 26,793.68

Nota. Fuente: Empresa. Elaboración propia

Se calcula un costo de inversión anual de S/ 26 793.68, luego del segundo año se propone aumentar la inversión anual a S/ 40 000.00, esta inversión considera los gastos de nuevo software, pruebas covid antígenas, uso de nueva plataforma de antecedentes y el costo de los colaboradores involucrados en el nuevo proceso. Con los datos previamente calculados se puede definir una proyección anual financiera:

Tabla 48. Cálculo de variables financieras

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INVERSIÓN	-S/ 26,793.68	-S/ 26,793.68	-S/ 40,000.00	-S/ 40,000.00	-S/ 40,000.00
AHORRO EN ROTACIÓN		S/ 36,787.78	S/ 73,575.56	S/ 110,363.34	S/ 119,560.29
Rotación reducida en		20%	40%	60%	65%

FLUJOS NETOS	-S/ 26,793.68	S/ 9,994.10	S/ 33,575.56	S/ 70,363.34
--------------	---------------	-------------	--------------	--------------

AÑOS	FLUJOS NETOS
0	-S/ 26,793.68
1	S/ 9,994.10
2	S/ 33,575.56

TASA DE OPORTUNIDAD	20%
RENTABILIDAD DEL PROYECTO (TIR)	32.14%
VALOR DEL PROYECTO (VAN)	S/ 31,644.78
VIABILIDAD FINANCIERA (VPN)	S/ 4,851.10

Nota. Fuente: Empresa. Elaboración propia

Considerando hasta el año 2 y con una tasa de oportunidad esperada del 20%, este proyecto es viable ya que la rentabilidad capaz de generar el proyecto (TIR) es de 32.14%, siendo mayor al esperado. Además, tiene un flujo de caja positivo y creciente a través del tiempo al dar como resultado una viabilidad financiera (VPN) positiva.

Cabe resaltar que la viabilidad de la inversión del proyecto es generada a partir del 2 año de implementada la propuesta, considerando únicamente el ahorro que generaría la rotación.

Se concluye también que las propuestas de mejora, luego de implementadas, deben reducir en 20% los promedio de rotación actual el primer año, en 40% el segundo año, en 60% el tercer año y en 65% el cuarto año respecto a los promedios actuales de la rotación.

Capítulo 7. Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se resumen las conclusiones de la metodología propuesta a aplicar.

Conclusiones

1. Lo positivo dentro del proceso de reclutamiento y selección es que existe un solo dueño del proceso, esto facilita la continuidad del mismo y no depender de los tiempos de otra persona para cubrir los procedimientos, lo cual suele retrasar la finalización.

2. La limitante de accesos a páginas web perjudica al proceso. Por ejemplo, para el uso de WhatsApp Web primero es necesario desconectarse de la red de la empresa y luego conectarse a los datos de red un celular, mientras que para el uso del sistema ERP únicamente se puede acceder usando la red de la empresa. Esto ocurre con la gran mayoría de páginas de internet, que tienen bloqueado el acceso. Esta decisión debe ser analizada para que ciertas áreas puedan tener acceso a herramientas importantes de acuerdo a sus funciones.

3. Se concluye que la certificación de Operador Económico Autorizado (OEA) genera dificultades solicitando rígidamente documentación y condiciones que no añaden valor al proceso y en una temporada de pandemia es de difícil acceso. Al estar a un mes de la auditoría final de certificación no se podían realizar más cambios. A futuro es conveniente conversar con el responsable de una futura certificación y plantear alternativas a procesos más convenientes.

4. Al ser una empresa de producción metal mecánica, por lo general se necesita cubrir al personal lo antes posible para completar la producción. No es recomendable prometer tiempos que no van de acorde al promedio, esto genera disgusto en las áreas clientes y presión al área de Atracción y Desarrollo del Talento.

5. Es importante escuchar al personal y su sentir en la empresa, esto ayudará a cerrar brechas en cuanto a liderazgo, ambiente de trabajo, herramientas para llegar a ser una empresa donde se sientan a gusto de trabajar y orgullosos de pertenecer. Actualmente no se aplica una encuesta de clima, es uno de los proyectos a implementar en este año.

6. La digitalización de procesos de contratación genera un gran ahorro en tiempos, ahorro en gastos de papel y espacios físicos. Los legajos de personal físicos ocupan demasiado espacio y

generan desorden en el área de trabajo, incluso se llegan a perder o traspapelar documentos importantes. Con un legajo virtual se obtiene un mayor orden, rapidez y no hay pérdida de documentos ni espacio, es importante implementarlo en empresas que aún usen papel, con mayor razón ahora que se tienen facilidades de firmas digitales gracias a la pandemia.

7. Se concluye invertir en el proyecto por los siguientes motivos:

De acuerdo a los beneficios cuantitativos, este proyecto es viable y rentable en un horizonte de tiempo de 2 años con un VAN positivo de S/ 31,644.78, recuperando la inversión en el tiempo indicado, y un TIR de 32.14%, mayor a la tasa mínima de oportunidad de 20%, demostrando que el proyecto es rentable, sin embargo, estos números no son los principales atractivos para optar por este proyecto. Son los beneficios cualitativos la principal razón para llevar a cabo la propuesta, se obtiene una simplificación del proceso gracias a la digitalización, y a su vez un mejor orden y control con los files del personal; mejoras en los tiempos contando con las herramientas necesarias para reclutar y seleccionar personal; se constata la calidad del recurso humano a contratar usando técnicas y métodos de entrevista que otorgan una mayor objetividad al proceso; y además se proponen estrategias para disminuir la rotación que afecta directamente al bienestar de los colaboradores y la imagen de la empresa.

Recomendaciones

1. Se recomienda capacitar al personal de selección y jefes directos en técnicas para entrevistas, detectar comportamientos y acciones que brinden información importante de los postulantes y así poder tomar decisiones más acertadas al momento de seleccionar un personal.

2. La rotación también es influenciada por la percepción que los colaboradores tienen de otras áreas tales como bienestar, compensaciones, seguridad industrial, etc. Se deben cuidar todos estos aspectos para que un colaborador se sienta motivado y poder asegurar su estadía en la empresa.
3. En el grupo se tienen puestos requeridos constantemente, tales como Operarios de Producción u Operarios de Almacén, que dependiendo de la empresa manejan un perfil similar. Se recomienda que siempre se tengan publicadas convocatorias actualizadas de estos puestos para poder seleccionar personal sin la necesidad de volver a publicar una convocatoria y esperar días a tener candidatos.
4. Existen puestos con escasez en el mercado laboral, estos puestos requieren de un mayor esfuerzo en ser reclutados y los tiempos de ingreso suelen ser mayores. Para estos casos, se recomienda una búsqueda interna de personal competente para un crecimiento vertical en la empresa, de no encontrar un candidato que cumpla con las expectativas, se sugiere implementar un programa de referencias o consultar con las instituciones educativas que cuentan con estos profesionales (estudiantes y egresados, según se requiera) para poder cubrir el puesto.
5. En el flujo financiero, a partir del año 2 se plantea aumentar la inversión en 49.29% (de S/ 26,793.68 a S/ 40,000.00) y el proyecto se mantiene viable y rentable (VAN y TIR positivos). Se recomienda usar esta inversión en plataformas como Multitest, Evaluar que son softwares especializados para evaluar de forma psicométrica la inteligencia, personalidad y comportamiento de postulantes de forma digitalizada y poder obtener reportes automáticos para comparar postulantes, también invertir en una plataforma de

bolsa de trabajo adicional para encontrar a los candidatos idóneos y así optimizar el proceso de reclutamiento y selección.

8. BIBLIOGRAFÍA

Libros:

ALLES MARTHA

2017 Elijá al mejor. Cómo entrevistar por competencias. Ediciones Granica.

BALLESTEROS

2008 *A practical form to apply the System Kanban in the Colombian Mypimes..*
Scientia et Technica Año XIV.

CABRERA, RAFAEL

2014 TPS americanizado: Manual de Manufactura Esbelta.

CUATRECASAS, Lluís.

2012 *Gestión de la calidad total: Organización de la producción y dirección de operaciones.* Madrid, Ediciones Díaz de Santos, pp. 590- 594.

IDALBERTO CHIAVENATO

2001 Administración de Personal, quinta edición. Colombia. Editorial Nomos S.A.

HIRANO, H.

1997 *5 Pilares de la Fábrica Visual.* Madrid, España. Editorial: TGP-Hoshin, S.L.

KRAJEWSKI, Lee RITZMAN, Larry. MALHOTRA, Manoj.

2010 *Operations Management: Processes & Supply Chains.* Novena edición. México: Pearson Educación.

LOCHER, DREW.

2017 *Lean Office: Metodología LEAN en servicios generales, comerciales y administrativos.* España: PROFIT editorial

LOCHER, Drew.

2017 *Lean Office and service simplified: The definitive how-to guide.* Estados Unidos: CRC PRESS

NOGUEIRA RIVERA, D., MEDINA LEÓN, A., & NOGUEIRA RIVERA, C.
2004 Fundamentos del control de gestión empresarial. Ciudad de La Habana: Editorial Pueblo y Educación

TAPPING, DON

2003 Lean value stream management for the Lean Office: 8 steps to planning, mapping and sustaining lean improvements in administrative areas. New York: Productivity Press, division of Kraus Productivity Organization

TAPPING, DUNN, FERTUCK y BABAN

2010 Lean Office Demystified II: Using the Power of Toyota Production System in Your Administrative, Desktop and Networking Environments. United States of America: MCS Media, Inc.

Recursos Electrónicos:

ANDRADE, Marco

2010 Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la pasamanería S.A. de la ciudad de Cuenca en el 2009. Consulta 10 de febrero del 2022.

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/12/UPS-CT001844.pdf>

ESAN Las cuatro etapas para la mejora continua en la organización. Consulta 16 de setiembre del 2021.

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/las-cuatro-etapas-para-la-mejora-continua-en-la-organizacion/>

ESAN El método STAR para reclutar personal. Consulta 06 de febrero del 2022.

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-metodo-star-para-reclutar-personal>

JIMENO, Jorge

2013 Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua. Consulta: 09 setiembre de 2021.

<https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>

LEFCOVICH, Mauricio.

Las 5s y la producción en la fábrica visual. Consulta: 13 setiembre de 2021.

<https://www.gestiopolis.com/5s-produccion-fabrica-visual/>

MANAGE

Diagrama Causa-Efecto. Consulta: 16 de setiembre del 2021.

https://www.12manage.com/methods_ishikawa_cause_effect_diagram_es.html

PDCA HOME

Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua. Consulta: 19 de setiembre de 2021

<https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>

VILANA, JOSÉ

Fundamentos del Lean Manufacturing (Dirección de Operaciones). España, Madrid 2010. Escuela de Organización Industrial. Consulta: 25 de setiembre de 2021.

http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75259/componente75258.pdf

WOMACK JAMES y JONES DANIEL

LEAN THINKING: Cómo utilizar el Pensamiento Lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa. Ediciones: E. Atmetlla, & L. Cuatrecasas. Trads. 2 ed. New York, Estados Unidos 2015. Consulta: 01 de octubre de 2021.