

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO PARA UNA
EMPRESA DEL SECTOR SEGURIDAD”**

INFORME DE SUFICIENCIA

**Para optar el Título Profesional de
Ingeniero Industrial**

Luis Enrique Montero Belleza

Lima – Perú

2013

DEDICATORIA

A Dios por permitirme alcanzar esta meta, darme sabiduría y llenarme de tantas bendiciones.

A mi madre por darme apoyo incondicional, tan preocupada y dedicada, gracias a ella soy una persona de bien.

A mis familiares y amigos por brindarme su amistad y cariño.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	9
DESCRIPTORES TEMÁTICOS.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	14
1.1. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL.....	14
1.1.1. Servicios.....	14
1.1.2. Clientes.....	15
1.1.3. Proveedores.....	15
1.1.4. Procesos.....	16
1.1.5. Organización.....	18
1.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	19
1.2.1. Visión.....	19
1.2.2. Misión.....	19
1.2.3. Objetivos Estratégicos.....	19
1.2.4. Fortalezas y Debilidades.....	19
1.2.4.1. Fortalezas.....	19
1.2.4.2. Debilidades.....	20
1.2.5. Oportunidades y Amenazas.....	20
1.2.5.1. Oportunidades.....	20
1.2.5.2. Amenazas.....	21
1.2.6. Matriz FODA.....	21
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	22
2.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	22
2.1.1. Reclutamiento de Personal.....	23
2.1.1.1. Métodos y fuentes de reclutamiento.....	23
2.1.1.2. Reclutamiento interno.....	24
2.1.1.3. Reclutamiento externo.....	25
2.1.2. Selección de Personal.....	26
2.1.2.1. Elección de las técnicas de selección.....	28
2.1.2.1.1. Formulario de solicitud y verificación de referencias.....	28
2.1.2.1.2. Entrevista de selección.....	29

2.1.2.1.3.	Pruebas de conocimientos o habilidades.....	29
2.1.2.1.4.	Exámenes psicológicos	29
2.1.2.1.5.	Exámenes de personalidad	30
2.1.2.1.6.	Exámenes físicos	30
2.1.2.1.7.	Técnicas de simulación	30
2.1.2.2.	Proceso de Selección.....	30
2.2.	GESTIÓN POR PROCESOS	32
2.2.1.	Los procesos.....	32
2.2.2.	Tipos de procesos	32
2.2.3.	Herramientas para el análisis y mejora de procesos	33
2.2.3.1.	Diagrama de Pareto	34
2.2.3.2.	Diagrama de Causa-Efecto	36
2.2.3.3.	Mapa funcional de procesos cruzados	38
2.2.3.4.	Hoja de trabajo para el análisis de procesos (As Is y To Be).....	38
2.3.	SOFTWARE DE ADMINISTRACIÓN DE RR. HH.	40
2.3.1.	Clasificación de Software de Administración de RR.HH.	40
2.3.2.	Meta4 PeopleNet.....	41
CAPÍTULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....		44
3.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	44
3.1.1.	Antecedentes generales.....	44
3.1.2.	Macroproceso de Gestión Humana	45
3.1.3.	Definición del problema.....	47
3.2.	ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA	50
3.2.1.	Análisis Causa – Efecto.....	50
3.2.2.	Análisis de Pareto	52
3.2.3.	Análisis del Proceso Actual	54
3.2.3.1.	Alcance del proceso	54
3.2.3.2.	Participantes del proceso	54
3.2.3.3.	Etapas y actividades del proceso	55
3.2.3.4.	Diagrama de flujo del proceso	57
3.2.3.5.	Tiempos actuales del subproceso de Reclutamiento y Selección ..	61
3.2.3.6.	Costo actual del subproceso de Reclutamiento y Selección.....	61
3.2.3.7.	Principales dificultades del subproceso	64

3.3.	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	67
3.3.1.	Alternativa 1	67
3.3.2.	Alternativa 2	68
3.4.	SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN.....	70
3.4.1.	Definición de criterios de evaluación	70
3.4.2.	Toma de decisión	72
CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA		73
4.1.	DISEÑO DEL SISTEMA PROPUESTO.....	73
4.1.1.	Soporte de Tecnología de Información.....	73
4.1.2.	Establecimiento de nuevas políticas.....	77
4.1.3.	Establecimiento del nuevo subproceso de reclutamiento y selección de personal operativo	79
4.1.3.1.	Etapas y actividades del subproceso.....	79
4.1.3.2.	Diagrama de flujo del subproceso	81
4.1.3.3.	Nuevos tiempos del subproceso de Reclutamiento y Selección	81
4.1.3.4.	Nuevo costo del subproceso de Reclutamiento y Selección	81
4.1.4.	Establecimiento de indicadores de gestión.....	87
4.1.5.	Recursos y presupuesto	89
4.1.6.	Plan de acción para desarrollar la solución planteada	90
CAPÍTULO V: RESULTADOS		92
5.1.	RESULTADO OPERATIVO.....	92
5.1.1.	Resultados Cualitativos	92
5.1.2.	Resultados Cuantitativos.....	94
5.2.	RESULTADO ECONÓMICO	95
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		100
ANEXOS.....		102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Mapa de procesos de la empresa de seguridad.....	16
Figura N° 2: Proceso de traslado de valores.....	17
Figura N° 3: Estructura Organizacional de la empresa de seguridad.....	18
Figura N° 4: Proceso de Reclutamiento de Personal.....	23
Figura N° 5: Proceso de Selección de Personal.....	27
Figura N° 6: Ejemplo de Mapa de Procesos.....	33
Figura N° 7: Hoja de trabajo para recopilación de datos.....	35
Figura N° 8: Diagrama de Pareto.....	36
Figura N° 9: Diagrama de Ishikawa.....	37
Figura N° 10: Mapa funcional.....	38
Figura N° 11: Hoja de trabajo para análisis de procesos.....	39
Figura N° 12: Simbología para la diagramación de procesos.....	40
Figura N° 13: Mapa de Soluciones de Meta4 PeopleNet.....	42
Figura N° 14: Macroproceso de Gestión Humana.....	46
Figura N° 15: Proceso de Atención de requerimientos / movimientos de personas.....	47
Figura N° 16: Tiempo medio de procesos de selección masiva (en días).....	49
Figura N° 17: Evolución de personal operativo y clientes.....	50
Figura N° 18: Diagrama Causa - Efecto.....	51
Figura N° 19: Efectos de la situación problemática.....	52
Figura N° 20: Diagrama de Pareto.....	53
Figura N° 21: Subproceso de Reclutamiento y Selección As Is – Fases: Reclutamiento, Pre-Selección, Evaluación Psicotécnica y Crediticia.....	58
Figura N° 22: Subproceso de Reclutamiento y Selección As Is – Fases: Evaluación Psicologica y de Antecedentes, Ev. de Resistencia, Ev. de Manejo.....	59
Figura N° 23: Subproceso de Reclutamiento y Selección As Is – Fases: Evaluación Medica, Ev. de Manipulación de carga, Entrevista Final, Selección.....	60
Figura N° 24: Proporción de los tiempos de reclutamiento y selección.....	61
Figura N° 25: Tiempos actuales del subproceso de reclutamiento y selección.....	62
Figura N° 26: Costo actual del subproceso de reclutamiento y selección.....	63
Figura N° 27: Funcionalidades del Módulo de Selección de personal de Meta4 PeopleNet.....	75

Figura N° 28: Integración del módulo de selección de Meta4 PeopleNet con el Soporte Tecnológico existe	76
Figura N° 29: Proceso de Reclutamiento y Selección To Be – Fases Reclutamiento, Preselección, Evaluación Psicotécnica y Crediticia.....	82
Figura N° 30: Proceso de Reclutamiento y Selección To Be – Fases: Evaluación Psicológica y de Antecedentes, Ev. de Resistencia, Ev. de Manejo.....	83
Figura N° 31: Proceso de Reclutamiento y Selección To Be – Fases: Evaluación Médica, Ev. de Manipulación de carga, Entrevista Final, Selección	84
Figura N° 32: Duración del nuevo subproceso de reclutamiento y selección	85
Figura N° 33: Costo del nuevo subproceso de Reclutamiento y Selección	86
Figura N° 34: Recursos necesarios para el proyecto	89
Figura N° 35: Carta Gantt del proyecto de Diseño de un sistema de Reclutamiento y Selección de personal	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Servicios que brinda la empresa de seguridad.....	14
Tabla N° 2: Matriz FODA.....	21
Tabla N° 3: Principales Software con enfoque en Gestión Humana.....	41
Tabla N° 4: Crecimiento del personal en la empresa de seguridad.....	44
Tabla N° 5: Procesos de Gestión Humana en la empresa de seguridad.....	45
Tabla N° 6: Valorización de causas raíces.....	53
Tabla N° 7: Etapas y actividades del proceso de reclutamiento y selección.....	55
Tabla N° 8: Dificultades del proceso de reclutamiento y selección.....	64
Tabla N° 9: Análisis de alternativas de solución.....	72
Tabla N° 10: Actividades del nuevo proceso de reclutamiento y selección.....	79
Tabla N° 11: Matriz de solución a problemas y beneficios de solución elegida... ..	92
Tabla N° 12: Hrs. invertidas en un proceso de reclutamiento y selección.....	94
Tabla N° 13: Tiempo de ciclo en un proceso de reclutamiento y selección.....	94
Tabla N° 14: Ahorro del Nuevo sistema de Reclutamiento y Selección.....	95
Tabla N° 15: Recuperación de la inversión.....	96

ÍNCIDE DE ANEXOS

ANEXO A: Módulos y funcionalidades del Software Meta4 PeopleNet.....	103
ANEXO B: Reducción de costos en proceso de reclutamiento y selección.....	109

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe de suficiencia en ingeniería tiene como objetivo el diseño de un sistema de reclutamiento y selección de personal operativo para una empresa del sector seguridad, que permita mejorar el servicio que el subproceso de reclutamiento y selección de personal operativo brinda a sus clientes internos, cuyo desempeño actual no es el esperado y que debe mejorar para soportar los planes de crecimiento de la organización en el mediano plazo.

La empresa en estudio, que brinda servicios especializados de seguridad a sectores bancario, gobierno, minería y comercial, posee un Departamento de Reclutamiento y Selección, el cual se encarga de suministrar el recurso humano adecuado a los puestos de trabajo correspondientes. Para ello, este Departamento realiza diferentes actividades para encontrar a la persona con las habilidades, competencias, experiencia y conocimientos necesarios para cubrir una vacante.

Este proceso tiene la característica de ser masivo por tratarse de grandes cantidades de vacantes por cubrir, y generalmente consume mucho tiempo y recursos, pues requiere de bastante trabajo operativo y manual, uso de diversos formatos físicos, y coordinación de varias personas a lo largo de las etapas de reclutamiento y selección, razones que obligan a los dueños del proceso a dedicar mayor tiempo a labores operativas que a labores de gestión. Como consecuencia, se genera el incumplimiento respecto a fechas de incorporación y cantidades de plazas cubiertas para la demanda actual de requerimientos de personal operativo, lo que finalmente afecta a la

eficiencia de la operación de los clientes interno y externo, a la calidad del servicio que se otorga, a la imagen de la organización, y a la rentabilidad para la empresa.

Todas estas razones conllevan al planteamiento de una propuesta de mejora, consistente en el diseño de un sistema de reclutamiento y selección de personal operativo, donde el proceso será automatizado y simplificado al aplicar herramientas de Tecnologías de Información y de Gestión por Procesos.

Este nuevo sistema de Reclutamiento y Selección de personal, permitirá al Departamento una supervisión y control de todas las fases del proceso, desde que se notifica la vacante y se toma el primer contacto con el candidato a través de pruebas y entrevistas, hasta la evaluación de los resultados y aceptación del candidato.

El ahorro de tiempo y costos, y la mayor eficiencia y agilidad en los procesos de reclutamiento y selección serán los principales resultados de este proyecto de mejora en el campo de la Gestión de Recursos Humanos.

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- Reclutamiento
- Selección
- Recursos Humanos
- Tecnología de Información
- Automatización
- Mejora de Procesos
- Meta4 PeopleNet
- Personal Operativo

INTRODUCCIÓN

El presente Informe de Suficiencia de Ingeniería, tiene como objetivo demostrar la mejora del subproceso de reclutamiento y selección de personal operativo para una empresa del sector seguridad, para lo cual se diseñó un Sistema de reclutamiento y selección mediante la aplicación de herramientas de Tecnologías de información, y de Gestión por procesos, logrando de esta manera superar uno de los principales problemas de la Gerencia de Recursos Humanos respecto a sus clientes internos: Tener un subproceso de reclutamiento y selección de personal operativo lento y complejo, que no entrega a tiempo el servicio a sus clientes.

En el Capítulo I se presenta el Pensamiento Estratégico de la compañía, que comprende información de la empresa en términos de Diagnostico Funcional y el Diagnostico Estratégico. En el Diagnostico Funcional se muestran aspectos referidos a los servicios que ofrece, sus tipos de clientes y proveedores, sus procesos, y su organización. Por otro lado, en el Diagnostico Estratégico se detallan aspectos referidos a su Visión, Misión, Objetivos Estratégicos, y el análisis de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

En el Capítulo II se desarrolla el Marco Teórico asociado al presente informe, que comprende tópicos de Reclutamiento y Selección de personal, Gestión por Procesos, Tecnologías de Información, y del Software Meta4 PeopleNet. Estos conceptos nos dan mayor referencia respecto a los temas abordados en el presente informe.

En el Capítulo III se define la situación problemática que afecta al subproceso de reclutamiento y selección de personal, se identifican las causas raíces del problema, se plantean las alternativas de solución, y se selecciona la alternativa de solución adecuada, presentando los motivos por los que se elige esta alternativa. Asimismo, se presenta también el plan de acción para la implementación de la propuesta de mejora.

En el Capítulo IV se demuestran los resultados económicos y operativos obtenidos con el nuevo Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal. Los Resultados Económicos muestran el análisis Beneficio-Costo de ambas propuestas, reflejando beneficios en términos de ahorro. A su vez, los Resultados Operativos muestran una reducción considerable de los tiempos requeridos para realizar las actividades de reclutamiento y selección de personal operativo.

Finalmente, se detallan las conclusiones y recomendaciones obtenidas de aplicar el nuevo Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal Operativo como solución a la problemática de la organización en estudio.

CAPÍTULO I

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

1.1.1. Servicios

La empresa de seguridad, como resultado de su adaptación a las necesidades específicas de sus clientes, ha desarrollado a una amplia gama de soluciones seguras para procesos de riesgo. Estos servicios se clasifican según la **Tabla N° 1**.

Tabla N° 1: Servicios que brinda la empresa de seguridad

Logística de Valores Traslado de Valores Pasajes Aéreos Carga Segura Custodia Pagos Móviles Procesamiento	Servicios de Minería Traslado de Metales Administración de Bóveda en Unidad Minera Control y Gestión de Seguridad Minera Traslado y Protección de Convoys para: Precipitados y Concentrados Consultoría de Seguridad Otros servicios
Soluciones Tecnológicas y Operativas BPO - Business Process Outsourcing Servicio Integral de Mensajería Cash Management	Gestión de Canales Outsourcing de Redes Centro de Pago Multibanco

1.1.2. Clientes

Existe una amplia cartera de clientes, los cuales se diversifican según el sector económico de procedencia:

- Sector Bancario: Brindando máxima eficiencia en los procesos operativos, administrativos y de riesgos para bancos, financieras, cajas Edpymes, entre otros.
- Sector Comercial: Encargándose de sus procesos de riesgo, para hacer más rentable el negocio.
- Sector Gobierno: Apoyando al estado, posibilitando el desarrollo de los pueblos más alejados.
- Sector Minero: Brindando servicios desde puntos de explotación, refinación, y/o procesamiento de sus valores.

1.1.3. Proveedores

Existen muchas empresas proveedoras, quienes brindan a la empresa productos o servicios referidos a las siguientes necesidades:

- Servicios de instalación
- Servicios de comunicaciones
- Material electrónico y/o sistemas de alarmas
- Uniformes
- Equipos de comunicaciones
- Armamento
- Vehículos blindados
- Vehículos livianos
- Repuestos y accesorios
- Otros productos y servicios

1.1.4. Procesos

En la **Figura N° 1** se muestra el del mapa de procesos de la empresa de seguridad, representándose los Procesos Estratégicos, Operativos y de Soporte. Respecto al proceso de traslado de valores, una de las principales líneas de negocio, este queda representado en la **Figura N° 2**.

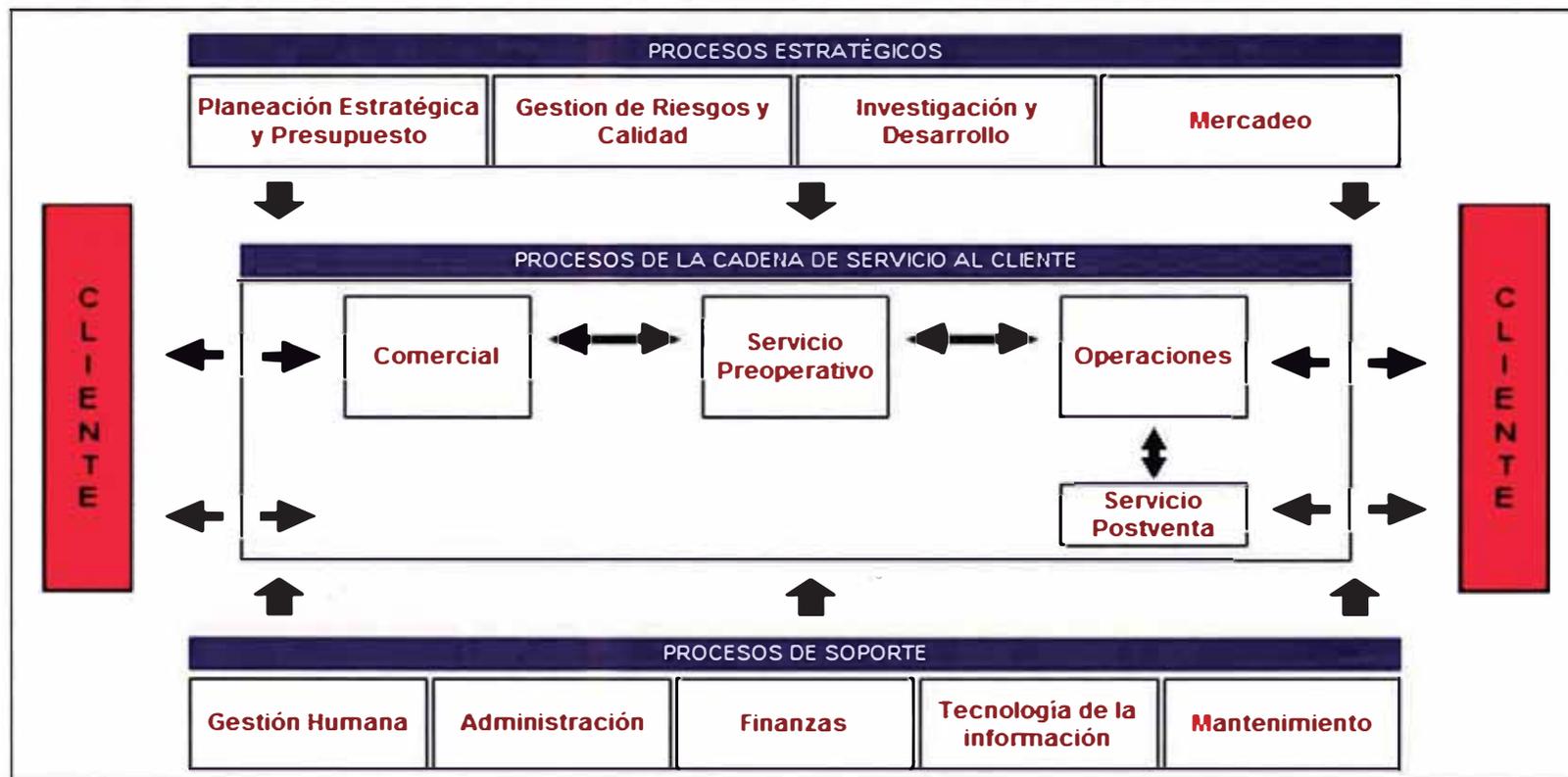


Figura N° 1: Mapa de procesos de la empresa de seguridad

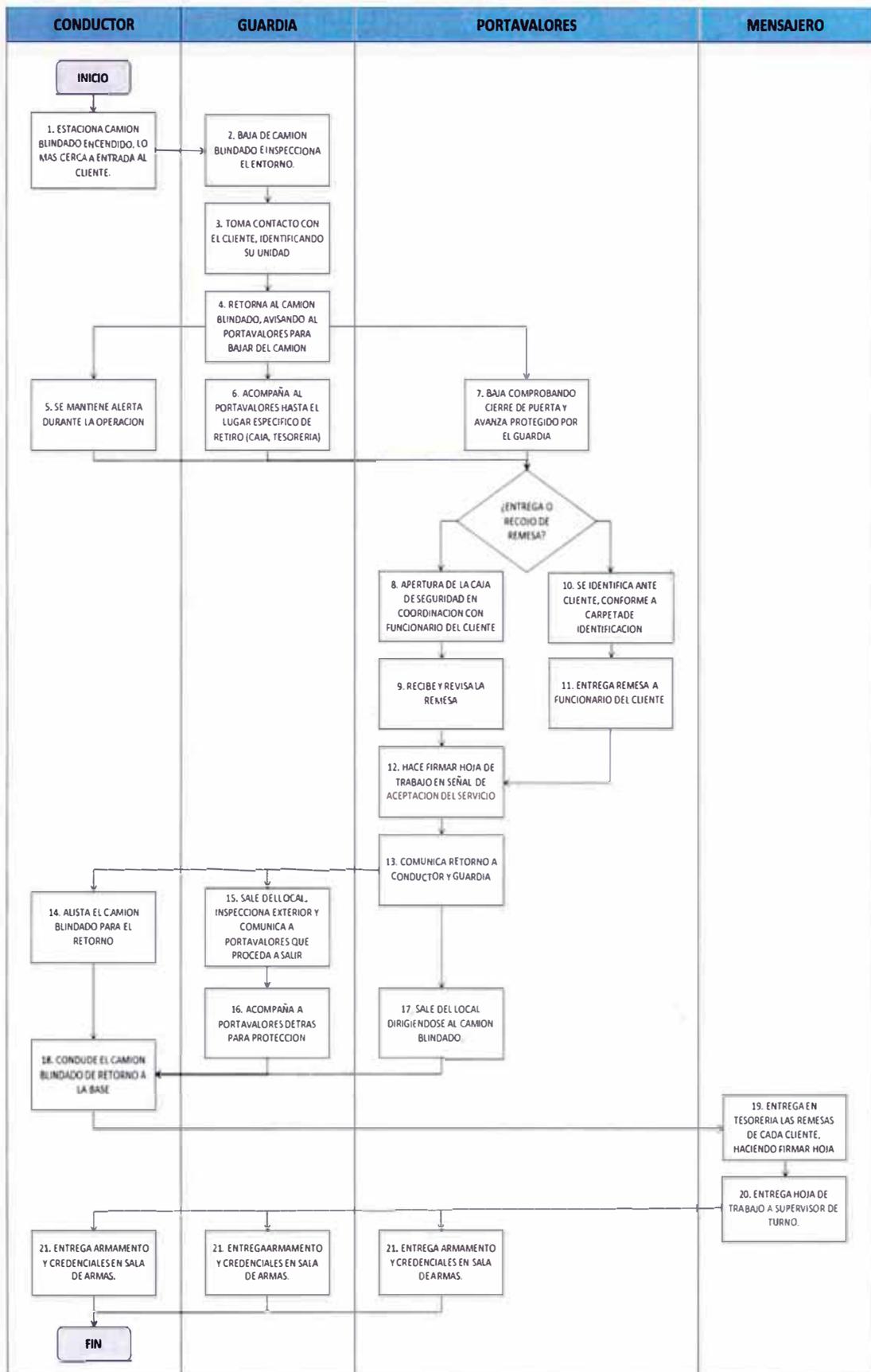


Figura N° 2: Proceso de traslado de valores

1.1.5. Organización

La empresa en estudio, presenta la estructura organizacional que se muestra en la **Figura N° 3**, a través de la cual administra una fuerza laboral de 3000 trabajadores a nivel nacional, conformada por personal operativo (55%), administrativo (37%) y ejecutivo (8%).

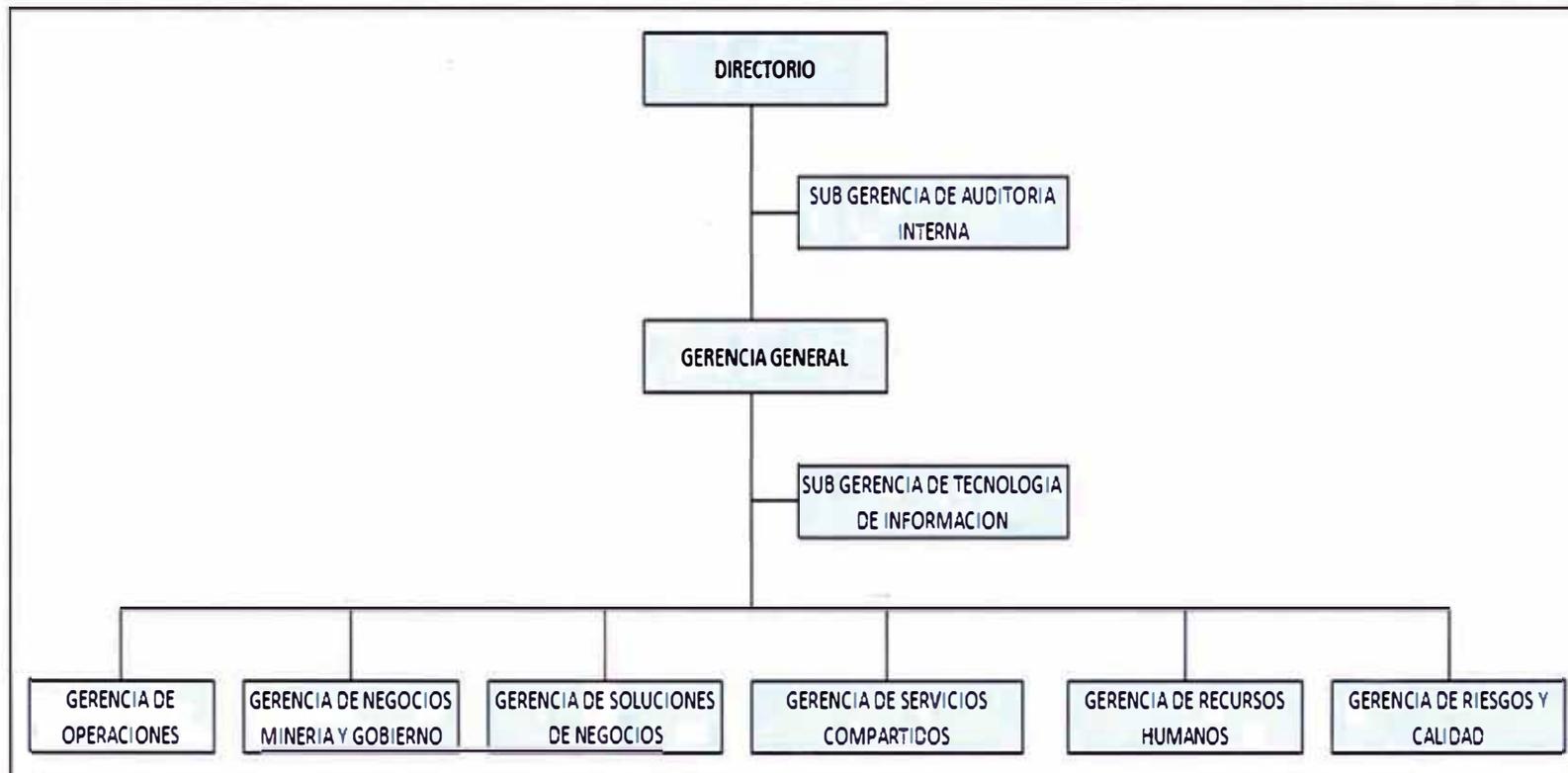


Figura N° 3: Estructura Organizacional de la empresa de seguridad

1.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

La empresa de seguridad cuenta actualmente con un Plan Estratégico para el horizonte que comprende los años 2012 – 2014.

Parte de este plan se presenta a continuación:

1.2.1. Visión

Ser el mejor socio en soluciones seguras, integrales e innovadoras de clase mundial

1.2.2. Misión

Buscar la máxima satisfacción de nuestros clientes a través de soluciones integrales, seguras e innovadoras, con alta calidad de servicio y trabajando en equipo con las mejores personas. Ser una empresa rentable y comprometida con el desarrollo social.

1.2.3. Objetivos Estratégicos

- Desarrollo de Personas
- Maximización del negocio
- Desarrollo de soluciones

1.2.4. Fortalezas y Debilidades

1.2.4.1. Fortalezas

- Cartera diversificada de clientes: Financiero, Comercial, Gobierno y Minería, pertenecientes a rubros económicos en pleno crecimiento, generando mayor demanda de servicios.
- Aplicación de soluciones tecnológicas y operativas de vanguardia, que permiten ofrecer servicios competitivos y diferenciados de la competencia.

- Precios competitivos, acorde a necesidades del mercado.
- Reconocimiento de la organización en el medio, debido a su trayectoria y por ser líder en su rubro.
- Posesión del Talento Humano, pues tiene profesionales en gestión que poseen el know how de un giro de negocio de pocos competidores.

1.2.4.2. Debilidades

- Procesos internos de Gestión Humana no adecuados a los lineamientos y proyección de cambio de la compañía, pues existe de un enfoque de gestión que actualmente no satisface los requerimientos de sus clientes internos.
- Bajos ingresos con relación a los costos y gastos, pues no se cuenta con la eficiencia operacional deseada.
- Falta de recurso humano especializado, especialmente en labores más técnicas del giro del negocio.

1.2.5. Oportunidades y Amenazas

1.2.5.1. Oportunidades

- Alto crecimiento de la industria en los últimos años, pues se requerían de mayores servicios de seguridad.
- Expansión a nuevos mercados insatisfechos, que implica descentralización y expansión de los servicios hacia otras regiones del país.
- Buena imagen ante la sociedad, pues esta reputación muestra a la empresa, la diferencia de otras, y logra un posicionamiento en la mente del público.
- Pocas entidades que brindan los mismos servicios de Seguridad, que significa poca competencia en la materia donde son expertos.

1.2.5.2. Amenazas

- Inestabilidad política y social, lo cual genera un clima de incertidumbre para la empresa y clientes potenciales.
- Debilidad del Estado para implementar estrategias de seguridad nacional, lo cual no permite a la compañía concretar nuevos servicios orientados a la seguridad nacional.

1.2.6. Matriz FODA

En la **Tabla N° 2** se presenta de forma consolidada la Matriz FODA para tener un panorama general de la situación de la empresa de seguridad.

Tabla N° 2: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Cartera diversificada de clientes: Financiero, Comercial, Gobierno y Minería- Aplicación de soluciones tecnológicas y operativas de vanguardia- Precios competitivos- Reconocimiento de la organización en el medio- Posesión del Talento Humano en materia de gestión	<ul style="list-style-type: none">- Procesos internos de Gestión Humana que no se adecuan a los lineamientos y proyección de cambio de la compañía.- Bajos ingresos con relación a los costos y gastos- Falta de recurso humano especializado
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Alto crecimiento de la industria en los últimos años- Expansión a nuevos mercados insatisfechos- Buena imagen ante la sociedad- Pocas entidades que brindan los mismos servicios de Seguridad	<ul style="list-style-type: none">- Debilidad del Estado para implementar estrategias de seguridad nacional- Inestabilidad política y social

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este apartado del informe de suficiencia se comentarán los fundamentos teóricos utilizados para la realización del proyecto de mejora.

2.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El recurso humano emplea una atracción mutua, es decir que las personas atraen y seleccionan a las empresas, y las empresas tratan de atraer el personal y obtener informaciones acerca de ellos para decidir si hay o no, interés de admitirlos.

Por lo que a las organizaciones corresponde atraer de manera selectiva candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo exige. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. En consecuencia, el objetivo del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección, "los candidatos". El objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización. Ya que el éxito de éstas, depende en gran parte de la eficiencia y eficacia de las personas que en ella laboran.

2.1.1. Reclutamiento de Personal

El reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo (Dolan 2003, 77).

El desarrollo del proceso de reclutamiento generalmente inicia a partir de una decisión de línea definida por un requerimiento de personal por parte de la organización también denominado orden de servicio, el cual está basado en las necesidades de la organización obtenidas a partir de las etapas previas a este proceso. Posteriormente el área de recursos humanos decide cuál o cuáles métodos y fuentes de reclutamiento usar. En la **Figura N° 4** se ilustra a nivel general el proceso de reclutamiento de personal en las organizaciones.

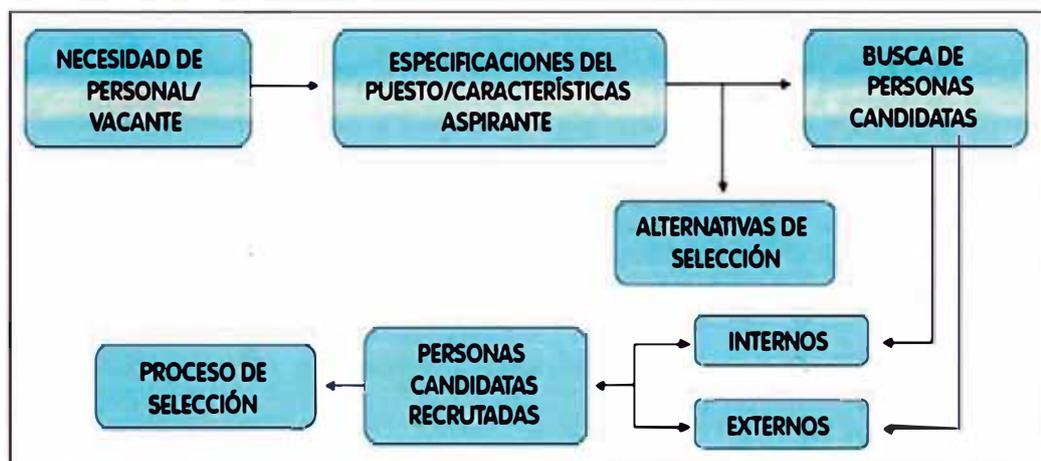


Figura N° 4: Proceso de Reclutamiento de Personal

(Fuente: Planificación y Gestión de Recursos Humanos - C.E.E.I GALICIA, S.A.)

2.1.1.1. Métodos y fuentes de reclutamiento

En esta etapa se realiza la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que proveen de candidatos a la necesidad generada. Para su realización se debe considerar que

el mercado de recursos humanos está constituido por candidatos ocupados y desocupados o disponibles, los cuales pueden ser reales, es decir que buscan trabajo o, potenciales, quienes no están interesados en cambiar de trabajo. De esta forma el reclutamiento puede efectuarse basándose en fuentes internas, externas o ambas (Dolan 2003, 79).

2.1.1.2. Reclutamiento interno

El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa reacomoda a sus empleados por medio de la promoción, la transferencia y el traspaso con promoción en movimientos verticales, horizontales y diagonales respectivamente (Chiavenato 2007, 158). Se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas de la administración de recursos humanos como los resultados del proceso de selección, de las evaluaciones de desempeño, de los programas de capacitación y entrenamiento y del plan de carrera, entre otros.

Presenta diferentes ventajas y desventajas que influyen en el análisis y posterior decisión de las fuentes de reclutamiento. Las ventajas principales que se encuentran pueden ser: la economía, al evitar gastos que se presentan en las fuentes externas; rapidez, no presentando las demoras frecuentes del reclutamiento externo; índice de validez y seguridad mayor, debido a que el candidato ya es conocido, ya fue evaluado y sometido a la valoración de los jefes involucrados; fuente de motivación para los empleados, por las posibilidades de crecimiento en la organización; aprovechamiento de inversiones de la empresa en capacitación del personal; y finalmente, el desarrollo de un saludable espíritu de competencia entre el personal. Sin embargo, exige que los nuevos empleados tengan potencial de desarrollo para que puedan

promoverse a un nivel superior; puede generar conflicto de intereses, creando una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias; y, cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse a las políticas y estrategias de la organización (Chiavenato 2007, 159-160).

Existen diferentes métodos para anunciar internamente la oferta de puestos a cubrir para identificar los candidatos potencialmente cualificados, basado en el sistema de información de recursos humanos de la organización puede utilizarse el boca a boca, los archivos de personal, las listas de ascensos y el inventario de habilidades (Dolan 2003, 80).

2.1.1.3. Reclutamiento externo

El reclutamiento externo se basa en los candidatos que provienen de fuera de la empresa, a través de diferentes fuentes en las cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, se produce debido a que no siempre las organizaciones consiguen suficientes candidatos cualificados o sus necesidades no se ajustan a lo existente. Las fuentes más utilizadas en el reclutamiento externo, pueden ser empleadas en combinación y su elección se basa en el costo y el tiempo implicado, éstas se presentan a continuación:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente en reclutamientos anteriores
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa
- Publicidad mediante anuncios en medios de comunicación (prensa, radio, televisión e internet)
- Carteles en la empresa

- Agencias de empleo: organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal
- Sindicatos o asociaciones de profesionales
- Instituciones técnicas o educativas: universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua
- Viajes de reclutamiento en otras localidades cuando el mercado local esta explorado
- Reclutamiento en línea a través de internet
- Programas de capacitación

Esta fuente ofrece las siguientes ventajas a la organización: llevar experiencia nueva a la organización, importando ideas nuevas, renovando y enriqueciendo los recursos humanos de la organización, y, aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. En contraste presenta desventajas identificadas generalmente en el tiempo de elección y puesta en marcha y, en el costo, exigiendo inversiones y gastos inmediatos, además, en principio es menos seguro que el reclutamiento interno, debido a que estos son desconocidos (Chiavenato 2007, 163).

2.1.2. Selección de Personal

La selección de personal es el paso posterior al reclutamiento. Si el reclutamiento es un actividad de divulgación en la que se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación o promoción a los candidatos que posean los requerimientos mínimos

del puesto vacante; la selección es una actividad de elección, en donde se escoge entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien, eligiendo a la persona adecuada para el trabajo adecuado (Chiavenato 2007,169). En la **Figura N° 5** se ilustra a nivel general el proceso de selección de personal en las organizaciones.

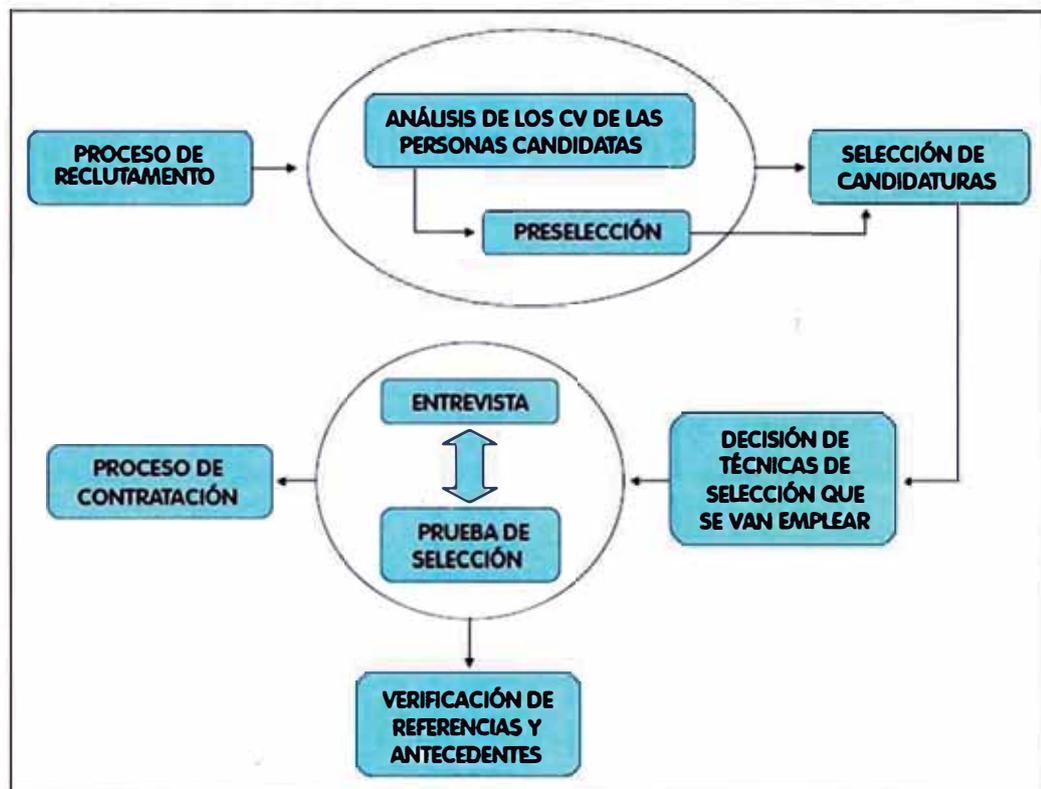


Figura N° 5: Proceso de Selección de Personal

(Fuente: Planificación y Gestión de Recursos Humanos - C.E.E.I GALICIA, S.A.)

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. La orientación y la ubicación del empleado tienen que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecuen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así, la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se

convierta en un empleado productivo a largo plazo (Dolan 2003, 91). Este proceso puede ser definido como un medio de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del puesto vacantes, proporcionados por el análisis, descripción y diseño de puestos y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados, por medio de la aplicación de diversas técnicas de selección (Chiavenato 2007, 170).

Para que la selección sea válida necesita estar soportada en algún estándar o criterio. La base para su elección es el análisis, descripción y diseño de puestos, y la planeación de recursos humanos. Esta información es utilizada para establecer las técnicas de selección pertinentes y puede ser analizada mediante diversas técnicas como: la ficha profesiográfica (Chiavenato 2007, 175) que representa una especie de codificación de las características que debe tener el ocupante del puesto y, la matriz del plan de selección (Dolan 2003, 96), en la cual se determina si los conocimientos, habilidades y aptitudes considerados necesarios para llevar a cabo determinados comportamientos están o no presentes en el candidato mediante el uso de diferentes mediciones.

2.1.2.1. Elección de las técnicas de selección

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden agrupar como sigue:

2.1.2.1.1. Formulario de solicitud y verificación de referencias

Medio para registrar información biográfica, como edad, estado civil y educación. Es empleado para distintos fines como revelar

la capacidad del candidato para escribir, organizar sus ideas y presentar los hechos en forma clara (Straus 1986, 385).

2.1.2.1.2. Entrevista de selección

La entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, por un lado el entrevistador y, por el otro, el entrevistado. Las entrevistas pueden categorizarse según las técnicas y el formato que se empleen en: entrevistas estandarizadas, dirigidas, no dirigidas, situacionales, de descripción de comportamientos, de grupo o por computador (Chiavenato 2007, 177).

2.1.2.1.3. Pruebas de conocimientos o habilidades

Son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. Pueden ser clasificadas de formas distintas, de acuerdo a la manera en la que se aplican las pruebas: orales, escritas, o, por realización de un trabajo o tarea; al área de conocimiento: generales, o específicos relacionados con el puesto; o, de acuerdo con la forma en que se elaboran: tradicionales, objetivas, o mixtas (Chiavenato 2007, 182-184).

2.1.2.1.4. Exámenes psicológicos

Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas, por medio de un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, entre otros.

2.1.2.1.5. Exámenes de personalidad

Los test de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter o por el temperamento. Pueden ser genéricos, cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos, o, específicos, cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad (Chiavenato 2007, 188).

2.1.2.1.6. Exámenes físicos

Revelan si el candidato posee o no las cualidades necesarias para el trabajo (Straus 1986, 386).

2.1.2.1.7. Técnicas de simulación

Técnicas de dinámicas de grupo, basadas en el drama, reconstruyen sobre un escenario en el momento presente, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad (Chiavenato 2007, 188).

2.1.2.2. Proceso de Selección

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante.

Como proceso de decisión, la selección de personal permite tres modelos de distribución de las personas seleccionadas en los cargos vacantes (Chiavenato 2007, 171):

a) Modelo de colocación, cuando existe un solo candidato y una sola vacante que debe ocupar, es decir no se incluye una categoría de rechazo.

b) Modelo de selección, cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son: aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante.

c) Modelo de clasificación, cuando existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretenden llenar. Para el candidato existen entonces dos opciones por puesto: ser aprobado o ser rechazado. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos a llenar, hasta agotar las posibilidades de las vacantes.

La información en la que se basa la selección se recoge generalmente en diferentes etapas o fases por las que pasa el candidato. El uso de estas varía de acuerdo al perfil, la complejidad de puesto vacante y el tipo de organización. Habitualmente en las organizaciones se siguen dos enfoques (Chiavenato 2007, 189; Dolan 1999, 98):

a) Selección con un único acto para decidir. Es el caso en el que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, presentadas anteriormente, que son suficientes para captar la esencia o dimensión principal del puesto de trabajo.

b) Selección secuencial. Proceso que se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato. Su

objetivo es mejorar la eficacia del programa de selección, por medio de un plan secuencial que permite a la persona que toma la decisión continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato. Puede realizarse en cuantos actos de decisión sean necesarios para el proceso.

2.2. GESTIÓN POR PROCESOS

2.2.1. Los procesos

Según la norma internacional ISO 9001:2008, un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Con esta definición, se puede deducir que el enfoque basado en procesos enfatiza como los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando que dichas actividades deben permitir una transformación de unos elementos de entrada en elementos de salida, aportando un valor añadido para el cliente, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

2.2.2. Tipos de procesos

La clasificación más importante es, desde un punto de vista de gestión por procesos, en función del impacto más o menos directo sobre el usuario final. Esta clasificación, utilizada de forma frecuente por todos los especialistas en gestión de procesos, se puede ver de forma gráfica en la **Figura N° 6**.

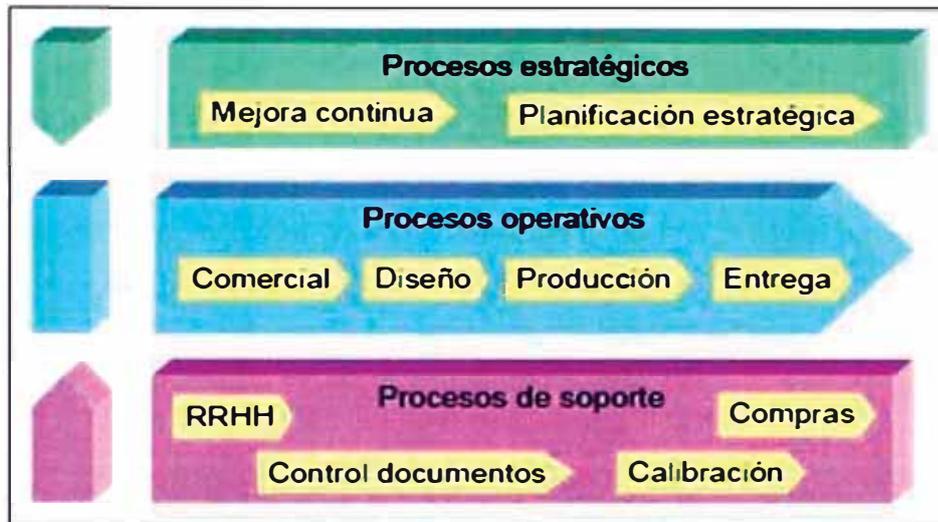


Figura N° 6: Ejemplo de Mapa de Procesos

- **Procesos estratégicos:** Procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias, adecuándola a las necesidades y expectativas de los clientes. Suelen ser realizados por la dirección o por otras entidades generalmente en el largo plazo.
- **Procesos operativos o clave:** Procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente. Estos se relacionan con las actividades que generan mayor valor añadido y por tanto tienen mayor impacto sobre la satisfacción del cliente.
- **Procesos de apoyo o soporte:** Procesos que abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

2.2.3. Herramientas para el análisis y mejora de procesos

Es más fácil alcanzar los resultados esperados cuando se utilizan herramientas apropiadas para el propósito perseguido. Es por ello se proponen una serie de herramientas que facilitan el logro de los objetivos del sistema Procesos Eficientes.

2.2.3.1. Diagrama de Pareto

Según el manual de Herramientas para el análisis y mejora de procesos (Gobierno Federal 2008, 12), el principio de este diagrama enfatiza el concepto de lo vital contra lo trivial, es decir el 20% de las variables causan el 80% de los efectos (resultados), lo que significa que hay unas cuantas variables vitales y muchas variables triviales.

Un proceso tiene innumerables variables que repercuten en el resultado, sin embargo, no todas las variables pueden ser controladas (por ejemplo el clima, el tipo de cambio, la inflación, etc.). Es importante describir las que sí son controlables.

De estas variables controlables, no todas son importantes, generalmente hay unas cuantas que son vitales (20%) y son las que causan el 80% del resultado.

Las ventajas de usar esta herramienta en el análisis de procesos son:

- Nos indica cuál(es) problema(s) debemos resolver primero.
- Representa en forma ordenada la ocurrencia del mayor al menor impacto de los problemas o áreas de oportunidad de mejora.
- Es el primer paso para la realización de mejoras.
- Facilita el proceso de toma de decisiones porque cuantifica la información que permite efectuar comparaciones basadas en hechos verdaderos.

Elaboración del diagrama de Pareto:

PASO 1: Determinar el tiempo que se asignará para recabar datos, puede ser el caso de que solo se requieran unas cuantas horas o también varios días. Si se hacen consideraciones minuciosas se asegurará un mínimo de problemas más adelante.

PASO 2: Elaborar una hoja de trabajo (ver **Figura N° 7**) que permita la recopilación de datos. Puede ser general para que la información se acomode de diferentes maneras.

PASO 3: Anotar la información de acuerdo a la frecuencia en forma descendente en la hoja de trabajo diseñada, la cual se muestra a continuación:

ACTIVIDAD	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	% DE FRECUENCIA ACUMULADA
TOTAL			100%

Figura N° 7: Hoja de trabajo para recopilación de datos

(Fuente: Herramientas para el análisis y mejora de procesos – Gobierno Federal EE.UU.MM.)

PASO 4: Vaciar los datos de la hoja de trabajo en gráfica de Pareto.

PASO 5: Proyectar la línea acumulativa comenzando de cero hacia el ángulo superior derecho de la primera columna. La línea acumulativa se termina cuando se llega a un nivel de 100% en la escala de % (Ver **Figura N° 8**).

El problema que presenta el mayor índice de frecuencia se deberá someter a un análisis de causa y efecto para determinar su verdadero origen, para lo cual se recomienda utilizar el diagrama de causa-efecto.

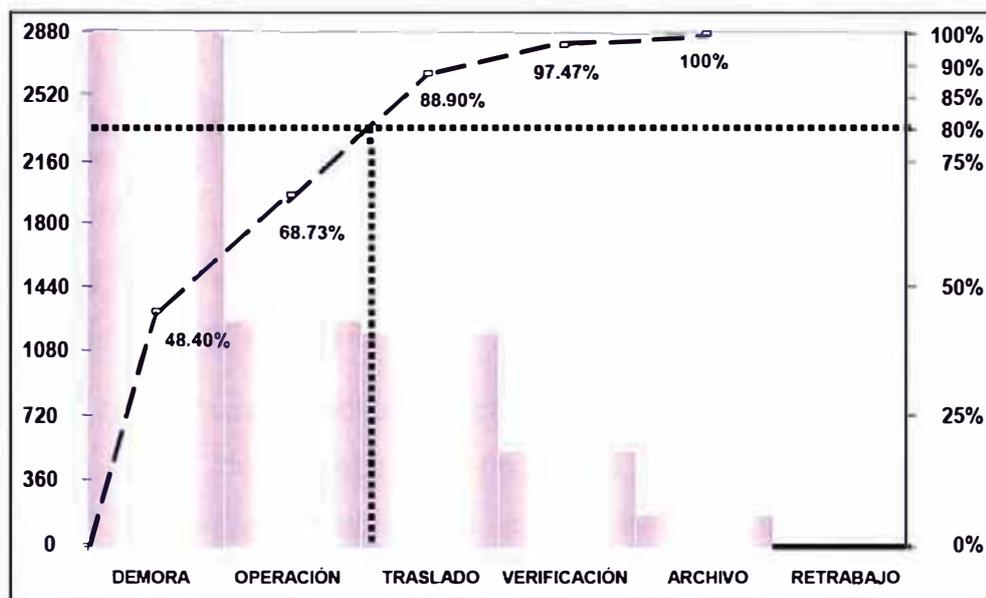


Figura N° 8: Diagrama de Pareto

(Fuente: Herramientas para el análisis y mejora de procesos – Gobierno Federal EE.UU.MM.)

2.2.3.2. Diagrama de Causa-Efecto

Según el manual de Herramientas para el análisis y mejora de procesos (Gobierno Federal 2008, 15), la finalidad de esta herramienta es ayudar a los equipos de mejora a detectar los diferentes tipos de causas que influyen en un problema, seleccionar los principales y jerarquizarlos.

A este diagrama se le conoce también como: “espina de pescado” o Ishikawa (Ver **Figura N° 9**).

Para hacer un análisis básico de las causas y efectos de los problemas se realizan los siguientes pasos:

PASO 1 Definición del problema

Este se inscribe en el cuadro que representa la cabeza del pescado.

PASO 2 Determinación de los conjuntos de causas

Sobre la línea que va al recuadro del problema, coloque como flechas Mano de obra, Maquinaria, Método, Materiales, Medio ambiente.

PASO 3 Participación de los integrantes del grupo en una sesión de lluvia de ideas

Cada persona debe indicar exactamente a qué conjunto de causas pertenece su idea. El esquema final de la sesión de lluvia de ideas debe reflejarlas debidamente agrupadas; de esta forma se facilitará su análisis.

PASO 4 Revisión de ideas

Se identifica la “espina” con las causas más recurrentes, y posteriormente, se priorizarán las causas de esa espina de acuerdo a su recurrencia.

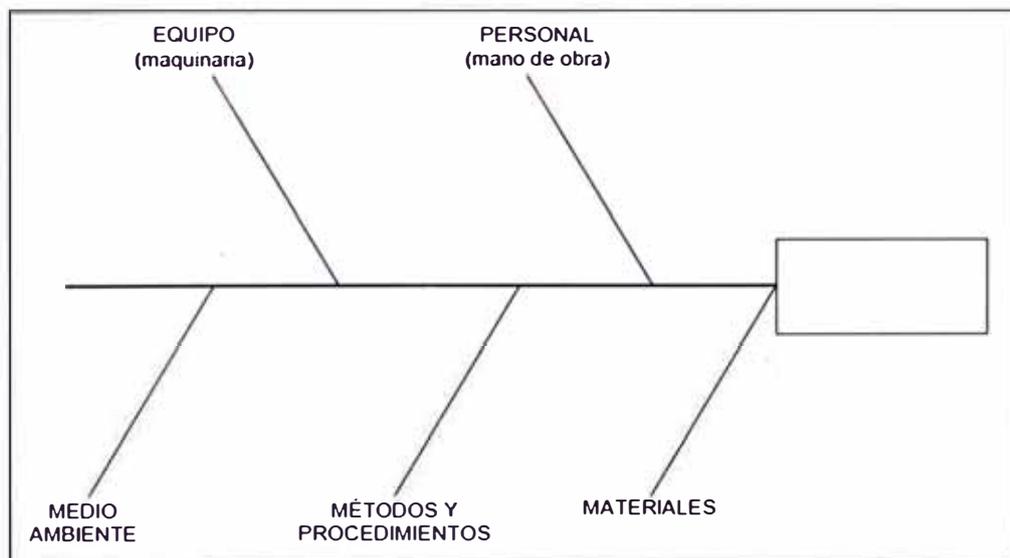


Figura N° 9: Diagrama de Ishikawa

(Fuente: Herramientas para el análisis y mejora de procesos – Gobierno Federal EE.UU.MM.)

2.2.3.3. Mapa funcional de procesos cruzados

La gráfica de procesos cruzados contiene los recursos necesarios, personas, materiales, productos, y los pasos necesarios para transformarlos en el resultado final. Estos se representan mediante símbolos y flechas. La alternativa usual para representar los procesos cruzados es el mapa funcional.

- Mapa funcional (ver **Figura N° 10**): Muestra la organización del trabajo, paso a paso, a través del proceso, pudiendo identificar cómo las actividades cruzan los límites de una unidad a otra para que pueda ser completado el proceso.

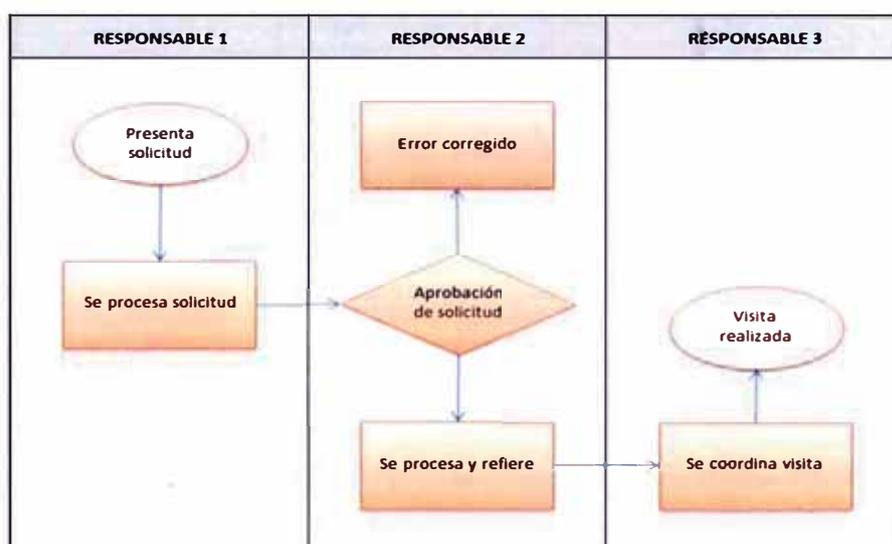


Figura N° 10: Mapa funcional

2.2.3.4. Hoja de trabajo para el análisis de procesos (As Is y To Be)

Según el manual de Herramientas para el análisis y mejora de procesos (Gobierno Federal 2008, 8), esta herramienta nos permite identificar de manera gráfica aquellas actividades del proceso que no agregan valor y las áreas de oportunidad para implementar acciones de mejora.

En la hoja de trabajo para análisis de procesos (As Is y To Be) se registra a todas las actividades del proceso (Ver **Figura N° 11**) y se aplica el criterio del valor agregado, a fin de detectar desperdicios del proceso, eliminar las actividades que no agreguen valor, optimizar las que agreguen valor e identificar actividades donde se presentan problemas.

Para la aplicación de esta herramienta se utilizan diferentes símbolos (Ver **Figura N° 12**) que representarán el tipo de actividad que se realiza, con los cuales analizaremos las actividades del proceso.

#	ACTIVIDAD	SÍMBOLOS DE FLUJO	MINUTOS					
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								

Figura N° 11: Hoja de trabajo para análisis de procesos

(Fuente: Herramientas para el análisis y mejora de procesos – Gobierno Federal EE.UU.MM.)

La mecánica de aplicación de esta herramienta consiste en:

PASO 1: Diagramar el proceso y listar sus actividades.

PASO 2: Identificar el tipo de operación que se realiza en cada actividad (operación, traslado, demora, verificación, archivo o corrección).

PASO 3: Identificar el tiempo que se utiliza para desarrollar cada actividad.

Observar e identificar todas las actividades asociadas a un proceso es de extrema importancia. Sin embargo no es suficiente. También se requieren datos cuantitativos que expresen en forma real el tiempo, número de personas, cantidad de errores u otra información relativa al proceso.



Figura N° 12: Simbología para la diagramación de procesos

(Fuente: Herramientas para el análisis y mejora de procesos – Gobierno Federal EE.UU.MM.)

2.3. SOFTWARE DE ADMINISTRACIÓN DE RR. HH.

Los Software de administración de recursos humanos o Software de información de recursos humanos, según definición del portal web Wikipedia, forman una interfaz entre la gestión de recursos humanos y la tecnología de información. Esto combina los Recursos Humanos (RR.HH.) y en particular sus actividades administrativas con los medios puestos a su disposición por la informática, y se refieren en particular a las actividades de planificación y tratamiento de datos para integrarlos en un único sistema de gestión.

2.3.1. Clasificación de Software de Administración de RR.HH.

Existen dos grandes tipos de Software para Recursos Humanos:

- **Sistemas Duros:** Son sistemas que nacen desde la nómina de personal o como un módulo más de un software ERP y luego van adicionando funcionalidad estratégica de RR.HH.
- **Sistemas Blandos:** Son sistemas focalizados a la gestión estratégica de RR.HH. donde generalmente no incluyen el módulo de nómina de personal y suelen incluir evaluaciones de identificación de habilidades y potencial, evaluaciones 360, evaluación por competencias, autogestión del empleado de su desarrollo de carrera y cuadro de sucesiones. y módulo de nomina

Hay diferentes ejemplos que pueden mencionarse en la **Tabla N° 3**.

Tabla N° 3: Principales Software con enfoque en Gestión Humana

Software	Fabricante	Procedencia
PeopleSoft Human Capital Management	Oracle	EE.UU.
Software SICOSS	Grupo Sicoss	México
FACTUSnet RH	FactusNet	Guatemala
SAP ERP (Modulo de Recursos Humanos)	SAP	Alemania
Queryx7	SQL Software	Colombia
Meta4 PeopleNet	Meta4	España
Ginpix7	Savia	España
GPN6 RRHH	Aleph Software	España
e-volution Gestión de Personas	EBS	Ecuador

2.3.2. Meta4 PeopleNet

Es la herramienta de la compañía Meta4 (España), que proporciona soluciones modulares de programas para la Gestión de RR.HH. y Nómina con completas funcionalidades. En la **Figura N° 13** se ilustra un mapa del conjunto de soluciones en Recursos Humanos que ofrece este software.

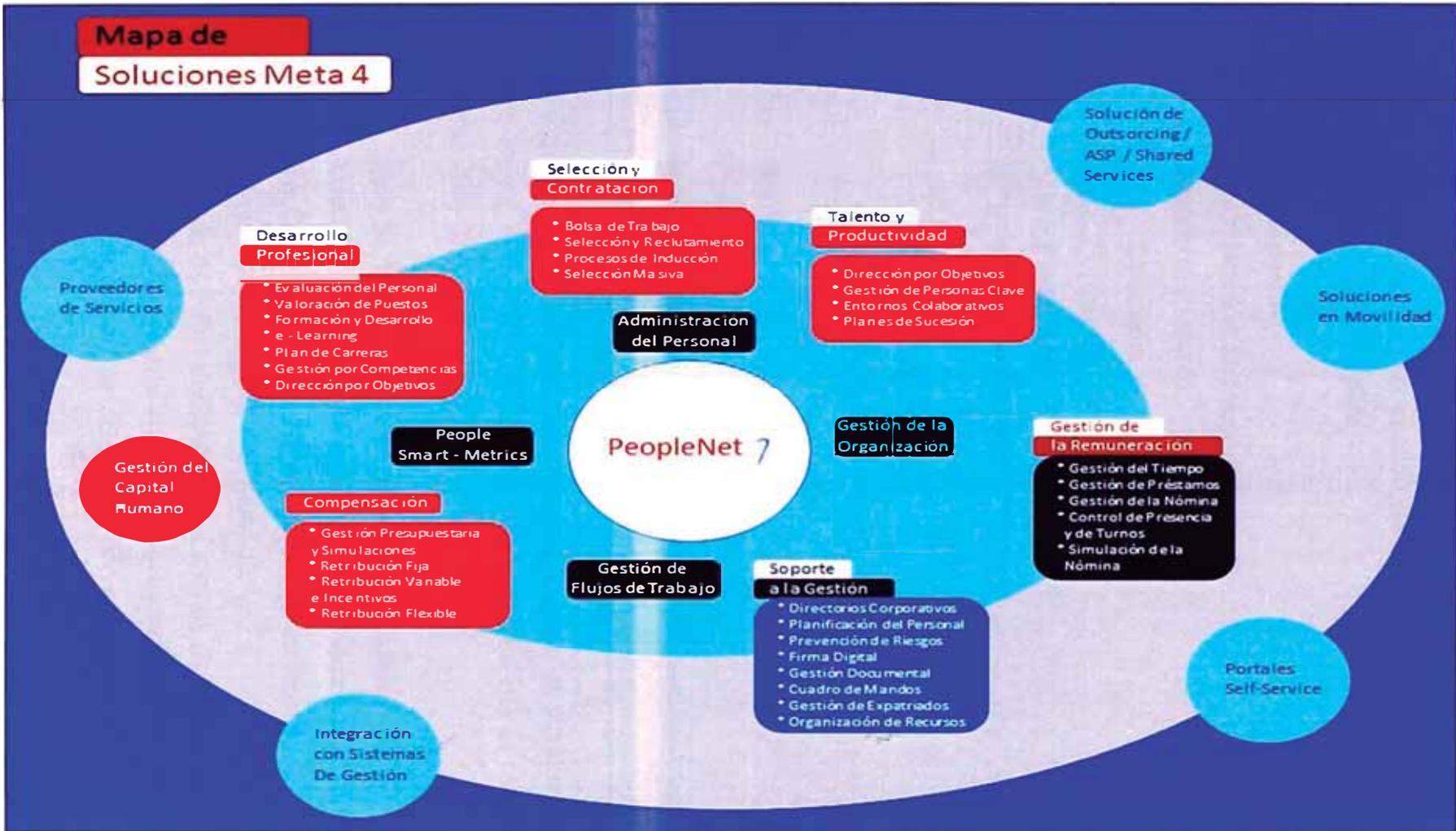


Figura N° 13: Mapa de Soluciones de Meta4 PeopleNet

El Software Meta4 PeopleNet (disponible en www.meta4.es) responde a los nuevos retos en la gestión de RR.HH. ofreciendo soluciones avanzadas con módulos para:

- Organización.
- Administración de Personal.
- Gestión del Talento:
 - Selección.
 - Formación.
 - Evaluación.
 - Planes de Carrera.
 - Planes de Sucesión.
 - Planes de Desarrollo.
 - Gestión de la retribución.
 - Beneficios y Retribución Flexible.
- Nómina.
- Prevención de Riesgos Laborales.
- Portal del Empleado y del Mánager.
- ADB: Indicadores de gestión.

El contenido de los módulos se explica en el **Anexo A**. En la actualidad, el Software Meta4 PeopleNet representa la nueva era de gestión del Capital Humano e Intelectual:

- Más de 1.300 clientes en más de 100 países.
- Más de 18 millones de personas gestionadas en el mundo.
- Un Coste Total de la propiedad (TCO) controlado.
- Ofrece el menor TCO del mercado.
- Equipo de I+D+i dedicado a Soluciones globales y locales.
- Consultoría experta en Recursos Humanos y Nómina.
- Gran capacidad de integración con otras aplicaciones.

CAPÍTULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

En este capítulo se presenta la problemática a analizar, que se manifiesta en el Macroproceso de Gestión Humana de la empresa de seguridad. Asimismo, se presentan las posibles alternativas de mejora, la selección de la mejor alternativa, y planes de acción para implementar la opción seleccionada.

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1.1. Antecedentes generales

La empresa de seguridad objeto de estudio, es una compañía con reconocida trayectoria en el medio, y que en los últimos años ha experimentado un fuerte crecimiento según indica la **Tabla N° 4**.

Tabla N° 4: Crecimiento de la empresa de seguridad

AÑO	1999	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (*)	2014 (*)
Facturación en millones de US\$	40	55	57	61	65	72	80	88	96
Cantidad de trabajadores	800	1490	1600	1980	2110	2510	3020	3450	3900

(*) Proyecciones

La empresa ha desarrollado su Plan Estratégico 2012 – 2014, cuya información está contenida en la sección “Diagnostico Estratégico” del Capítulo I, en el cual se refleja la necesidad de replantear su actual modelo de gestión a fin de soportar el crecimiento de la compañía, alcanzando así sus objetivos y metas propuestos.

Uno de los principales objetivos estratégicos para la empresa de seguridad es el **Desarrollo de Personas**, pues son la base de la empresa y gestionando correctamente al personal para asumir los retos, es que se logrará llegar a la meta. Dicho objetivo estratégico impacta directamente al **Macroproceso de Gestión Humana**, por lo cual la empresa ya ha iniciado una serie de cambios en dicho macroproceso para alinearlos a la estrategia e integrar en una misma gestión a los procesos que lo componen.

3.1.2. Macroproceso de Gestión Humana

La Gerencia de Recursos Humanos es responsable de la gestión del Macroproceso de Gestión Humana, el cual consta de 6 Procesos que son distribuidos en 3 subgerencias, según se ilustra en la **Tabla N° 5**.

Tabla N° 5: Procesos de Gestión Humana en la empresa de seguridad

Subgerencia	Proceso	Subproceso
Subgerencia de Organización y Compensaciones	1. Atención de Requerimientos de Personas	1.1. Ingreso de requerimientos / Movimientos
		1.2. Reclutamiento y Selección
		1.3. Inducción de Personal
		1.4. Incorporación de Personal
	2. Organización	2.1. Organización
	3. Compensaciones	3.1. Compensaciones
	4. Bienestar	4.1. Anticipo de Prestamos
		4.2. Asistencia Social
Subgerencia de Formación y Desarrollo	5. Evaluación, Formación y Desarrollo	5.1. Evaluación de Desempeño
		5.2. Capacitación
		5.3. Identificación de talentos y planes de carrera
Subgerencia de Administración de Personas	6. Administración de Personas	6.1. Contratación
		6.2. Vacaciones
		6.3. Desvinculación

Todos estos procesos están interrelacionados, compartiendo inputs y outputs, además de relacionarse con las otras dimensiones de la organización y el entorno, tal como se muestra en la **Figura N° 14**.

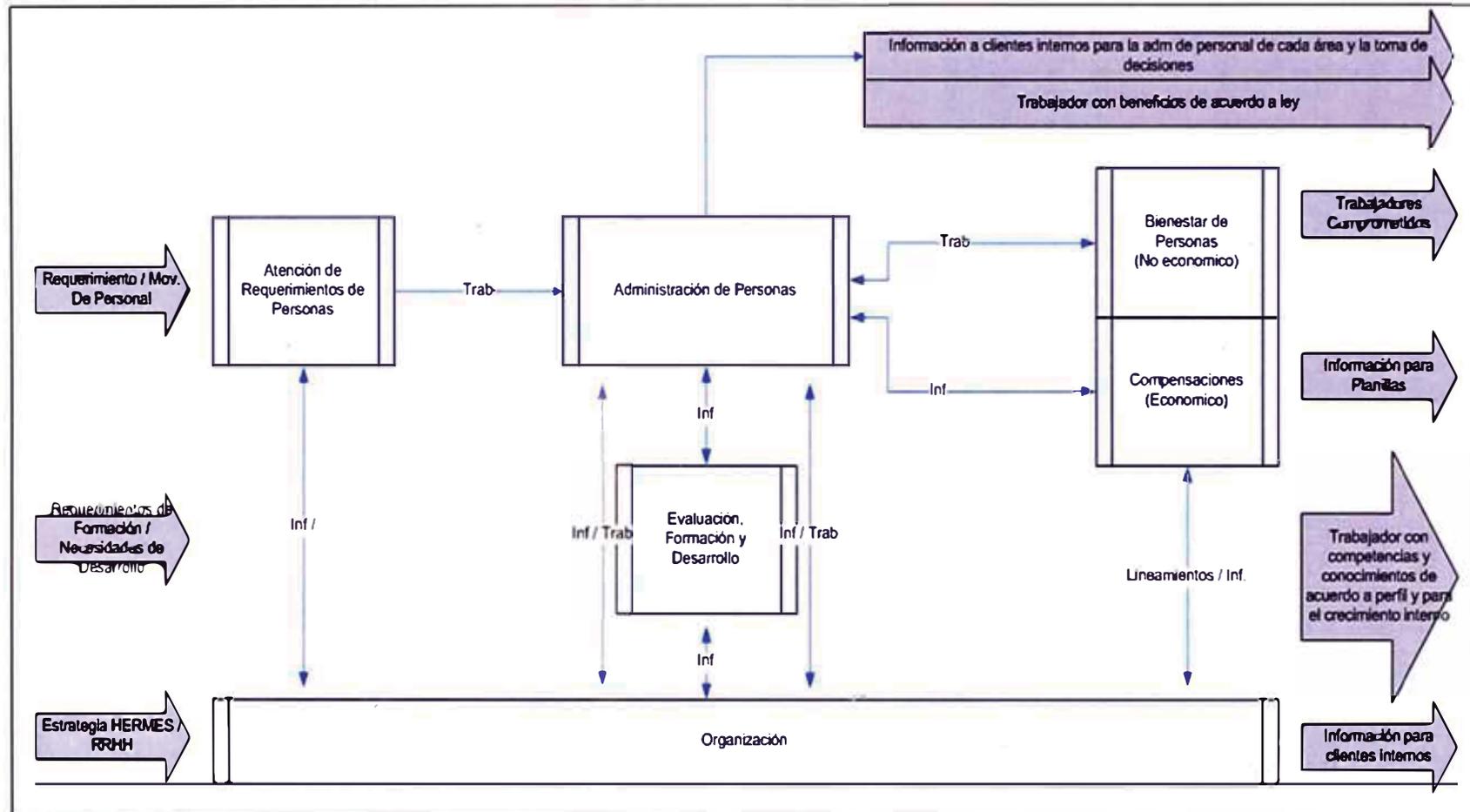


Figura N° 14: Macroproceso de Gestión Humana

Para lograr la efectividad organizativa, los procesos deben ser integrados y alineados a la Estrategia de la empresa. Hasta el momento, los procesos de Gestión Humana que han sido punto de atención como parte de la estrategia son los de '**Organización**' y '**Administración de Personas**', para los cuales se ha efectuado la adquisición del software Meta4 PeopleNet especializado en gestión de RR.HH., que ha permitido rediseñarlos a partir de la mejora y automatización de sus actividades.

Sin embargo, existen otros procesos y subprocesos de Gestión Humana que deben rediseñarse para ser repotenciados. Precisamente uno de ellos es el subproceso de '**Reclutamiento y Selección**', que pertenece al Proceso de '**Atención de Requerimientos de personas**', cuyo análisis y justificación se realiza en el presente informe.

3.1.3. Definición del problema

El presente proyecto se centra en el proceso de '**Atención de Requerimientos de personas**', cuyo objetivo es el dotar a la empresa con las personas que posean las habilidades, competencias, experiencia y conocimientos necesarios para cubrir las plazas de trabajo. Para lograr ello, este proceso comprende 4 subprocesos: 1) Ingreso de Requerimiento/Movimiento de Personas, 2) Reclutamiento y Selección de Personal, 3) Incorporación de Personal, y 4) Inducción de Personal, cuya interacción se ilustra en la **Figura N° 15**.

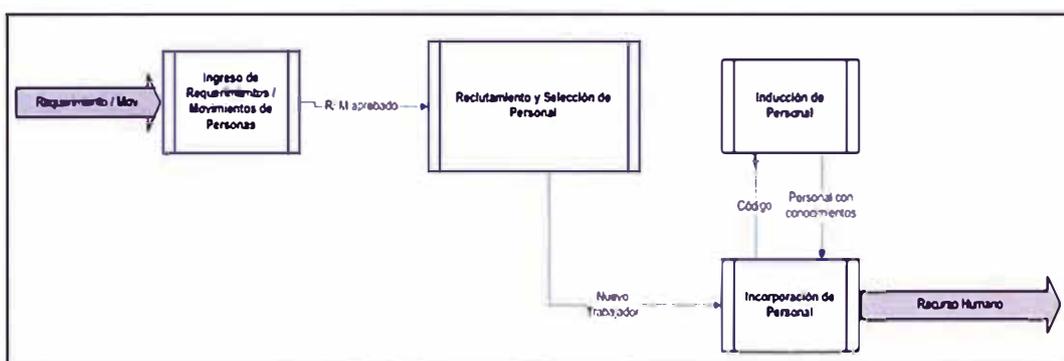


Figura N° 15: Proceso de Atención de requerimientos / movimientos de personas

Uno de esos subprocesos es el '**Reclutamiento y Selección de Personal**', que se encarga de obtener al personal idóneo para cubrir las necesidades de los clientes internos. Este subproceso es responsabilidad del Jefe de Selección, para lo cual se tiene una dotación de 8 personas (1 Jefe de Selección, 5 Analistas de Selección y 2 Auxiliares de Selección). El subproceso de Reclutamiento y Selección varía dependiendo del tipo de puesto que se requiera (Operativo, Administrativo, Ejecutivo).

Una de las principales complejidades del subproceso de Reclutamiento y Selección radica cuando el tipo de puesto a buscar es de nivel **operativo**, para lo cual se realiza una operación masiva que permita cubrir en promedio 120 vacantes por cada requerimiento de personal, con una frecuencia promedio de 3 veces por mes. Es muy importante que se entregue un servicio a los clientes internos en los tiempos y cantidades establecidas, pues se trata de personal que trabaja directamente en la ejecución del servicio de seguridad.

El problema central radica en tener un **Subproceso de Reclutamiento y Selección de personal operativo lento y complejo, que no entrega a tiempo el servicio a sus clientes**, Debido a la falta de una política de reclutamiento y selección alineada a la estrategia de la organización, de una estandarización y formalización del proceso, y de mecanismos de seguimiento y mejoramiento continuo de las tareas, el subproceso de Reclutamiento y Selección no es capaz de responder a las necesidades de la compañía, tanto en la cantidad de contrataciones requeridas como en el tiempo de ejecución de los procesos.

Respecto al tiempo de ejecución del subproceso, se tienen referencias del tiempo que demanda. Según la **Figura N° 16**, el tiempo promedio del subproceso fluctúa entre 16 y 18 días hábiles, aproximadamente. Según el Jefe de Selección, el tiempo base es de 15 días, que muy pocas veces se cumple. Como consecuencia, el cliente interno obtiene al recurso humano solicitado con recurrente retraso, afectando al desempeño de sus operaciones.

INDICADOR	ENE 12	FEB 12	MAR 12	ABR 12	MAY 12	JUN 12	JUL 12	AGO 12	SEP 12	OCT 12	NOV 12	DIC 12	ENE 13	FEB 13	PROM
Total de días utilizados en procesos de selección masivos	50	55	52	71	55	51	54	51	70	53	50	49	53	65	55.1
N° de procesos de selección masivos	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
Tiempo medio de duración en procesos de selección masivos	16.7	18.3	17.3	17.8	18.3	17.0	18.0	17.0	17.5	17.7	16.7	16.3	17.7	16.3	17.4
Meta	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

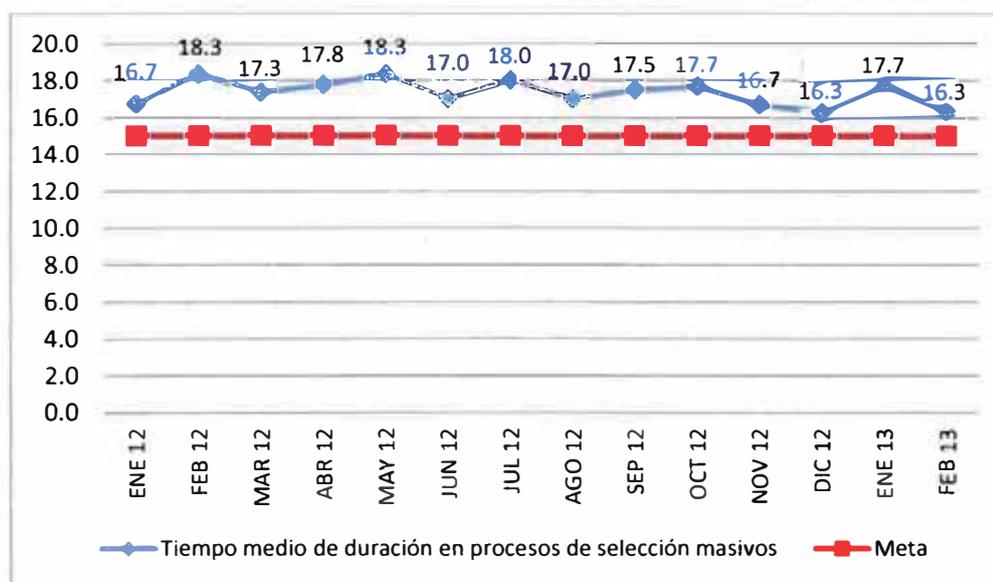


Figura N° 16: Tiempo medio de procesos de selección masiva (en días)

El rápido crecimiento del personal operativo que experimenta la compañía se debe al aumento constante en la cartera de clientes. Como se ilustra en la **Figura N° 17**, el crecimiento del personal operativo tiene una correlación clara con el aumento de clientes, que crecerán en un 17% para el 2014.

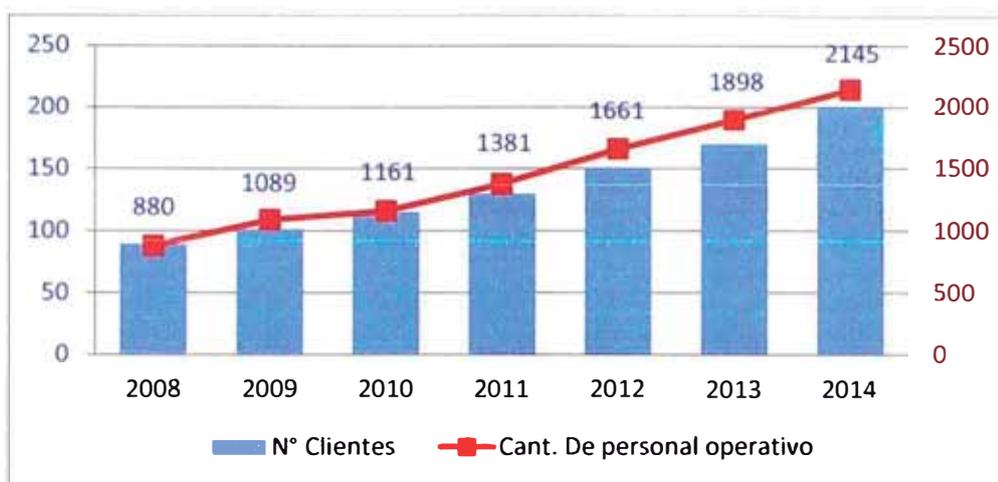


Figura N° 17: Evolución de personal operativo y clientes

El desafío para la Jefatura de Selección es responder de forma eficiente a las necesidades de crecimiento de la empresa. En base al rendimiento que ha presentado la Jefatura de Selección, y los desafíos que tiene por delante, es posible concluir que, de no presentar un cambio en la estructura del subproceso, no podrá cumplir con las metas de crecimiento que requiere la empresa.

3.2. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

3.2.1. Análisis Causa – Efecto

Es importante realizar un Diagrama Causa – Efecto, para identificar las causas raíces del problema central y, por medio de éstas, proponer planes de acción para solucionar el problema. Este diagrama se aprecia a detalle en la **Figura N° 18**.

Las categorías de las potenciales causas raíces del problema del bajo nivel de eficiencia en tiempo y recursos utilizados para reclutar y seleccionar personal, han sido clasificadas en: 1) Sistema de Reclutamiento y Selección, 2) Administración General, 3) Personal de Reclutamiento y Selección, y 4) Herramientas de Gestión.

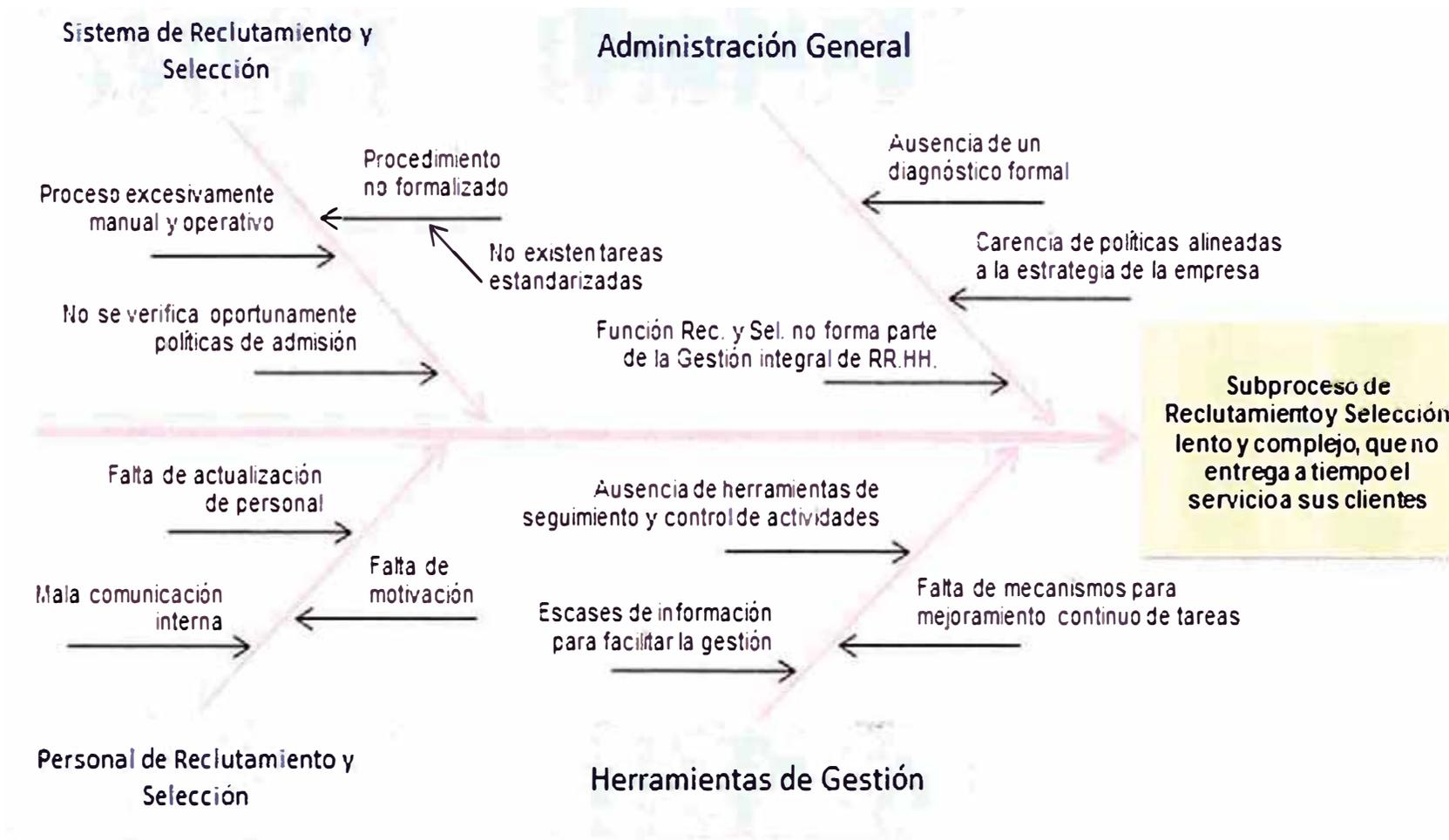


Figura N° 18: Diagrama Causa - Efecto

Los efectos a las que conlleva la situación problemática se visualizan en la **Figura N° 19**.

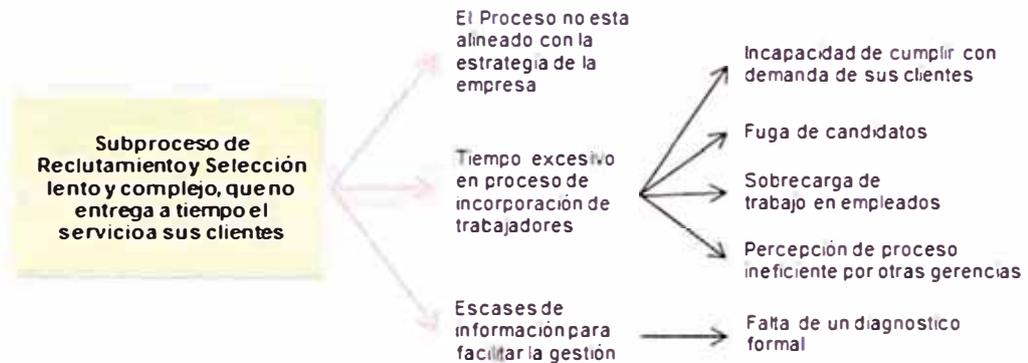


Figura N° 19: Efectos de la situación problemática

3.2.2. Análisis de Pareto

Una vez determinadas las causas raíces del problema, se procede a valorizarlas según su nivel de significancia. Para ello se utilizó como referencia la opinión del personal de la Gerencia de Recursos Humanos, y de clientes internos. Los resultados se muestran en la **Tabla N° 6**, donde a cada causa del Análisis Causa – Efecto se le asigna un puntaje.

Para complementar el análisis, a través del Diagrama de Pareto que se muestra en la **Figura N° 20**, se identifican las causas a las cuales se dará mayor énfasis. Estas resultaron ser:

- Proceso excesivamente manual y operativo
- Ausencia de herramientas de seguimiento y control de actividades
- Carencia de políticas alineadas a la estrategia de la empresa
- Función de Rec. y Sel. no forma parte de gestión integral de RR.HH.

Tabla N° 6: Valorización de causas raíces

N°	CAUSAS RAICES DEL PROBLEMA	PESO	PORCENTAJE INDIVIDUAL	PORCENTAJE ACUMULADO
1	Proceso excesivamente manual y operativo	12	18%	18%
2	Ausencia de herramientas de seguimiento y control de actividades	11	17%	35%
3	Carencia de políticas alineadas a la estrategia de la empresa	10	15%	51%
4	Función de Rec. y Sel. no forma parte de la gestión integral de RR.HH.	9	14%	65%
5	Falta de mecanismos para mejoramiento continuo de tareas	5	8%	72%
6	No se verifica oportunamente política de admisión	4	6%	78%
7	Procedimiento no formalizado	4	6%	85%
8	Ausencia de diagnóstico formal	3	5%	89%
9	Escases de información para facilitar la gestión	3	5%	94%
10	Mala comunicación interna	2	3%	97%
11	Falta de motivación	1	2%	98%
12	Falta de actualización de personal	1	2%	100%
TOTAL		65	100%	100%

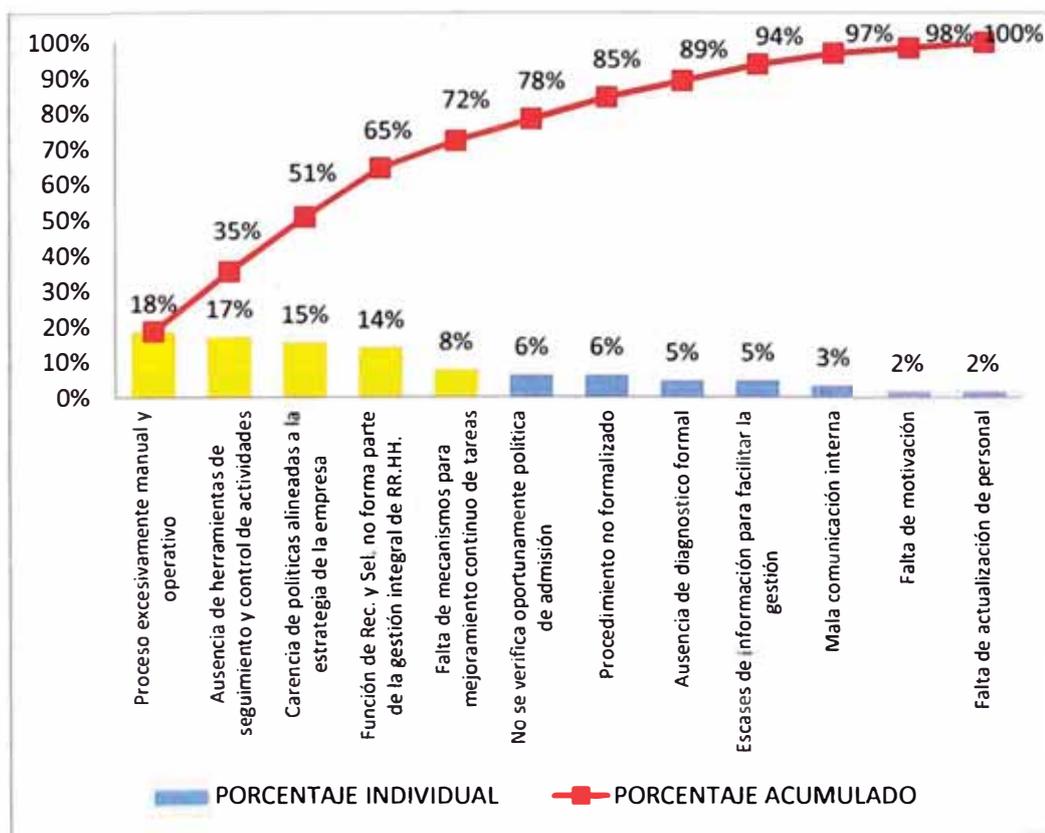


Figura N° 20: Diagrama de Pareto

3.2.3. Análisis del Proceso Actual

3.2.3.1. Alcance del proceso

Respecto al alcance del subproceso de reclutamiento y selección de personal operativo, se tiene como evento de inicio la llegada de un Requerimiento de personal al Dpto. de Reclutamiento y Selección, el cual es generado por el área solicitante, y autorizado por la Subgerencia de Organización y Bienestar.

Para realizar el reclutamiento y la selección, se ejecutan diferentes labores donde intervienen varios participantes de distintas áreas, quienes deben coordinar entre sí para cumplir con el proceso en su integridad. Es importante mencionar que las actividades de coordinación, seguimiento, registro y envío de información y pruebas de los postulantes se realizan de forma manual.

El evento que finaliza el subproceso, es la obtención del personal seleccionado para su incorporación a la empresa. Sin embargo, el subproceso también puede finalizar en el momento en que no se encuentre al personal idóneo para el puesto.

3.2.3.2. Participantes del proceso

El subproceso de Reclutamiento y Selección de personal operativo se realiza con la participación de 10 puestos pertenecientes a diversas áreas, esto debido a la naturaleza de las distintas fases del subproceso.

Los puestos que participan en el subproceso son los siguientes:

- Jefe de Selección
- Analista de Selección
- Auxiliar de Selección

- Jefe de Investigación e Inteligencia
- Instructor Escuela de Operaciones
- Jefe de Seguridad Vial
- Coordinador de Vida y Salud
- Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional
- Jefe Directo
- Auxiliar de Administración de Personal

3.2.3.3. Etapas y actividades del proceso

El subproceso de Reclutamiento y Selección de personal operativo consta de 10 etapas, cuyo detalle de actividades se presenta en la **Tabla N° 7**.

Tabla N° 7: Etapas y actividades del subproceso de reclutamiento y selección

N°	ETAPA	ACTIVIDADES ACTUALES	TIPO	MATERIALES / RECURSOS	RESPONSABLE
1	RECLUTAMIENTO	Esperar hasta revisión del requerimiento de personal	Manual		Jefe de Selección
2		Determinar forma de reclutamiento del requerimiento	Manual	Formato impreso	Jefe de Selección
3		Esperar hasta entrega del requerimiento a Analista de Selección	Manual		Jefe de Selección
4		Entregar requerimiento a analista de responsable	Manual	Formato impreso	Jefe de Selección
5		Esperar hasta revisión del Analista de Selección	Manual		Analista de Selección
6		Revisar requerimiento y perfil del puesto a reclutar	Manual	Formato impreso	Analista de Selección
7		Esperar para publicación en medios	Manual		Analista de Selección
8		Emitir convocatoria en medios	Manual	Internet / Correo elect. / Aviso en diario	Analista de Selección
9		Esperar periodo de publicación en medios	Manual		Analista de Selección
10	PRE-SELECCIÓN	Realizar pre-selección curricular	Manual	CV fisico de postulante	Analista de Selección
11		Hacer registrar lista de asistencia a postulantes	Manual	Formato impreso	Auxiliar de Selección
12		Redactar en Excel la lista de asistencia	Manual	Excel	Auxiliar de Selección
13		Hacer llenar ficha de solicitud de empleo a postulantes	Manual	Formato impreso	Analista de Selección

Nº	ETAPA	ACTIVIDADES ACTUALES	TIPO	MATERIALES / RECURSOS	RESPONSABLE
14	EV. PSICOTEC. Y CRED.	Realizar evaluación psicotécnica	Manual	Formato impreso	Analista de Selección
15		Realizar evaluación crediticia	Manual	Internet	Auxiliar de Selección
16		Recoger resultados en formato impreso	Manual	Formato impreso	Auxiliar de Selección
17		Consolidar resultados en Excel y enviarlos por e-mail	Manual	Excel / Correo elect.	Auxiliar de Selección
18		Esperar comunicación de resultados	Manual		Analista de Selección
19		Comunicar relación de personal a evaluar	Manual	Correo elect.	Analista de Selección
20	EV. PSICOL. Y ANTEC.	Realizar evaluación psicológica	Manual	Formato impreso	Analista de Selección
21		Realizar evaluación de antecedentes	Manual	Formato impreso	Jefe de Investig. e Intelig.
22		Recoger resultados en formato impreso	Manual	Formato impreso	Auxiliar de Selección
23		Consolidar resultados en Excel y enviarlos por e-mail	Manual	Excel / Correo elect.	Auxiliar de Selección
24		Esperar comunicación de resultados	Manual		Analista de Selección
25		Comunicar relación de personal a evaluar	Manual	Correo elect.	Analista de Selección
26	EV. RESIST. FISICA	Realizar evaluación de resistencia física	Manual	Formato impreso	Instructor de Escuela Ope.
27		Registrar resultados y enviarlos por e-mail	Manual	Excel / Correo elect.	Instructor de Escuela Ope.
28		Esperar comunicación de resultados	Manual		Analista de Selección
29		Comunicar relación de personal a evaluar	Manual	Correo elect.	Analista de Selección
30	EV. MANEJO	Realizar evaluación de manejo	Manual	Formato impreso	Jefe de Seguridad Vial
31		Registrar resultados y enviarlos por e-mail	Manual	Excel / Correo elect.	Jefe de Seguridad Vial
32		Esperar comunicación de resultados	Manual		Analista de Selección
33		Comunicar relación de personal a evaluar	Manual	Correo elect.	Analista de Selección
34	EV. MEDICA	Gestionar con clínica toma de examen medico	Manual	Teléfono / Correo elect. / Examen médico	Coordinador de Vida y Salud
35		Esperar confirmación de clínica	Manual		Coordinador de Vida y Salud
36		Esperar evaluaciones medicas a postulantes	Manual		Coordinador de Vida y Salud
37		Evaluar resultados de examen medico	Manual	Formato impreso	Coordinador de Vida y Salud
38		Esperar registro de resultados en Excel	Manual		Coordinador de Vida y Salud
39		Registrar resultados y enviarlos via e-mail	Manual	Excel / Correo elect.	Coordinador de Vida y Salud
40		Esperar comunicación de resultados totales	Manual		Analista de Selección
41		Comunicar relación de personal a evaluar	Manual	Correo elect.	Analista de Selección
42	EV. MANIPUL. CARGA	Realizar evaluación de manipulación de carga	Manual	Formato impreso	Jefe de Seg. y Salud Ocup.
43		Registrar resultados y enviarlos via e-mail	Manual	Excel / Correo elect.	Jefe de Seg. y Salud Ocup.
44		Esperar comunicación de resultados	Manual		Analista de Selección
45		Comunicar relación de personal a evaluar	Manual	Correo elect.	Analista de Selección

N°	ETAPA	ACTIVIDADES ACTUALES	TIPO	MATERIALES / RECURSOS	RESPONSABLE
46	ENTREVISTA FINAL	Entregar perfiles psicológicos a Jefe	Manual	Formato impreso	Auxiliar de Selección
47		Realizar entrevista final a postulantes, revisando perfiles	Manual	Formato impreso	Jefe Directo
48		Registrar resultados en fichas de calificación	Manual	Formato impreso	Jefe Directo
49		Recoger resultados de entrevista con Jefe	Manual	Formato impreso	Auxiliar de Selección
50		Consolidar resultados en Excel y enviarlos por e-mail	Manual	Excel / Correo elect.	Auxiliar de Selección
51	SELECCIÓN	Validar referencias laborales	Manual	Teléfono	Auxiliar de Selección
52		Registrar en Excel lista final de ingresantes (sin depurar)	Manual	Excel	Auxiliar de Selección
53		Esperar comunicación de resultados	Manual		Analista de Selección
54		Comunicar result. a Adm. de Personal para verificación de política	Manual	Excel / Correo elect.	Analista de Selección
55		Esperar recepción de información a validar	Manual		Analista de Selección
56		Verificar que ingresantes cumplan con política de ingreso	Manual	Documentos físicos	Auxiliar de Adm. de Personal
57		Esperar verificación de política de ingreso	Manual		Auxiliar de Adm. de Personal
58		Comunicar a Selección relación depurada	Manual	Excel / Correo elect.	Auxiliar de Adm. de Personal
59		Registrar en Excel lista final de ingresantes (depurada)	Manual	Excel	Auxiliar de Selección
60		Publicar resultados y documentación a presentar	Manual	Correo elect.	Analista de Selección
61		Esperar documentación de nuevos ingresos	Manual		Analista de Selección
62		Verificar documentación completa	Manual	Documentos físicos	Analista de Selección
63		Archivar documentación en file de personal	Manual	Documentos físicos	Auxiliar de Selección
64		Esperar información de ingresos a áreas de interés	Manual		Analista de Selección
65		Informar ingresos a áreas de interés	Manual	Excel / Correo elect.	Analista de Selección

3.2.3.4. Diagrama de flujo del proceso

En este apartado se presentan los diagramas de flujo del subproceso actual de reclutamiento y selección de personal operativo, con el fin de representar gráficamente las actividades involucradas en la ejecución del mismo. En las **Figuras N° 21, 22 y 23** se muestra el subproceso actual de Reclutamiento y Selección de personal, con sus respectivas etapas, responsables y actividades.

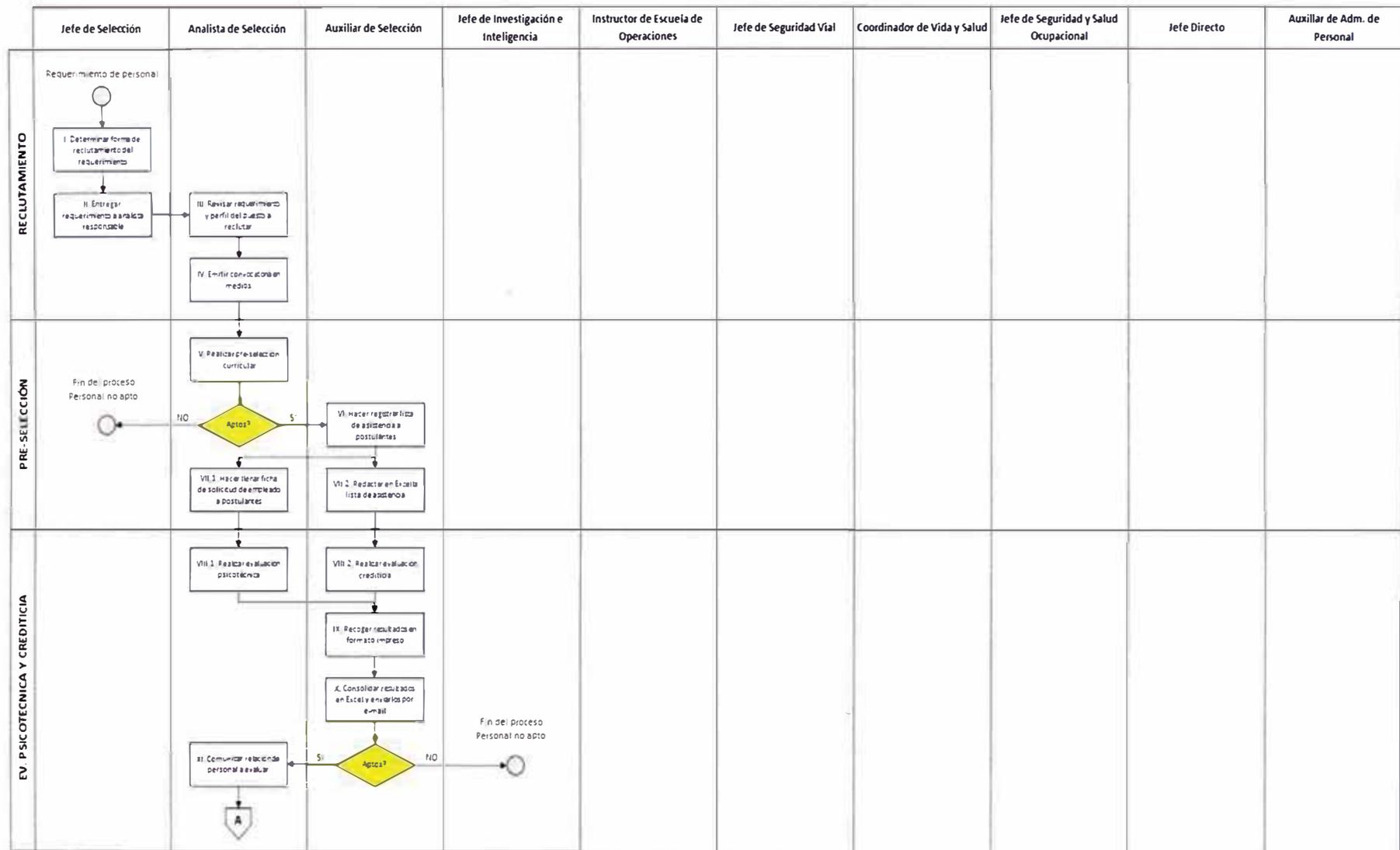


Figura N° 21: Subproceso de Reclutamiento y Selección As Is – Fases: Reclutamiento, Pre-Selección, Evaluación Psicotécnica y Crediticia

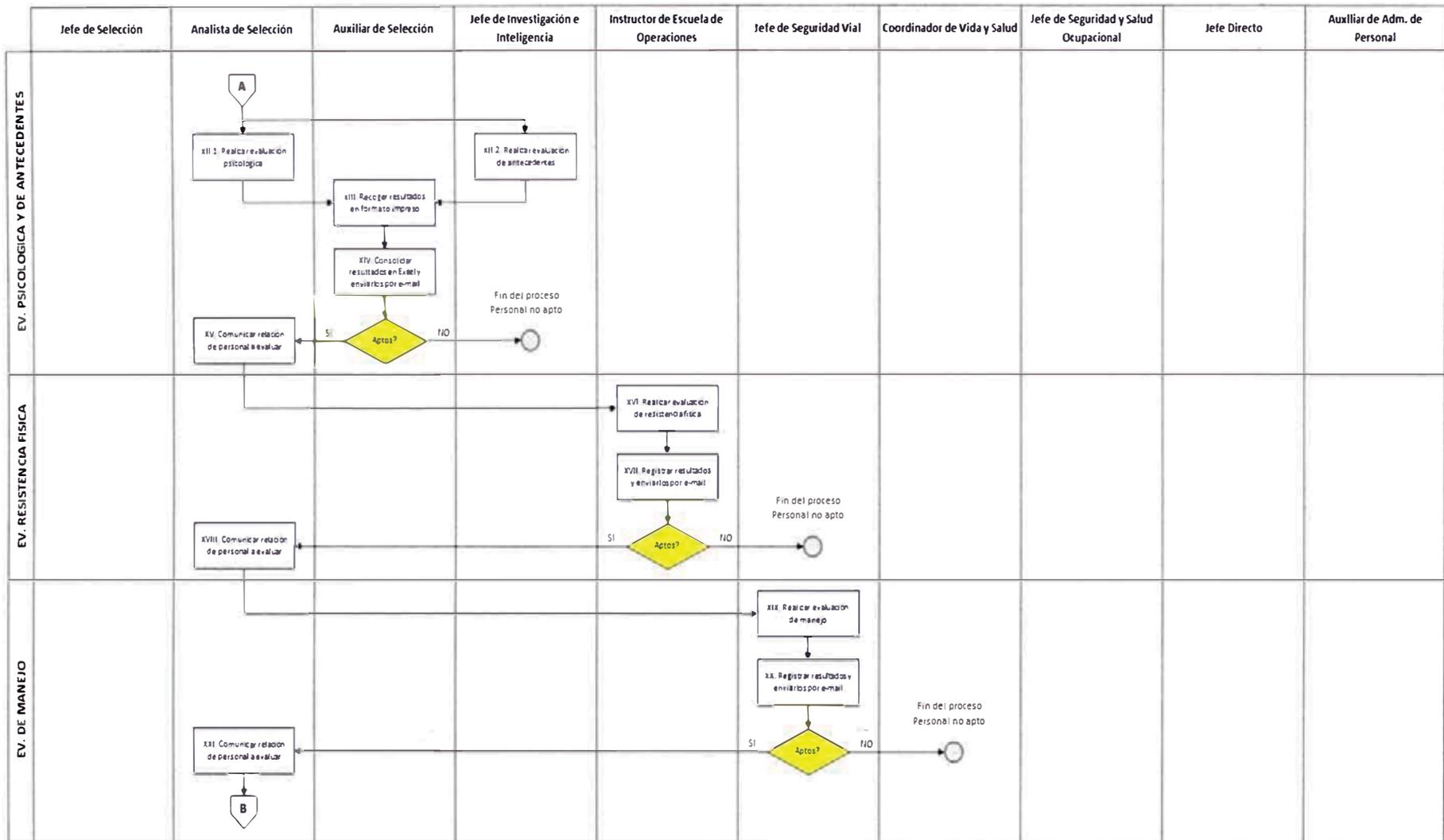


Figura N° 22: Subproceso de Reclutamiento y Selección As Is – Fases: Evaluación Psicológica y de Antecedentes, Ev. de Resistencia, Ev. de Manejo

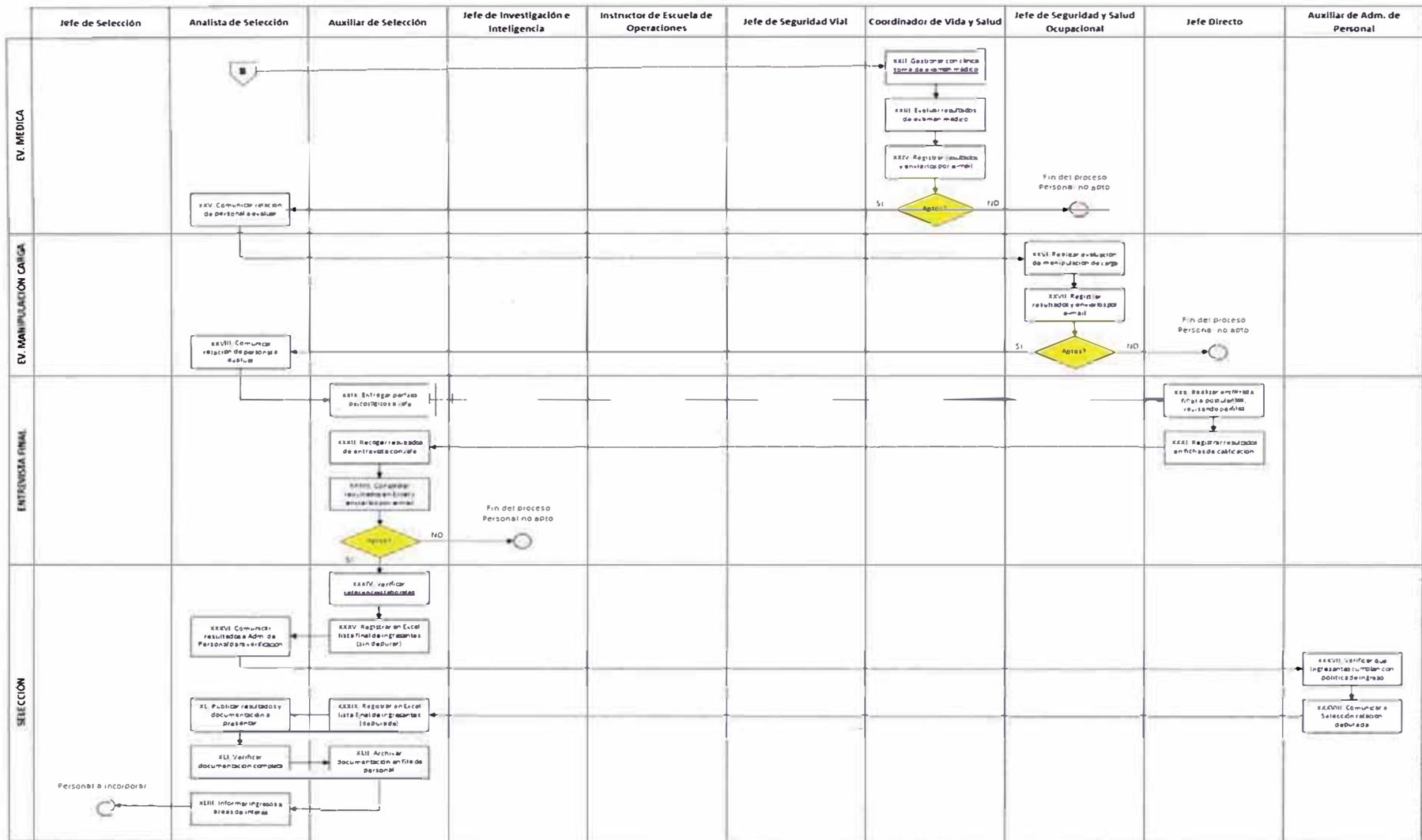


Figura N° 23: Subproceso de Reclutamiento y Selección As Is – Fases: Evaluación Medica, Ev. de Manipulación de carga, Entrevista Final, Selección

3.2.3.5. Tiempos actuales del subproceso de Reclutamiento y Selección

De forma resumida se puede apreciar en la **Figura N° 24** la proporción de los tiempos de las actividades que conforman un subproceso de reclutamiento y selección.

PASO	PROCESO AS IS				
	N° Actividades	%	Duración (min)	Duración (hrs)	%
Operación 	80	40.4%	6,425	107.1	33.6%
Traslado 	17	8.6%	364	6.1	1.9%
Demora 	47	23.7%	9,871	164.5	51.7%
Verificación 	3	1.5%	440	7.3	2.3%
Archivo 	51	25.8%	2,000	33.3	10.5%
TOTAL	198	100%	19,100	318.3	100%

Figura N° 24: Proporción de los tiempos de reclutamiento y selección

El detalle de los tiempos requeridos para ejecutar el proceso actual del proceso de reclutamiento y selección de personal operativo, se presenta en la **Figura N° 25**.

3.2.3.6. Costo actual del subproceso de Reclutamiento y Selección

El detalle del costo incurrido para ejecutar el proceso actual del proceso de reclutamiento y selección de personal operativo, se presenta en la **Figura N° 26**.

DURACION ACTUAL DE UN PROCESO DE SELECCIÓN				COSTO ACTUAL DE UN PROCESO DE SELECCIÓN																	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				TIEMPO DE EJECUCIÓN				COSTO EN PERSONAL				COSTO EN MATERIALES									
Nº	ETAPA	ACTIVIDADES AFILIADAS	TIPO	MATERIALES / RECURSOS	RESPONSABLE	CANT. RESP.	TIEMPO POR EJECUCIÓN	CANT. REPETIC.	TIEMPO TOTAL INC. REPETIC.	SUELDO X MES DE RESPONSABLE	SUELDO X MIN DE RESPONSABLE	COSTO POR PROCESO	RECURSOS COMPLEMENT.	CANT. DE MATERIAL	PRECIO DE MATERIAL	COSTO POR PROCESO					
1	REQUERIMIENTO	Esperar hasta revisión del requerimiento de personal	Manual		Jefe de Selección	1	30 min	1	30 min												
2		Determinar forma de reclutamiento del requerimiento	Manual	Formato Impreso	Jefe de Selección	1	10 min	1	10 min	S/. 6.000	S/. 0,52	S/. 3,31									
3		Esperar hasta entrega del requerimiento a Analista de Selección	Manual		Jefe de Selección	1	30 min	1	30 min												
4		Entregar requerimiento a analista de responsable	Manual	Formato Impreso	Jefe de Selección	1	4 min	1	4 min	S/. 6.000	S/. 0,52	S/. 2,08									
5		Esperar hasta revisión del Analista de Selección	Manual		Analista de Selección	1	60 min	1	60 min												
6		Revisar requerimiento y perfil del puesto a reclutar	Manual	Formato Impreso	Analista de Selección	1	20 min	1	20 min	S/. 2.200	S/. 0,19	S/. 3,82									
7		Esperar para publicación en medios	Manual		Analista de Selección	1	120 min	1	120 min												
8		Emitir convocatoria en medios	Manual	Internet / Correo elect. / Aviso en diario	Analista de Selección	1	60 min	1	60 min	S/. 2.200	S/. 0,19	S/. 11,46	Aviso en periódico	2	S/. 750,00	S/. 1.500,00					
9		Esperar periodo de publicación en medios	Manual		Analista de Selección	1	180 min	1	180 min												
10	PRE-SELECCIÓN	Realizar preparación de cuestionario	Manual	Cuestionario de postulante	Analista de Selección	2	40 min	6	480 min	S/. 2.200	S/. 0,19	S/. 91,67									
11		Hacer registro de lista de exámenes a postulantes	Manual	Formato Impreso	Analista de Selección	1	30 min	6	180 min	S/. 1.000	S/. 0,09	S/. 15,63	Formato (30 pag.)	1	S/. 3,00	S/. 3,00					
12		Redactar en Excel la lista de exámenes	Manual	Excel	Analista de Selección	1	30 min	6	180 min	S/. 1.000	S/. 0,09	S/. 15,63									
13	Realizar impresión de cuestionario de exámenes a postulantes	Manual	Formato Impreso	Analista de Selección	1	30 min	6	180 min	S/. 2.200	S/. 0,19	S/. 34,38	Formato (3 pag.)	100	S/. 0,30	S/. 30,00						
14	EV. PSICOTEC Y CRED	Realizar evaluación psicofísica	Manual	Formato Impreso	Analista de Selección	1	100 min	6	600 min	S/. 2.200	S/. 0,19	S/. 116,58	Formato (10 pag.)	100	S/. 1,00	S/. 100,00					
15		Realizar evaluación cred física	Manual	Internet	Analista de Selección	1	100 min	6	600 min	S/. 1.000	S/. 0,09	S/. 52,08	Formato (10 pag.)	1	S/. 3,00	S/. 3,00					
16		Recoger resultados en formato Impreso	Manual	Formato Impreso	Analista de Selección	1	20 min	6	120 min	S/. 1.000	S/. 0,09	S/. 10,42									
17		Consolidar resultados en Excel y enviarlos por e-mail	Manual	Excel / Correo elect	Analista de Selección	1	40 min	6	240 min	S/. 1.000	S/. 0,09	S/. 20,83									
18		Esperar comunicación de resultados	Manual		Analista de Selección	1	20 min	6	120 min												
19		Comunicar relación de personal a evaluar	Manual	Correo elect	Analista de Selección	1	8 min	6	48 min	S/. 2.200	S/. 0,19	S/. 9,17									
20	EV. PSICOL Y ANTC	Realizar evaluación psicológica	Manual	Formato Impreso	Analista de Selección	2	100 min	6	1.200 min	S/. 2.200	S/. 0,19	S/. 299,17	Formato (2 pag.)	100	S/. 0,20	S/. 60,00					
21		Realizar evaluación de antecedentes	Manual	Formato Impreso	Jefe de Selección o Jefe de Seguridad	1	100 min	6	600 min	S/. 6.000	S/. 0,52	S/. 312,50	Formato (30 pag.)	1	S/. 3,00	S/. 3,00					
22		Recoger resultados en formato Impreso	Manual	Formato Impreso	Analista de Selección	1	20 min	6	120 min	S/. 1.000	S/. 0,09	S/. 10,42									
23		Consolidar resultados en Excel y enviarlos por e-mail	Manual	Excel / Correo elect	Analista de Selección	1	40 min	6	240 min	S/. 1.000	S/. 0,09	S/. 20,83									
24		Esperar comunicación de resultados	Manual		Analista de Selección	1	20 min	6	120 min												
25	Comunicar relación de personal a evaluar	Manual	Correo elect	Analista de Selección	1	8 min	6	48 min	S/. 2.200	S/. 0,19	S/. 9,17										
26	EV. RESIST FISICA	Realizar evaluación de resistencia física	Manual	Formato Impreso	Instructor de Escuela Ope	1	120 min	4	480 min	S/. 3.500	S/. 0,30	S/. 145,83	Formato (30 pag.)	1	S/. 3,00	S/. 3,00					
27		Recoger resultados en formato Impreso	Manual	Excel / Correo elect	Instructor de Escuela Ope	1	40 min	4	160 min	S/. 3.500	S/. 0,30	S/. 48,61									
28		Esperar comunicación de resultados	Manual		Analista de Selección	1	20 min	4	80 min												
29		Comunicar relación de personal a evaluar	Manual	Correo elect	Analista de Selección	1	8 min	4	32 min	S/. 2.200	S/. 0,19	S/. 6,11									
30	EV. MANEJO	Realizar evaluación de manejo	Manual	Formato Impreso	Jefe de Seguridad	1	120 min	4	480 min	S/. 6.000	S/. 0,52	S/. 250,00	Formato (30 pag.)	1	S/. 3,00	S/. 3,00					
31		Recoger resultados en formato Impreso	Manual	Excel / Correo elect	Jefe de Seguridad	1	40 min	4	160 min	S/. 6.000	S/. 0,52	S/. 83,33									
32		Esperar comunicación de resultados	Manual		Analista de Selección	1	20 min	4	80 min												
33		Comunicar relación de personal a evaluar	Manual	Correo elect	Analista de Selección	1	8 min	4	32 min	S/. 2.200	S/. 0,19	S/. 6,11									
34	EV. MEDICA	Coordinar conciliación de examen médico	Manual	Teléfono / Correo elect / Examen médico	Coordinador de Vida y Salud	1	30 min	4	120 min	S/. 4.000	S/. 0,35	S/. 41,67	Examen médico	150	S/. 25,00	S/. 4.125,00					
35		Esperar confirmación de clínica	Manual		Coordinador de Vida y Salud	1	74 min	4	296 min												
36		Esperar evaluaciones médicas a postulantes	Manual		Coordinador de Vida y Salud	1	960 min	4	3840 min												
37		Evaluar resultados de examen médico	Manual	Formato Impreso	Coordinador de Vida y Salud	1	180 min	4	720 min	S/. 4.000	S/. 0,35	S/. 250,00									
38		Esperar registro de resultados en Excel	Manual		Coordinador de Vida y Salud	1	260 min	4	1040 min												
39		Registrar resultados y enviarlos via e-mail	Manual	Excel / Correo elect	Coordinador de Vida y Salud	1	40 min	4	160 min	S/. 4.000	S/. 0,35	S/. 55,56									
40		Esperar comunicación de resultados totales	Manual		Analista de Selección	1	480 min	3	1.440 min												
41	Comunicar relación de personal a evaluar	Manual	Correo elect	Analista de Selección	1	8 min	3	24 min	S/. 2.200	S/. 0,19	S/. 1,53										
42	EV. MANIPUL. CARGA	Realizar evaluación de manipulación de carga	Manual	Formato Impreso	Jefe de Seg y Salud Ocup	1	120 min	2	240 min	S/. 6.000	S/. 0,52	S/. 125,00	Formato (30 pag.)	1	S/. 3,00	S/. 3,00					
43		Registrar resultados y enviarlos via e-mail	Manual	Excel / Correo elect	Jefe de Seg y Salud Ocup	1	40 min	2	80 min	S/. 6.000	S/. 0,52	S/. 41,67									
44		Esperar comunicación de resultados	Manual		Analista de Selección	1	20 min	2	40 min												
45		Comunicar relación de personal a evaluar	Manual	Correo elect	Analista de Selección	1	8 min	2	16 min	S/. 2.200	S/. 0,19	S/. 3,06									
46	ENTREVISTA FINAL	Entregar perfiles psicológicos a Jefe	Manual	Formato Impreso	Jefe de Selección	1	30 min	2	60 min	S/. 1.000	S/. 0,09	S/. 5,31									
47		Realizar entrevista final a postulantes, revisando perfiles	Manual	Formato Impreso	Jefe Directo	1	120 min	2	240 min	S/. 6.000	S/. 0,52	S/. 125,00									
48		Registrar resultados en fichas de calificación	Manual	Formato Impreso	Jefe Directo	1	40 min	2	80 min	S/. 6.000	S/. 0,52	S/. 41,67									
49		Recoger resultados de entrevista con Jefe	Manual	Formato Impreso	Analista de Selección	1	20 min	2	40 min	S/. 1.000	S/. 0,09	S/. 5,21									
50		Consolidar resultados en Excel y enviarlos por e-mail	Manual	Excel / Correo elect	Analista de Selección	1	30 min	2	60 min	S/. 1.000	S/. 0,09	S/. 5,21									
51	SELECCIÓN	Validar referencias laborales	Manual	Teléfono	Analista de Selección	2	180 min	2	360 min	S/. 1.000	S/. 0,09	S/. 31,25									
52		Registrar en Excel lista final de ingresantes (sin depurados)	Manual	Excel	Analista de Selección	1	30 min	2	60 min	S/. 1.000	S/. 0,09	S/. 2,40									
53		Esperar comunicación de resultados	Manual		Analista de Selección	1	20 min	2	40 min												
54		Comunicar result. a Adm. de Personal para verificación de política	Manual	Excel / Correo elect	Analista de Selección	1	8 min	2	16 min	S/. 2.200	S/. 0,19	S/. 1,53									
55		Esperar recepción de información a validar	Manual		Analista de Selección	1	242 min	2	484 min												
56		Verificar que ingresantes cumplan con política de ingreso	Manual	Documentos físicos	Analista de Adm. de Personal	2	120 min	2	240 min	S/. 1.000	S/. 0,09	S/. 20,83									
57		Esperar verificación de política de ingreso	Manual		Analista de Adm. de Personal	1	313 min	2	626 min												
58		Comunicar a Selección relación depurada	Manual	Excel / Correo elect	Analista de Adm. de Personal	1	20 min	2	40 min	S/. 1.000	S/. 0,09	S/. 3,34									
59		Registrar en Excel lista final de ingresantes (depurados)	Manual	Excel	Analista de Selección	1	10 min	2	20 min	S/. 1.000	S/. 0,09	S/. 0,87									
60		Publicar resultados y documentación a presentar	Manual	Correo elect	Analista de Selección	1	13 min	2	26 min	S/. 2.200	S/. 0,19	S/. 2,86									
61	SELECCIÓN	Esperar documentación de nuevos ingresos	Manual		Analista de Selección	1	140 min	2	280 min												
62		Verificar documentación completa	Manual	Documentos físicos	Analista de Selección	1	180 min	2	360 min	S/. 2.200	S/. 0,19	S/. 34,38									
63		Registrar documentación de nuevos ingresos	Manual	Documentos Físicos	Analista de Selección	2	120 min	2	240 min	S/. 1.000	S/. 0,09	S/. 20,83	Folios para archivo	200	S/. 0,40	S/. 80,00					
64		Esperar información de ingresos a áreas de interés	Manual		Analista de Selección	1	12 min	2	24 min												
65		Informar ingresos a áreas de interés	Manual	Excel / Correo elect	Analista de Selección	1	8 min	2	16 min	S/. 2.200	S/. 0,19	S/. 1,53									
						Tiempo total utilizado				1.910 min				Costo total en personal				S/. 4.378,21			
						Tiempo total utilizado (horas)				318,3 hrs				Costo total en materiales				S/. 4.378,21			
														Costo total para un proceso de selección:				S/. 4.378,21			

Costos por concepto de servicios básicos (Luz, agua, teléfono, Internet) son considerados como costos administrativos.
Equipos de computo y licencias son elementos con los que actualmente cuenta la empresa.

Figura N° 26: Costo actual del subproceso de reclutamiento y selección

3.2.3.7. Principales dificultades del subproceso

En la **Tabla N° 8** se dan a conocer las principales dificultades que se suscitan en las diferentes etapas del subproceso de reclutamiento y selección de personal operativo, que hacen a dicho subproceso lento y complejo.

Tabla N° 8: Dificultades del subproceso de reclutamiento y selección

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				SITUACIÓN ACTUAL	
ETAPA	N°	ACTIVIDADES ACTUALES	RESPONSABLE	MATERIALES / HERRAMIENTAS	PROBLEMAS DETECTADOS
RECLUTAMIENTO	1	Esperar hasta revisión del requerimiento de personal	Jefe de Selección		Se recibe y gestiona el requerimiento de personal en formato físico, con riesgo de extravío del documento. Se emite la convocatoria de manera manual en sitios web, tanto la redacción como la publicación del aviso. Asimismo, errores en digitación. No se cuenta con Bolsa de Trabajo Web propia de la compañía.
	2	Determinar forma de reclutamiento del requerimiento	Jefe de Selección	Formato impreso	
	3	Esperar hasta entrega del requerimiento a Analista de Selección	Jefe de Selección		
	4	Entregar requerimiento a analista de responsable	Jefe de Selección	Formato impreso	
	5	Esperar hasta revisión del Analista de Selección	Analista de Selección		
	6	Revisar requerimiento y perfil del puesto a reclutar	Analista de Selección	Formato impreso	
	7	Esperar para publicación en medios	Analista de Selección		
	8	Emitir convocatoria en medios	Analista de Selección	Internet / Correo elect. / Aviso en diario	
	9	Esperar periodo de publicación en medios	Analista de Selección		
PRE-SELECCIÓN	10	Realizar pre-selección curricular	Analista de Selección	CV físico de postulante	Se registra en más de una oportunidad una misma información (lista de asistencia). Asimismo, errores en digitación. No se filtra según criterios de política de postulación: Ser familiar de trabajador actual, o haber participado hace poco en un mismo proceso de selección. No se sabe programación, participantes, ni desempeño del proceso en esta etapa. Un sector de postulantes no cumple las políticas de postulación.
	11	Hacer registrar lista de asistencia a postulantes	Auxiliar de Selección	Formato impreso	
	12	Redactar en Excel la lista de asistencia	Auxiliar de Selección	Excel	
	13	Hacer llenar ficha de solicitud de empleo a postulantes	Analista de Selección	Formato impreso	
EV. PSICOTEC. Y CRED.	14	Realizar evaluación psicotécnica	Analista de Selección	Formato impreso	Se registra en más de una oportunidad una misma información (resultado de evaluaciones psicotécnica y crediticia). Asimismo, errores en digitación. Se realiza desplazamiento innecesario de personal que distrae sus labores. No se transmiten oportunamente las comunicaciones a los interesados. No se sabe programación, participantes, ni desempeño del proceso en esta etapa. Un sector de postulantes no cumple las políticas de postulación
	15	Realizar evaluación crediticia	Auxiliar de Selección	Internet	
	16	Recoger resultados en formato impreso	Auxiliar de Selección	Formato impreso	
	17	Consolidar resultados en Excel y enviarlos por e-mail	Auxiliar de Selección	Excel / Correo elect.	
	18	Esperar comunicación de resultados	Analista de Selección		
	19	Comunicar relación de personal a evaluar	Analista de Selección	Correo elect.	

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				SITUACIÓN ACTUAL	
ETAPA	Nº	ACTIVIDADES ACTUALES	RESPONSABLE	MATERIALES / HERRAMIENTAS	PROBLEMAS DETECTADOS
EV. PSICOL. Y ANTEC.	20	Realizar evaluación psicológica	Analista de Selección	Formato impreso	Se registra en más de una oportunidad una misma información (resultado de evaluaciones psicológica y de antecedentes). Asimismo, errores en digitación. Se realiza desplazamiento innecesario de personal que distrae sus labores. No se transmiten oportunamente las comunicaciones a los interesados. No se sabe programación, participantes, ni desempeño del proceso en esta etapa. Un sector de postulantes no cumple las políticas de postulación.
	21	Realizar evaluación de antecedentes	Jefe de Investig. e Intelig.	Formato impreso	
	22	Recoger resultados en formato impreso	Auxiliar de Selección	Formato impreso	
	23	Consolidar resultados en Excel y enviarlos por e-mail	Auxiliar de Selección	Excel / Correo elect.	
	24	Esperar comunicación de resultados	Analista de Selección		
	25	Comunicar relación de personal a evaluar	Analista de Selección	Correo elect.	
EV. RESIST. FISICA	26	Realizar evaluación de resistencia física	Instructor de Escuela Ope.	Formato impreso	Se registra en más de una oportunidad una misma información (resultado de evaluación de resistencia física). Asimismo, errores en digitación. No se transmiten oportunamente las comunicaciones a los interesados. No se sabe programación, participantes, ni desempeño del proceso en esta etapa. Un sector de postulantes no cumple las políticas de postulación.
	27	Registrar resultados y enviarlos por e-mail	Instructor de Escuela Ope.	Excel / Correo elect.	
	28	Esperar comunicación de resultados	Analista de Selección		
	29	Comunicar relación de personal a evaluar	Analista de Selección	Correo elect.	
EV. MANEJO	30	Realizar evaluación de manejo	Jefe de Seguridad Vial	Formato impreso	Se registra en más de una oportunidad una misma información (resultado de evaluación de manejo). Asimismo, errores en digitación. No se transmiten oportunamente las comunicaciones a los interesados. No se sabe programación, participantes, ni desempeño del proceso en esta etapa. Un sector de postulantes no cumple las políticas de postulación.
	31	Registrar resultados y enviarlos por e-mail	Jefe de Seguridad Vial	Excel / Correo elect.	
	32	Esperar comunicación de resultados	Analista de Selección		
	33	Comunicar relación de personal a evaluar	Analista de Selección	Correo elect.	
EV. MEDICA	34	Gestionar con clínica toma de examen médico	Coordinador de Vida y Salud	Teléfono / Correo elect. / Ex. médico	Se registra en más de una oportunidad una misma información (resultado de evaluación médica). Asimismo, errores en digitación. No se transmiten oportunamente las comunicaciones a los interesados. No se sabe programación, participantes, ni desempeño del proceso en esta etapa. Un sector de postulantes no cumple las políticas de postulación.
	35	Esperar confirmación de clínica	Coordinador de Vida y Salud		
	36	Esperar evaluaciones medicas a postulantes	Coordinador de Vida y Salud		
	37	Evaluar resultados de examen medico	Coordinador de Vida y Salud	Formato impreso	
	38	Esperar registro de resultados en Excel	Coordinador de Vida y Salud		
	39	Registrar resultados y enviarlos via e-mail	Coordinador de Vida y Salud	Excel / Correo elect.	
	40	Esperar comunicación de resultados	Analista de Selección		
	41	Comunicar relación de personal a evaluar	Analista de Selección	Correo elect.	

DESCRIPCION DEL PROCESO				SITUACION ACTUAL	
ETAPA	N°	ACTIVIDADES ACTUALES	RESPONSABLE	MATERIALES / HERRAMIENTAS	PROBLEMAS DETECTADOS
EV. MANIPUL. CARGA	42	Realizar evaluación de manipulación de carga	Jefe de Seg. y Salud Ocup.	Formato impreso	Se registra en más de una oportunidad una misma información (resultado de evaluación de manipulación de carga). Asimismo, errores en digitación. No se transmiten oportunamente las comunicaciones a los interesados. No se sabe programación, participantes, ni desempeño del proceso en esta etapa. Un sector de postulantes no cumple las políticas de postulación.
	43	Registrar resultados y enviarlos vía e-mail	Jefe de Seg. y Salud Ocup.	Excel / Correo elect.	
	44	Esperar comunicación de resultados	Analista de Selección		
	45	Comunicar relación de personal a evaluar	Analista de Selección	Correo elect.	
ENTREVISTA FINAL	46	Entregar perfiles psicológicos a Jefe	Auxiliar de Selección	Formato impreso	No se cuenta a tiempo con los perfiles psicológicos de los postulantes a entrevistar. Se registra en más de una oportunidad una misma información (resultado de entrevista final). Asimismo, errores en digitación. Se realiza desplazamiento innecesario de personal que distrae sus labores. No se transmiten oportunamente las comunicaciones a los interesados. No se sabe programación, participantes, ni desempeño del proceso en esta etapa. Un sector de postulantes no cumple las políticas de postulación.
	47	Realizar entrevista final a postulantes, revisando perfiles	Jefe Directo	Formato impreso	
	48	Registrar resultados en fichas de calificación	Jefe Directo	Formato impreso	
	49	Recoger resultados de entrevista con Jefe	Auxiliar de Selección	Formato impreso	
	50	Consolidar resultados en Excel y enviarlos por e-mail	Auxiliar de Selección	Excel / Correo elect.	
SELECCIÓN	51	Validar referencias laborales	Auxiliar de Selección	Teléfono	Se registra en más de una oportunidad una misma información (listas finales de ingresantes depurada y sin depurar). Asimismo, errores en digitación. Se valida de forma manual la política de postulación a nuevos ingresantes, verificando en files de personal que no sean trabajadores anteriores o que no tengan familiares. No se transmiten oportunamente las comunicaciones a los interesados. No se sabe programación, participantes, ni desempeño del proceso en esta etapa. Un sector de postulantes no cumple las políticas de postulación.
	52	Registrar en Excel lista final de ingresantes (sin depurar)	Auxiliar de Selección	Excel	
	53	Esperar comunicación de resultados	Analista de Selección		
	54	Comunicar result. a Adm. de Personal para verificación de política	Analista de Selección	Excel / Correo elect.	
	55	Esperar información de recepción a validar	Analista de Selección		
	56	Verificar que ingresantes cumplan con política de ingreso	Auxiliar de Adm. de Personal	Documentos físicos	
	57	Esperar por verificación de política de ingreso	Auxiliar de Adm. de Personal		
	58	Comunicar a Selección relación depurada	Auxiliar de Adm. de Personal	Excel / Correo elect.	
	59	Registrar en Excel lista final de ingresantes (depurada)	Auxiliar de Selección	Excel	
	60	Publicar resultados y documentación a presentar	Analista de Selección	Correo elect	
	61	Esperar documentación de nuevos ingresos	Analista de Selección		
	62	Verificar documentación completa	Analista de Selección	Documentos físicos	
	63	Archivar documentación en file de personal	Auxiliar de Selección	Documentos físicos	
64	Esperar comunicación de ingresantes	Analista de Selección			
65	Informar ingresos a áreas de interés	Analista de Selección	Excel / Correo elect.		

3.3. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Para dar solución al problema central, se plantean 2 soluciones que permitan mejorar el subproceso de reclutamiento y selección de personal, a través de la integración de la Gestión por Procesos y las Tecnologías de Información:

- **Alternativa 1**

Diseñar un sistema de reclutamiento y selección de personal, basado en la mejora y automatización de procesos, a través del desarrollo e implementación de un software propio de RR.HH.

- **Alternativa 2**

Diseñar un sistema de reclutamiento y selección de personal, basado en la mejora y la automatización de procesos, a través de la adquisición, personalización e implementación de un software de clase mundial en RR.HH.

3.3.1. Alternativa 1

“Diseñar un sistema de reclutamiento y selección de personal, basado en la mejora y automatización de procesos, a través del desarrollo e implementación de un software propio de RR.HH.”

Esta alternativa comprende el diseño de un sistema de reclutamiento y selección de personal, a partir de 3 etapas:

- a. **1era Etapa**

Realizar un análisis del subproceso actual de reclutamiento y selección de personal, que permita detectar oportunidades de mejora, identificando actividades que se puedan eliminar, modificar o

automatizar, para reducir el tiempo de respuesta a los requerimientos de personal, y darle un mayor aprovechamiento a los recursos utilizados.

b. 2da Etapa

En base a la etapa anterior de análisis, se procederá a diseñar un software propio que será desarrollado por el Dpto. de Proyectos TI de la empresa de seguridad. Este software, que será el soporte para gestionar el proceso, tomará como consideraciones las actividades identificadas del proceso actual que puedan ser automatizadas, el juicio de los dueños y clientes del proceso, y el juicio del equipo de proyectos TI, obteniendo de esta manera un conjunto de pautas para realizar un software a medida que cumpla con las necesidades particulares de la empresa de seguridad.

c. 3ra Etapa:

Las oportunidades de mejora complementarias, como por ejemplo la modificación o eliminación de actividades, los cambios en políticas, los cambios organizacionales, entre otros, se aplicarán al subproceso de reclutamiento y selección una vez se culmine el desarrollo del software propio de RR.HH. De esta forma finaliza el diseño del nuevo sistema de reclutamiento y selección de personal para la empresa de seguridad.

3.3.2. Alternativa 2

“Diseñar un sistema de reclutamiento y selección de personal, basado en la mejora y la automatización de procesos, a través de la adquisición, personalización e implementación de un software de clase mundial en RR.HH.”

Esta alternativa comprende el diseño de un sistema de reclutamiento y selección de personal, a partir de 4 etapas:

a. 1era Etapa

Realizar un análisis del subproceso actual de reclutamiento y selección de personal, que permita detectar oportunidades de mejora, identificando actividades que se puedan eliminar, modificar o automatizar, para reducir el tiempo de respuesta a los requerimientos de personal, y darle un mayor aprovechamiento a los recursos utilizados.

b. 2da Etapa

Adoptar un software de clase mundial en RR.HH., el que más se ajuste a las necesidades específicas de la empresa de seguridad, el cual de por sí mejorará al subproceso de reclutamiento y selección a través de la integración y automatización de muchas de sus actividades que en el subproceso tradicional se encontraban aisladas y deficientes.

Como alternativa a considerar se tiene a Meta4 PeopleNet, un software de clase mundial en RR.HH., cuyo módulo de selección de personal ofrece funcionalidades adecuadas a la naturaleza de la empresa de seguridad.

c. 3era Etapa

Conocido el alcance del módulo de selección de personal de Meta4 PeopleNet, se identificará del análisis de la primera etapa aquellas actividades que se podrían automatizar y que no están contempladas en el paquete estándar del software, para solicitar el desarrollo de nuevas funcionalidades que permitan asociar estas actividades al software.

d. 4ta Etapa

Las oportunidades de mejora complementarias, como por ejemplo la modificación o eliminación de actividades, los cambios en políticas, los cambios organizacionales, entre otros, se aplicarán al subproceso de reclutamiento y selección una vez se culmine la implementación del módulo de selección de personal del software Meta4 PeopleNet. De esta forma culmina el diseño del nuevo sistema de reclutamiento y selección de personal para la empresa de seguridad.

3.4. SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

3.4.1. Definición de criterios de evaluación

Se definen 7 criterios de evaluación, a partir de los cuales se obtendrá una puntuación ponderada para cada alternativa de solución. Los criterios de evaluación son los siguientes:

- **Equipo de Trabajo:** Se refiere a la experiencia técnica y funcional en procesos y sistemas, para este caso en materia de Gestión Humana. Un software existente está desarrollado por empresas que poseen el know how y orientan al equipo de proyectos de la empresa. Cuando el desarrollo es realizado in-house, la empresa debe confiar en que la calidad técnica del equipo de desarrollo será la requerida para un proyecto de esa magnitud.
- **Duración:** Se entiende que es el tiempo que va a demorar la implementación del proyecto de mejora. Al comprar un software existente, el tiempo de implementación es conocido desde el inicio y se establece por contrato con la empresa que lo implementa. Cuando un sistema se desarrolla in-house, se puede estimar la duración, pero puede variar en el tiempo por no ser precisa.

- **Costo:** Va de acuerdo al análisis de si comprar o desarrollar el software. Al comprar un software, el costo es conocido desde el inicio y se establece por contrato con la empresa que lo comercializa, lo que permite estimar adecuadamente la magnitud y el recupero de la inversión. Cuando un sistema es desarrollado internamente, es difícil determinar su costo, tanto así que el costo inicial puede ser menor, pero con detalles adicionales su valor puede incrementarse.
- **Continuidad del servicio:** Esto se relaciona con la continuidad del proyecto ante cambios en los miembros que lo conforman. Si el sistema se desarrolla in-house, la relación a largo plazo se establece con una persona que puede dejar la empresa ante una mejor oferta. Esto implica que el proyecto peligrará si esa persona cambia de trabajo. Contratando a una empresa de software, los recursos serán reemplazados sin que implique un riesgo a la continuidad y finalización del proyecto.
- **Costo de oportunidad:** Hace énfasis a la disponibilidad de un sistema que acompañe a los procesos a partir de nuevas necesidades de información, planificación y organización. Al comprar se podrá disponer en forma inmediata del software completo y se puede estimar su periodo de implementación e integración con otras áreas de la empresa.

Por el contrario, al desarrollar e integrar los desarrollos que se tienen implica que su disponibilidad no será inmediata y probablemente no se podrán aprovechar las oportunidades de crecimiento mencionadas.

Funcionalidad: Se refiere a las funciones que el software debe poseer, en la medida que cubra los requerimientos que la empresa busca. Un software existente está compuesta de ellas y se pueden considerar algunas personalizaciones, mientras que un software in-house supone crear todas las personalizaciones de acuerdo al desarrollo a medida especificado.

- **Soporte al Software:** Hace referencia al mantenimiento por detección y corrección de errores, así como apoyo telefónico a usuarios. Con un software desarrollado in-house se debe tener un equipo de personas dedicada a la atención, mientras que con un software existente en el mercado se puede hacer lo primero o contratar servicios de mantenimiento a proveedores del software.

3.4.2. Toma de decisión

Los criterios de evaluación se aplican a cada una de las alternativas de solución, obteniendo el detalle mostrado en la **Tabla N° 9**.

Tabla N° 9: Análisis de alternativas de solución

Criterios	Peso	ALTERNATIVA 1		ALTERNATIVA 2	
		Mejora de procesos integrado a desarrollo de software propio		Mejora de procesos integrado a software de clase mundial de RR.HH.	
		Puntaje	Puntaje Ponderado	Puntaje	Puntaje Ponderado
Equipo de trabajo	15%	8	1.2	9	1.35
Duración	15%	7	1.05	8	1.2
Costo	20%	8	1.6	7	1.4
Continuidad del servicio	15%	7	1.05	8	1.2
Costo de oportunidad	10%	6	0.6	7	0.7
Funcionalidad	15%	7	1.05	9	1.35
Soporte al software	10%	6	0.6	7	0.7
Total	100%	Puntaje 1 :	7.15	Puntaje 2 :	7.9

Los resultados determinan a la Alternativa 2 como la solución más viable a la problemática del presente informe. Por lo tanto, se optará por:

“Diseñar un sistema de reclutamiento y selección de personal, basado en la mejora y la automatización de procesos, a través de la adquisición, personalización e implementación de un software de clase mundial en RR.HH.”

CAPITULO IV

DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA

4.1. DISEÑO DEL SISTEMA PROPUESTO

4.1.1. Soporte de Tecnología de Información

Como se ha visto hasta el momento, el subproceso de reclutamiento y selección de personal se lleva a cabo de forma manual, pero al diseñar un sistema que implica usar tecnología de información, esta debe acoplarse a los sistemas existentes en la empresa.

Respecto a las tecnologías de información actuales de la empresa, a la fecha existen 2 software implementados que soportan a algunos de los procesos de Gestión Humana de la compañía:

a. Meta4 PeopleNet

Alineado al objetivo de Desarrollo de Personas que se estableció como parte del Planeamiento Estratégico de la compañía, la empresa de seguridad integró recientemente tecnologías de información basadas en el software Meta4 PeopleNet a algunos de sus procesos de Gestión Humana. Los módulos existentes:

- Módulo de Autoservicio: Permite la creación de perfiles de usuario para empleados y responsables de área, para que los

usuarios puedan registrar y mantener su información personal, y realizar consultas en línea.

- Módulo de Organización: Permite la creación y mantenimiento de aspectos organizacionales tales como Unidades Organizativas, Puestos, Posiciones, y Organigramas.
- Módulo de Gestión de personal: Permite el registro de personas, movimientos de personal, mantenimiento de periodos, así como la integración de la información registrada en los demás módulos de Meta4 PeopleNet. De este módulo se transfiere la información consolidada al sistema Exactus ERP.

b. Exactus ERP

Es el software ERP base de la empresa de seguridad. Está integrado al software Meta4 PeopleNet debido a la falta de funcionalidades propias de Gestión Humana. Los módulos existentes consolidan los costos laborales de la compañía para transferirlos a la contabilidad general:

- Módulo de Recursos Humanos: Recepciona la información generada en Meta4 PeopleNet, para dar mantenimiento y control a registros de vacaciones, descuentos / prestamos, y calculo y pago de planillas de personal. Al aprobarse las planillas, se envían al módulo de Contabilidad y Finanzas de Exactus ERP.
- Módulo de Contabilidad y Finanzas: Recepciona la información de la planilla de personal, para asociarla a la contabilidad general de la empresa y generar los estados financieros.

Respecto al soporte tecnológico a implementar para el subproceso de reclutamiento y selección de personal, el software elegido es el módulo de selección de Meta4 PeopleNet, un módulo con el que

no se cuenta actualmente, pero que se integraría de manera fácil y segura a los módulos de Meta4 PeopleNet ya existentes en la empresa de seguridad. En la **Figura N° 27** se detallan las principales características del referido modulo.

Finalmente, la interacción entre el nuevo módulo de selección y los módulos vigentes en Meta4 PeopleNet y Exactus se representa en el esquema de integración detallado en la **Figura N° 28**.



Figura N° 27: Funcionalidades del Módulo de Selección de personal de Meta4 PeopleNet

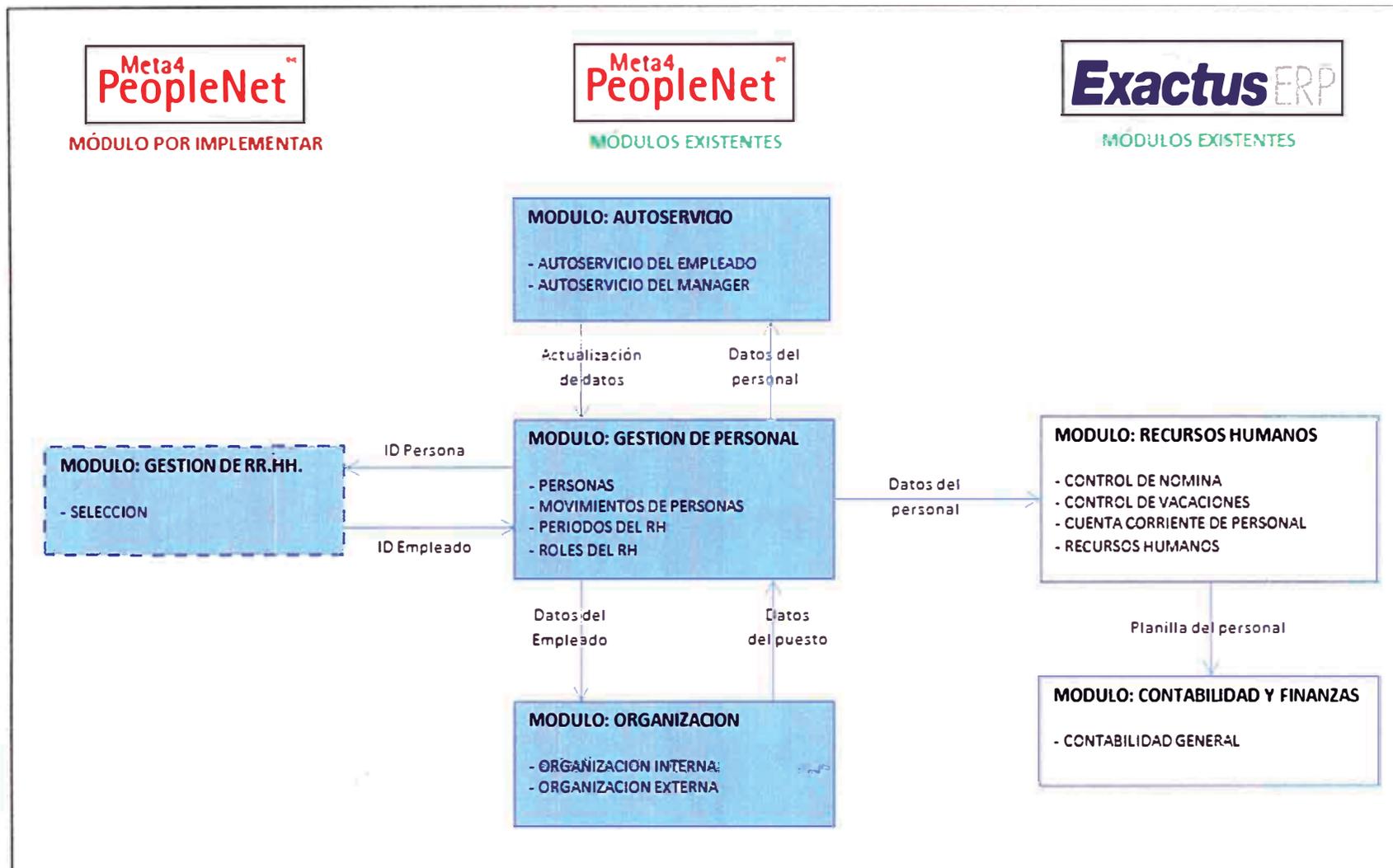


Figura N° 28: Integración del módulo de selección de Meta4 PeopleNet con el Soporte Tecnológico existe

4.1.2. Establecimiento de nuevas políticas

Como parte del sistema de reclutamiento y selección del personal operativo, se considerará la incorporación de políticas que regulen a este subproceso.

a. Políticas de Reclutamiento

- La Jefatura de Selección es la responsable de la conducción técnica del reclutamiento de personal.
- Sólo se podrá iniciar el reclutamiento si se tiene el formato de requerimiento de personal debidamente firmado por el Jefe de inmediato y el Subgerente de Organización, y el proceso de selección aperturado en el software de selección.
- La duración de este subproceso se estima en promedio 4 días laborables, con el fin de recopilar las hojas de vida y de acuerdo con la complejidad del perfil de la vacante que se desee ocupar.
- No se permitirá la postulación a ex-colaboradores, ni a familiares de trabajadores de la compañía. De igual forma se procederá para aquellos postulantes reincidentes con menos de 1 año desde su última postulación a la empresa. Estas restricciones deben validarse en la etapa de preselección.
- Todo aspirante deberá llenar Solicitud de Empleo, entregar su Curriculum Vitae, y someterse al proceso de evaluación aprobado por la Gerencia de RR.HH., para certificar al personal que cumple con el perfil del puesto vacante.

b. Políticas de Selección

- La Jefatura de Selección es la responsable de la conducción técnica de la selección de personal operativo.
- Todos los postulantes serán sometidos necesaria y obligatoriamente a las evaluaciones técnicas, según el puesto al que postula.
- La duración de este subproceso se estima en promedio 9 días laborables, con el fin de recopilar los resultados provistos por los evaluadores internos y externos, de acuerdo con la complejidad del perfil de la vacante que se desee ocupar.
- Las notas de las evaluaciones a los postulantes serán calificadas como “No Apto” (El postulante no cumple los requisitos), “Apto con observación” (El postulante cumple parcialmente los requisitos), y “Apto” (El postulante cumple los requisitos). A los postulantes se les permitirá obtener como máximo un resultado de “Apto con observación” en una de las pruebas de la serie de evaluaciones, lo cual permite estar vigente en el subproceso.
- Las calificaciones de las pruebas serán registradas en el software de selección por los evaluadores al momento de culminar la evaluación de las pruebas.
- La calificación mínima general para seleccionar al personal es “Apto”.
- Las pruebas deben respetar el orden predeterminado para su evaluación.
- Se considerará exitoso el subproceso cuando la persona seleccionada no se retire de su cargo en 90 días.

4.1.3. Establecimiento del nuevo subproceso de reclutamiento y selección de personal operativo

Como producto de la identificación de oportunidades de mejora, implementación de una plataforma tecnológica especializada en RR.HH., e implantación de nuevas políticas e indicadores de gestión, es que se logra obtener un nuevo subproceso de reclutamiento y selección de personal operativo, acorde a las necesidades actuales y futuras de la empresa de seguridad.

4.1.3.1. Etapas y actividades del subproceso

En la **Tabla N° 10** se detallan las etapas y actividades del nuevo subproceso de reclutamiento y selección, con sus respectivos responsables y materiales / recursos a emplear.

Tabla N° 10: Actividades del nuevo subproceso de Reclutamiento y Selección

N°	ETAPA	ACTIVIDADES PROPUESTAS	TIPO	MATERIALES / RECURSOS	RESPONSABLE
1	RECLUTAMIENTO	Esperar hasta revisión del requerimiento de personal	Manual		Jefe de Selección
2		Determinar forma de reclutamiento del requerimiento	Manual	Formato impreso	Jefe de Selección
3		Esperar hasta entrega del requerimiento a Auxiliar de Selección	Manual		Jefe de Selección
4		Entregar requerimiento a auxiliar	Manual	Formato impreso	Jefe de Selección
5		Registrar requerimiento y analista responsable en sistema RH	Sistematizado	Sistema RH	Auxiliar de Selección
6		Aperturar proceso de selección y revisar perfil del puesto a reclutar	Sistematizado	Sistema RH	Analista de Selección
7		Esperar para publicación en medios	Manual		Analista de Selección
8		Emitir convocatoria en medios	Manual	Internet / Correo elect. / Aviso en diario	Analista de Selección
9		Esperar periodo de publicación en medios	Manual		Analista de Selección
10	PRE-SELECCIÓN	Registrar asistencia con lector OCR	Sistematizado	Lector OCR	Auxiliar de Selección
11		Realizar pre-selección curricular	Manual	CV físico de postulante	Analista de Selección
12		Hacer llenar ficha de solicitud de empleo a postulantes	Manual	Formato impreso	Auxiliar de Selección
13	EV. PSICOTEC. Y CRED.	Realizar evaluación psicotécnica	Manual	Formato impreso	Analista de Selección
14		Realizar evaluación crediticia	Manual	Internet	Auxiliar de Selección
15		Registrar resultados en sistema RH	Sistematizado	Sistema RH	Analista de Selección
16		Registrar resultados en sistema RH	Sistematizado	Sistema RH	Auxiliar de Selección
17		Comunicar a postulantes relación de personal a evaluar	Sistematizado	Sistema RH	Auxiliar de Selección

Nº	ETAPA	ACTIVIDADES PROPUESTAS	TIPO	MATERIALES / RECURSOS	RESPONSABLE
18	EV. PSICOL. Y ANTEC.	Realizar evaluación psicológica	Manual	Formato impreso	Analista de Selección
19		Realizar evaluación de antecedentes	Manual	Internet	Jefe de Investig. e Intelig.
20		Registrar resultados en sistema RH	Sistematizado	Sistema RH	Analista de Selección
21		Registrar resultados en sistema RH	Sistematizado	Sistema RH	Jefe de Investig. e Intelig.
22		Comunicar a postulantes relación de personal a evaluar	Sistematizado	Sistema RH	Auxiliar de Selección
23	EV. RESIST. FISICA	Realizar evaluación de resistencia física	Manual	Formato impreso	Instructor de Escuela Ope.
24		Registrar resultados en sistema RH	Sistematizado	Sistema RH	Instructor de Escuela Ope.
25		Comunicar a postulantes relación de personal a evaluar	Sistematizado	Sistema RH	Auxiliar de Selección
26	EV. MANEJO	Realizar evaluación de manejo	Manual	Formato impreso	Jefe de Seguridad Vial
27		Registrar resultados en sistema RH	Sistematizado	Sistema RH	Jefe de Seguridad Vial
28		Comunicar a postulantes relación de personal a evaluar	Sistematizado	Sistema RH	Auxiliar de Selección
29	EV. MEDICA	Gestionar con clinica toma de examen médico	Manual	Teléfono / Correo elect. / Examen médico	Coordinador de Vida y Salud
30		Esperar confirmación de clinica	Manual		Coordinador de Vida y Salud
31		Esperar realización de evaluaciones médicas a postulantes	Manual		Coordinador de Vida y Salud
32		Esperar envío de evaluaciones médicas de clinica	Manual		Coordinador de Vida y Salud
33		Evaluar resultados de examen médico	Manual	Formato impreso	Coordinador de Vida y Salud
32		Registrar resultados en sistema RH	Sistematizado	Sistema RH	Coordinador de Vida y Salud
33		Esperar comunicación de resultados totales	Manual		Coordinador de Vida y Salud
34		Comunicar a postulantes relación de personal a evaluar	Sistematizado	Sistema RH	Auxiliar de Selección
35	EV. MANIPUL. CARGA	Realizar evaluación de manipulación de carga	Manual	Formato impreso	Jefe de Seg. y Salud Ocup.
36		Registrar resultados en sistema RH	Sistematizado	Sistema RH	Jefe de Seg. y Salud Ocup.
37		Comunicar a postulantes relación de personal a evaluar	Sistematizado	Sistema RH	Auxiliar de Selección
38	ENTREVISTA FINAL	Realizar entrevista final a postulantes, revisando perfiles online	Sistematizado	Sistema RH	Jefe Directo
39		Registrar resultados en sistema RH	Sistematizado	Sistema RH	Jefe Directo
40	SELECCIÓN	Validar referencias laborales	Manual	Teléfono	Auxiliar de Selección
41		Confirmar ingresantes y cerrar proceso de selección en sistema RH	Sistematizado	Sistema RH	Analista de Selección
42		Informar resultados a postulantes y documentación a presentar	Sistematizado	Sistema RH	Analista de Selección
43		Esperar documentación de nuevos ingresos	Manual		Analista de Selección
44		Verificar documentación completa	Manual	Documentos físicos	Analista de Selección
45		Archivar documentación en file de personal	Manual	Documentos físicos	Auxiliar de Selección
46		Informar ingresos a áreas de interés	Sistematizado	Sistema RH	Analista de Selección

4.1.3.2. Diagrama de flujo del subproceso

En este apartado se presentan los diagramas de flujo del subproceso mejorado de reclutamiento y selección de personal operativo, con el fin de representar gráficamente las actividades involucradas en la ejecución del subproceso. En las **Figuras N° 29, 30 y 31** se muestra el subproceso actual de Reclutamiento y Selección de personal, con sus respectivas etapas, responsables y actividades.

4.1.3.3. Nuevos tiempos del subproceso de Reclutamiento y Selección

El detalle de los nuevos tiempos requeridos para ejecutar el proceso de Reclutamiento y Selección de personal operativo, se presenta en la **Figura N° 32**.

4.1.3.4. Nuevo costo del subproceso de Reclutamiento y Selección

El detalle del nuevo costo requerido para ejecutar el subproceso de Reclutamiento y Selección de personal operativo, se presenta en la **Figura N° 33**.

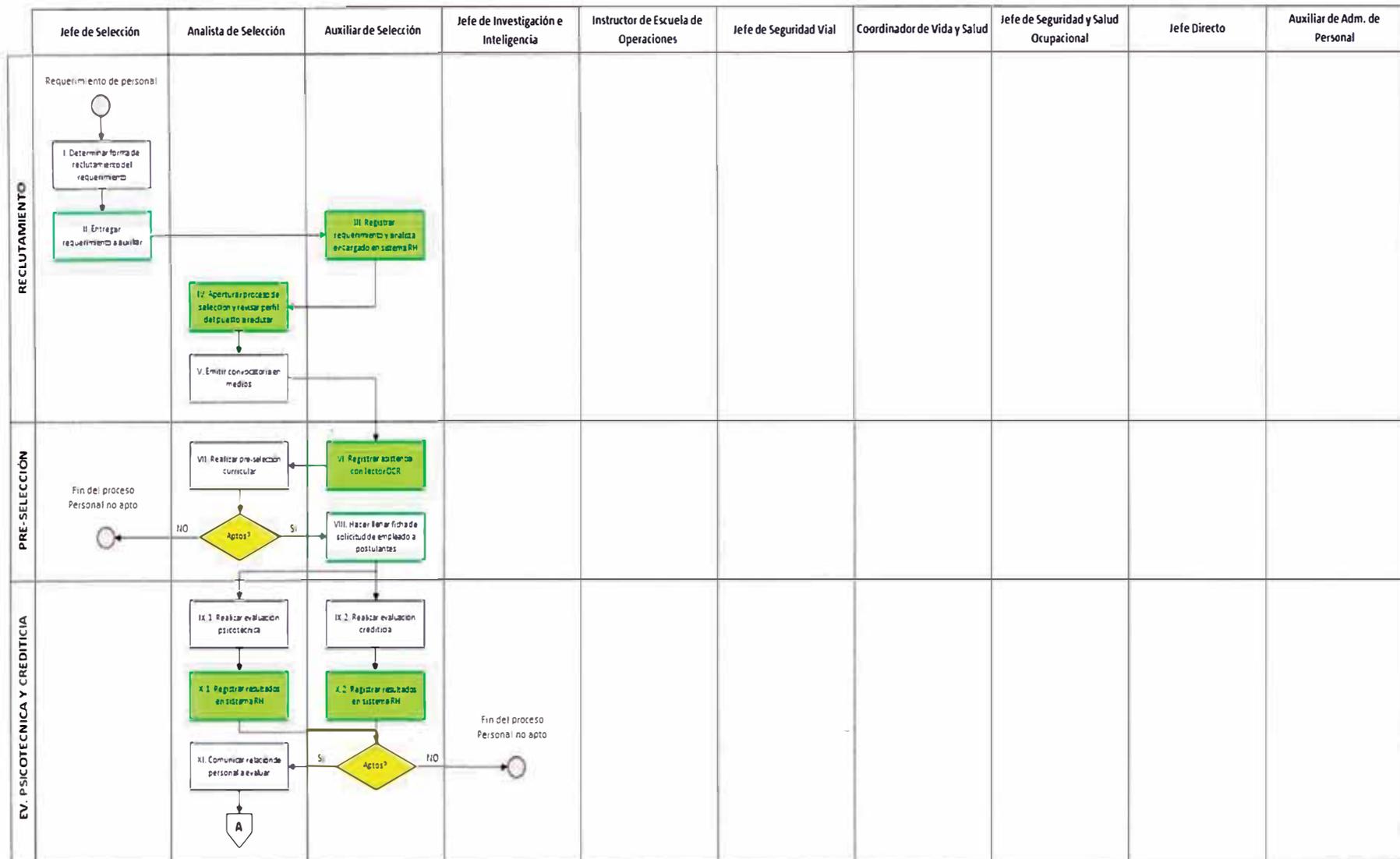


Figura N° 29: Proceso de Reclutamiento y Selección To Be – Fases Reclutamiento, Preselección, Evaluación Psicotécnica y Crediticia

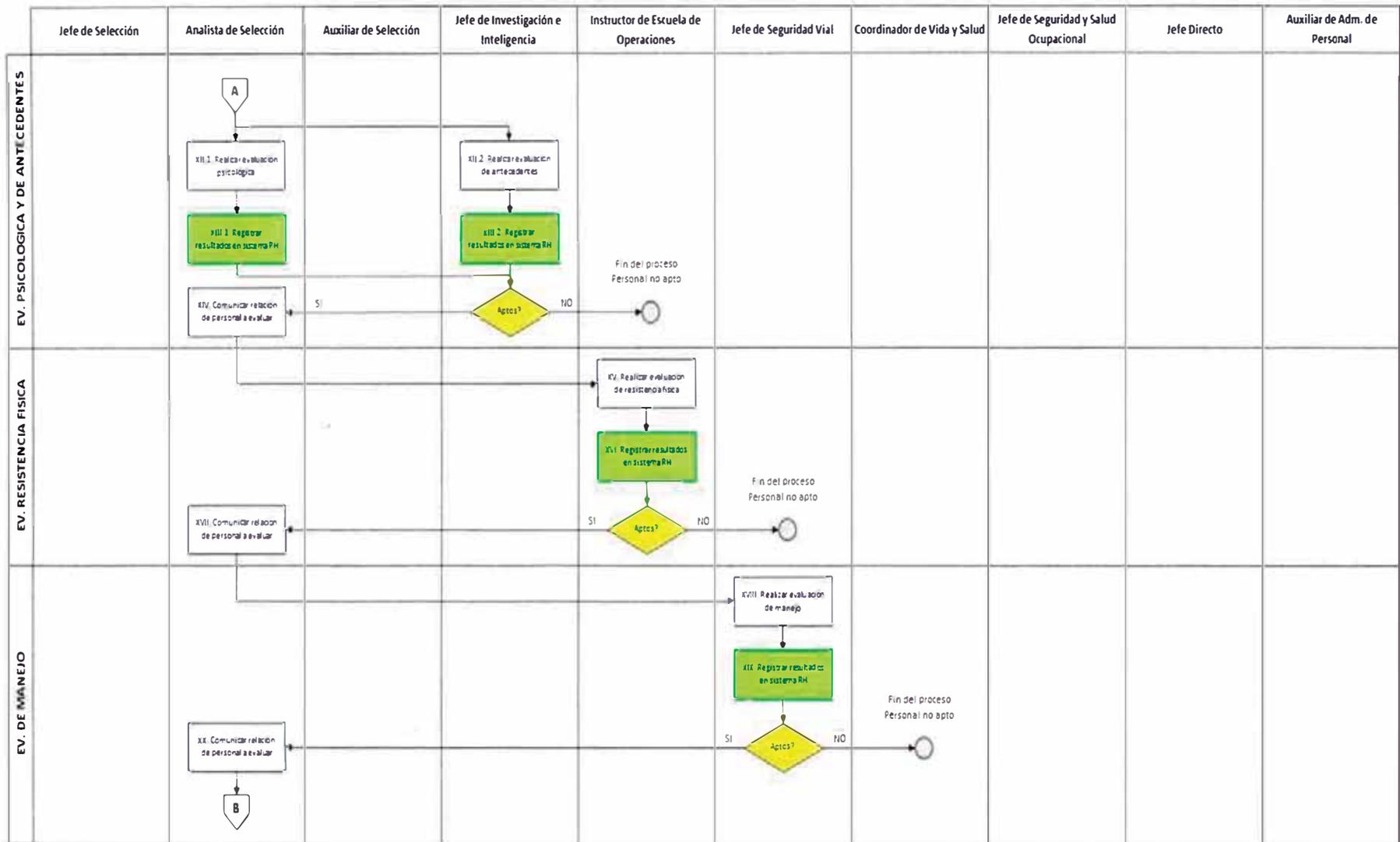


Figura N° 30: Proceso de Reclutamiento y Selección To Be – Fases: Evaluación Psicológica y de Antecedentes, Ev. de Resistencia, Ev. de Manejo

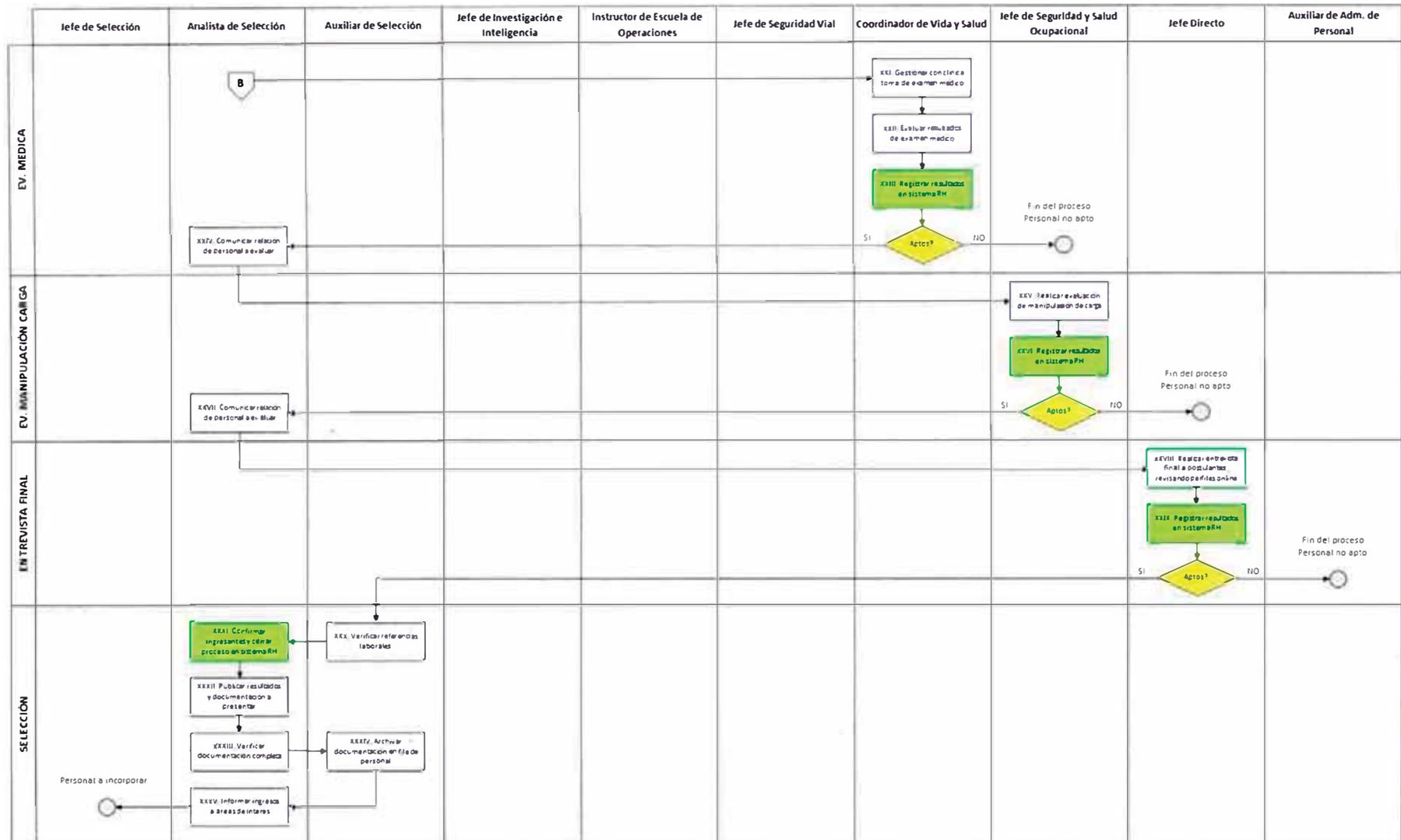


Figura N° 31: Proceso de Reclutamiento y Selección To Be – Fases: Evaluación Médica, Ev. de Manipulación de carga, Entrevista Final, Selección

MEJORA EN DURACION DE UN PROCESO DE SELECCIÓN						MEJORA EN COSTO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN											
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO						TIEMPO DE EJECUCIÓN				COSTO EN PERSONAL			COSTO SIN MATERIALES				
Nº	ETAPA	ACTIVIDADES PROPUESTAS	TIPO	MATERIALES / RECURSOS	RESPONSABLE	CANT. RESP.	TIEMPO POR EJECUCIÓN	CANT. DE REPETIC.	REC. REPETIC.	DIUREDO X MES DE RESPONSABLE	DIUREDO X MES DE RESPONSABLE	COSTO POR PROCESO	RECURSOS COMPLEMENT.	CANT. DE MATERIAL	PRECIO DE MATERIAL	COSTO POR PROCESO	
1	RECLUTAMIENTO	Esperar hasta revisión del requerimiento de personal	D	Manual		2	30 min	1	30	min							
2		Determinar forma de reclutamiento del requerimiento	D	Manual	Formato impreso	Jefe de Selección	1	10 min	2	10	min	S/. 6.000				S/. 5.21	
3		Esperar hasta entrega del requerimiento a Auxiliar de Selección	D	Manual		Jefe de Selección	1	30 min	1	30	min						
4		Entregar requerimiento a auxiliar	T	Manual	Formato impreso	Jefe de Selección	1	4 min	1	4	min	S/. 6.000					S/. 2.08
5		Registrar requerimiento y analista responsable en sistema RH	A	Sistemizado	Sistema RH	Analista de Selección	1	6 min	1	6	min	S/. 1.000					S/. 0.52
6		Aperturnar proceso de selección y revisar perfil del puesto a reclutar	T	Sistemizado	Sistema RH	Analista de Selección	1	14 min	1	14	min	S/. 2.200					S/. 2.67
7		Esperar para publicación en medios	D	Manual		Analista de Selección	1	120 min	1	120	min						
8		Envío convocatoria en medios	O	Manual	Internet / Correo elect. / Aviso en diario	Analista de Selección	1	35 min	1	35	min	S/. 2.200					S/. 5.73
9		Esperar periodo de publicación en medios	D	Manual		Analista de Selección	1	1876 min	1	1876	min						
10	PRE-SELECCIÓN	Registrar asistencia con lector OCR	A	Sistemizado	Lector OCR	Auxiliar de Selección	1	30 min	8	180	min	S/. 1.000					S/. 15.81
11		Realizar pre-selección curricular	O	Manual	CV físico de postulante	Analista de Selección	2	30 min	8	600	min	S/. 2.200					S/. 114.18
12		Hacer llenar ficha de solicitud de empleo a postulantes	A	Manual	Formato impreso	Auxiliar de Selección	1	15 min	8	30	min	S/. 1.000					S/. 7.81
13	EV. PSICOTEC. Y OMO.	Realizar evaluación psicotécnica	O	Manual	Formato impreso	Analista de Selección	1	80 min	8	480	min	S/. 2.200					S/. 91.67
14		Realizar evaluación conductiva	O	Manual	Internet	Auxiliar de Selección	1	80 min	8	480	min	S/. 1.000					S/. 41.67
15		Registrar resultados en sistema RH	A	Sistemizado	Sistema RH	Analista de Selección	1	10 min	8	80	min	S/. 2.200					S/. 11.46
16		Registrar resultados en sistema RH	A	Sistemizado	Sistema RH	Auxiliar de Selección	1	10 min	8	80	min	S/. 1.000					S/. 5.21
17		Comunicar a postulantes relación de personal a evaluar	O	Sistemizado	Sistema RH	Auxiliar de Selección	1	5 min	8	35	min	S/. 1.000					S/. 2.80
18		Realizar evaluación psicología	O	Manual	Formato impreso	Analista de Selección	2	80 min	8	360	min	S/. 2.200					
19	EV. PSICO. Y ANTEC.	Realizar evaluación de antecedentes	O	Manual	Internet	Jefe de Invest. e Integ.	1	80 min	8	480	min	S/. 6.000					S/. 250.00
20		Registrar resultados en sistema RH	A	Sistemizado	Sistema RH	Analista de Selección	1	10 min	8	80	min	S/. 2.200					S/. 11.46
21		Registrar resultados en sistema RH	A	Sistemizado	Sistema RH	Jefe de Invest. e Integ.	1	10 min	6	60	min	S/. 6.000					S/. 31.25
22		Comunicar a postulantes relación de personal a evaluar	O	Sistemizado	Sistema RH	Auxiliar de Selección	1	5 min	8	35	min	S/. 1.000					S/. 2.80
23	EV. RESIST. FISICA	Realizar evaluación de resistencia física	O	Manual	Formato impreso	Instructor de Escuela Ope.	1	120 min	8	360	min	S/. 3.500					S/. 109.38
24		Registrar resultados en sistema RH	A	Sistemizado	Sistema RH	Instructor de Escuela Ope.	1	10 min	8	80	min	S/. 3.500					S/. 9.11
25		Comunicar a postulantes relación de personal a evaluar	O	Sistemizado	Sistema RH	Auxiliar de Selección	1	5 min	8	35	min	S/. 1.000					S/. 1.30
26	EV. MANEJO	Realizar evaluación de manejo	O	Manual	Formato impreso	Jefe de Seguridad Vial	1	120 min	8	360	min	S/. 6.000					S/. 187.50
27		Registrar resultados en sistema RH	A	Sistemizado	Sistema RH	Jefe de Seguridad Vial	1	10 min	8	80	min	S/. 6.000					S/. 15.63
28		Comunicar a postulantes relación de personal a evaluar	O	Sistemizado	Sistema RH	Auxiliar de Selección	1	5 min	8	35	min	S/. 1.000					S/. 1.30
29		Coordinar con clínica toma de examen médico	O	Manual	Telefono / Correo elect. / Examen médico	Coordinador de Vida y Salud	1	15 min	8	45	min	S/. 4.000					S/. 15.63
30	EV. MEDICA	Esperar confirmación de clínica	D	Manual		Coordinador de Vida y Salud	1	185 min	8	543	min						
31		Esperar realización de evaluaciones medicas a postulantes	D	Manual		Coordinador de Vida y Salud	1	480 min	8	1440	min						
32		Esperar envío de evaluaciones medicas de clínica	D	Manual		Coordinador de Vida y Salud	1	150 min	8	1200	min						
33		Evaluar resultados de examen médico	O	Manual	Formato impreso	Coordinador de Vida y Salud	1	120 min	8	360	min	S/. 4.000					S/. 125.00
34		Registrar resultados en sistema RH	A	Sistemizado	Sistema RH	Coordinador de Vida y Salud	1	10 min	8	80	min	S/. 4.000					S/. 12.42
35		Esperar comunicación de resultados totales	D	Manual		Coordinador de Vida y Salud	1	480 min	8	960	min						
36	Comunicar a postulantes relación de personal a evaluar	O	Sistemizado	Sistema RH	Auxiliar de Selección	1	5 min	1	5	min	S/. 1.000					S/. 0.43	
37	EV. MANEJO CARGA	Realizar evaluación de manipulación de carga	O	Manual	Formato impreso	Jefe de Seg. y Salud Ocup.	1	115 min	2	230	min	S/. 6.000					S/. 119.79
38		Registrar resultados en sistema RH	A	Sistemizado	Sistema RH	Jefe de Seg. y Salud Ocup.	1	10 min	2	20	min	S/. 6.000					S/. 10.42
39		Comunicar a postulantes relación de personal a evaluar	O	Sistemizado	Sistema RH	Auxiliar de Selección	1	5 min	2	10	min	S/. 1.000					S/. 0.87
40		Realizar entrevista final a postulantes, revisando perfiles online	O	Sistemizado	Sistema RH	Jefe Directo	1	100 min	2	200	min	S/. 6.000					S/. 104.17
41	SELECCIÓN	Registrar resultados en sistema RH	A	Sistemizado	Sistema RH	Jefe Directo	1	10 min	2	20	min	S/. 6.000					S/. 15.42
42		Validar referencias laborales	O	Manual	Telefono	Auxiliar de Selección	2	180 min	1	360	min	S/. 1.000					S/. 31.25
43		Confirmar ingruentías y cerrar proceso de selección en sistema RH	O	Sistemizado	Sistema RH	Analista de Selección	1	15 min	1	15	min	S/. 2.200					S/. 2.86
44		Informar resultados a postulantes y documentación a presentar	O	Sistemizado	Sistema RH	Analista de Selección	1	15 min	1	15	min	S/. 2.200					S/. 2.86
45		Esperar documentación de nuevo ingreso	D	Manual		Analista de Selección	1	117 min	1	117	min						
46		Verificar documentación completa	A	Manual	Documentos físicos	Analista de Selección	1	40 min	1	40	min	S/. 2.200					S/. 7.94
47		Archivar documentación en file de personal	A	Manual	Documentos físicos	Auxiliar de Selección	2	120 min	1	240	min	S/. 1.000					S/. 20.83
48		Informar ingresos a áreas de interés	O	Sistemizado	Sistema RH	Analista de Selección	1	5 min	1	5	min	S/. 2.200					S/. 0.57

Costos por concepto de servicios básicos (Luz, agua, teléfono, internet) son considerados como costos administrativos.
Equipos de computo y licencias son elementos con los que actualmente cuenta la empresa.

Figura N° 33: Costo del nuevo subproceso de Reclutamiento y Selección

4.1.4. Establecimiento de indicadores de gestión

Se hace necesario establecer indicadores de gestión para medir la eficiencia en este subproceso, por lo tanto se sugiere se tengan en cuenta los siguientes indicadores que permitirán verificar y actuar sobre los resultados de la gestión.

- **Tiempo medio de duración de procesos de selección masivos (en días)**

FÓRMULA

$$\frac{\text{Total de días utilizados en procesos de selección masivos}}{\text{N° de procesos de selección masivos}}$$

RANGO DE DESEMPEÑO

Hasta 13:	Eficiente
Entre 13 y 14:	Regular
Mayor a 14:	Ineficiente

OBJETIVO

Medir la eficiencia en los tiempos del proceso de selección. También se puede aplicar de manera individual para cada una de las etapas del proceso.

- **Vacantes cubiertas por vacantes disponibles (en porcentaje)**

FÓRMULA

$$\frac{\text{N° prom. de vacantes cubiertas en proceso de selección masivo}}{\text{N° prom. de vacantes disponibles en proceso de selección masivo}}$$

RANGO DE DESEMPEÑO

Igual a 100%:	Eficiente
Entre 90% a 100%:	Regular
Menor a 90%:	Ineficiente

OBJETIVO

Medir la eficiencia de la cobertura de procesos de selección

○ **Costos de selección por vacantes (en soles)**

FÓRMULA

$$\frac{\text{Costo promedio de procesos de selección masivos}}{\text{N}^\circ \text{ promedio de vacantes en procesos de selección masivos}}$$

RANGO DE DESEMPEÑO

Hasta S/. 52.6:	Eficiente
Entre S/. 52.6 y S/. 55:	Regular
Mayor a S/. 55:	Ineficiente

OBJETIVO

Medir la eficiencia en los costos de procesos de selección.
También se puede aplicar de manera individual para cada una de las etapas del proceso.

○ **Calidad de la selección (en porcentaje)**

FÓRMULA

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ postulantes que aprueban el proceso de selección}}{\text{N}^\circ \text{ de postulantes que se presentan en al proceso de selección}}$$

RANGO DE DESEMPEÑO

Entre 0.45 y 0.55:	Eficiente
Entre 14 y 15:	Regular
Mayor a 15:	Ineficiente

OBJETIVO

Medir la calidad de postulantes del procesos de selección

4.1.5. Recursos y presupuesto

Los recursos y presupuesto necesarios para la implementación del proyecto de mejora se detallan en la **Figura N° 34**, donde por el lado de recursos se requiere: Personal del equipo del proyecto, Equipamiento de cómputo, y Servicio de consultoría TI; mientras que por el lado del presupuesto de inversión se estima una suma de S/. 81,565.00.

TIPO DE RECURSO	RECURSO	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	ASIGNACIÓN	TIEMPO	COSTO TOTAL	COSTO POR TIPO DE RECURSO
PERSONAL DEL EQUIPO DEL PROYECTO	Jefe de Proyecto	Responsable de la dirección del proyecto, tanto del equipo interno como del externo (consultora)	1 Persona	S/. 6,000.0 Mes	40%	4.5 Meses	S/. 10,800.0	S/. 45,675.0
	Analista Funcional	Responsable de traducir las necesidades de los usuarios a requerimientos de sistema / soporte a los usuarios	1 Persona	S/. 3,000.0 Mes	100%	4.5 Meses	S/. 13,500.0	
	Analista de Procesos	Responsable de la documentación de procedimientos y analisis de brechas de los procesos As Is y To Be	1 Persona	S/. 2,500.0 Mes	100%	4.5 Meses	S/. 11,250.0	
	Analista de RR.HH.	Responsable de comunicar las necesidades del área de RR.HH., y dar conformidad a las funcionalidades del sistema	1 Persona	S/. 2,500.0 Mes	50%	4.5 Meses	S/. 5,625.0	
	Auxiliar de Procesos	Apoyo en la documentación de procedimientos, ejecución de pruebas funcionales y capacitación a usuarios	1 Persona	S/. 1,000.0 Mes	100%	4.5 Meses	S/. 4,500.0	
EQUIPAMIENTO DE COMPUTO	Alquiler de PC	Necesario para que los 4 colaboradores temporales puedan trabajar	3 Unidades	S/. 140.0 Mes	100%	4.5 Meses	S/. 1,890.0	S/. 3,890.0
	Lector OCR	Dispositivos que serán configurados para captar información del DNI de postulantes	2 Unidades	S/. 1,000.0	100%	Permanente	S/. 2,000.0	
SERVICIO DE CONSULTORIA TI	Implementación del Módulo de Selección	Incluye el módulo de Selección, y la implementación del mismo a la compañía	1 Servicio	S/. 22,000.0	100%	Todo el proyecto	S/. 22,000.0	S/. 32,000.0
	Desarrollo e implementación de Personalizaciones al modulo de selección	Incluye el desarrollo e implementación de las necesidades de usuarios que no estan contempladas en el paquete estandar	1 Servicio	S/. 10,000.0	100%	Todo el proyecto	S/. 10,000.0	
							S/ 81,565.0	S/ 81,565.0

Figura N° 34: Recursos necesarios para el proyecto

4.1.6. Plan de acción para desarrollar la solución planteada

Para el desarrollo e implementación del sistema propuesto, se presentan las siguientes fases que comprenderá el proyecto de diseño de un sistema de reclutamiento y selección de personal operativo:

a. Planificación:

Se asignan roles y responsabilidades, se revisan las mejores prácticas y se define el plan final de implementación. Asimismo, se determina la funcionalidad a implementar y el alcance inicial.

b. Diseño:

Se da un entrenamiento inicial en la herramienta tecnológica, en el que al mismo tiempo se va haciendo un modelado del proceso. También se hace un análisis de diferencias. Asimismo, se hace el diseño de lo que serán los procesos y las políticas asociadas.

c. Realización:

Se desarrolla toda la configuración de los software involucrados, se carga información real al software y se configuran los perfiles de usuario (roles).

d. Preparación Final:

Incluye las actividades de preparación al producto, Testing, formación de los usuarios, gestión del sistema y transición previa a la entrada en etapa productiva. Esta fase de preparación final sirve también para resolver todos los asuntos pendientes críticos. Al finalizar esta fase, estará en condiciones de utilizar el Sistema de reclutamiento y selección de personal operativo, de forma productiva.

e. Salida a producción:

El propósito de esta fase es el de pasar de un entorno previo a la producción a un funcionamiento productivo real. Para ello, se debe definir una organización que dé soporte a los usuarios, no sólo para los primeros días críticos de operaciones productivas sino para proporcionar soporte a largo plazo.

f. Soporte post producción:

Se cumple inicialmente por el equipo del proyecto, y luego a través del help-desk interno, en cuanto a asistencia para resolver problemas que se presenten y la posibilidad de recibir los distintos upgrades de las versiones del software.

En la **Figura N° 35** se muestra la Carta Gantt del proyecto, el cual comprende un tiempo de duración estimado de 4 meses y medio.

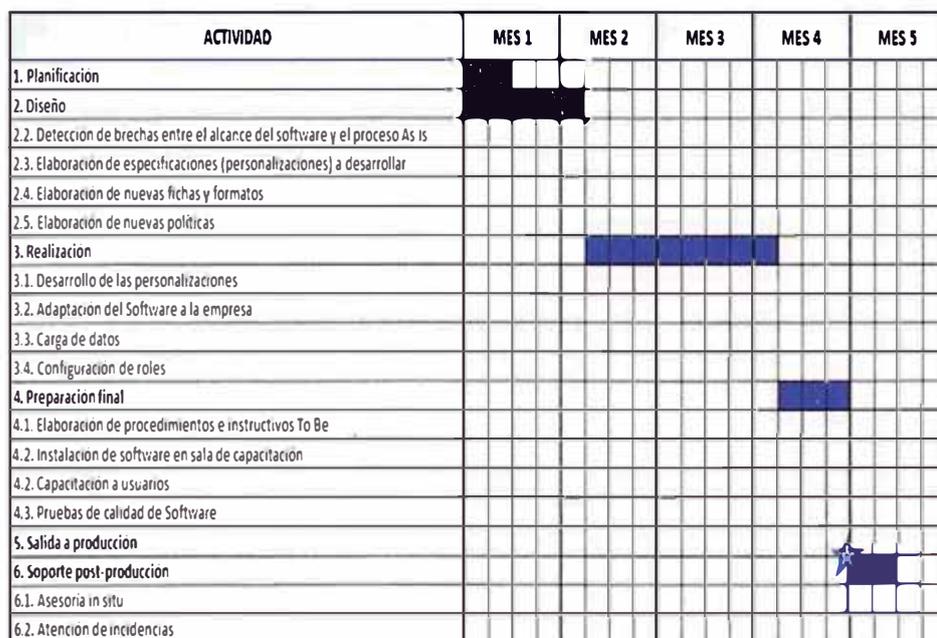


Figura N° 35: Carta Gantt del proyecto de Diseño de un sistema de Reclutamiento y Selección de personal

CAPITULO V

RESULTADOS

5.1. RESULTADO OPERATIVO

5.1.1. Resultados Cualitativos

Muchos beneficios se obtienen de esta propuesta de mejora en cada una de las etapas del proceso de reclutamiento y selección, los cuales se mencionan en la **Tabla N° 11**.

Tabla N° 11: Matriz de solución a problemas y beneficios de solución elegida

TIPO DE SOLUCION	SOLUCION APLICADA	BENEFICIO EN LAS ETAPAS DEL PROCESO	RECLUTAMIENTO	PRE-SELECCIÓN	EV. PSICOTEC. Y CRED.	EV. PSICOL. Y ANTEC.	ENTREVISTA FINAL	EV. RESIST. FISICA	EV. MANEJO	EV. MEDICA	EV. MANIPUL. CARGA	SELECCIÓN
Almacenaje seguro de información	Implementar funcionalidades que permitan registrar y almacenar información del requerimiento de personal en Base de Datos del sistema RH.	1 Permitir el almacenamiento seguro y evitar la pérdida de información importante del proceso en un sistema integrado de información (Fichas de Req. de personal / Relac. de postulantes / Calif. De evaluaciones)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Automatización de formatos y reportes	Reemplazar los formatos físicos por formatos digitales a ser registrados y/o almacenados en la web.	2 Eliminación de actividades que no generan valor, haciendo el proceso más simplificado.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

TIPO DE SOLUCION	SOLUCION APLICADA	BENEFICIO EN LAS ETAPAS DEL PROCESO	RECLUTAMIENTO	PRE-SELECCIÓN	EV. PSICOTEC. Y CRED.	EV. PSICOL. Y ANTEC.	ENTREVISTA FINAL	EV. RESIST. FISICA	EV. MANEJO	EV. MEDICA	EV. MANIPUL. CARGA	SELECCIÓN	
Bolsa de Trabajo virtual	Implementar funcionalidades de bolsa de trabajo virtual que permitan generar avisos de trabajo automáticos (en bolsa de trabajo web propia o en sitios web), a partir de la creación del proceso de selección.	3 Hacer atractiva la postulación a interesados. Asimismo, poder aprovechar su uso para procesos de reclutamiento y selección de tipo Administrativo	X										
		4 Reducción del tiempo y errores en publicación de ofertas laborales en sitios web y diarios.	X										
Captura y validación de datos de postulantes	Implementar un lector OCR para capturar datos de DNI de postulantes, permitiendo validar la información del postulante con la Base de datos de colaboradores del sistema de RH.	5 Cumplimiento de la política de postulación, desde el inicio del proceso de reclutamiento y selección, detectando y separando a postulantes que no aplican.		X									
		6 Eliminación de actividades que no generan valor, haciendo el proceso simplificado.		X									
		7 Mejora de la calidad de postulantes a través de un filtro más riguroso.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		8 Automatización del proceso que reduce al 100% las actividades y tiempo para validar manualmente la información de los ingresantes contra la información de colaboradores de la compañía.											X
Gestión por Procesos	Implementar secuencia de actividades estandarizadas a lo largo del proceso que permitan una ejecución ordenada del mismo.	9 Reducir los errores humanos generados debido a no respetar la secuencia de actividades del proceso.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Implementar políticas adecuadas para alineamiento y regulación del proceso a un nivel deseado.	10 Permitir alinear y regular el proceso de reclutamiento y selección al nivel deseado, con políticas adecuadas para el proceso y la organización.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Implementar indicadores de gestión acordes al nivel de servicio del proceso deseado.	11 Medir y controlar el proceso para actuar en caso se presenten desviaciones al proceso, y mejorar continuamente.	X	X								X	
Workflow para reclutamiento y selección	Implementar funcionalidades que permitan gestionar el proceso de selección a través de un "Workflow": Asignación de fechas, Registro de postulantes, Visualización en tiempo real del estado del proceso (Pendiente, En proceso, Finalizado).	12 Garantizar un flujo continuo y sistemático de información durante el desarrollo del proceso.			X	X	X	X	X	X	X	X	
		13 Gestionar el proceso de reclutamiento y selección desde todas sus aristas.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		14 Reducir el nivel de H-H y tiempos de ciclo dedicados a actividades manuales y operativas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		15 Reducirá el nivel de costos incurridos en recursos (Material / Equipo / H-H) asociados a las fases.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

5.1.2. Resultados Cuantitativos

Los resultados operativos que se esperan producto del rediseño del Subproceso de Reclutamiento y Selección de personal, se muestran en las **Tablas N° 12 y N° 13**.

Tabla 12: Horas invertidas en un proceso de reclutamiento y selección

PASO	PROCESO AS IS			PROCESO TO BE			REDUCCION EN PROCESO				
	N° Actividades	Duración (min)	Duración (hrs)	N° Actividades	Duración (min)	Duración (hrs)	N° Actividades	%	Duración (min)	Duración (hrs)	%
Operación	80	6.425	107.1	73	5.093	85	7.0	8.8%	1332.0	22.2	20.7%
Traslado	17	364	6.1	1	4	0	16.0	94.1%	360.0	6.0	98.9%
Demora	47	9.871	164.5	16	6.208	103	31.0	66.0%	3663.0	61.1	37.1%
Verificación	3	440	7.3	2	54	1	1.0	33.3%	386.0	6.4	87.7%
Archivo	51	2.000	33.3	51	886	15	0.0	0.0%	1114.0	18.6	55.7%
TOTAL	198	19,100	318.3	143	12,245	204	55	27.8%	6855	114.3	35.9%

Tabla 13: Tiempo de ciclo en un proceso de reclutamiento y selección

PROCESO AS IS	PROCESO TO BE	REDUCCION EN PROCESO
8132 min = 135.5 hrs	6245 min = 104.08 hrs	1887 min = 31.45 hrs
17 días calendario	13 días calendario	4 días calendario

La interpretación de los resultados es la siguiente:

- El subproceso Actual (As Is) consta de un total de **198 actividades**, para las cuales se requieren **318.3 Horas** (19,100 minutos), a ser ejecutadas en 17 días calendario.
- El subproceso Propuesto (To Be), gracias a la mejora y automatización de sus actividades, consta de **143 actividades**, para las cuales se requieren **204 Horas** (12,245 minutos), a ser ejecutadas en 13 días calendario.

En resumen, tenemos que el nuevo sistema de Reclutamiento y Selección de personal ha generado los siguientes resultados:

- Reducción de 55 actividades que no generan valor en el subproceso original, lo cual representa un 27.8 % del total.
- Reducción de 114.3 Horas (6,855 minutos), que equivale a un ahorro de 35.9 % del tiempo del personal dedicado al subproceso.
- Reducción del tiempo de ciclo de 17 a 13 días calendario para ejecución íntegra del subproceso de reclutamiento y selección.

De esta forma se logra 1) liberar gran porcentaje de las Horas Hombre dedicadas a labores operativas en el subproceso reclutamiento y selección, con el fin de enfocarse en cumplir con todos los requerimientos de personal, así como a la gestión del área de Selección, y 2) reducir el tiempo de ciclo del proceso.

5.2. RESULTADO ECONÓMICO

El rediseño del sistema de reclutamiento y selección de personal operativo va a generar un ahorro del 14 % respecto a los costos actuales incurridos para reclutar y seleccionar al personal de áreas operativas. En la **Tabla N° 14** se aprecia la comparación en términos monetarios entre los subprocesos actual y propuesto.

Tabla N° 14: Ahorro del Nuevo Sistema de Reclutamiento y Selección

Frecuencia de Selección	Costo del Proceso Actual	Costo del Proceso Mejorado	Ahorro Previsto	%
Por Proceso	S/. 8,501.2	S/. 7,322.9	S/. 1,178.3	13.9 %
Por Mes	S/. 25,503.6	S/. 21,968.6	S/. 3,535.0	
Por Año	S/. 306,043.6	S/. 263,623.1	S/. 42,420.5	

La composición de los costos de las columnas 'Costo del Proceso Actual', 'Costo del Proceso Mejorado' y 'Ahorro Previsto', se detallan en el **Anexo B**.

Se observa que el subproceso mejorado genera un ahorro por proceso de selección de S/. 1,178.3. En un mes, en promedio la empresa ejecuta 3 procesos de selección masivos para personal operativo, lo cual equivale a un ahorro de S/. 3,535.0 mensuales. Esto significa que en un año, el nuevo sistema de reclutamiento y selección generará un ahorro total de S/. 42,420.5.

La monto de la inversión del proyecto que se determinó en el Capítulo N° III y que asciende a S/. 81,565.0, será recuperado en el 2do año a partir de los ahorros generados. En la **Tabla N° 15** se indica que la diferencia entre el ahorro acumulado y el monto de la inversión ya maneja valores positivos al finalizar el 2do año.

Tabla N° 15: Recuperación de la inversión
(Precios expresados en soles)

INVERSION	AHORRO			DIFERENCIA
	AÑO 1	AÑO 2	TOTAL	
S/. 81,565.00	S/. 42,420.50	S/. 42,420.50	S/. 84,841.00	S/. 3,276.00

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- a. La problemática tratada en este informe radica en la deficiente atención de requerimientos de personal por parte del área de Gestión Humana para soportar el crecimiento de la empresa. Analizando más a detalle, el cuello de botella resultó ser el subproceso de reclutamiento y selección de personal, cuyo tratamiento lento y complejo no permite entregar a tiempo el servicio a sus clientes internos.
- b. Por representar el personal operativo a una gran parte de la fuerza laboral de la empresa (aprox. el 55%) y cuya importancia es alta debido a su relación directa en la operación de los servicios brindados, el estudio se centra en el personal de tipo operativo, excluyendo del análisis al personal administrativo y ejecutivo, cuyas formas de reclutamiento y selección se basan en mecanismos más simples.
- c. Se llevó a cabo un análisis de la situación actual relacionada con el subproceso de reclutamiento y selección de personal operativo, obteniendo información valiosa por parte del juicio de los principales usuarios que se benefician de manera directa e indirecta con los resultados.
- d. Se realizó un estudio detallado de todos los procedimientos relacionados con el reclutamiento y selección de personal operativo, con lo que fue

posible definir de forma concreta los requisitos necesarios para la elaboración del nuevo sistema.

- e. El sistema de reclutamiento y selección de personal diseñado en el presente informe, busca que la empresa de seguridad cuente con el personal operativo requerido en los plazos establecidos para cada puesto de trabajo, asegurando así la atención de los requerimientos de personal operativo, cuyo tratamiento era deficiente al inicio del estudio.
- f. Las Tecnologías de Información han permitido mejorar y sistematizar un proceso que era 100% manual, logrando diseñar y obtener un confiable sistema de reclutamiento y selección de personal. El módulo de selección del software seleccionado permite la integración de las distintas fases del proceso actual, lo cual era un objetivo deseado.
- g. El diseño final del sistema de reclutamiento y selección resultó de la aplicación de un conjunto de mejoras tales como eliminación de actividades que no agregan valor, estandarización de actividades, establecimiento de políticas, aplicación de indicadores de gestión, y la automatización de actividades manuales.
- h. El Dpto. de Reclutamiento y Selección, como director de orquesta, debe trabajar de manera articulada con las demás áreas de la empresa, para que la gestión sea realmente eficiente pues de nada sirve el realizar acciones aisladas que no son consecuentes con los objetivos y metas organizacionales.
- i. Al diseñar e implementar el nuevo sistema de reclutamiento y selección de personal operativo, se estima que como resultado económico se obtendrá anualmente un ahorro de S/. 42,420.50, mientras que como resultado operativo será posible una reducción del 35.9% de las horas invertidas en reclutar y seleccionar al personal, así como disminuir en 23.5% el tiempo de ciclo del subproceso de reclutamiento y selección.

RECOMENDACIONES

- a. Es importante mantener la sensibilización y seguimiento al personal encargado del proceso antes y después de la implementación del proyecto de mejora, pues el nuevo proceso al contener grandes cambios puede generar algún tipo de resistencia al cambio.
- b. Como una mejora a futuro se podría implementar un workflow para requerimientos de personal del área de Organización, a fin de administrar los requerimientos/movimientos de personal desde el sistema, dejando de lado el uso de las fichas impresas.
- c. Es importante evaluar constantemente los procesos de reclutamiento y selección de personal, a efecto de actualizarlos conforme los cambios que se puedan suscitar en el tiempo, para mejorar los sistemas actuales.
- d. El personal del área de Organización debe mantener actualizadas las funciones y perfiles del puesto en el software Meta4 PeopleNet, con el fin de tener claridad sobre el perfil de empleado que reclutará el área de Selección y que se desea en la empresa de seguridad.
- e. La empresa de seguridad debe aceptar las recomendaciones u observaciones por parte de sus clientes en cuanto a las falencias del personal operativo. Dichas sugerencias darán la pauta de cuáles son las áreas en donde el reclutamiento y selección de guardias debe poner más énfasis, y obtener de esta manera personal más eficiente y satisfactorio a las exigencias del cliente de vigilancia privada.
- f. Considerar el potencial del software Meta4 PeopleNet adquirido por la compañía, para su integración gradual a otros procesos pertenecientes a la Gerencia de RR. HH. (Bienestar, Formación y Desarrollo) y a la Gerencia de Servicios Compartidos (Administración de Planillas). Esto para contar con una plataforma única, sin muchas interfaces entre distintos sistemas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AVILA, RAUL
2010 *Manual de Reclutamiento y Selección de guardias privados para la empresa Euroseguridad Cía. Ltda. en la ciudad de Sangolqui*. Tesis de grado para ingeniero de administración de empresas. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
Fecha de Consulta: 12 junio 2013. Disponible en:
<http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/985/3/658X4454.pdf>
- CHIAVENATO, IDALBERTO
2007 *Administración de los Recursos Humanos*. 8va edición. Madrid: Editora McGraw-Hill. Págs. 158-160, 163, 170-171, 175-177, 182-184, 188-189, 196.
- DE CAMPOSTELA, SANTIAGO
2010 "Planificación y gestión de los recursos humanos". *Manuales prácticos de gestión*. Galicia.
Fecha de Consulta: 10 enero 2013. Disponible en:
http://www.bicgalicia.org/files/Manuais_Xestion/cast/PlanificacionEXestionRecursosHumanos_cas.pdf
- DOLAN, SIMON
2003 *La Gestión de los Recursos Humanos*. 2da edición. Madrid: Editora McGraw-Hill. Págs. 77, 79-80, 91, 96, 98.

- GERENCIAINDUSTRIAL.COM
s/a ERP: Desarrollar o comprar hecho.
 Fecha de Consulta: 10 enero 2013. Disponible en:
<http://www.gerenciaindustrial.com/ampliarNota.php?id=146>
- GIACOMELLI, ROSAMARIA
 2009 *Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección.* Proyecto de investigación. Monterrey: Spenta University México.
 Fecha de Consulta: 10 enero 2013. Disponible en:
[http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%2053-96.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%2053-96.pdf)
- GOBIERNO FEDERAL DE ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
 2008 “Herramientas para el análisis y mejora de procesos”. *Programa Especial en mejora de la gestión en la administración pública federal.* México D.F.
 Fecha de Consulta: 10 enero 2013. Disponible en:
<http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1581/8/herramientas.pdf>
- META4.ES
s/a Soluciones globales para la gestión de la Nómina y RR.HH.
 Fecha de Consulta: 10 enero 2013. Disponible en:
<http://www.meta4.es/>
- WIKIPEDIA.ORG
s/a Sistemas de Administración de Recursos Humanos.
 Fecha de Consulta: 10 enero 2013. Disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos

ANEXOS

ANEXO A:

MÓDULOS Y FUNCIONALIDADES DEL SOFTWARE META4 PEOPLENET

a. Organización

PeopleNet permite diseñar el modelo organizativo de la compañía con toda flexibilidad, estableciendo relaciones jerárquicas y funcionales entre los diferentes integrantes de los grupos de trabajo y reflejando de una forma dinámica su evolución. La solución adicionalmente permite registrar la información de entidades externas como bancos, proveedores de formación, empresas de trabajo temporal, etc.

Principales Características: Gestión y planificación de la organización

 Permite un diseño flexible del modelo organizativo de cada compañía.	 Definir y gestionar de forma gráfica unidades de trabajo, lugares de trabajo, puestos y posiciones.
 Crear automáticamente plazas y puestos, duplicándolos y copiando los existentes.	 Buscar y ver rápidamente el organigrama de la empresa en forma de árbol a todos los niveles.
 Gestionar la valoración de puestos conforme al grado de contribución a la organización.	 Determinar el valor objetivo de cada puesto dentro de la estructura de la organización.
 Permite la determinación del valor relativo de cada puesto de la organización.	 Construir la base para la definición de un sistema equitativo de salarios basado en el puesto.
 Contribuye en la elaboración de planes de carrera.	 Cambiar rápidamente la estructura geográfica y funcional de la organización.
 Mover fácilmente empleados, sucursales y divisiones completas.	 Los cambios en la estructura se actualizan inmediatamente en todas las reglas basadas en unidades de trabajo.
 Gestionar de forma gráfica unidades de trabajo.	 Consultar los cambios organizativos de manera retrospectiva, presente o simular impactos futuros.
 Gestionar la asignación, comparación y evolución de presupuestos.	 Ver la evolución de la organización a lo largo del tiempo.

b. Administración de Personal

El módulo Gestión de personal tiene como objetivo la gestión del capital humano integrado de las organizaciones. Meta4 PeopleNet identifica a la persona como el verdadero protagonista de la organización y reconoce sus atributos individuales más importantes: el rol que desempeña, sus competencias y las relaciones que mantiene con el resto de los individuos como base de la gestión.

Principales Características: Gestión de personal

 Gestión de los datos de todas las personas que interaccionan con la organización.	 Gestión global de personas: Disponer de Información globalizada adaptada a cada legislación local.
 Gestión de múltiples colectivos: empleados, colaboradores externos, jubilados, etc.	 Información histórica asociada a un único Identificador para la persona.
 Información contractual y del puesto que desempeña el empleado en cada momento.	 Gestión de los movimientos internos de un empleado, cambio de puesto, de rol, etc.
 Gestión de los diferentes activos propiedad de la empresa.	 Gestión integral de documentos (gestión documental) asociados a una persona.
 Cálculo automático de la EJC (Equivalente a Jornada Completa).	 Asignación masiva de vacaciones y automatización para la reincialización de la bolsa a fin de año.
 Seguimiento de las distintas evaluaciones, formación y el plan de carrera.	 Generación de informes y gráficos con cualquier información laboral o económica de forma dinámica.
 Obtención de informes (nuevas contrataciones, movimientos, bajas, rotación, estabilidad, etc.).	

c. ADB: Indicadores de Gestión

PeopleNet ADB (Active Dash Board) constituye un módulo que permite una visualización y representación de la organización a través de una perspectiva de indicadores de gestión, facilitando el análisis de las principales variables relacionadas con la gestión de las personas que tienen una implicación directa en el negocio de las empresas.



d. Selección

El Módulo de Candidatos y Procesos de Selección de Meta4 PeopleNet permite gestionar los procesos de reclutamiento y selección que las organizaciones definen con el fin de gestionar la demanda de personal destinado a cubrir sus vacantes. El Módulo de Selección de Personal de Meta4 PeopleNet es un sistema rápido y flexible que simplifica el proceso de selección y que permite optimizar el desarrollo de la organización.



e. Formación y Desarrollo

Permite diseñar un catálogo de formación, en base al análisis de necesidades de formación previamente detectadas, que contenga, en cada una de las diferentes áreas, los cursos y productos necesarios para cubrir dichas necesidades. Facilita la planificación, seguimiento, evaluación de resultados y análisis de costes de cada una de las acciones y cursos de formación realizados.



f. Planes de Carrera

Desarrollo de Carreras es un sistema que las organizaciones pueden utilizar para determinar la movilidad de los recursos humanos en la organización. El diseño del plan de carrera de un empleado, en cuanto a asignación del puesto de trabajo, dependerá, normalmente, de una serie de criterios definidos con anterioridad: la evaluación, formación, competencias del empleado, planes de desarrollo personal, etcétera.



g. Evaluación de Personal

El módulo de Evaluación del Personal permite definir y gestionar los planes de evaluación que la empresa utiliza para emitir juicios sobre el desempeño de sus empleados con el propósito de:

- Solucionar los puntos débiles de los empleados, por medio de planes de acción, para mejorar su competencia profesional.
- Detectar el potencial de sus empleados para promocionarlos a otros puestos de trabajo.
- Reconocer la labor y el desempeño realizado por medio de compensaciones económicas.

Principales Características: Gestión por competencias.	
 Evaluar objetivamente los puestos de la organización.	 Fijar los niveles y sus comportamientos típicos para lograr una evaluación objetiva.
 Fijar las competencias que un empleado que ocupa un determinado puesto debe dominar.	 Definir el nivel de aplicación de esas competencias para cada empleado/puesto.
 Hacer un seguimiento de las reuniones de planificación, seguimiento, evaluación y reconocimiento.	 Fijar una ponderación adecuada para cada competencia y cada empleado.
 Hacer un seguimiento del nivel de cumplimiento de las competencias.	 Seguimiento a varios niveles: Autoevaluación (el empleado), evaluación 180° (empleado y manager), y evaluación 360° (empleado, manager, colaboradores, etc.).
 Identificar las competencias que no se están cumpliendo y definir planes de acción para que los empleados mejoren.	 Retener a los mejores empleados, mediante la retribución variable, en función del cumplimiento de los objetivos y competencias.
 Identificar al personal mal retribuido, por debajo o por encima del mercado.	 Identificar el riesgo de salida de los empleados clave.
 Identificar y retener el talento.	 Gestionar los planes de carrera en función de las competencias.
 Identificar las posibilidades de movilidad horizontal, vertical y oblicua, evitando el Principio de Peter.	 Identificar las competencias de los mejores en cada puesto de trabajo y trasladarlas al módulo de Selección.
 Identificar que competencias se deben fomentar en cada momento y cuáles han dejado de ser relevante para un puesto.	 Gestionar la formación que un empleado necesita para fomentar una determinada competencia.

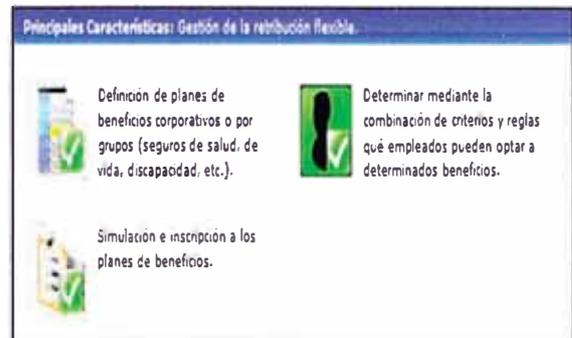
h. Gestión de la Retribución

El principal objetivo de la Gestión de la retribución en las organizaciones es garantizar que se paga a todos los empleados de acuerdo con las políticas establecidas, teniendo en cuenta tanto el valor en el mercado de un puesto, como su valor interno y productividad.

Principales Características: Gestión de la retribución.	
 Creación automática de estructuras salariales: grados, bandas salariales o niveles de progresión.	 Crear y mantener encuestas de mercado (valoración de mercado).
 Actualizar las estructuras existentes para reflejar los cambios de las condiciones del mercado.	 Asignar puestos a niveles salariales dentro de una estructura específica.
 Nivelación salarial por puesto de trabajo.	 Equidad interna según estructura salarial.
 Analizar la competitividad retributiva de su organización frente al mercado.	 Asignación masiva de presupuestos.
 Actualizar la matriz de comparación.	 Establecer indicadores para aumentos salariales: mérito, comparación, presupuesto.
 Definir Planes de compensación Base y Variable.	

i. Beneficio y Retribución Flexible

Los beneficios para los empleados forman una parte importante dentro de la estrategia de compensaciones de cualquier organización. El módulo Beneficios de PeopleNet permite realizar esta gestión de manera integral y ordenada.



j. Gestión de Nómina

Gestión del Proceso de Nómina. Permite dar soporte al departamento de Administración de Personal en las tareas relacionadas con la distribución del tiempo de trabajo de los empleados de la organización para el cálculo de sus nóminas, el cálculo de nómina propiamente dicho y las tareas posteriores al cálculo mediante un sólido motor de nómina robusto, fiable y escalable.



k. Simulación de Nómina

El módulo de Simulación de Nómina de Meta4 PeopleNet constituye una herramienta capaz de medir en el tiempo, a través de simulaciones de cálculo de nómina, los costes salariales de los Recursos Humanos de una organización. La simulación es un cálculo real, es decir, se usa el mismo motor de cálculo que el utilizado con la nómina de la organización, así como las mismas reglas y la misma estructura de asignación de valores.

Principales Características: Simulación y presupuestos de nómina.

 Permite ajustar los costes y plantilla a las necesidades de negocio previstas.	 Permite utilizar la plantilla actual así como alteraciones ficticias de la misma bien aumentando puestos tipo o simulando bajas.
 Permite calcular varios supuestos y extraer información comparada de los diferentes escenarios.	 Datos fechados, lo que permite recomponer situaciones del pasado o proyectar supuestos en el futuro sin que afecten al presente.
 Historificación incluso de las reglas de cálculo.	 Calcula la nómina para millones de empleados en tiempos mínimos.
 Detecta automáticamente las modificaciones económicas y prepara la nómina para lanzar el cálculo retroactivo de todas las pagas y empleados involucrados.	 Posibilidad de simular pagas extras, complementos de IT, bonificación por antigüedad, etc.
 Comparar y analizar los resultados y las consecuencias de distintos escenarios para la misma simulación.	

l. Autoservicio del Empleado y del Responsable

El portal del empleado y del responsable de Meta4 PeopleNet ofrece una solución orientada a la descentralización de los procesos administrativos de Recursos Humanos, permitiendo aumentar la productividad de los empleados y simultáneamente reducir costes.

Principales Características: Dirección por objetivos.

 Mejorar las comunicaciones internas y ofrecer un servicio de mayor calidad a los gerentes y empleados.	 Garantizar datos actualizados y exactos.
 Aumentar la eficiencia y mejorar la productividad.	 Simplificar y automatizar los procesos administrativos.
 Descentralizar las funciones.	 Reducir costes y optimizar recursos.
 Mejorar la integración entre la Compañía y los empleados.	 Facilitar al manager la gestión directa de su equipo y la retención de sus mejores recursos.
 Convertirse en una Organización virtual y ofrecer productos y servicios en el mundo del e-Business.	

ANEXO B:

REDUCCIÓN DE COSTOS EN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Frecuencia de Selección	PROCESO AS IS				PROCESO TO BE				REDUCCIÓN					
	Cantidad	Costo en Personas	Costo en Recursos	Costo Total	Cantidad	Costo en Personas	Costo en Recursos	Costo Total	Ahorro en Personas	%	Ahorro en Recursos	%	Ahorro Total	%
Por Proceso	1	S/. 2,328.2	S/. 6,173.0	S/. 8,501.2	1	S/. 1,572.9	S/. 5,750.0	S/. 7,322.9	S/. 755.3		S/. 423.0		S/. 1,178.3	
Por Mes	3	S/. 6,984.6	S/. 18,519.0	S/. 25,503.6	3	S/. 4,718.6	S/. 17,250.0	S/. 21,968.6	S/. 2,266.0	32.4%	S/. 1,269.0	7%	S/. 3,535.0	13.9%
Por Año	36	S/. 83,815.63	S/. 222,228.0	S/. 306,043.6	36	S/. 56,623.1	S/. 207,000.0	S/. 263,623.1	S/. 27,192.5		S/. 15,228.0		S/. 42,420.5	