

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

Facultad de Ingeniería Administrativa e Ingeniería Industrial

CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA FAMALL GROUP, LIMA
2021**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

AUTOR:

Cuba Mallqui, Estefany Mery

Para optar el Título Profesional de INGENIERO INDUSTRIAL

ASESOR:

Peña Huertas, José Gustavo

Lima, agosto 2021

Dedicatoria

A mi madre y mis abuelos, quienes han sido mi
inspiración y motivación en todo momento, y
siempre me han apoyado para cumplir mis metas.

Agradecimiento:

A los docentes, por su valioso apoyo y exigencia en el proceso de mi formación universitaria, en especial al asesor por siempre motivarnos a ser mejores profesionales.

RESUMEN

El presente trabajo está centrado en desarrollar una mejora en el proceso de selección de personal en el área de administración de la empresa Famall Group, esta propuesta se debe a que la empresa en su parte operativa presenta problemas con el personal.

Es por ello que se realizó un análisis del área para poder identificar el problema principal que consiste en ver como se realiza el proceso actual, que puntos de mejora se pueden determinar, de qué manera una mejora en el proceso incidiría en una mejor gestión del área de operaciones y como se realizaría la implementación de mejoras en el proceso de selección de personal.

Así mismo la metodología seguirá la secuencia de análisis, procesar la información, describir lo encontrado para ello se analizará el total de la población del área de operaciones, se pretende también evaluar con mayor detalle el proceso existente de selección de personal para los puestos operativos de línea y la posible inducción que se da a los seleccionados.

De lo analizado se evalúan tres propuestas de solución, contratar el servicio de terceros, gestión por procesos y crear un área funcional exclusiva de selección de personal, optando por la metodología de gestión por procesos, la cual nos lleva cumplir con los objetivos trazados, conociendo el proceso actual, determinando las falencias y puntos de mejora concluyendo así la necesidad de una propuesta de mejora del proceso.

Palabras Clave: Gestión por procesos, Reclutamiento, Selección de personal,

ABSTRACT

This work is focused on developing an improvement in the personnel selection process in the administration area of the company Famall Group, this proposal is due to the fact that the company in its operational part presents problems with the personnel.

That is why an analysis of the area was carried out in order to identify the main problem, which consists of seeing how the current process is carried out, what points of improvement can be determined, how an improvement in the process would affect a better management of the area operations and how the implementation of improvements in the personnel selection process would be carried out.

Likewise, the methodology will follow the sequence of analysis, process the information, describe what was found for this, the total population of the area of operations will be analyzed, it is also intended to evaluate in greater detail the existing process of personnel selection for the operational positions of line and the possible induction given to those selected.

From what has been analyzed, three solution proposals are evaluated, hiring the service of third parties, management by processes and creating an exclusive functional area for personnel selection, opting for the process management methodology, which leads us to meet the objectives set, knowing the current process, determining the shortcomings and points for improvement, thus concluding the need for a proposal to improve the process.

Keywords: Process management, Recruitment, Personnel selection.

INDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Resumen	4
Abstrac	5
Índice	6
Índice de Figuras	10
Índice de Tablas.....	11
Índice de Anexos	12
Introducción	13
1. Capítulo I: Generalidades de la empresa	15
1.1. Datos generales.	16
1.2. Nombre de la empresa.	16
1.3. Ubicación de la empresa.	16
1.4. Giro de la empresa.	17
1.5. Tamaño de la empresa.	17
1.6. Breve reseña histórica de la empresa.	17
1.7. Organigrama	19
1.8. Misión, visión y políticas.....	20
1.8.1. Misión	20

1.8.2. Visión.....	20
1.8.3. Políticas.....	20
1.9. Servicios, clientes	20
1.9.1. Servicios.....	20
1.9.2. Clientes	21
1.10. Premios, certificaciones	23
2. Capítulo II: El problema de investigación	24
2.1. Descripción de la realidad problemática.....	25
2.1.1. Síntomas.....	26
2.1.2. Causas	26
2.2. Formulación del problema	29
2.2.1. Problema General.....	29
2.2.2. Problemas específicos	29
2.3. Objetivo general y objetivos específicos	29
2.3.1. General.....	29
2.3.2. Específicos	29
2.4. Delimitación del estudio	30
2.4.1. Delimitación temporal.	30
2.4.2. Delimitación espacial.....	30
2.5. Justificación e importancia de la investigación	30
2.5.1. Justificación teórica	30

2.5.2. Justificación practica.....	31
2.5.3. Justificación metodológica.....	31
2.5.4. Importancia	31
2.6. Alcance y limitaciones	32
2.6.1. Alcance	32
2.6.2. Limitaciones.....	32
3. Capítulo III: Marco teórico	33
3.1. Bases teóricas.....	34
3.2. Investigaciones.....	40
3.3. Marco conceptual.....	44
4. Capítulo IV: Metodología.....	46
4.1. Tipo y nivel de investigación.....	47
4.2. Población.....	47
4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
4.4. Procesamiento de datos.....	48
5. Capítulo V: Análisis crítico y planteamiento de alternativas.....	49
5.1. Análisis crítico	50
5.2. Determinación de alternativas de solución	55
5.2.1. Contratar servicios de terceros para selección de personal.....	55
5.2.2. Gestión por proceso	57
5.2.3. Crear un área funcional exclusiva de selección de personal.....	59

5.3. Evaluación de alternativas de solución.	60
6. Capítulo VI: Prueba de Diseño	62
6.1. Justificación de la propuesta elegida.....	63
6.2. Desarrollo de la propuesta elegida	64
6.2.1. Compromiso de la dirección	64
6.2.2. Sensibilización y formación.....	64
6.2.3. Identificación de procesos.....	64
6.2.4. Clasificación	68
6.2.5. Relación entre los procesos.....	70
6.2.6. Alinear la estrategia	70
6.2.7. Establecer propuestas en los procesos	71
6.2.8. Implementar el Ciclo PHVA para mantener resultados.....	74
7. Capítulo VII: Implementación de la propuesta.....	76
7.1. Propuesta económica de implementación	80
7.2. Viabilidad de la implementación.	81
7.3. Calendario de actividades y recursos	83
8. Capítulo VIII: Conclusiones y recomendaciones	84
8.1. Conclusiones	85
8.2. Recomendaciones	87
9. Referencias bibliográficas.....	88
Anexos:	93

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Mapa de ubicación de la empresa	16
Figura 2.	Organigrama de la empresa Famall Group	19
Figura 3.	Diagrama de Ishikawa.....	28
Figura 4.	Ciclo de Deming – Mejora continua.....	34
Figura 5.	Radar de incidencias operarios en área de operaciones	55
Figura 6.	Modelo de Gestión por procesos.....	58
Figura 7.	Área funcional tipo de recursos humanos	60
Figura 8.	Pasos en el proceso de selección.....	69
Figura 9.	Técnicas básicas de selección	72
Figura 10.	Diagrama de bloque del proceso de clasificación.....	74
Figura 11.	Políticas de calidad a considerar en el proceso	75
Figura 12.	Project de implementación del proceso	83

INDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Cargos por modalidades del servicio	48
Tabla 2:	Descripción del proceso de requerimiento de personal.	52
Tabla 3:	Descripción del proceso de selección	53
Tabla 4:	Reporte de incidencias 2021	54
Tabla 5:	Criterios de evaluación y su ponderación	60
Tabla 6:	Matriz de comparación de alternativas	61
Tabla 7:	Flujograma de procesos actuales en la selección de personal (parte 1).....	66
Tabla 8:	Flujograma de procesos actuales en la selección de personal (parte 2).....	67
Tabla 9:	Clasificación de procesos	68
Tabla 10:	Matriz de relación de proceso actual y propuesta de mejora	70
Tabla 11:	Alineamiento de estrategias	71
Tabla 12:	Fase 1 acciones de reclutamiento de personal	77
Tabla 13:	Fase 2 acciones de selección de personal	78
Tabla 14:	Fase 3 Acciones a tomar en entrevista	79
Tabla 15:	Costo de implementación de selección de recurso humano.....	80
Tabla 16:	Reporte de perdidas mensuales por problemas de personal.....	81
Tabla 17:	Proyección de recuperación de la inversión ahorrando en perdidas	82

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	SIG – Control documentario requerido.....	94
Anexo 2:	SIG – Control documentario requerido.....	96
Anexo 3:	SIG – Declaración de Salud	97
Anexo 4:	SIG – Solicitud de personal	98
Anexo 5:	SIG – Elección del sistema pensionario.....	99

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la selección de personal juega un papel importante en las organizaciones, una buena gestión en el proceso de reclutamiento y selección, asegura optimizar tiempos, calidad del servicio, disponibilidad justo a tiempo de los recursos en lo que ha capital humano se refiere, por lo que este proceso es la vía más clara para encontrar el talento humano adecuado en la organización

En este sentido el presente trabajo tiene como objetivo general mejorar el proceso de selección de personal destinado al área de operaciones de la empresa Famall Group, para ello se analizará los mecanismos o procesos actuales, se identificarán las necesidades reales, problemática y naturaleza de la empresa, así como los objetivos comerciales para con los clientes, para ello nos basamos en la metodología de la gestión por procesos para poder proponer los procedimientos de mejora a implementar.

El presente informe de desarrollo en 8 capítulos que son detallados a continuación:

En el capítulo 1: Se detalla las generalidades de la empresa, giro, principales productos a comercializar, principales clientes, tamaño de la misma y una reseña de su organización

En el capítulo 2: Describimos la problemática que nos llevó a realizar el tema del presente trabajo, determinamos causas y síntomas, desarrollamos un diagrama de Ishikawa y consecuentemente a ello nos trazamos objetivos generales y específicos, dentro de la problemática analizamos los síntomas y las causas de la misma.

En el capítulo 3: En esta parte nos ocupamos del marco teórico del trabajo, con la finalidad de sentar las bases con las cuales trabajaremos y también poder tener algunos

temas similares que nos permitan comparar o discernir con respaldo científico o académico.

En el capítulo 4: Se presenta la metodología con la cual trabajaremos para lograr los objetivos trazados, que herramientas utilizaremos, definitivamente se iniciara la propuesta partiendo de un diagnostico actual para poder tomar las acciones correctivas o nuevas propuestas a presentar.

En el capítulo 5: En esta parte planteamos las alternativas y análisis que nos ayuden a tomar la mejor decisión para desarrollar una implementación correcta.

En el capítulo 6: En función al capítulo anterior se presentará la justificación de la alternativa escogida.

En el capítulo 7: Se desarrolla la implementación de la propuesta de mejora, costos de implementación y estimaciones de impacto económico en positivo que podría generar.

En el capítulo 8: Se presentan las conclusiones y recomendaciones en concordancia con los objetivos trazados.

Y finalmente se presentan los anexos correspondientes.

Capítulo I: Generalidades de la empresa

1.4. Giro de la empresa.

Las actividades de la empresa son las siguientes:

Intermediadora laboral.

Actividades de limpieza de edificios e industrial.

Servicios complementarios.

1.5. Tamaño de la empresa.

De acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas la empresa FAMALL GROUP se registra como pequeña empresa, cuenta con 200 trabajadores.

1.6. Breve reseña histórica de la empresa.

FAMALL GROUP S.A.C, empresa del sector comercio, constituida por escritura pública e inicia operaciones en el mercado en el año 2008, nace por la iniciativa de emprendedores peruanos con el objetivo mejorar (de manera continua) el nivel de servicio recibido por las empresas contratantes, para ello integra personas, espacios, procesos y tecnologías, reduciendo el tiempo de retorno de capital invertido.

Su actividad principal se basa en la intermediación laboral de prestación de servicios profesionales de limpieza, conservación y tratamiento de servicios especiales.

Con el desarrollo competitivo del mercado, en el año 2012 la empresa amplió su atención brindando servicios a nivel nacional y creando el área de Saneamiento ambiental prestando servicios de fumigación, desinfección, desinsectación entre otros.

En el año 2018 implementó el área de Facility Managment, quienes tienen como función administrar y gestionar de forma integral el mantenimiento de la infraestructura del cliente a cargo. Esta área inició actividades con la atención en las oficinas y agencias de Caja Arequipa, a la fecha su cartera de clientes en FM aumento en un 60%.

Los Servicios Generales son la piedra angular para el funcionamiento de cualquier organización, busca mantener la continuidad en la operación del cliente, proporcionando el mejor ambiente de trabajo, el mejor servicio al cliente y la mejor imagen a los trabajadores y visitantes.

Se deberán atender los servicios que requiera el cliente dentro cuatro grupos de servicios:

Mantenimientos preventivos o programados.

Pozos sépticos.

Mantenimientos correctivos (menores y mayores).

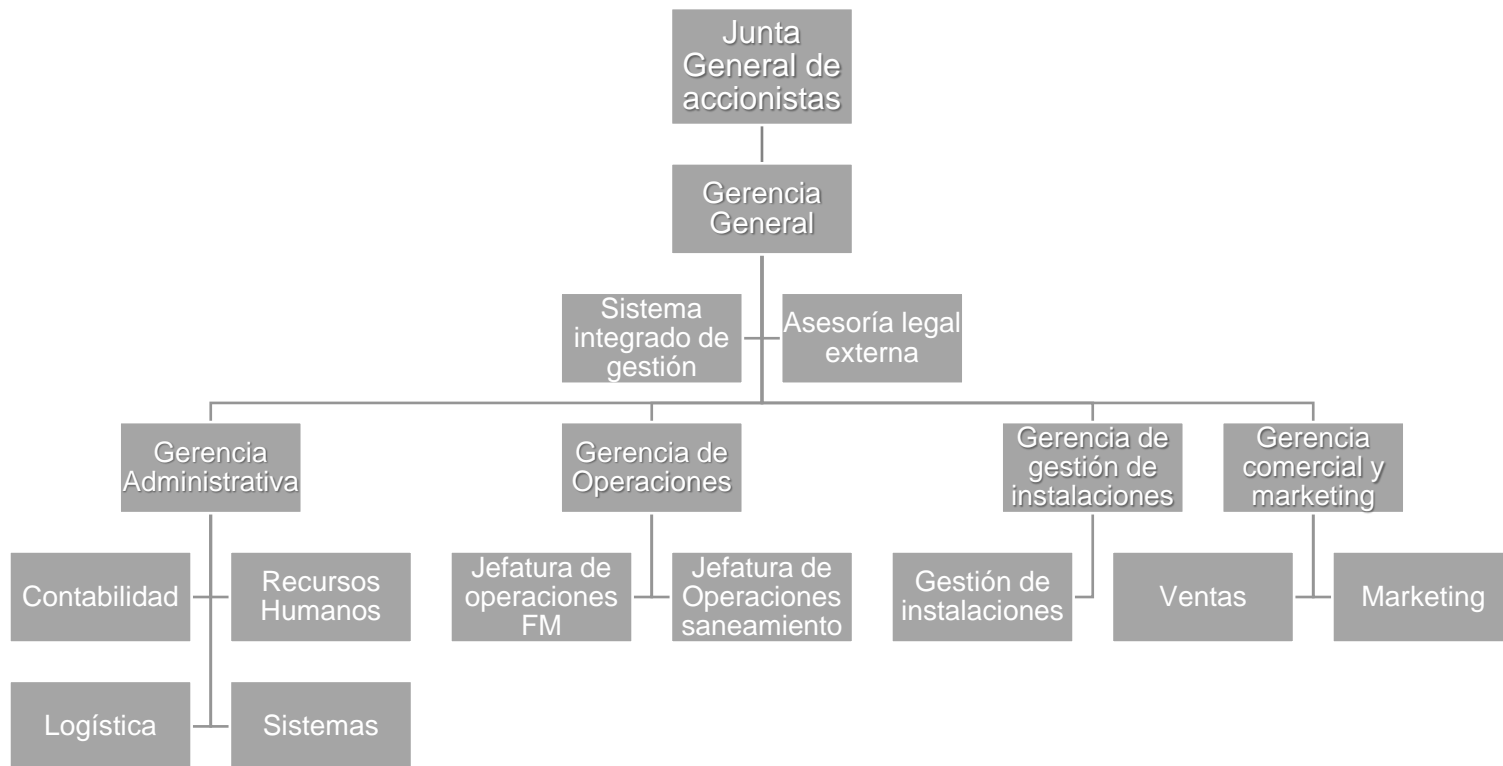
Mantenimientos predictivos.

Servicios varios.

Es por ello que la especialización en esta área es cada día más importante, ya que está siempre ocupada por personal operativo, deben diseñarse sistemas y procedimientos para que el servicio sea más eficiente de acuerdo con la evolución de la empresa moderna.

1.7. Organigrama

Figura 2. *Organigrama de la empresa Famall Group*



Fuente: Gerencia General de la empresa Famall Group

El organigrama presentado es el que se encuentra en vigencia, todas las áreas se encuentran funcionalmente en la sede central a excepción de la junta general de accionistas y la asesoría legal externa

1.8. Misión, visión y políticas

1.8.1. Misión

Prestar servicios complementarios de calidad, confiabilidad, eficiencia y profesionalidad; protegiendo el medio ambiente, respetando las leyes que nos rigen, dentro de un marco de competencia leal, ética y moral, logrando así para los accionistas, empleados, sus familias y la sociedad en general, un desarrollo económico social sostenido.

(Fuente: Sistema integrado de gestión de la empresa Famall Group)

1.8.2. Visión

Ser la empresa líder en servicios complementarios orientada al servicio de limpieza y mantenimiento, brindando confianza, transparencia y satisfacción a nuestros clientes.

(Fuente: Sistema integrado de gestión de la empresa Famall Group)

1.8.3. Políticas

Reforzar la calidad del servicio brindado.

Prevenir y minimizar los riesgos laborales.

Promover relaciones de confianza con su entorno.

Fomentar el uso eficiente de recursos naturales y de energía.

Impulsar el desarrollo del trabajo en base a la ética y confianza, advirtiendo sobre actividades ilícitas que se puedan observar.

(Fuente: Sistema integrado de gestión de la empresa Famall Group)

1.9. Servicios, clientes

1.9.1. Servicios

Facility management

Servicios generales

Servicio limpieza

Saneamiento ambiental

Intermediación labora

1.9.2. Clientes

AST Perú S.A.C.

Castilian Enterprise Unión S Sucursal Perú

Compañía Minera Santa Luisa S.A.

Embajada Británica

Embajada De Italia - Instituto Italiano De Cultura

Embajada De Los Países Bajos

Embajada Del Reino De Arabia Saudita

Equinox International S.A.C.

Gate Gourmet Perú S.R.L.

JEF Corredores De Seguros Sociedad Anónima Cerrada

Junta De Propietarios De La Torre A

La Positiva S.A. Entidad Prestadora De Salud

La Positiva Seguros Y Reaseguros S.A.A.

La Positiva Vida Seguros Y Reaseguros

Nilfisk S.A.C.

Red Eléctrica Andina S.A.C.

Sociedad Cultural Latinoamericana S.A.C

Superdeporte Plus Perú S.A.C.

Supermercados Peruanos Sociedad Anónima 'O ' S.P.S.A.

Telemark Spain Sl - Sucursal Perú

Universidad Científica Del Sur S.A.C.

Universidad Jaime Bauzate Y Meza

Elektra Del Perú S.A.

Banco Azteca Del Perú S.A.

Ópticas GMO Perú S.A.C.

Mufg Bank, Ltd.

Asociación Civil-Basc-Perú

Homecenters Peruanos S.A.

Terminales Portuarios Peruanos S.A.C

S.G Natclar S.A.C.

Empresa de Bienes y Servicios para el Hogar S.A.C.

Securitas S.A.C.

Cbre Services S.A.

Compuplaza Computadoras E.I.R.L.

Inverdesa Perú S.A.C.

Triathlon S.A.C.

Vp Mobile S.A.C.

Nutra Stevia E.I.R.L.

Skberge Perú S.A.C.

Grupo Kuria S.A.C.

Embajada de los Estados Unidos América

GTD Perú S.A.

CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE AREQUIPA S.A.

Oxxo S.A.C.

Universidad San Ignacio de Loyola S.A.

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería

1.10. Premios, certificaciones

La empresa FAMALL GROUP ha pasado por un proceso de evaluación y calificación como futuro proveedor de servicios para la atención de su cartera de clientes.

Por ello cuenta con la homologación de las siguientes entidades:

SGS

Icontec internacional

A&F Servicios empresariales

CIAL Dun & Bradstreet;

Certificación ISO 9001:2015 con la empresa BASC Perú.

Capítulo II: El problema de investigación

2.1. Descripción de la realidad problemática

Como mencionamos la empresa Famall Group se dedica a los servicios generales, los principales son mantenimiento de edificaciones de corte empresarial, como limpieza, mantenimientos civiles y otros relacionados a la buena conservación y presentación de la infraestructura, la naturaleza del servicio da lugar a contar con personal que maneje ciertos estándares de operacionalidad como de comportamiento, obligatoriamente debe contar con ambas capacidades, los clientes son bastante exigentes en este aspecto y a ello se ha sumado las condiciones sanitarias fruto de la pandemia.

Actualmente la empresa viene presentando un alto índice de rotación de personal, esto impacta directamente a la operatividad del servicio brindado a los diferentes clientes, en ocasiones no se cobertura el puesto de trabajo del personal faltante o se envía personas de apoyo que no conocen la operatividad rutinaria (llegan con retraso por el traslado de sede a sede), el personal nuevo debe adaptarse a las labores, la curva de aprendizaje retrasa las labores, genera más trabajo a la logística por los uniformes y elementos de protección personal, por ende incide en costos administrativos adicionales, además de ello la empresa puede ser penalizada por no cumplir con las labores en el tiempo pactado y lo más importante, la imagen de la empresa es o puede verse afectada.

En algunas ocasiones el personal nuevo solo trabaja uno o dos días por falta de adaptación a las labores y normas del cliente final, llegando inclusive a no completar ni el primer día de trabajo, varios casos que el personal nuevo abandona su puesto a mitad de turno o simplemente se retira a los minutos de haber empezado a laborar.

El trabajo a desarrollar se demora más de lo calculado, algunas veces se debe volver a repetir el proceso por falta de conocimiento particular de las actividades a

realizar, todo esto porque no se cuenta con una base de datos que pueda en cualquier momento contar con un personal alternativo dentro de este perfil, por consecuencia la falta de una acción coherente y permanente de ir seleccionando personal está generando problemas a la parte de operaciones.

2.1.1. Síntomas

Mayor rotación de personal

Incumplimiento parcial de los servicios

Falta de base de datos de personal Backup

Incremento de costos ocasionado por la mayor rotación

Incremento de costos ocasionado por la mayor desvinculación

Mayor actividad de la logística

Costos secundarios en la logística

Pérdida de tiempo en operaciones

Acumulación de pendientes

Retrasos en el cumplimiento de los servicios

Posibles penalizaciones por parte del cliente final

2.1.2. Causas

Falta de personal competente

Falta de responsables del manejo del personal

No se cuenta con una base de datos amplia de reemplazo

Alta rotación de personal no prevista

Falta de personal con compromiso

Falta de capacitación especializada

Acciones inmediatas no planificadas

Costos no estimados para recambios de personal

Falta de filtros adecuados para el personal seleccionado

Dilatación de procesos

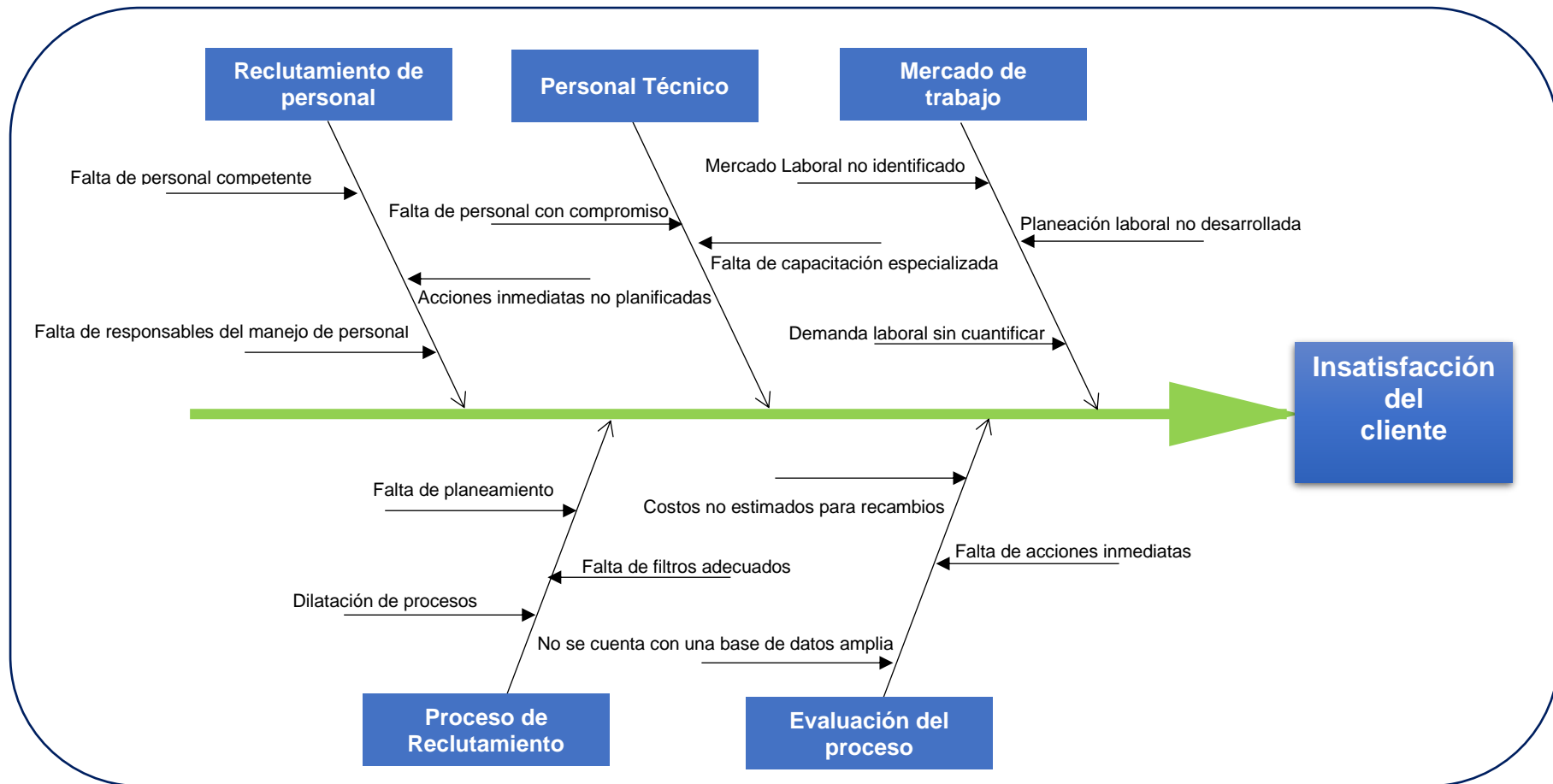
Falta de planeamiento

Falta de acciones inmediatas en casos excepcionales

Mercado Laboral no identificado

Demanda laboral sin cuantificar

Figura 3. *Diagrama de Ishikawa*



Fuente: Elaboración propia

2.2. Formulación del problema

Como podemos observar en la Figura 3 en el diagrama de Ishikawa, concluye en la insatisfacción del cliente, si bien es cierto tenemos varias acciones a nivel interno, sin embargo, terminan los efectos son a nivel externo por ello formulamos lo siguiente:

2.2.1. Problema General

¿Cómo se mejora el proceso de selección del personal operativo de la empresa Famall Group, Lima 2021?

2.2.2. Problemas específicos

¿Cómo se realiza el proceso de selección del personal operativo de la empresa Famall Group, Lima 2021?

¿De qué manera una mejora en el proceso de selección del personal operativo incidiría en la gestión del personal operativo de la empresa Famall Group, Lima 2021?

¿Cuáles son los puntos de mejora en el proceso de selección de personal operativo de la empresa Famall Group, Lima 2021?

¿Cómo se realiza la implementación de mejoras en el proceso de selección del personal operativo de la empresa Famall Group, Lima 2021?

2.3. Objetivo general y objetivos específicos

2.3.1. General

Mejorar el proceso de selección del personal operativo de la empresa Famall Group, Lima 2021.

2.3.2. Específicos

Analizar el proceso de selección del personal operativo de la empresa Famall Group, Lima 2021.

Verificar la incidencia de la mejora del proceso de selección de personal operativo en la gestión del personal operativo de la empresa Famall Group, Lima 2021.

Determinar los puntos de mejora en el proceso de selección del personal operativo de la empresa Famall Group, Lima 2021.

Implementar la propuesta de mejora del proceso de selección del personal operativo de la empresa Famall Group, lima 2021.

2.4. Delimitación del estudio

El presente informe se encuentra delimitado para el cumplimiento de los objetivos indicados de la siguiente manera:

2.4.1. Delimitación temporal.

El presente informe está comprendido en el primer semestre del 2021.

2.4.2. Delimitación espacial

El presente informe se realizará en lo que respecta al área de talento humano de la empresa Famall Group en su sede central ubicada en el distrito de los Olivos en Lima – Perú.

2.5. Justificación e importancia de la investigación

2.5.1. Justificación teórica

El presente informe, recopila información veraz y con respaldo científico para enriquecer la teoría que nos permita atender la problemática dada, propone teorías en gestión de procesos, talento humano, sistemas de gestión y otros relacionados, los cuales necesitan estar explicados partiendo de teorías e investigaciones existentes, las empresas que buscan el camino a la excelencia basan sus mejoras en temas o

corrientes ya probadas; así mismo el presente documento podrá servir de consulta en la problemática referenciada.

2.5.2. Justificación practica

Las aplicaciones en mejoras de procesos o sistemas integrados de gestión están dirigidos a la funcionabilidad de las acciones, más que el contenido normativo que pueda tener la finalidad es lograr acciones positivas en gestión, logros medibles que ayuden a la funcionabilidad, a ello se orienta el presente trabajo, a dar fluidez para el cumplimiento de los objetivos trazados sin caer en posibles mecanismos de control o burocracia administrativa y dejando abierto además la mejora continua para cambios o ajustes según los indicadores de monitoreo.

2.5.3. Justificación metodológica

Las propuestas de mejora se basan principalmente en el análisis de los procesos, encontrar los puntos de conflicto, retrasos, deficientes mediante la observación y también la hermenéutica, de ser necesario se podrá establecer la aplicación de herramientas estadísticas que nos puedan brindar parámetros de error atendibles, para luego mediante el marco teórico realizar la propuesta más conveniente a la solución de la problemática.

2.5.4. Importancia

La importancia del presente informe se fundamenta en mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal vigente, que requiere el área de operaciones de la empresa Famall Group, efectos de cumplir eficientemente y a tiempo con los requerimientos de los clientes de la empresa.

Para tal efecto el desarrollo del trabajo se basa en la metodología de la gestión por procesos, la cual nos permitirá analizar al detalle los procesos funcionales actuales

y proponer los de mejora, a fin de coadyuvar la buena gestión del área de operaciones proporcionándole los recursos humanos idóneos.

2.6. Alcance y limitaciones

2.6.1. Alcance

El presente trabajo es de alcance a las áreas de administración como unidad rectora en el manejo del talento humano y la gerencia de operaciones y servicios quien reporta la mayor necesidad de personal y también reporta la mayor cantidad de incidencias o carencias de personal, esta última exige contar con el personal idóneo en el momento oportuno, para ello tener permanentemente una base de datos actualizados de primer nivel.

2.6.2. Limitaciones

Actualmente la empresa no cuenta con un área de talento humano debidamente ordenada, puesto que la jefatura de la misma esta encargada a un funcionario de otra área, la facilidad de información es un poco difícil de conseguir, otra limitación resaltante es la falta de tiempo para coordinar esta gestión de levantamiento de datos para el análisis, las facilidades para ingreso a los archivos.

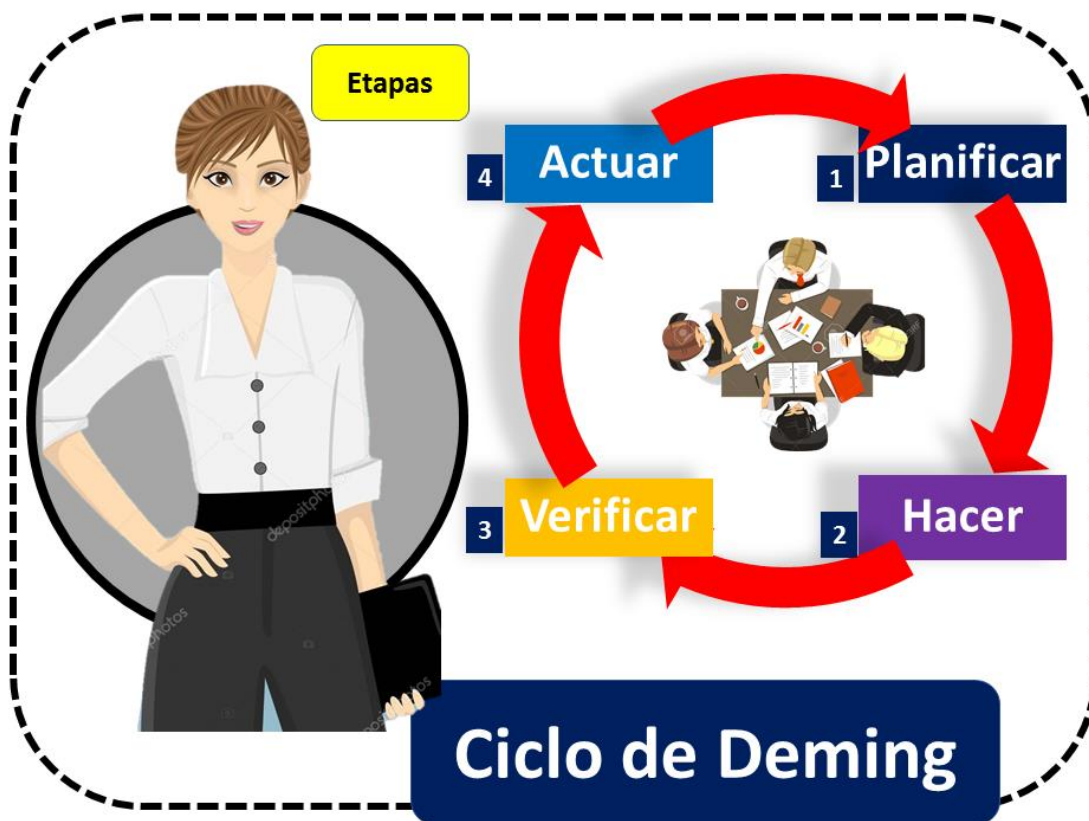
Capítulo III: Marco teórico

3.1. Bases teóricas

Ciclo de Deming

El ciclo de Deming es un sistema que busca la mejora constante en el desarrollo que tienen las organizaciones, esta es llevada a través de cuatro etapas en forma cíclica como se puede observar en la figura 4, es decir una vez terminada la última de ellas se vuelve a iniciar el ciclo promoviendo de esta manera una autoevaluación continua

Figura 4. *Ciclo de Deming – Mejora continua*



Fuente: Economipedia (2021) <https://economipedia.com/definiciones/ciclo-de-deming.html>

El ciclo de Deming asume denominaciones como ciclo PDCA por su acrónimo en inglés Plan, Do, Check y Act y en el caso nuestro como observamos en la figura xx PHVA por la traducción al español, como se observa es un ciclo que permite reevaluar

en forma constante con la finalidad de asegurar el progreso de la organización buscando el mayor progreso.

Por otra parte, el ciclo PHVA dentro de un contexto de un sistema de gestión es un ciclo en movimiento constante que se puede desarrollar en cada uno de los procesos que están entrelazados en sus gestiones como lo es el planificar, implementar monitorear y ajustar los cambios necesarios para la mejora continua (García et al. 2003)

Proceso de Mejora

Cordero y Pérez (2009) el proceso de mejora es la manera efectiva de lograr los ajustes a los constantes cambios en la organización como también las correcciones a acciones administrativas para un mejor logro de los objetivos, estos procesos van ligados siempre a la mejora continua dentro lo conocido como los círculos de calidad.

Sistema de administración de los recursos humanos

Según Chiavenato (1997), el sistema de administración de los recursos humanos constituye la forma de realizar las cosas de la mejor manera posible a fin de lograr los objetivos principalmente en el alcance, manejo de las técnicas y la organización.

El proceso de selección

Según Chiavenato (2007), indica que hay que elegir a la persona adecuada para el puesto adecuado, la selección buscara entre varios candidatos reclutados al o los más adecuados para las necesidades de la empresa. Es decir, este proceso deberá establecer lineamientos que aseguren un proceso que conlleve a lograr el perfil requerido además de ello debe ser transparente y justo, contar con especificaciones claras de requerimientos, fechas del proceso debidamente establecidas, estar bien planificado y tener las previsiones presupuestales correctas.

Bases del proceso de selección

Es un proceso basado en criterios que parten de las necesidades de la organización, este establece las pautas para los postulantes a la vacante o plaza requerida (Chiavenato 2008). Este documento es elaborado por la unidad orgánica a cargo de los recursos humanos, pero para ello debe contar con la información del área solicitante, contar con la evaluación de puestos e inclusive según el tamaño de la organización tener la planeación de recursos humanos.

Procesos de contratación

Una vez realizado el proceso de selección y haya cumplido primero con los requerimientos señalados en las bases, perfil requerido para el puesto a nivel conocimiento y también a nivel Psicológico, este último muy importante porque debe tenerse la prioridad en lo que respecta a la pro actividad, luego de ello deberá proceder como dispone la legislación en materia de contratación laboral, para ello cada país determina las modalidades pudiendo tener el contrato indeterminado comúnmente llamado nombrado o estable, la modalidad de contrato determinado, aquellos que se dan en forma de duración temporal, que pueden obedecer a un proyecto por ejemplo que tiene un principio y un fin, estos pueden ser ampliados por acuerdo de las partes, el contrato por necesidades coyunturales que se puede dar por una mayor producción u acciones de gestión que emergieron de un momento a otro y son necesarias de atender, contrato de suplencia aquel que sustituye temporal mente a un trabajador por alguna suspensión de labores justificada quedando sin efecto cuando retorne el trabajador suplido, los contratos ocasionales basados en actividades no comunes, que emergen de algo fortuito y como máximo tienen una duración de medio año, estos serían la

modalidades más comunes para que gestión de talento humano tenga las plantillas correspondientes por cada modalidad.

Procedimiento inductivo

Todas las orientaciones que se dan al trabajador desde el punto de gestión del talento humano, como indicarle sus funciones según lo tipificado en los manuales de funciones o reglamentos de la empresa si es que los hubiere, o en tal caso lo determinado en la evaluación de puestos, también lo requerido por el área usuaria, políticas de seguridad, laboral y de medioambiente (Chiavenato, 2002)

Este proceso inductivo es de gran importancia en el proceso, la falta de ello puede complicar el buen desarrollo del talento humano seleccionado, entendamos que el objetivo es lograr el buen desempeño laboral y una buena adaptación a la empresa y ubicarse dentro del clima laboral de la empresa, una buena inducción nos dará una buena lectura en la evaluación de desempeño del trabajador.

Evaluación del proceso de selección

El proceso debe ser evaluado, contratar con los resultados de un monitoreo y ver si se han cumplido con los objetivos, entendamos que principalmente el proceso debe ser eficaz, es decir cumplir con las metas requeridas, en tiempos y requerimientos, tener la competencia debida para la atracción del talento humano del mercado, el proceso seleccionador debe tener una amplia cobertura de convocatoria, es necesario ver si aquella se cumplió, mayor convocatoria mejora las posibilidades de captar mejor capital humano.

Técnicas del proceso de selección

Según Chiavenato (2009) se debe realizar los siguientes pasos; evaluación de conocimientos, pruebas de aptitud psicológicas y entrevista personal, en algunos casos podría darse acciones de pruebas practicas según la especialidad o complejidad de las características del puesto requerido; dentro de la técnica es recomendable aplicar un sistema de puntuación los cuales contemplen rangos de aprobación, a razón de tener una referencia de aquellos que no cubrieron plaza vacante y poder realizar una base de datos en caso de reemplazo o requerimiento en forma pronta de nuevo personal, esto es muy importante dado que puede resultar costoso la aplicación recurrente de selección de personal.

Pruebas psicosomáticas

Analiza el comportamiento humano, sometido a un examen en condiciones normativas, verificando la aptitud, para tratar de generalizar y predecir cómo este comportamiento en una determinada forma de trabajar. La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una demostración de comportamiento. Se basan en diferencias individuales que pueden ser físicas, habilidades intelectuales y de personalidad, y analizar cómo y en qué medida varía la aptitud física del individuo en relación con todos los individuos, tomado como modelo de comparación. La aptitud es el potencial o la predisposición de la persona a desarrollar una habilidad o comportamiento. La forma física es innata (Martínez et al, 2015).

Prueba de personalidad

Analizan los rasgos que determinan el carácter, se conocen como rasgos adquiridos y por el temperamento se le denominan rasgos innatos, por otra parte, se consideran genéricas cuando descubren los rasgos generales de la personalidad en un contexto

global; específicas cuando se orientan a un determinado rasgo o aspecto como ansiedad, agresividad, motivaciones, equilibrio emocional (Martínez et al, 2015).

Técnicas de simulación

Juntando los resultados de pruebas Psicológicas y de las entrevistas el postulante es dirigido a una simulación sobre las actividades que realizara a futuro y casuísticas probables, para ello es necesario tener en cuenta el ambiente laboral y la naturaleza de la empresa, la expectativa debe ser lo más realista posible (Martínez et al, 2015).

Gestión por procesos

El diseño estructural de las organizaciones, no desarrollaba en línea a los requerimientos de los modelos organizacionales que la modernidad requiere, ahora se tiene un nuevo concepto de estructura que considera a toda organización como un todo es decir procesos interrelacionados donde se puede aplicar un modelo de gestión al cual se le denomina gestión basada en los procesos y bajo este enfoque la organización se orienta a estructuras de tipo horizontal, donde contempla satisfacer sobre todo las expectativas de los interesados, objetivo actual de las empresas líderes. Este nuevo tipo de organización enfocada en procesos suma valores agregados orientados todos a la satisfacción del cliente (Mallar, 2010).

La gestión por procesos tiene como propósito mejorar la eficiencia y eficacia en una organización a fin de lograr las metas trazadas, para ello se cuenta con una debida planificación de los procesos donde describe claramente cada etapa de los mismos sin incorporar en un inicio monitoreos o controles, es conveniente describir las actividades de cada etapa, objetivos claros y definidos, todo enfocado en el sistema a implementar, también se aplicaran herramientas clásicas de la calidad (Llanes et al. 2014).

Los procesos siempre han existido en toda organización, parte del principio de que se hace y como se hace, a través de las áreas funcionales o no, los procesos son parte de la organización de por sí, en forma implícita, todo por más rudimentario que sea cuenta con un proceso para lograr entregar un producto o un proceso a un cliente, es decir que el tratar una gestión por procesos consiste en que los mismos estén debidamente planificados, orientados al objetivo central, bajo el respaldo siempre de la eficiencia y eficacia, para ello se debe trazar las estrategias correctas en base a la naturaleza de organización involucrada. La mayoría de las organizaciones tienen en cuenta que es necesario ordenar sus procesos y ser considerados como la base operativa de la misma, en tal sentido es el modo de gestionar basado en procesos a nivel interfuncional con un compromiso firme de la alta dirección (Medina et al 2009)

3.2. Investigaciones

Según Divantoque (2020) *Plan de mejora en la calidad en los procesos de selección y reclutamiento de personal temporal en Adecco* (Tesis de pregrado en Ingeniería Industrial) Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá. Plantea la investigación en función en mejorar la calidad de los procesos de selección en una empresa que da soluciones en recursos humanos, líder en su sector, por lo que permanentemente esta se encuentra en monitoreo de sus procesos en recursos humanos, dentro de ello el funcionamiento de los consultores que la representan ante los clientes, a efecto de que maximicen la efectividad en el proceso de selección, mediante análisis a los procesos de selección y su repercusión posterior.

Según Bustos (2019) *Propuesta de mejora en los procesos de contratación en el área de Recursos Humanos de la empresa Schlumberger Surenco S.A.* (Tesis de pregrado en Ingeniería Industrial) Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, Bogotá. Indica en su investigación que el caso en estudio reporta

varios problemas, uno de ellos y el principal el de incumplimiento con los tiempos, por decir procesos estimados en una o dos semanas terminan corriendo en dos a cuatro semanas respectivamente, incumpliendo a tiempo con los requerimientos de los usuarios, por ello a medida de solución se plantea la creación de una base de datos que pueda servir de respaldo ante contingencias o urgencias de los usuarios, para ello grafica el flujo de los procedimientos como acción previa a un análisis detallado y encontrar las acciones de mejora.

Según Medina (2017) *La selección de personal y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa LO&LO*. (Tesis de pre grado en Psicología Industrial) Universidad Técnica de Ambato Ecuador, Quito. Menciona el objetivo sobre la incidencia de la selección de personal en el desempeño laboral de los trabajadores , basado en un análisis de satisfacción o insatisfacción del personal, de acuerdo a su entendido del Talento Humano en su expresión literal, esto es de aplicación en una población de 50 trabajadores, basado en la situación actual y versus modelos sugeridos que ya existen en el mercado similares al de la organización en estudio y adecuar la mejora, pero bajo un enfoque bajo competencias. Los resultados ayudaron a mejorar entre otros los tiempos y satisfacer los requerimientos del usuario.

Según Elizondo (2016) *Los programas de reclutamiento, selección e inducción en el colegio Capouilliez*. (Tesis de Maestría en Administración de los Recursos Humanos) Universidad de San Carlos, Guatemala. La investigación de tipo aplicada se basa en que todas las organizaciones persiguen alcanzar un proceso de selección de personal que sea atractivo al mercado de oferta de recurso humano, es decir para esta caso de investigación se basa en la oferta del mercado laboral, para ello evalúa a diversos postulantes sobre sus pretensiones laborales sin haber leído los requisitos, como se autoanalizan en un contexto temático y de habilidades con respecto al cargo

requerido, plantea que la entrevista contenga si o si porque cree que califica al puesto. Concluye que la organización requirente no da el atractivo visual a los aspirantes y esto puede influir en el desempeño laboral una vez tomado el personal.

Según Chávez (2015) *Propuesta de mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal dirección de administración de recursos humanos de la secretaria del agua, ubicada en la ciudad de Quito*. (Tesis de pregrado en Ciencias Administrativas) Universidad Central del Ecuador, Quito. En su trabajo de investigación menciona que la secretaria de agua viene presentando problemas en el reclutamiento de personal, problemas que saltan en pleno ejercicio de labores del personal contratado fruto de la selección y así mismo realizando un análisis somero de los procesos se encuentran retrasos en las aprobaciones que se deben de dar en cada fase, problemas por las autorizaciones y otros de nivel burocrático por lo que se propone mejorar la técnica de reclutamiento y condicionar el manejo de las fases bajo responsabilidad a fin de evitar demoras por aprobaciones burocráticas, para ello se enfoca en bases teóricas para proponer la mejora de los procesos.

Según Venegas (2020) *Estrategias de reclutamiento para mejorar la selección de personal para la empresa G4S Logística & Tecnología Perú S.A.* (Tesis de pregrado en Administración de empresas) Universidad Señor de Sipán, Perú. Busca las mejoras en reclutamiento de personal a través de una investigación no experimental de corte transversal para lo cual propone estrategias partiendo de un estudio a 76 trabajadores en una empresa de servicios, para su diagnóstico se basó en la encuesta y entrevistas y obtuvo el resultado no optimo, por las carencias en presentaban los trabajadores en el desempeño al no cumplir parcialmente con los requerimientos de los usuarios.

Según Galán (2020) *Sistema de selección del personal y evaluación de desempeño en el área de Recursos Humanos de una consultora de tecnologías de la información y comunicación* (Tesis de pregrado en Ingeniería de sistemas) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú. Menciona la importancia de analizar los problemas en el área de recursos humanos de una consultora con el fin de automatizar sus procesos, basados en fundamentos teóricos sobre la gestión del talento humano, mejora que propone en razón de la evolución de los últimos años tanto en tecnología como en metodología para el manejo del capital humano, para ello evalúa procesos manuales llevados en el caso de estudio para un proponer un mejor procesamiento, teniendo relación con las políticas de la organización.

Según Paredes (2019) *Desarrollo de propuesta de mejora para reclutamiento y selección masiva del personal de ventas*. (Tesis de pregrado en Ingeniería Industrial y Comercial) Universidad De Lima, Perú. El presente trabajo consta en realizar mejoras en el proceso de selección y desarrollo del área de recursos humanos, la problemática encontrada se debe a que los recursos humanos seleccionados cubren un 50% de la efectividad requerida para el puesto, siendo este un proceso recurrente y las opciones de cambio generan aun mayor problema del inicia, dado a que generalmente estos recambio se dan por emergencia, para ello realiza un análisis para determinar más al detalle las competencias del perfil, logrando establecer un reclutamiento 2.0 y lograr llegar a una efectividad del 90%.

Según Benites (2018) *Propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal para reducir los costos en la empresa World Group sac*. (Tesis de pregrado en Ingeniería Industrial) Universidad Privada del Norte, Trujillo. Su trabajo de investigación exploratorio y descriptivo con el objetivo de reducir costos en los procesos, basado en un mejor planeamiento de los requerimientos de personal para de

esta manera reducir costes por exceso de procesos y evaluar si se logra un impacto positivo en la mejora de la racionalización de los procesos, buscando estándares también en bases de selección, por agrupación de puestos, concluye que lo logra optimar recursos mediante los ajustes propuestos.

Según Ruiz (2016) *Propuesta de mejora de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica en una empresa de construcción*. (Tesis de pregrado en Ingeniería Industrial y Comercial) Universidad San Ignacio de Loyola, Perú. Propone en su trabajo de investigación una propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento de personal con el objetivo de reducir los tiempos y mejorar los estándares de servicios para ello recurrió a un diagnóstico interno de los procesos, observación, revisión de la literatura y entrevista, para obtener los resultados correspondientes a través del diagnóstico y proponer las acciones de mejora.

3.3. Marco conceptual.

En el presente punto presentamos los términos básicos desarrollables en el presente informe, términos a juicio sobre el desarrollo del presente documento.

Capacitación. Acción de brindar al trabajador mayor conocimiento en algo especializado para beneficio en común (Chiavenato, 2020).

Elementos de un proceso Ingresos de información, herramientas y salidas (Mallar, 2010).

Evaluación de desempeño. Acción que nos permite monitorear si los perfiles solicitados y los obtenidos en la selección cumplen para lo que fue requerido (Chiavenato, 2020).

Gestión Acciones que conllevan a lograr los objetivos de la unidad orgánica a cargo (Mallar, 2010).

Gestión por proceso. Gestión añadiendo un valor agregado para el cliente o las partes interesadas en un proceso definido (Mallar, 2010).

Legajo de personal. Expediente del personal contratado, contiene sus documentos generales de ley, méritos, deméritos y demás relacionados a su actividad laboral en la empresa (Chiavenato, 2020).

Reclutamiento. Proceso orientado a captar recursos para la organización (Chiavenato, 2020).

Reclutamiento Interno. Proceso orientado a captar recursos dentro de la organización pudiendo ser estos para promoción o rotación (Chiavenato, 2020).

Reclutamiento externo. Proceso orientado a captar recursos fuera de la organización, personas ajenas (Chiavenato, 2020).

Taréo. Registro de las horas trabajadas del personal para poder determinar su pago en la planilla (Chiavenato, 2020).

Técnicas de Selección. Diversas técnicas utilizadas en el proceso de selección como la entrevista, evaluaciones y otras pruebas que ayuden a la calificación del postulante (Chiavenato, 2020).

Capítulo IV: Metodología

4.1. Tipo y nivel de investigación

El presente informe, utiliza conceptos existentes en la teoría de la gestión del talento y administración de recursos humanos, con la finalidad de aplicarlas en mejorar, corregir o proponer en los procesos de selección de personal, por tal motivo nuestro tipo de investigación es aplicada, dentro del nivel descriptivo y explicativo, así mismo la metodología seguirá la secuencia de análisis – proceso de la información – descriptivo y manejado por un enfoque cuantitativo.

Se pretende evaluar con mayor detalle el proceso existente de selección de personal para los puestos operativos de línea y la posible inducción que se da a los seleccionados.

4.2. Población

Para efectos de nuestro trabajo se tomó al personal del área de operaciones para los cargos de supervisores y técnicos y operarios en la actualidad contamos en promedio con una población de 150 personas, la mayoría de ellos operarios los cuales son distribuidos en los cargos de operador en limpieza de almacenes, limpieza de oficinas, limpieza de aulas y mantenimiento los más resaltantes, a su están repartidos en un promedio de más de 20 clientes dentro de ellos 4 embajadas que probablemente el estudio nos indique a tener una muestra en particular de clientes sensibles.

Como indica en el párrafo precedente no se contará con muestreo, será manejado a nivel censal.

Tabla 1: *Cargos por modalidades del servicio*

Cantidad de clientes	Modalidad del servicio	Cantidad de trabajadores	Cargos
24	Limpieza	90	Operario
1	Lavado de vehículos	3	Operario
2	Mantenimiento	18	Operario
1	Proceso Wash & Pack	23	Operario
1	Ropería	8	Operario
Varios	Servicios Especializados	5	Técnico
Varios	Supervisores	3	Supervisor
		150	

4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Una de las mejores metodologías en este tipo de casos es la observación en campo, así tendremos datos claros y reales para una mejor toma de decisiones, también es conveniente la aplicación de cuestionarios pero de manera abierta para poder conocer a profundidad la perspectiva del operario, formar grupos para tener la opinión en conjunto que ayuda a manera de lluvia de ideas a que algunos participantes puedan profundizar sobre la opinión de otro, lógicamente bajo el control de un moderador y también no debe desestimar la técnica de la entrevista.

4.4. Procesamiento de datos

La información recabada será debidamente clasificada, para poder ser procesada, dentro de los procedimientos se contará con medios informáticos y herramientas básicas, la secuencia será de recolección – entrada - procesamiento y salida.

Capítulo V: Análisis crítico y planteamiento de alternativas

5.1. Análisis crítico

El presente punto veremos los temas a analizar correspondiente al problema planteado, se inicia por la unidad o área a cargo de la selección del personal, en la actualidad no se cuenta con una unidad orgánica de gestión del talento humano, quien de alguna manera hace sus veces es el área funcional de recursos humanos que depende directamente de la Gerencia Administrativa, esta se encuentra en línea directa de mando de la gerencia general, el área de recursos humanos cuenta con un responsable del área y un asistente administrativo, sus funciones o llamadas tareas preponderantes son:

Llevar a cabo el registro y evaluación del taréo del personal operativo.

Control del personal administrativo

Elaborar planillas de remuneraciones de la empresa.

Apertura de cuentas remunerativas.

Velar por los beneficios de los trabajadores.

Registro de los legajos del personal.

Seleccionar el personal requerido por las diversas áreas.

Como se podrá notar son funciones básicas que topan los tiempos de las personas a cargo, las inducciones de personal siempre recaen en las áreas usuarias.

Análisis del proceso de selección actual

Se parte del objetivo de contar en el momento oportuno de personal para cumplir con los requerimientos operativos, estos por lo general no tienen una fecha determinada de solicitud, por lo general son de emergencia y el área que copa estos requerimientos de urgencia es la de operaciones, para atender a los diversos clientes, si bien es cierto

deben pasar por diversas aprobaciones, estas muchas veces son saltadas por el carácter de lo urgente, las condiciones de estos pedidos sin planificación se deben principalmente a contratos de un momento a otro, nuevos clientes, reposición de personal, ampliación del alcance de contratos en curso, la mayoría de requerimientos son operarios de limpieza, pero se requieren ciertas habilidades blandas para el cargo, como buena educación, saber expresarse bien, integridad en honradez y trabajo.

La parte a cargo de la asistencia al área de recursos humanos se encarga del proceso bajo la responsabilidad del gerente administrativo, para ello se cuenta con un proceso establecido con validaciones y aprobaciones, por lo general la mayor responsabilidad la asume el área solicitante, en lo que ha requisitos respecta, a veces estos requisitos necesitan alguna certificación especial como algún tipo de examen médico a parte de los caracteres comunes del de salud ocupacional, o capacitaciones especiales en mantenimiento, o certificado de poder realizar trabajos en altura, etc.

Recursos humanos no realiza ningún tipo de capacitación complementaria en los aspectos del proceso de selección, de ello se encarga la misma área usuaria, y por lo general estos son realizados en línea con las actividades laborales, estas acciones han traído problemas los cuales serán analizados más adelante.

Tabla 2: *Descripción del proceso de requerimiento de personal.*

N°	ACTOR	DETALLE DEL PROCESO
Solicitud de requerimiento de personal		
1	Solicitante	Llenar formulario de requerimiento, entre otros explicar el porque de la necesidad del nuevo personal, reemplazo, nuevo proyecto, temporal, etc.; poner las características del recurso solicitado
Revisión de solicitud		
2	Asistente de recursos humanos.	Se procede a revisar la solicitud y ver el orden de prioridad, se analiza si puede esperar a un proceso en conjunto.
Verificación de recursos presupuestales		
3	Finanzas	Se envía al área de contabilidad quien tiene a su cargo también la parte financiera de la empresa, a fin de verificar que la plaza contará con los recursos presupuestales para el pago de la remuneración propuesta.
Aprobación presupuestal de plaza		
4	Finanzas	El área de contabilidad da la aprobación presupuestal para la plaza
Elaboración de proceso de convocatoria		
5	Recursos Humanos	Contando con las aprobaciones se procede al proceso de convocatoria de las plazas

Tabla 3: *Descripción del proceso de selección*

N°	ACTOR	DETALLE DEL PROCESO
1	Asistente de recursos humanos.	Elaboración del perfil del puesto
		Elabora un proyecto de perfil del puesto para proponerlo al área solicitante.
2	Solicitantes	Revisión de perfil del puesto
		Revisa, corrige (de ser el caso) y aprueba el perfil que saldrá a la convocatoria. Con esto asume la responsabilidad del requerimiento, donde además de los requisitos funcionales, deben estar considerados los especiales, como trabajos en altura u otros que requieran una certificación en especial.
3	Asistente de recursos humanos.	Validaciones y aprobaciones
		El área de recursos humanos una vez obtenido la validación del área solicitante deberá obtener la aprobación del proceso de la gerencia general, gerencia administrativa y de contabilidad.
4	Recursos humanos	Convocatoria
		Se lanza el proceso de convocatoria con los requisitos y cronograma del proceso a través de los medios de comunicación ya establecidos

De los cuadros anteriores se observa que no incluye criterios de selección, este punto será uno de los atendidos en la propuesta para mejora, los requerimientos se dan sin planificación y de acuerdo a la emergencia del momento, no hay un estándar de requerimiento, como una plantilla de requerimiento de personal, no se cuenta con una evaluación de puestos tampoco de acuerdo al proceso detallado.

Dentro de la información preliminar identificamos incidencias que reporta el área de operaciones trasladado a recursos humanos como indicamos en la tabla 02.

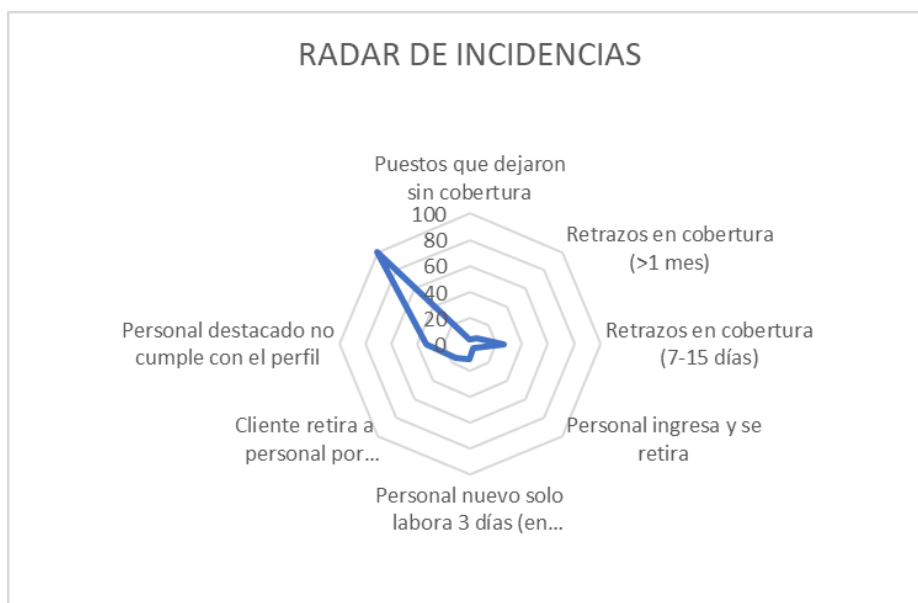
Tabla 4: *Reporte de incidencias 2021*

INCIDENCIAS ENERO - JUNIO	
CONCEPTO	CANTIDAD
Puestos que dejaron sin cobertura	4
Retrasos en cobertura (>1 mes)	7
Retrasos en cobertura (7-15 días)	26
Personal ingresa y se retira	4
Personal nuevo solo labora 3 días (en promedio)	11
Cliente retira a personal por incumplimientos de normas	15
Personal destacado no cumple con el perfil	33
	100

Fuente: Gerencia de operaciones empresa Famall.

A su vez, con la finalidad de tener una forma visual de las incidencias elaboramos un radar como se puede observar en la figura 5 donde nos indica a donde debemos inclinar la mayor preocupación.

Figura 5. *Radar de incidencias operarios en área de operaciones*



Fuente: Elaboración propia

5.2. Determinación de alternativas de solución

5.2.1. Contratar servicios de terceros para selección de personal.

El servicio de outsourcing o subcontratación es una opción, consiste en trasladar a terceros ciertos procesos pudiendo ser estos complementarios o de línea, por lo general no forman parte del giro del negocio, la ventaja consiste que es especializado y evita al contratante asumir compromisos en beneficios sociales con el personal que desarrollará las tareas, además de ello al ser facturado se contará con el crédito fiscal.

Evaluando esta metodología mencionaremos sus principales pasos de acción para ser aplicados en la organización

Fase de evaluación

En esta parte se analiza la conveniencia de la externalización y que actividades propiamente se deben acoger, tareas concretas y evitar dejar al azar actividades que puedan traer conflictos en la correspondencia del servicio, fijar hasta donde se quiere

llegar, determinar las responsabilidades y niveles de autoridad que podría tener la subcontratación hacia el interior de la organización del contratante.

Fase de planificación

Se debe ubicar el proveedor adecuado, con el expertis necesario para las actividades que definimos en el paso anterior, además de la experiencia que garantice el servicio, que, de la tranquilidad del cumplimiento de lo requerido en el tiempo oportuno, si bien es cierto se puede aplicar sanciones a la no conformidad del servicio prestado, pero igualmente genera un problema en la gestión que tratamos de solucionar.

Fase de contratación

La elaboración del contrato debe dejar en claro los alcances y entregables requeridos, se debe ser bastante meticuloso al respecto, se debe contar con las actividades requeridas, prácticamente sacadas del manual de funciones de los cargos que va a complementar o asumir, los servicios deben estar bien definidos, además de ello contar con la asesoría legal, sobre todo para las penalidades en caso de incumplimiento parcial o total.

Considerar el tiempo de duración y posibles ampliaciones de oficio.

Fase de Transición

Acá se establecen los procedimientos que el consultor va a ir tomando para ejercer el control de las actividades asignadas, se va haciendo un traslado gradual de acciones por parte de los responsables, no es conveniente un traslado forzado y rápido, salvo el caso de actividades nuevas las cuales ya no serían traslado de funciones, debe contar con un check list de actividades a trasladar y la secuencia de prioridad, esta fase también contempla a manera de piloto un monitoreo de los resultados inmediatos que van logrando, los cuales nos podrían determinar ajustes antes de su puesto total en marcha.

Fase de trabajo

En esta fase se le debe dar a la empresa tercerizadora la confianza y autonomía que requiere para brindar un servicio en un buen clima comercial y con independencia, esto último no quiere decir el dejar de monitorear, es decir, siempre es conveniente saber el perfil del personal que atiende nuestro requerimiento a pesar que su contrato es por objetivo, debido a que estaríamos aplicando un aseguramiento de la calidad, debe haber un dialogo constante a nivel gerencial entre ambas partes, bajo el precepto que la gestión política puede solucionar impases en la gestión.

5.2.2. Gestión por proceso

Esta metodología consiste en identificar los procesos para formular, controlar y mejorar acciones establecidas con una secuencia para el logro de objetivos, dentro de estos objetivos está el de lograr mayor productividad, situación que se ajusta a la problemática planteada, donde se juntan dos grandes procesos, uno el operativo y otro el de soporte, la metodología no solo se avoca a mejorar procesos existentes sino también a la incorporación de nuevos procesos.

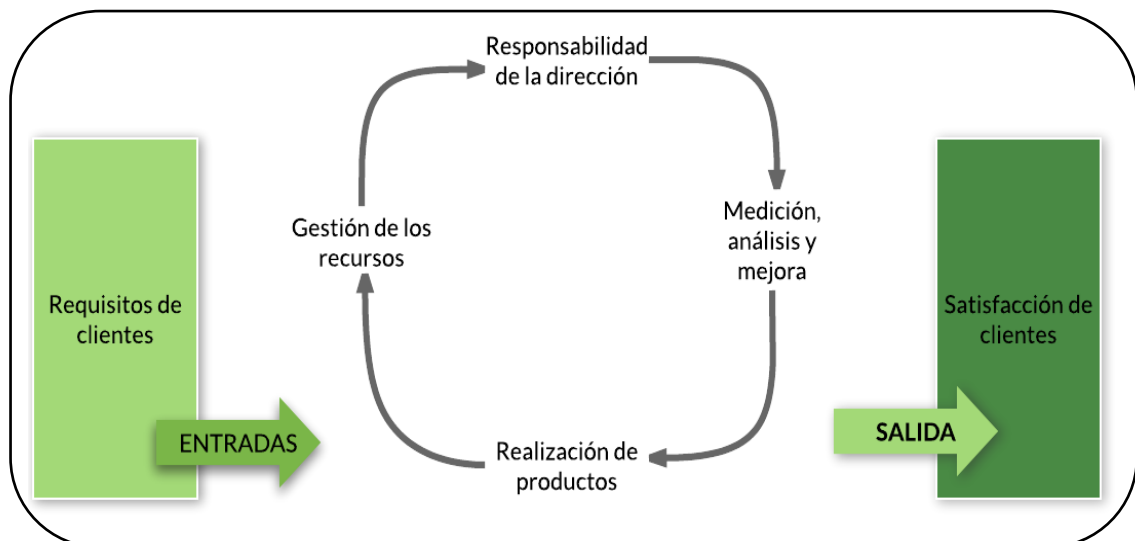
Esta metodología bastante aplicada en la actualidad prima la atención al cliente, pero se debe entender por cliente no solo al que se beneficia con el producto o servicio de la organización, sino también al área que recibe el soporte de otra, por lo que el Business Process Management (BPM) su título original de la gestión por procesos busca que rediseñar el flujo del trabajo para que sea más eficiente y efectivo. Propone la creación de grupos multidisciplinarios y que los empleados se concentren más en los requerimientos del cliente eliminando actividades que no generen valor.

La implementación establece consideraciones cualitativas como:

- Compromiso de la dirección.
- Sensibilización y formación
- Identificación de procesos.
- Clasificación. Relaciones entre procesos.
- Mapa de procesos.
- Alinear las estratégicas.
- Establecer en los procesos unos indicadores de resultados.
- Realizar una experiencia piloto.
- Implementar el Ciclo PHVA para mantener resultados.

Lo indicado se consolida en entradas – proceso y salidas como se puede observar en la figura 6.

Figura 6. *Modelo de Gestión por procesos*



Fuente: Proceso y diagramas Luque (2018)

5.2.3. Crear un área funcional exclusiva de selección de personal.

Las organizaciones de acuerdo a sus requerimientos funcionales manejan su estructura organizacional, para ello según Chiavenato (2002) indica sobre las funciones, niveles y actividades como referencia para la creación de áreas funcionales con el objetivo de lograr eficiencia y eficacia. Debe entenderse que los objetivos y metas de cada área administrativa dentro de una organización apuntan a un objetivo común sean estos de tipo independiente en su funcionabilidad o complementarios, para nuestra problemática serán del tipo complementario.

Las áreas funcionales tienen el objetivo de solucionar mediante una dedicación exclusiva a una o varias actividades con un objetivo común en el desempeño organizacional, para ello se tienen varios pasos a cumplir

- Identificar la necesidad funcional.
- Evaluar los recursos humanos para llevar a cabo las funciones requeridas.
- Definir si se necesitara recursos presupuestales adicionales
- Describir los roles del trabajo en el área funcional.
- Estructurar cargos y niveles de autoridad para el área creada
- Estructurar las funciones a cargo en virtud a las necesidades y políticas de la empresa.
- Estructurar los procesos del área creada, estos pueden estar enlazados al sistema de gestión de la organización.
- Brindar autonomía de la gestión mediante respaldo documentado.

Esta metodología se inclina a que el área a crear, en este caso de recursos humanos debe estar estructuralmente fortalecida, con el ejemplo que vemos en la figura

7, las otras unidades aparte de reclutamiento de personal en algún momento formara parte del procedimiento o criterios de evaluación en la selección de personal

Figura 7. *Área funcional tipo de recursos humanos*



Fuente: Área de recursos humanos Ugel 07 Lima Perú.

5.3. Evaluación de alternativas de solución.

Luego de identificar las alternativas de solución y desarrollar en lo que ha su metodología corresponden, es conveniente realizar un análisis cuantitativo de las mismas, para ello definimos algunos criterios preponderantes para el análisis, en la Tabla 03 podemos observar los criterios a tomar y la ponderación y peso asignado a cada criterio.

Tabla 5: *Criterios de evaluación y su ponderación*

N°	CRITERIO	PESO
1	Alineamiento con los objetivos	20%
2	Facilidad de implementación	15%
3	Tiempo de desarrollo	15%
4	Orientación al problema principal	20%
5	Costo de implementación	10%
6	Posibilidad de éxito	20%

Fuente: elaboración propia

Posterior a ello desarrollamos la comparación de alternativas como podemos observar en la Tabla 04 y le damos una puntuación basada en dos niveles, Muy bueno = 2 y Bueno = 1 dado que todas las alternativas son bastante parejas.

Tabla 6: *Matriz de comparación de alternativas*

N°	CRITERIO	Peso	Outsourcing		Gestión por procesos		Creación de área funcional	
			Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor
1	Alineamiento con los objetivos	20%	2	0.4	2	0.4	2	0.4
2	Facilidad de implementación	15%	1	0.15	2	0.3	1	0.15
3	Tiempo de desarrollo	15%	1	0.15	2	0.3	1	0.15
4	Orientación al problema principal	20%	2	0.4	2	0.4	1	0.2
5	Costo de implementación	10%	1	0.1	2	0.2	1	0.1
6	Posibilidad de éxito	20%	2	0.4	2	0.4	2	0.4
Totales		100%	9	1.6	12	2	8	1.4
Alternativa recomendada			2		1		3	

Como podemos observar en la Tabla 04 la alternativa con mayor puntaje es la metodología de gestión por procesos, la cual ampliaremos su justificación y procederemos a desarrollar más adelante.

Capítulo VI: Prueba de Diseño

6.1. Justificación de la propuesta elegida

Los procesos de selección no están satisfaciendo las necesidades de la empresa motivo del caso planteado, el área que maneja estos procesos es funcional más que estructural, no se definen las responsabilidades, prácticamente se requieren nuevos procesos, llevar a cero la gestión con la aprobación de la alta dirección.

Las alternativas planteadas apuntan primordialmente a la mejora del proceso de selección con la finalidad que los recursos humanos obtenidos no generen fallas en el desarrollo de sus funciones, por ello se pensó en un sistema de outsourcing a fin de trasladar a una consultora la responsabilidad de la selección, sin embargo uno de los problemas es que es difícil de planificar las convocatorias y también el éxito del negocio es la reserva de su personal, se planteó también la creación de una área dedicada funcional y estructuralmente para este proceso, pero también a veces hay vacíos temporales en los requerimientos de personal.

Dentro de la evaluación se determina que es conveniente identificar los procesos existentes para formular, monitorear y mejorar las acciones establecidas en dirección de los objetivos trazados y el buen cumplimiento del área de operaciones en la relación comercial proveedor – cliente a nivel externo y relación operaciones – soporte administrativo a nivel interno, para ello la gestión por procesos se adecua a los requerimientos del caso.

La gestión por procesos como se mencionó busca rediseñar el flujo de trabajo a fin de ganar eficiencia y eficacia y también la creación de grupos multidisciplinarios y eliminar las actividades que no generen valor.

6.2. Desarrollo de la propuesta elegida

De acuerdo a lo planteado en la evaluación de las propuestas procedemos a desarrollar la implementación cumpliendo los pasos ahí señalados.

6.2.1. Compromiso de la dirección

El órgano más alto de la empresa es la junta de accionistas la cual está representada en este caso por la gerencia general y por otra parte tenemos la gerencia administrativa en línea de funciones y a cargo del área de recursos humanos y además de ello tenemos a la Gerencia de operaciones la cual se encuentra también en línea directa de la gerencia general y al mismo nivel de la administración, a las tres gerencias mencionadas se designan como principales interesados con alta influencia en la determinación de asumir el compromiso de cambio para mejoras en los procesos de selección y mejorar las condiciones de eficiencia y eficacia para con los clientes.

6.2.2. Sensibilización y formación

Se solicita a las gerencias comprometidas con las propuestas de cambio, tener a bien el dar la inducción que se planteara más adelante para con todo el personal, a efectos que este último se sienta comprometido con los nuevos procesos y no obligados, acá es donde se debe aplicar la sensibilización para ello se puede usar el lema “Ponte la camiseta de FAMALL GROUP”

6.2.3. Identificación de procesos

En este punto lo primero a señalar es que no existe un área independiente de gestión del talento humano, los colaboradores del área no cuentan con las capacidades necesarias para aplicación de técnicas especializadas y tampoco se ha diseñado un procedimiento que este sujeto a la mejora continua.

Sin embargo, como se explicó el área funcional de recursos humanos realiza las acciones de la selección de personal que requiere la gerencia de operaciones, bajo el procedimiento simple que el área requirente remite las necesidades de personal con perfiles sin tener una evaluación de puestos, el área de recursos humanos de inmediato publica utilizando las redes y se centra principalmente en los antecedentes penales o policiales, dado que el personal en su mayoría operarios de limpieza serán destinados a clientes de alto nivel de seguridad como embajadas o empresas de alto nivel, dentro del proceso de selección funcional, el área define los requisitos que contemplan estas medidas de seguridad y algunas habilidades blandas en comportamiento o reglas de urbanidad.

Los procesos son bastante cortos, por la exigencia de operaciones, celeridad que muchas veces pasa a ser extrema rapidez para cumplir con el cliente, en este sentido durante el proceso se evalúa la documentación presentada por el postulante como primer filtro, se realiza una selección rápida y se procede a entrevistar, cabe señalar que no hay pruebas psicológicas, ni de conocimientos o capacidades, tampoco se aplican pruebas de personalidad ni mucho menos técnicas de simulación.


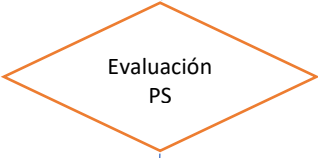
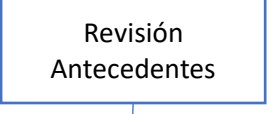

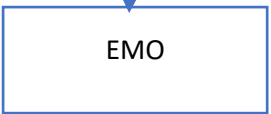
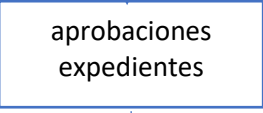


Los seleccionados de acuerdo al proceso actual pasan prácticamente a prestar labores con una inducción a través de una charla de 15 minutos como máximo, todos los procesos los visualizaremos mejor en los flujogramas mostrados a continuación

Tabla 7: *Flujograma de procesos actuales en la selección de personal (parte 1)*

It	Flujograma	Descripción	Involucramiento
	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> GenPlaza[Generación Plaza] GenPlaza --> Requerimiento[Requerimiento] Requerimiento --> Fuente{Fuente} Fuente --> RecHojas[Recepción de Hojas de vida] RecHojas --> EvalExped[Evaluación de expedientes] EvalExped --> Entrevista[Entrevista preliminar] Entrevista --> Va([Va...]) Fuente --> Entrevista </pre>		
1	Generación Plaza	Se genera la vacante, por nuevo contrato o cubrir desvinculación	Área Comercial y Contabilidad
2	Requerimiento	Requerimiento del área de operaciones	Área de operaciones
3	Fuente	Para los procesos externos se solicita las hojas de vida simples y para los postulantes internos o conocido va al paso 6	Área de administración
4	Recepción de Hojas de vida	Este paso recepciona las hojas de vida de los postulantes externos y los clasifica para evaluación	Área de administración
5	Evaluación de expedientes	Se evalúa las hojas de vida de los postulantes externos.	Área de administración
6	Entrevista preliminar	Los postulantes seleccionados del proceso anterior se les realiza la entrevista preliminar	Área de administración
	Va...		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: *Flujograma de procesos actuales en la selección de personal (parte 2)*

It	Flujograma	Descripción	Involucramiento
			
1		Los seleccionados de la entrevista preliminar antes pasaban por prueba psicológica, no se realiza en la actualidad	Área de administración y operaciones.
2		Evaluación de antecedentes penales y policiales. Alimentos	Área de administración
3		Validación de resultados de los 2 pasos anteriores	Área de administración
4		Examen médico ocupacional dispuesto por Ley	Área de administración
5		Aprobación del legajo personal de ingreso del postulante seleccionado.	Área de administración
6		Cumplido los pasos previstos el postulante seleccionado y elegido es contratado.	Área de administración y Gerencia General
			

Fuente: Elaboración propia

6.2.4. Clasificación

De lo analizado en el punto anterior podemos determinar los procesos clave, estratégico y de apoyo y se detalla a continuación:

Como proceso clave determinamos el requerimiento, de donde parte el perfil del candidato, capacidades y habilidades.

Como proceso estratégico determinamos la inducción post selección, a efectos de lograr que el candidato seleccionado no solamente tenga en cuenta sus funciones, sino que asuma un compromiso con la empresa.

Como proceso de apoyo determinamos la intervención de otras áreas en la entrevista preliminar.

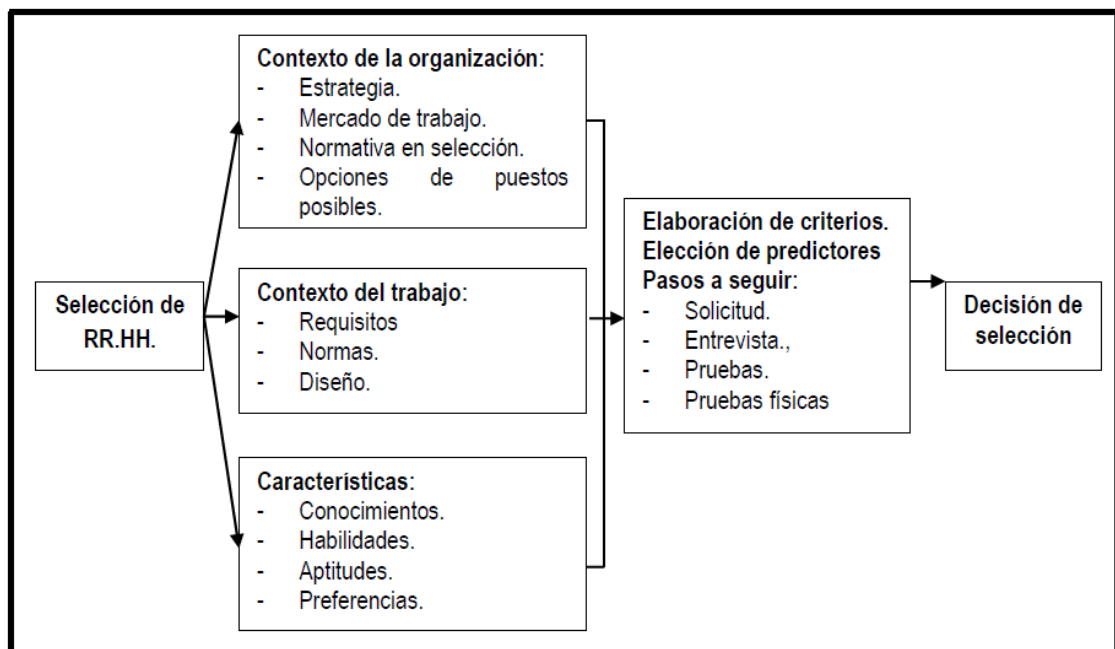
Tabla 9: *Clasificación de procesos*

It	Clasificación	Proceso	Involucramiento
1	Proceso Clave	Requerimiento de la vacante	Área de operaciones
2	Proceso estratégico	Proceso de inducción	Área de recursos humanos y de operaciones
3	Proceso de apoyo	Entrevistas preliminares	Área de recursos humanos y área solicitante

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, Dolan (2007) define que la selección es el proceso por el cual la institución o área funcional, dentro de un grupo orientado en un perfil de persona o personas, evalúa y escoge los postulantes cercanos a los requisitos planteados, como podemos observar en la Figura 8 separa en bloques actividades que están en un mismo nivel a considerar, dentro de lo que sería la planificación estaría el contexto de la organización, el contexto del trabajo y las características personales, para de ahí pasar a la estrategia para el desarrollo del proceso de selección y tomar la decisión.

Figura 8. *Pasos en el proceso de selección.*



Fuente: Gestión de recursos humanos Dolan (2007).

También menciona que no necesariamente está en buscar en un mercado de postulantes de alta calidad, sino que el proceso de selección sea amplio y se logre una correspondencia entre lo requerido para el puesto y el grado de conocimientos, habilidades, aptitudes y preferencias estén presentes en el candidato.

6.2.5. Relación entre los procesos

Se establece una matriz de relaciones partiendo de un principio entre los procesos existentes que se pueden mejorar y la unidad de apoyo u otros recursos que pueden influir en la mejora.

Tabla 10: *Matriz de relación de proceso actual y propuesta de mejora*

Principio	Proceso actual	Propuesta de mejora	Recurso asociado
Análisis de perfiles	Solo remite el perfil a nivel genérico.	Realizar una evaluación de puestos, tener perfiles previos.	Recursos humanos y el sistema integrado de gestión
Relación de la cultura organizacional y la selección	No se realiza.	Dirigir la convocatoria en función a la oferta de recursos.	Gestión del talento humano, elaboración de memoria de la empresa
Evaluación Psicológica	No se realiza, se realizó en una oportunidad.	Realizar evaluación psicológica.	Se podría tercerizar
Entrevista personalizada	Entrevista basada en el criterio del entrevistador.	Entrevista especializada con parámetros delimitados	Elaboración de Guía

Fuente: Elaboración propia

6.2.6. Alinear la estrategia

De acuerdo a este paso propuesto en la gestión por procesos tenemos la alineación de estrategias, para este caso debemos considerar tres estrategias puntuales, las cuales pueden desencadenar uno o más objetivos todos orientados a las señaladas como se observa en la Tabla 11 el perfil de la vacante, la inducción de ingreso laboral y la base de datos.

Tabla 11: *Alineamiento de estrategias*

Num	Estrategia	Meta	Área involucrada
I	Perfil del puesto Vacante	Mejorar el perfil mediante evaluación del puesto	Recursos Humanos y Operaciones
II	Inducción de ingreso laboral	Inducción en funciones del puesto y habilidades blandas	Recursos Humanos y Operaciones
III	Base de datos	Implementar una base de datos con los perfiles requeridos	Recursos Humanos

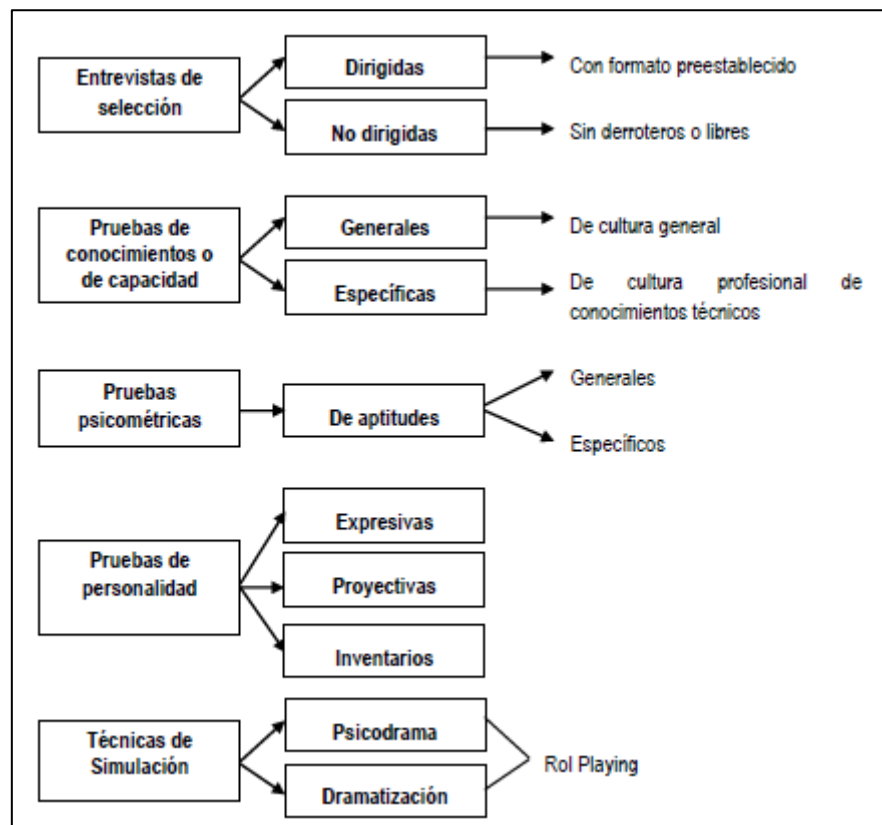
Fuente: Elaboración propia

6.2.7. Establecer propuestas en los procesos

De la teoría planteada, entendemos que la selección de personal cuenta con bases técnicas, los procesos en la literatura son bastante amplios, sin embargo, a manera de consulta y teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa y por lo expuesto podríamos tomar de (Chiavenato 2018) las técnicas de selección básicas con que se deben contar para desarrollar cualquier metodología o procedimiento al respecto como podemos observar en la figura 9. Estas técnicas básicas se fundamentan al margen de la capacidad en pruebas psicométricas y pruebas de personalidad, carentes en los procesos actuales como se observa.

Mas adelante en el punto 7 del presente informe se planteará un proceso detallado a implementar en la propuesta, donde se mejorará los procesos existentes y se propondrán algunos pasos nuevos y detallando el accionar de cada uno de ellos, puesto que no se cuenta con dicho procedimiento adecuado a la naturaleza de las funciones de Famall Group.

Figura 9. *Técnicas básicas de selección*



Fuente: Idalberto Chiavenato (2018)

Describimos brevemente la propuesta a efecto de tener una visión global de la propuesta:

Planificación del Proceso

Análisis del perfil del puesto

Análisis de convocatoria y fuentes de reclutamiento

Determinar las herramientas de evaluación psicológica

Elaboración la solicitud de requerimiento de personal.

Reclutamiento de Personal

Elaborar el aviso

Determinar los medios de convocatoria

Publicación de la convocatoria

Recepción de hojas de vida

Revisión de requisitos mínimos del perfil del puesto

Comunicar a admitidos y no admitidos.

Selección de Personal

Entrevista personalizada a cada postulante

Evaluación psicológica para medir inteligencia, aptitudes y personalidad.

Evaluación de competencias

Evaluación de conocimientos

Referencias personales, antecedentes penales y policiales

Informe psicológico laboral

Definir postulantes APTO o NO APTO.

Comunicar al postulante elegido.

Control y Mejora del Proceso

Seguimiento y control durante el periodo de prueba

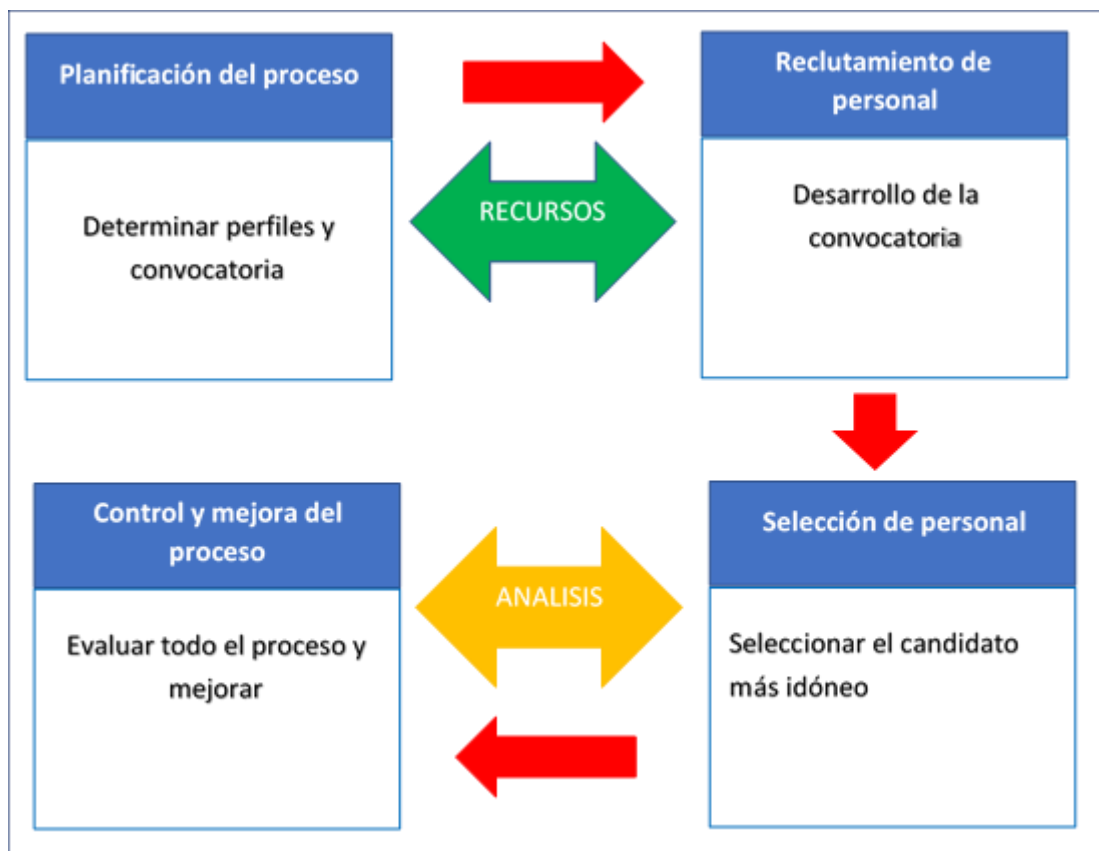
Análisis y medición de los indicadores de gestión

Auditorias de calidad

Mejora continua del proceso

A continuación, como vemos en la Figura 10 representamos a través de un diagrama de bloques la secuencia de acciones principales descritas las dos primeras sujetas mayormente a recursos y las dos segundas a evaluación del candidato idóneo.

Figura 10. Diagrama de bloque del proceso de clasificación



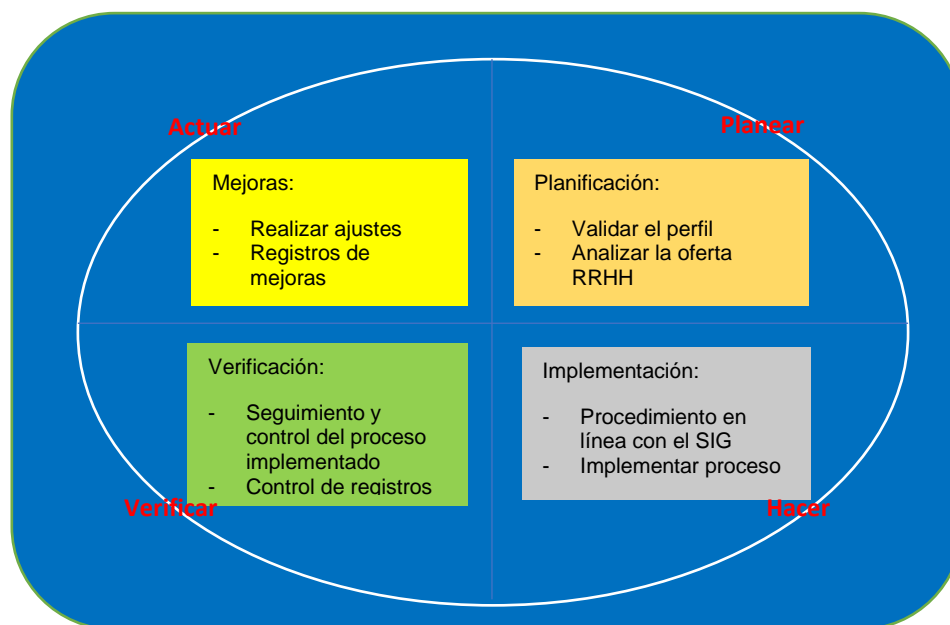
Fuente: Elaboración propia

6.2.8. Implementar el Ciclo PHVA para mantener resultados

El desarrollo de este paso precisa en establecer las condiciones para asegurar la calidad del proceso a establecer, no corresponde propiamente a un desarrollo de un plan de calidad, la idea es establecer los puntos importantes a asegurar en el proceso.

La figura 10 detalla las políticas a tomar para asegurar la calidad según el círculo de Deming, como se puede observar el Quality Assurance contempla validar el perfil y analizar la oferta de recursos humanos en la parte de planear el proceso, la implementación debe estar en concordancia con el sistema integrado de gestión de la empresa, se debe verificar el control de los registros y una vez encaminado de acuerdo a lo monitoreado realizar los ajustes hasta lograr el proceso óptimo.

Figura 11. *Políticas de calidad a considerar en el proceso*



Fuente: Elaboración propia

La figura 8 vincula lo detallado en la elaboración de la propuesta con lo que sería el círculo de la calidad, expresado en forma breve por efectos visuales.

Capítulo VII: Implementación de la propuesta

Para definir la implementación tanto económica como gestionar el tiempo a través de un cronograma es conveniente definir las acciones técnicas que serían convenientes implementar, para ello definimos cuatro grandes fases a considerar en el presente informe:

- Reclutamiento de personal
- Proceso de selección
- Técnicas de selección
- Base de datos

La primera fase de reclutamiento es importante para determinar un planeamiento y las técnicas a intervenir en cada etapa, definir cómo será la búsqueda, que fuentes de reclutamiento se utilizaran y demás pasos como se indica en la tabla 12 luego de identificar la necesidad de contratación.

Tabla 12: *Fase I acciones de reclutamiento de personal*

Proceso	Acción
Identificar la necesidad de contratación.	Recepciona requerimientos de personal
Elaborar un plan de reclutamiento de personal	Planifica las acciones para reclutar, seleccionar y contratar
Anuncie la posición	Realiza la descripción del puesto.
Búsqueda interna.	Comunicación interna – promoción directa
Referencias y recomendaciones de los empleados.	Consulta interna de conocidos que realizan oficios parecidos
Anuncios en diarios.	Contratar anuncio
Anuncios en internet.	Colgar anuncio
Agencias de empleo	No aplica – pero se tiene en reserva
Universidades.	No aplica – pero no se descarta

De otra parte, tenemos la fase de selección de personal, la diferencia marcada del proceso anterior se fundamenta que este proceso elige a los candidatos adecuados para la vacante una vez convocados, proceso muy importante, de este depende el buen desempeño laboral junto con la inducción laboral, como se menciona se debe elegir el candidato más adecuado, para ello se proponen algunos pasos como se detalla en la Tabla 13 con respecto a las entrevistas exámenes técnicos, físicos y psicológicos que no se venían realizando.

Tabla 13: *Fase 2 acciones de selección de personal*

Proceso	Acción
Entrevista inicial.	Selección de la hoja de vida se entrevista para confirmar el perfil general
Pruebas de empleo.	Se toma conocimiento de las funciones a realizar
Entrevista amplia.	Se profundiza en habilidades blandas
Investigación de antecedentes.	De la selección previa se ven los antecedentes policiales, penales y judiciales
Examen Psicológico	Examen para medir la capacidad de discernir y la proactividad
Exámenes EMO.	Examen medico de acuerdo a Ley
Contrato.	Pase a firma de contrato

Fuente: Elaboración propia

La fase 3 como se aprecia en la Tabla 14 corresponde más que nada a la forma y técnicas para llevar una buena selección, parte de la necesidad es que el personal tenga buenas actitudes, comportamiento, honradez, higiene personal por lo que se indican los pasos

Tabla 14: *Fase 3 Acciones a tomar en entrevista*

PROCESO	ACCIÓN
Entrevista con formato.	Estandarizar la entrevista, elaborar cuestionario semi estructurado.
Entrevista libre.	Preguntas que salen durante la entrevista
Pruebas de capacidad y cultura general.	De acuerdo al puesto
Pruebas de conocimiento técnico.	Pruebas de acuerdo al puesto
Pruebas psicométricas de aptitudes.	Ver la pro actividad
Pruebas de personalidad	Obligatoria integridad personal
Técnicas de simulación.	Plantear al postulante casos sui generis que se pueden presentar
Otra.	Otra que disponga el usuario.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la última fase 4 se recomienda tener una base de datos, que la margen de los datos generales y la determinación de los posibles puestos a desempeñar se tenga la evaluación de las pruebas de actitud en cómo es su trabajo en equipo, comunicación, habilidades blandas e integridad.

7.1. Propuesta económica de implementación

7.2. Viabilidad de la implementación.

La viabilidad de la implementación cumple dos enfoques, uno cualitativo y otro cuantitativo.

Por la parte cualitativa se puede mencionar, la necesidad de contar con la solución al problema existente, de evitar problemas con los clientes, tener siempre la imagen de un servicio prestado con alta calidad a efectos de ser su mejor vitrina. Evitar la pérdida de tiempo o confianza, lograr un buen clima laboral, contar con la tranquilidad de que los recursos humanos seleccionados no serán un problema que se deberá resolver en el proceso, sino que más bien aportarán soluciones.

Por la parte cuantitativa, de parte de la contabilidad a través de la administración se tiene conocimiento de pérdidas recurrentes mensuales, las cuales están pasando a formar parte de los costos en forma indirecta y la alta dirección manifiesta su intranquilidad dado que repercute en las utilidades proyectadas de la empresa y es un mal indicador puesto que de elevarse podría haber problemas con el financiamiento de los servicios, es decir no sería rentable,

La gerencia de administración, reporta que en promedio unos 1,482.17 soles mensuales acarrea la pérdida o dejar de ganar según la Tabla 16, monto histórico calculado por el área funcional de contabilidad

Tabla 16: *Reporte de pérdidas mensuales por problemas de personal*

Reporte de pérdidas incurridos 1er semestre 2021						
Mes	ene	feb	mar	abr	may	jun
Reporte S/	1,242.00	1,495.00	1,697.00	1,865.00	1,245.00	1,349.00
	PROMEDIO SEMESTRE			1,482.17		

Fuente: Gerencia administrativa Famall Group.

De la tabla precedente podríamos indicar que lo invertido se podría recuperar en unos 6 meses según la tabla 17 tomando en cuenta el promedio y el monto total de implementación, pero lo más importante es la posición con el cliente.

Tabla 17: *Proyección de recuperación de la inversión ahorrando en perdidas*

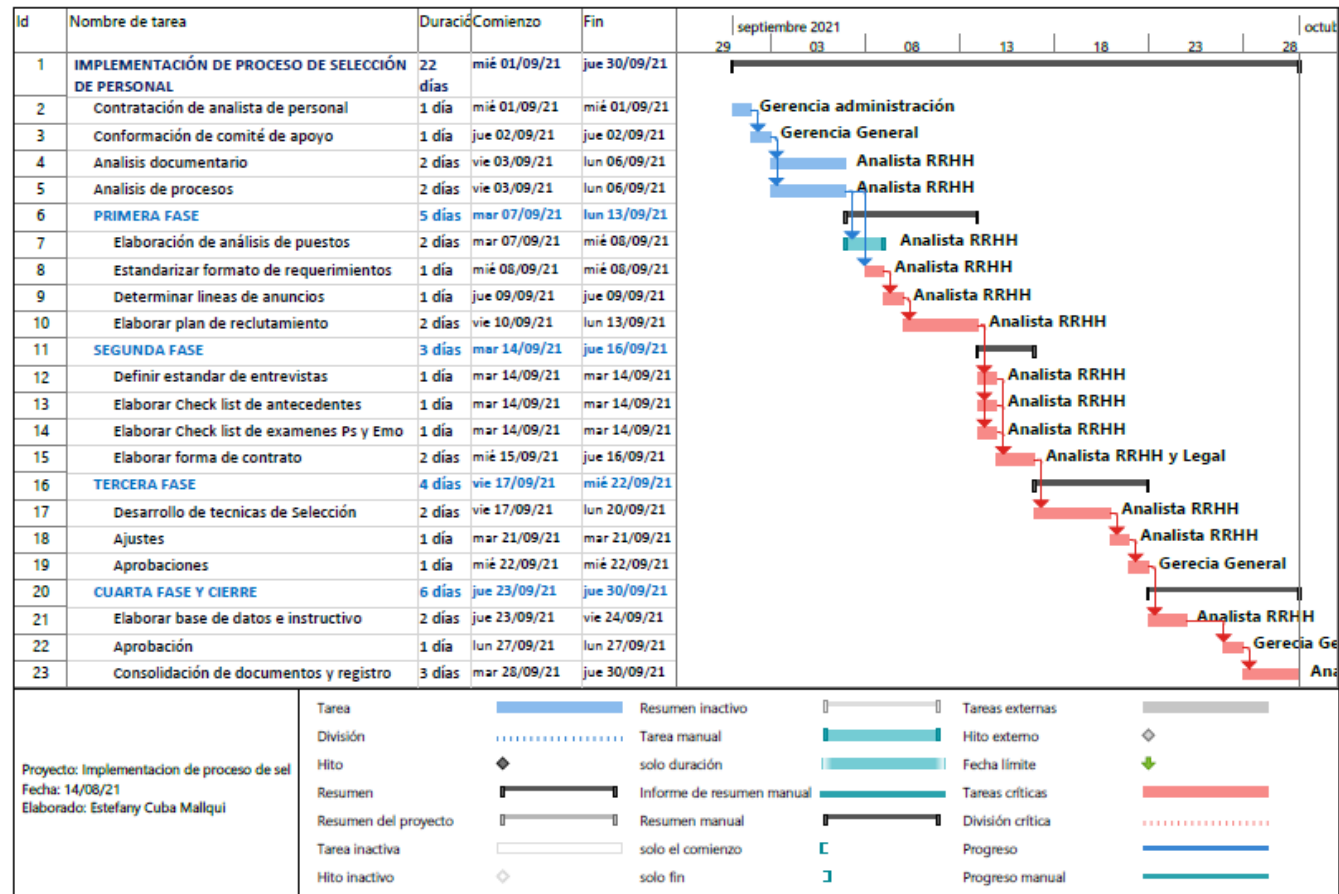
PROYECCIÓN DE RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN			
MES	Ahorro perdidas	Ahorro perdidas	Saldo
1	8,218.00	1482.17	6735.83
2		1482.17	5253.66
3		1482.17	3771.49
4		1482.17	2289.32
5		1482.17	807.15
6		1482.17	-675.02
(todo expresado en nuevos soles)			

Fuente: Elaboración propia

Indudablemente el factor negativo no existe, pero se interpreta que para ingresar al 7mo. Mes debe estar logrado el objetivo en su totalidad.

7.3. Calendario de actividades y recursos

Figura 12. *Project de implementación del proceso*



Fuente: Elaboración Propia

Capítulo VIII: Conclusiones y recomendaciones

8.1. Conclusiones

El proceso de selección de personal actual de la empresa Famall Group fue evaluado bajo la metodología de la gestión por procesos, para ello se analizó la forma actual de operar donde se encontró algunos vacíos que son necesarios mejorar para ellos se determinó que puntos en el proceso deben ser mejorados para poder desarrollar las recomendaciones de ajustes siendo tres acciones que resaltan, una evaluación de puestos, prueba psicométrica y habilidades blandas, la mejora al proceso actual mejorará la relación comercial con los clientes, problemas administrativos y pérdidas económicas entre lo más resaltante.

El proceso de selección de personal actual se reduce a un simple procedimiento de requerir el recurso humano y ver la manera de conseguirlo, es muy básico, como se indica basado en la necesidad inmediata de los recursos humanos, sin la elaboración de una evaluación de puestos, convocando y tomando solo con las evaluaciones de perfil documentario y antecedentes, obviando pruebas, dando lugar a las contar con personal poco comprometido o poco pro activo, situación que no se ha previsto dado la falta de las pruebas psicosomáticas, de habilidades blandas entre otras.

La incidencia de la mejora en el proceso de selección, se fundamenta principalmente en complementar los requerimientos del perfil técnico con capacidades personales, como se explica en el presente informe viendo la falta de compromiso de gran parte del personal para con las actividades encomendadas, carencia de responsabilidad y actitudes de personalidad no de acuerdo a los

requerimientos del cliente, deserción del personal recién contratado, lo que demuestra como incidiría la mejora en el proceso de selección para evitar estas incidencias valga la redundancia en la mejora de la gestión, entendemos que de las 7 incidencias reportadas por el área de operaciones el 33% no cumple con el perfil, otra incidencia resaltante es que un 11% del personal recién ingresante solo labora 3 días, denotando la falta de compromiso mencionado

Los puntos preponderantes a mejorar parten por identificar la necesidad funcional y evaluar los recursos humanos en el perfil correcto lo que conlleva a una propuesta de un nuevo procedimiento para ello el presente informe dentro del capítulo 6 identifica los procesos para determinar los principales puntos de mejora, encontrando 12 pasos desde el requerimiento hasta la elaboración del contrato, las 2 grandes fases son el reclutamiento y la selección, en la primera no se determina una evaluación de puestos y una debida comunicación en la convocatoria y en la selección se obvian pruebas de capacidad personal como la de evaluación psicológicas y evaluación de personal en las habilidades blandas, puntos preponderantes para la mejora.

La implementación de una mejora en el proceso existente consiste en aplicar pruebas de personalidad y pruebas psicométricas como se explica en el numeral 6.2.7 del presente informe, además de ello se indican 4 fases: planificación del proceso, reclutamiento de personal, selección de personal y control y mejora del proceso, las cuales contienen detalles a ser incluidos en el sistema de gestión de la empresa, esta implementación estará sujeta a la capacitación personal designado para el nuevo proceso de selección por un consultor

8.2. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Famall Group realizar el análisis del proceso de selección de personal operativo vigente, bajo la metodología de la gestión por procesos.

Se recomienda realizar un análisis del valor del proceso anualmente, tomándose estos actos análisis como puntos de partida para una mejora continua, de manera que se revisen las actividades que se ejecutan y se valide nuevamente su relevancia en el proceso.

Se recomienda reforzar los puntos de incidencia preponderantes y hacer de conocimiento a las áreas involucradas a fin de saber el porqué de los nuevos cambios.

Se recomienda capacitar en los puntos de mejora al personal designado para esta labor a efectos de monitorear y hacer los ajustes necesarios para la mejora continua de lo planteado.

Se sugiere la implementación de la propuesta de cambios en el proceso de selección de personal y evaluar al personal idóneo para la labor acompañado de la capacitación correspondiente para su dedicación exclusiva.

Referencias bibliográficas

- Benites, A. (2018) *Propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal para reducir los costos en la empresa World Group SAC*. (Tesis de pregrado en Ingeniería Industrial) Universidad Privada del Norte, Trujillo.
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14101>
- Bustos, L. (2019) *Propuesta de mejora en los procesos de contratación en el área de Recursos Humanos de la empresa Schlumberger Surencó S.A.* (Tesis de pregrado en Ingeniería Industrial) Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, Bogotá. <https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/1618>
- Chávez, A. (2015) *Propuesta de mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal dirección de administración de recursos humanos de la secretaria del agua, ubicada en la ciudad de Quito*. (Tesis de pregrado en Ciencias Administrativas) Universidad Central del Ecuador, Quito.
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7440/3/T-UCE-0003-AP014-2015.pdf>
- Chiavenato, I. (1997). *Introducción a la teoría General de la administración*. (4ª edición). México. McGraw Hill.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá. D.C: Editorial Nomos S.A - Mc Graw-Hill. México.
http://biblioteca.unach.edu.ec/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=6168#.YSGWfo5KjIU

- Chiavenato, I. (2007), *Administración de los recursos humanos – El capital de las organizaciones* (8ª edición). México. McGraw Hill – Interamericana Editores.
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Chiavenato (2009), *Gestión del talento humano* (3ª edición). México. McGraw Hill – Interamericana Editores. México.
https://www.academia.edu/37288032/Gestion_del_talento_humano_3ra_Edicion
- Chiavenato, I. (2020), *Administración de los recursos humanos – El capital de las organizaciones* (10ª edición). McGraw Hill – Interamericana Editores España.
https://www.todostuslibros.com/libros/administracion-de-recursos-humanos_978-1-4562-6316-4
- Cordero M y Pérez I. (2009). *Procedimiento para la mejora de los procesos operativos*. Revista Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico José Echevarría La Habana Cuba. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433568011.pdf>
- Divantoque, E. (2020) *Plan de mejora en la calidad en los procesos de selección y reclutamiento de personal temporal en Adecco* (Tesis de pregrado en Ingeniería Industrial) Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá.
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/11335?show=full>
- Galán, A (2020) *Sistema de selección del personal y evaluación de desempeño en el área de Recursos Humanos de una consultora de tecnologías de la información y comunicación* (Tesis de pregrado en Ingeniería de sistemas) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/650367/Galan_GA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

García, M. Quispe, C. Ráez, L. (2003) Mejora continua de la calidad de los procesos.

Revista Industrial Data, fondo editorial de la Universidad Mayor de San Marcos. Lima Perú.

<https://revistas.gnbit.net/index.php/idata/article/view/5992/5187>.

Llanes, M. Godínez, C. Moreno, M y García, G (2014) De la gestión por procesos a la

gestión integrada por procesos. *Revista Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín, Cuba* <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n3/rii02314.pdf>

Mallar, M. (2010) *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Red de

Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.

<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

Martínez, M. Portales, P. Palos, G. Ramos, A. (2010) *La gestión por procesos: un*

enfoque de gestión eficiente. Revistas Oikos Científicas de América Latina, el

Caribe, España y Portugal. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

Medina (2017) *La selección de personal y el desempeño laboral en los colaboradores*

de la empresa LO&LO. (Tesis de pre grado en Psicología Industrial)

Universidad Técnica de Ambato Ecuador.

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25037/1/TESIS-ALBERTO-MEDINA%20%281%29.pdf>.

Medina, L. Nogueira, D. y Hernández, A. (2009) Relevancia de la gestión por procesos

en la Planificación estratégica y la mejora continua. *Revista EIDOS Editorial*

universitaria de la UTE – España. <https://doi.org/10.29019/eidos.v0i2.62>

Ruiz, L. (2016) *Propuesta de mejora de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica en una empresa de construcción*. (Tesis de pregrado en Ingeniería Industrial y Comercial) Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2392/2/Resumen_Ruiz.pdf

Venegas, J. (2020) *Estrategias de reclutamiento para mejorar la selección de personal para la empresa G4S Logística & Tecnología Perú S.A.* (Tesis de pregrado en Administración de empresas) Universidad Señor de Sipán, Perú.
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7624/Venegas%20Quispe%20Jos%C3%A9%20Luis.pdf?sequence=1>

Anexos:

Anexo 1: SIG – Control documentario requerido

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION				CÓDIGO: F-RH-300-003	
					VERSIÓN: N°1	
	FORMATO: FICHA DE DATOS DEL PERSONAL				FECHA: 01.01.18	
				PÁGINA: 1 de 1		
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin: auto; text-align: center; line-height: 100px;">FOTO</div>						
DISPONIBILIDAD DE HORARIO	M	T	N	PUESTO A OCUPAR:		
DATOS PERSONALES						
APELLIDO PATERNO				APELLIDO MATERNO		
NOMBRES						
DNI		FECHA DE NACIMIENTO		EDAD		ESTADO CIVIL
DIRECCIÓN ACTUAL						
DISTRITO		REFERENCIA				
TELÉFONO FIJO		TELÉFONO CELULAR		CORREO ELECTRÓNICO		
DATOS REFERENTE A LAS PERSONAS QUE VIVEN CON EL TRABAJADOR						
PARENTESCO	APELLIDOS Y NOMBRES			EDAD	OCUPACIÓN	
¿TIENE HIJOS?	APELLIDO Y NOMBRES DE LOS HIJOS			OCUPACIÓN	EDAD	VIVE CON UD. (SI - NO)
SÍ	NO					
¿CUÁNTOS?						
INDIQUE DATOS DE DOS FAMILIARES A QUIENES NOTIFICAR EN UNA SITUACIÓN DE EMERGENCIA						
APELLIDOS Y NOMBRES			PARENTESCO	TELÉFONO Y DIRECCIÓN		
DATOS DE ESTUDIOS						
EDUCACIÓN	COMPLETA Y/O INCOMPLETA	CENTRO DE ESTUDIOS			DESDE	HASTA
PRIMARIA						
SECUNDARIA						
EDUCACIÓN SUPERIOR	ESPECIALIDAD	CENTRO DE ESTUDIOS	DESDE	HASTA	COMPLETO Y/O INCOMPLETA	GRADO OBTENIDO (*)

(*) Indicar el grado académico: TITULADO - BACHILLER - EGRESADO - ESTUDIANTE

REGIMEN PENSIONARIO (Afiliado actualmente)				ELECCIÓN SISTEMA PENSIONARIO (1ra afiliación)			
ONP		AFP - INTEGRAL		AFP - PRIMA		SIST. NAC. PENSIÓN - ONP	
		AFP - PROFUTURO		AFP - HABITAT		SIST. PRIV. PENSIÓN - AFP	
Base legal: R.M. 112-2013-TR							

EXPERIENCIA LABORAL (Empezar por su ultimo Centro de Trabajo)

1. Nombre de la Empresa: _____

Área de Trabajo: _____ Cargo: _____ del: _____ al: _____

Último Sueldo o jornal : _____ Motivo de Salida: _____

2. Nombre de la Empresa: _____

Área de Trabajo: _____ Cargo: _____ del: _____ al: _____

Último Sueldo o jornal: _____ Motivo de Salida: _____

Dibuje un plano de referencia para ubicar su domicilio, indique sitios, avenidas principales o negocios cercanos a su domicilio

PARA PERSONAL OPERATIVO (Talla de Uniforme)

Polo

pantalon

Zapatillas

Fecha


Firma del Postulante

HUELLA DIGITAL


* Declaro que la información proporcionada es verdadera; para lo cual bajo firma autorizo a la empresa a verificar la información, de comprobarse que esta no es verdadera será causal de retiro de la empresa de acuerdo al Art.25 inciso de LPCL DS N° 003-97-TR

Entrevistado por: _____


Anexo 2: SIG – Control documentario requerido

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN				CÓDIGO : F-RH-300-005
	FORMATO: CONTROL DOCUMENTARIO REQUERIDO				VERSIÓN: N°01 FECHA: PÁGINA:
	N°	DOCUMENTOS		SI	NO
	1	Fichas de datos del personal completamente lleno			
	2	Dos fotografías recientes			
	3	Curriculum Vitae			
	4	TITULOS PROFESIONALES			
		Universitario	Técnico		
		Bachiller	Carta Egresado		
		Certificados de estudios:			
	5	Formato de Declaración de Salud completamente lleno			
	6	Copia de Documento de Identidad (DNI)			
		Conyugue	Hijos		
	7	Copia de recíbo de Agua o Luz			
	8	EVALUACIONES PSICOLOGICAS			
		Hombre bajo la lluvia			
		WARTEGG			
	9	Hoja de resultados ALLSSA			
	10	Número de tarjeta de ahorro			
		FECHA DE RECIBIDO			
		RECIBIDO POR:			
		NOMBRE:			
				FIRMA	


Anexo 3: SIG – Declaración de Salud

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN				CÓDIGO :	F-RH-300-004
					VERSIÓN:	Nº01
	FORMATO: DECLARACIÓN DE SALUD				FECHA:	01.01.18
				PÁGINA:	1 de 1	
Nombres y Apellidos:						
DNI:						
Teléfono:						
Sr/Sra/srta. Marque con un ASPA "X" en cada casilla según corresponda "SI" O "NO"						
PREGUNTAS					SI	NO
1. Usted fuma muy seguido.						
2. Ha tenido o tiene sobrepeso.						
3. Se encuentra en estado de gestación.						
4. Ha consumido drogas.						
5. Bebe alcohol muy seguido.						
6. Sufre o sufrido de hipertensión arterial o presión alta.						
7. Sufre o ha sufrido enfermedades del corazón: arritmias, taquicardias, paro cardíaco u otros.						
8. Sufre o ha sufrido de diabetes o azúcar en la sangre.						
9. Sufre o ha sufrido problemas renales como: insuficiencia renal crónica, falta de un riñón, cálculos renales, diálisis u otros.						
10. Sufre o a sufrido de depresión, enfermedad bipolar, esquizofrenia o locura.						
11. Ha tenido epilepsia o ataques, pérdida del conocimiento, convulsiones, u otros problemas neurológicos.						
12. Ha recibido o sabe que requiere trasplante de un órgano.						
13. Sufre o ha sufrido de cáncer.						
14. Tiene o a tenido problemas pulmonares: asma o asfixia, bronquitis crónica u otros.						
15. Tuberculosis o tos con expectoración por más de 15 días en los últimos 3 meses.						
16. Sufre o ha sufrido de dolores articulares.						
17. Sabe usted si sufre o ha sufrido problemas con las plaquetas, coagulación de la sangre, Hemofilia, sangrados permanentes u otros.						
18. Sabe si está infectado por el virus del VIH o tiene SIDA.						
19. Tiene o sabe que necesita una prótesis o reemplazo articular de cadera, rodilla, u otros.						
20. Toma medicamentos en periodos prolongados.						
21. Ha sido intervenido/a quirúrgicamente.						
¿Cuál es su peso actual? ¿Cuál es su estatura?						
Si algunas de las respuestas marcó SI, sirvase a proporcionar la información detallada.						
* Los datos consignados en esta hoja deben ser completos, exactos y legibles.						
Autorizo a FAMALL GROUP la verificación de la información suministrada en el presente documento,						
De encontrarse omisión o inexactitud se cancelará el contrato de trabajo.						
FECHA:						
FIRMA						

Anexo 4: SIG – Solicitud de personal

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN		Código:
			Versión: N° 01
	FORMATO: SOLICITUD DE PERSONAL		Fecha:
		Página: 1 de 1	
DATOS DEL SOLICITANTE			
NOMBRE:			
FECHA EMISIÓN:			
GERENCIA / AREA:			
DATOS DE LA SOLICITUD			
PUESTO:	Auxiliar de Limpieza	ÁREA:	01-095
CLIENTE:		C.C.:	
DIRECCIÓN DE DESTAQUE:	S.J.M.		
DIRECCIÓN FISCAL:			
Nº HORAS DE TRABAJO:	8	HORARIO TRABAJO:	Lu a Sa : 9-5 PM
REMUNERACIÓN:		<input checked="" type="checkbox"/> BASICO	
BONO:	<input type="checkbox"/> ALIMENTACION <input type="checkbox"/> MOVILIDAD <input checked="" type="checkbox"/> AL CARGO <input type="checkbox"/> OTROS		
TIEMPO DE CONTRATO:			
MOTIVO DE LA SOLICITUD (marcar con una "X" y detallar lo necesario)			
<input type="checkbox"/> INICIO DE SERVICIO <input type="checkbox"/> INCREMENTO DE PERSONAL <input type="checkbox"/> OTRO (Detallar): <input type="checkbox"/> SERVICIO ESPECIAL <input checked="" type="checkbox"/> REEMPLAZO DE PUESTO Cambio de personal por faltas			
ACTIVIDADES A REALIZAR			
TRABAJO EN OFICINA	<input type="checkbox"/>	Limpieza en tiendas .	
TRABAJO EN PLANTA	<input type="checkbox"/>		
AREAS LIBRES	<input type="checkbox"/>		
OTROS (Detallar)	<input type="checkbox"/>		
NOTA: De existir funciones adicionales, que no estén contempladas en el perfil de puesto, especificar.			
APROBADO PARA PERSONAL OPERATIVO			
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> _____ JEFE DEL ÁREA Nombre : </div> <div> _____ CORDINADOR(A) DEL ÁREA Nombre: </div> </div>			
APROBADO PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO			
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> _____ RESPONSABLE DEL ÁREA Nombre : </div> <div> _____ CORDINADOR(A) DEL ÁREA Nombre: </div> </div>			

Anexo 5: SIG – Elección del sistema pensionario

		SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN				CÓDIGO :	F-RH-300-010
						VERSIÓN:	N°01
		FORMATO: ELECCIÓN DEL SISTEMA PENSIONARIO				FECHA:	01.01.18
						PÁGINA:	1 de 1
I. DATOS DEL TRABAJADOR							
APELLIDO PATERNO							
APELLIDO MATERNO							
NOMBRES							
TIPO DE DOCUMENTO		DNI					
		CARTA DE EXTRANJERIA					
		PASAPORTE					
		OTRO					
SEXO	F		M				
FECHA DE NACIMIENTO		DIA		MES		AÑO	
DOMICILIO		AVENIDA		CALLE	JIRÓN	OTROS	
		DISTRITO					
		PROVINCIA					
		DEPARTAMENTO					
II. DATOS DE LA ENTIDAD EMPLEADORA							
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL							
Nro. DE RUC							
DEPARTAMENTO DEL DOMICILIO FISCAL							
III. DATOS DEL VINCULO LABORAL							
FECHA DE INICIO DE LA RELACIÓN LABORAL		DIA		MES		AÑO	
REMUNERACIÓN							
IV. ELECCIÓN DEL SISTEMA PENSIONARIO							
SISTEMA NACIONAL DE PENSIONES				SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES			
FIRMA DEL TRABAJADOR:							
LUGAR Y FECHA:		Ciudad de		de		del	
Base legal: R.RM 112-2013-TR							