



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

FACULTAD DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA E
INGENIERIA INDUSTRIAL

Implementación del Área de Reclutamiento y Selección de Talento Humano en
la Empresa ECOSEM, Huaraucaca, Pasco 2023

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Ingeniero Industrial

AUTOR

Agüero Torres, José Antonio

<https://orcid.org/0009-0008-4345-2687>

ASESOR

Dr. Muñoz Muñoz, Ricardo

<https://orcid.org/0000-0002-1768-0650>

Pasco - Perú

2024

AGUERO TORRES JOSE

INFORME DE ORIGINALIDAD

16%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.dspace.cordillera.edu.ec:8080 Fuente de Internet	1%
2	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	1%
3	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	1%
4	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	www.researchgate.net Fuente de Internet	1%
6	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
7	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante	<1%

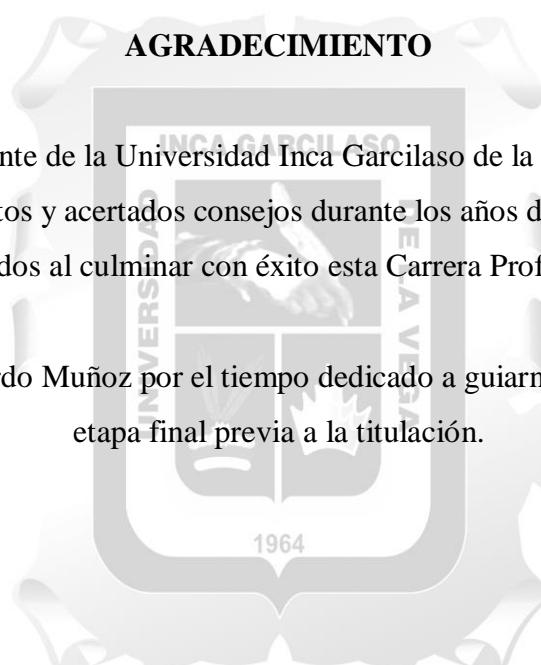


A mi familia, principal inspiración de superación constante.

AGRADECIMIENTO

A la plana docente de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, quienes supieron implantar de conocimientos y acertados consejos durante los años de estudio y que se ven hoy reflejados al culminar con éxito esta Carrera Profesional.

Al tutor Ing. Ricardo Muñoz por el tiempo dedicado a guiarnos adecuadamente en esta etapa final previa a la titulación.



RESUMEN

El presente trabajo introduce la implementación del área de Reclutamiento y Selección del Talento en la Empresa ECOSEM Pasco, con el objetivo principal de dotar a las diferentes áreas de la organización con profesionales altamente competitivos en plazos óptimos. Para alcanzar esta meta, se llevó a cabo un análisis detallado de los principales problemas que obstaculizaban el logro de las metas propuestas. A partir de dicho análisis, se establecieron tres objetivos clave: redefinir los perfiles laborales de los puestos más demandados, desarrollar estrategias efectivas de retención de talento y establecer requisitos para la implementación de un sistema de seguimiento de candidatos (ATS). Estas soluciones propuestas se respaldan en experiencias laborales anteriores, donde la implementación de un área similar o la gestión adecuada de la existente condujeron a resultados altamente positivos en términos del cumplimiento de uno de los indicadores fundamentales de Recursos Humanos: el Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento. Como resultado de este trabajo, se logró la implementación exitosa del área, la redefinición de 8 perfiles laborales, la formulación de 8 estrategias de retención de talento y la identificación de 9 requerimientos para el desarrollo de un sistema de seguimiento de candidatos (ATS). Posterior a la implementación del área, se evidenció una mejora del 22% en la eficiencia del proceso de reclutamiento y selección.

Palabras clave: Reclutamiento, selección, perfil laboral, retención de talento, Sistema de seguimiento a candidatos, ATS.

“Management for the Implementation of the Talent Recruitment and Selection Area in the
Ecosem Company Huaraucaca, Pasco 2023”

ABSTRACT

This paper introduces the implementation of the Recruitment and Talent Selection Department at ECOSEM Pasco, with the main objective of providing different areas of the organization with highly competitive professionals within optimal timeframes. To achieve this goal, a detailed analysis of the main issues hindering the achievement of proposed objectives was conducted. Based on this analysis, three key objectives were established: redefine job profiles for the most in-demand positions, develop effective talent retention strategies, and establish requirements for the implementation of a Candidate Tracking System (ATS). These proposed solutions are supported by previous work experiences, where the implementation of a similar department or the proper management of an existing one led to highly positive results in terms of meeting a fundamental Human Resources indicator: the Recruitment and Talent Selection Process. As a result of this work, the successful implementation of the department was achieved, along with the redefinition of 8 job profiles, the formulation of 8 talent retention strategies, and the identification of 9 requirements for the development of a Candidate Tracking System (ATS). Following the implementation of the department, a 22% improvement in the efficiency of the recruitment and selection process was observed.

Keywords: Recruitment, selection, job profile, talent retention, Candidate Tracking System, ATS.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo I: Planteamiento del Problema	2
1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	3
1.2 Formulación del Problema General y Específicos.....	9
1.3 Objetivo General y Específicos	9
Capítulo II: Marco Teórico de la Investigación	10
2.1 Bases Teóricas	11
2.2 Antecedentes del Estudio	14
2.3 Marco Conceptual.....	17
Capítulo III: Justificación y Delimitación de la Investigación.....	19
3.1 Justificación e Importancia del Estudio	20
3.2 Delimitación del Estudio	21
Capítulo IV: Formulación del Diseño	22
4.1 Diseño Esquemático.....	23
4.2 Descripción de los Aspectos Básicos del Diseño	27
Capítulo V: Prueba de Diseño.....	29
5.1 Aplicación de la Propuesta de Solución.....	30
CONCLUSIONES.....	46

RECOMENDACIONES.....47

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS48



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cantidad de Requerimientos de Personal periodo Enero - Junio 2023.....	4
Tabla 2. Causas del bajo nivel de cumplimiento de atención de Requerimientos de Contratación de Personal.....	7
Tabla 3. Matriz de priorización de causas	8
Tabla 4. Cantidad de Requerimientos de Personal periodo julio - noviembre 2023.....	45



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Total de Requerimientos de Contratación de Personal no atendidos en el periodo Enero - Junio de 2023.....	5
Figura 2. Diagrama causa – efecto	6
Figura 3. Ciclo de Deming.....	11
Figura 4 Organigrama Jerárquico de Recursos Humanos – Ecosem Pasco	25
Figura 5. Esquema de desarrollo del trabajo de suficiencia profesional	26
Figura 6. Nueva estructura de la Jefatura de Personal.....	30



INTRODUCCIÓN

Actualmente la gestión de Reclutamiento y Selección de Talento tiene un papel preponderante pues hacer bien este proceso va a permitir mejorar los tiempos, optimizar la calidad, tener disponible al personal oportunamente, entonces este proceso garantiza ubicar al talento humano mejor calificado y adecuado para la empresa.

Por lo tanto, este trabajo apunta a tener como objetivo principal optimizar los procesos de Reclutamiento y Selección de Talento destinado a todas las áreas de la Empresa Ecosem Pasco. Para lograrlo debemos identificar las necesidades actuales de personal, analizar la naturaleza y problemáticas y cuáles son los objetivos principales con nuestros clientes, para eso aplicamos el método de gestión por procesos y así proponer mejoras.

Este trabajo se ha desarrollado en 5 capítulos, los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I: Se describe el marco teórico de este trabajo, cuyo fin es de establecer las bases con las que vamos a trabajar, así mismo comparar con algunos temas semejantes que tengan respaldo académico y científico.

Capítulo II: Aquí analizamos la problemática que tiene la empresa, la cual fue motivo de llevar a cabo este trabajo, se determinaron las causas y síntomas, también elaboramos el diagrama del espinazo de Ishikawa, eso nos generó plantearnos algunos objetivos generales y específicos. Al analizar la problemática hemos realizado también un análisis a las causas y síntomas que la originan.

Capítulo III: En esta parte vamos a enfocarnos en explicar cuál es la justificación para la realización del presente trabajo, así como describir la delimitación de los ámbitos de investigación de la misma.

Capítulo IV: Aquí vamos a mostrar el organigrama jerárquico del área de Recursos Humanos, así como explicar cuáles son los aspectos básicos del diseño de la gestión de reclutamiento y selección que proponemos.

Capítulo V: En esta parte vamos a detallar como es que las propuestas de solución planteadas ante las problemáticas halladas van a ser realmente útiles para la empresa, esto definitivamente estará ligado a los objetivos trazados en el presente trabajo.

Finalmente se describen las conclusiones y recomendaciones, siempre afines con los objetivos propuestos.

Capítulo I: Planteamiento del Problema



1.1 Descripción de la Realidad Problemática

A escala mundial, la escasez de talento es una problemática generalizada, afectando al 69% de los empleadores según la Encuesta de Escasez de Talento de Manpower Group. La evolución tecnológica también ha modificado la dinámica del reclutamiento, con el 67% de los empleadores globales utilizando tecnologías de selección de talento, según datos de la Bolsa de Trabajo Indeed (ManpowerGroup, 2021).

En el ámbito regional, la diversidad cultural se erige como un aspecto crucial en la gestión de talento en América. El informe Diversity Hiring Experiences in 2021 de Glassdoor señala que el 76% de los empleadores en América del Norte consideran la diversidad como un factor determinante en las decisiones de contratación. Además, el impacto de la pandemia ha dejado una huella significativa en la región, con una pérdida neta de 26 millones de empleos en 2020, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (Glassdoor, 2021).

En el ámbito local, específicamente en Perú, el desajuste de habilidades constituye un desafío fundamental, con el 55.1% de los empleadores reportando dificultades para encontrar talento con las habilidades necesarias, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). La informalidad laboral también persiste como una problemática relevante, afectando al 73.7% de los trabajadores peruanos, según la Encuesta Nacional de Variaciones y Dinámica del Empleo (ENVID) del INEI. Además, la adopción de tecnologías modernas para el reclutamiento aún enfrenta resistencias, con el 42% de las empresas peruanas utilizando métodos tradicionales, según un informe de la Asociación de Empresas de Servicios de RRHH de Perú (ACCEP) (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), (2021).

ECOSEM PASCO es una empresa contratista que se desenvuelve en los rubros de la minería, construcción y transporte. Elabora y diseña proyectos mineros y civiles, así mismo ejecuta obras de ingeniería civil, minera, mecánicas y eléctricas. Considera como principal objetivo, poder satisfacer las necesidades de sus clientes antes durante y después de culminado cierto proyecto.

Los trabajos se realizan usando estándares altos en seguridad y calidad, generando así confianza en sus clientes. Respeta la legislación medioambiental, laboral y toda aquella que tenga relación con el quehacer de la empresa, buscando en todo momento oportunidades para el crecimiento de los colaboradores, el desarrollo sostenible de la organización y la firme convicción de ser una empresa socialmente responsable.

Todo ello conlleva a buscar permanentemente profesionales y técnicos altamente calificados de acuerdo al perfil solicitado por las diversas áreas a fin de cumplir oportunamente con los trabajos encomendados.

Los índices de rotación de personal (ingresos y ceses) no son muy altos, pero la Empresa tiene proyectos de carácter eventual por tiempos específicos y para ello se necesita reclutar trabajadores de manera permanente y así atender oportunamente los diversos trabajos que tenemos con nuestros clientes, siempre tratando de hacerlo en los tiempos y plazos establecidos y con la calidad de eficiencia y eficacia que amerita.

Para eso se necesita realizar una adecuada y óptima gestión en los procesos de reclutamiento y selección de talento, teniendo como principal objetivo el de dotar a la empresa los profesionales, técnicos y mano de obra mejor calificada para los diversos puestos de trabajo que se tienen en las áreas de la organización.

Se debe tener en cuenta que nuestro talento humano es la carta de presentación de toda organización y para ello es completamente necesario reclutar a las personas idóneas para la realización de cada trabajo encomendado.

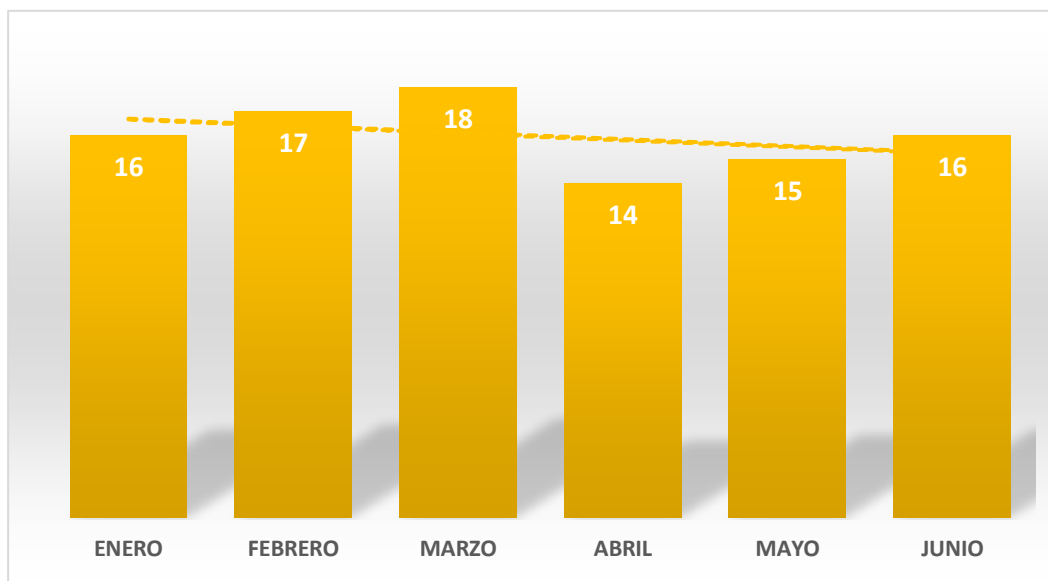
Durante la primera mitad del 2023 los índices de rotación de personal (ingresos y ceses de personal) han sido medianamente elevados, lo que se refleja en que no se haya podido cumplir en dotar de personal a los requerimientos que se reciben de las diversas áreas de la Empresa, así mismo, saltando ciertos pasos de una correcta gestión de reclutamiento y selección de talento. Estadística al respecto se presenta en la tabla 1.

Tabla 1. Cantidad de Requerimientos de Personal periodo Enero - Junio 2023

Año 2023	Número de semanas	Total de Ingresos	Total de Requerimientos	Total de Requerimientos sin atender	Eficiencia
Enero	4	18	34	16	53 %
Febrero	4	15	32	17	47 %
Marzo	4	32	50	18	64 %
Abril	4	24	38	14	63 %
Mayo	4	21	36	15	58 %
Junio	4	29	45	16	64 %

En la Tabla 1 se evidencia una cantidad significativa de requerimientos de contratación de personal nuevo que no se atendieron mensualmente. Además, se observa que el promedio mensual de cumplimiento tiene niveles en algunos meses que solo bordean el 50%, lo que genera retrasos en los trabajos programados, tal como apreciamos en la Figura 1.

Figura 1. Total de Requerimientos de Contratación de Personal no atendidos en el periodo Enero - Junio de 2023

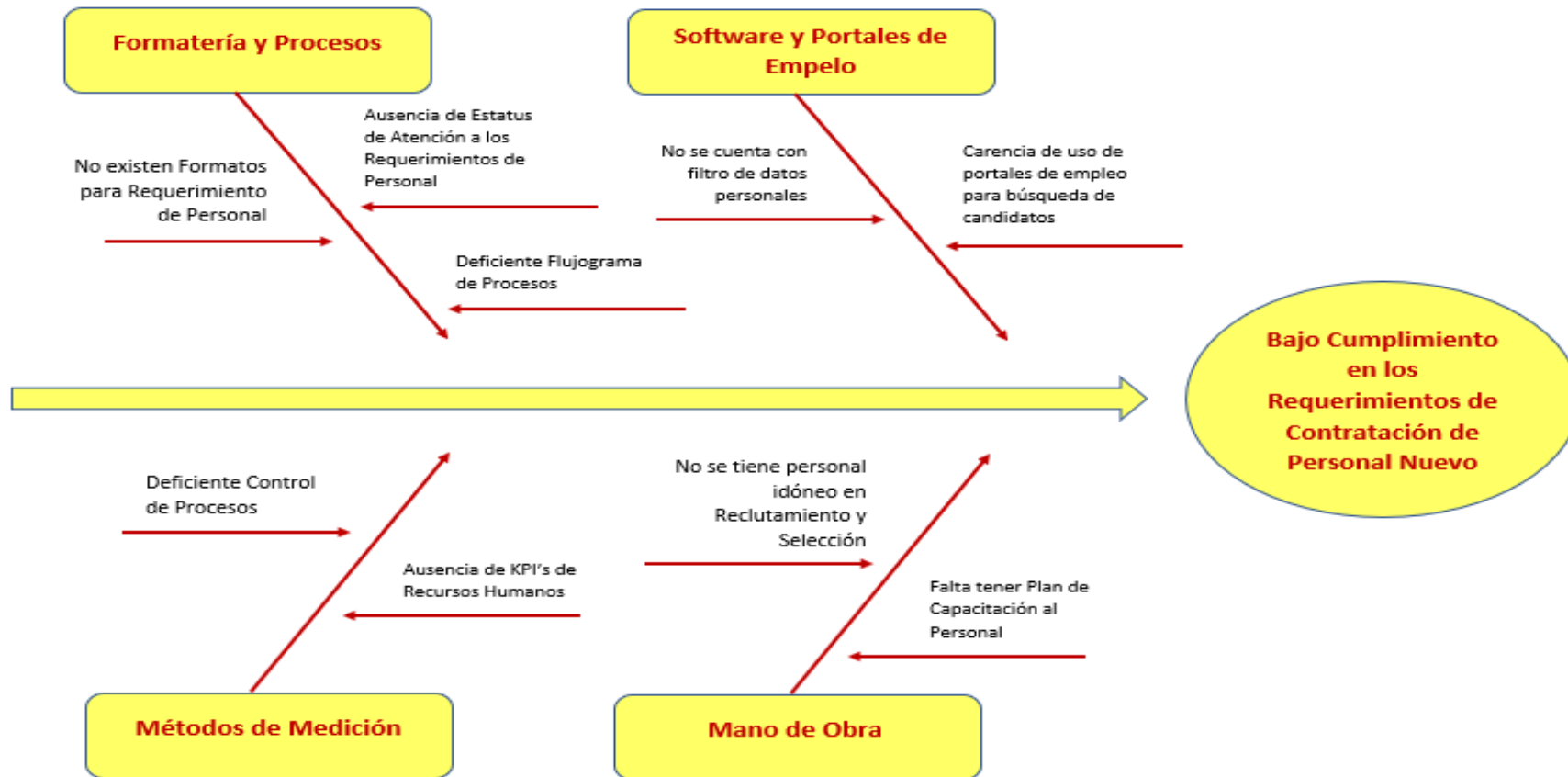


En la figura 1 se observa que la cantidad de requerimientos de contratación de personal tiene un índice de crecimiento en el primer trimestre, luego desciende, pero nuevamente con tendencia a elevarse en el segundo trimestre.

El fin de este trabajo de suficiencia profesional es poder determinar las causas de estos constantes incumplimientos y justificar la implementación del área de reclutamiento y selección de personal dentro de la empresa Ecosem Huaraucaca.

Para descubrir las causas del bajo índice de cumplimiento en los requerimientos se revisaron los índices históricos de rotación de personal, con esta información se elaboró el diagrama de causa-efecto o también conocido diagrama de Ishikawa que se presenta a continuación en la figura 3.

Figura 2. Diagrama causa – efecto



En la figura 2 se observa que se identificaron 9 causas como responsables del bajo porcentaje de cumplimiento en la atención de los requerimientos de contratación de personal nuevo.

En la tabla 2 se muestran las causas identificadas y ordenadas de acuerdo al tipo al que pertenecen.

Tabla 2. *Causas del bajo nivel de cumplimiento de atención de Requerimientos de Contratación de Personal*

N.º	Causas	Tipo de Causa
C1	No existe Formato para Requerimiento de Personal	Procesos
C2	No se cuenta con un software ATS para seguimiento de candidatos	Método
C3	Deficiente Flujograma de Procesos	Procesos
C4	No se cuenta con filtro de Verificación de Datos Personales	Medición
C5	Carencia de uso de Portales de Empleos	Método
C6	No se retiene al talento	Método
C7	Perfiles de puestos de trabajo desfasados	Medición
C8	No se tiene personal idóneo en Reclutamiento y Selección	Mano de Obra
C9	Falta tener plan de capacitación al personal	Mano de Obra

En la tabla 2 se presentan las 9 causas que se identificaron como causantes del bajo nivel de cumplimiento en los requerimientos de contratación de personal.

A continuación, se lleva a cabo la evaluación de cada causa, con el propósito de determinar su influencia en el tema del bajo nivel de cumplimiento de contratación de nuevo personal. Era necesario jerarquizar las causas de acuerdo a su relevancia, la cual se encontraba vinculada con su contribución al problema bajo análisis. Para tal fin se utilizó la matriz de priorización de causas mediante juicio de expertos y se presenta en la tabla 3.

Tabla 3. Matriz de priorización de causas

IT	Causas	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	TOTAL	%	Acumulado
C8	No se tiene personal idóneo en Reclutamiento y Selección	6	6	6	6	24	28%	28%
C7	Perfiles de puestos de trabajo desfasados	6	6	6	6	24	28%	56%
C6	No se retiene al talento	3	3	0	3	9	10%	66%
C2	No se cuenta con un software ATS para seguimiento de candidatos	3	3	3	0	9	10%	76%
C1	No existe Formato para Requerimiento de Personal	3	0	3	0	6	8%	84%
C4	No se cuenta con filtro de Verificación de Datos Personales	0	0	0	3	3	4%	88%
C3	Deficiente Flujograma de Procesos	0	0	0	3	3	4%	92%
C5	Carencia de uso de Portales de Empleo	0	3	0	0	3	4%	96%
C9	Falta tener plan de capacitación al personal	0	0	0	3	3	4%	100%
						84	100%	
Recurrencia alta		6						
Recurrencia media		3						
Recurrencia nula		0						

En la tabla 3 se observa que las causas C8, C7, C6 y C2 concentran el 80% de la alta recurrencia según el juicio experto. Son éstas 4 causas que se deben priorizar en la solución que se proponga.

1.2 Formulación del Problema General y Específicos

Problema general

¿Cómo la implementación del área de reclutamiento y selección de talento mejora la eficiencia en la incorporación de nuevos empleados?

Problemas específicos

¿Cómo redefinir los perfiles de los puestos de trabajo con más altos índices de rotación?

¿Cómo desarrollar estrategias para la retención de talento?

¿Cómo establecer los principales requerimientos para el diseño de un Sistema de Seguimiento de Candidatos (ATS)?

1.3 Objetivo General y Específicos

Objetivo General

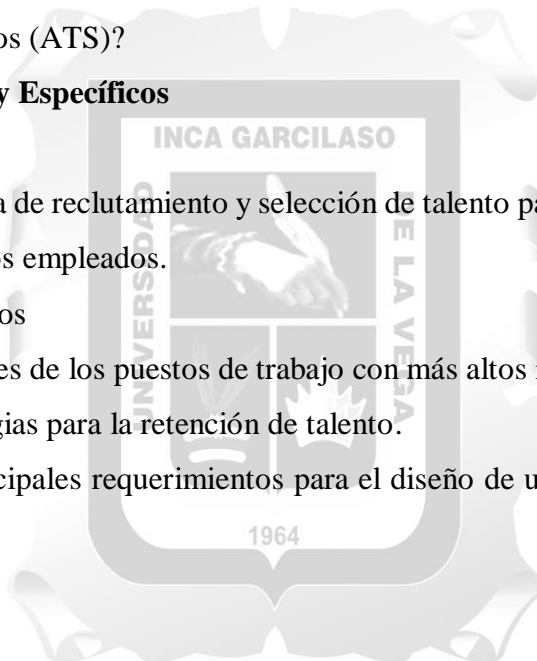
Implementar el área de reclutamiento y selección de talento para mejorar la eficiencia en la incorporación de nuevos empleados.

Objetivos específicos

Redefinir los perfiles de los puestos de trabajo con más altos índices de rotación.

Desarrollar estrategias para la retención de talento.

Establecer los principales requerimientos para el diseño de un Sistema de Seguimiento de Candidatos (ATS).



Capítulo II: Marco Teórico de la Investigación

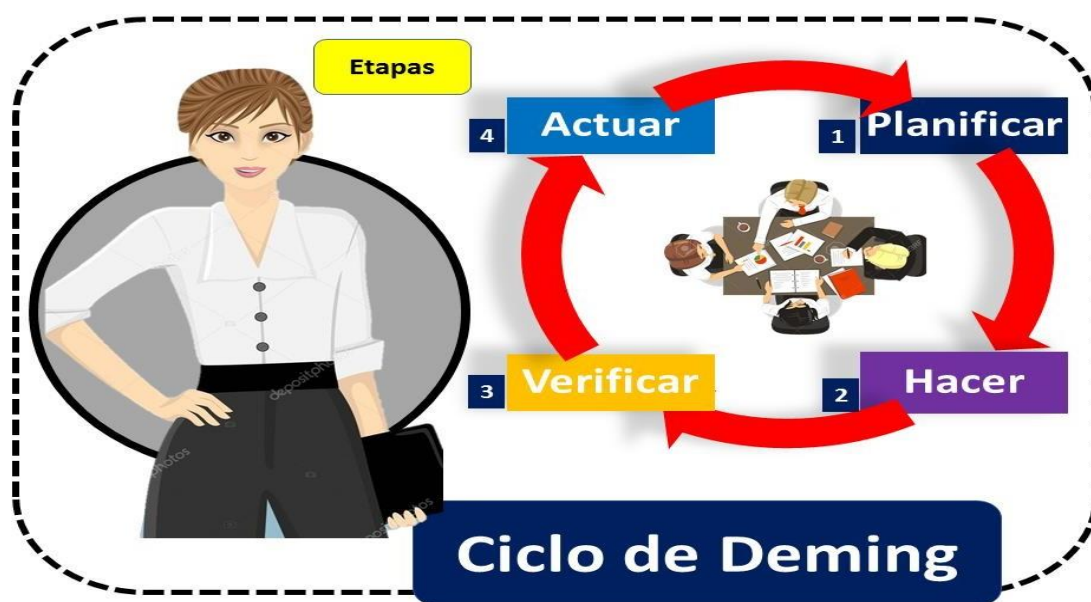


2.1 Bases Teóricas

Ciclo de Deming

El ciclo de Deming se define como un sistema que pretende mejorar constantemente el desarrollo que tienen la gran mayoría de empresas actualmente, esta se realiza mediante algunas etapas, 4 en total en forma periódica como podemos ver en la figura 4, osea que, al culminar la última etapa, se repite nuevamente el ciclo generando así una continua autoevaluación (Aguayo, 2019).

Figura 3. *Ciclo de Deming*



Fuente: (Economipedia, 2021)

En la figura 3 se muestran las 4 etapas del famoso ciclo de Deming que tiene también conocido como ciclo PDCA por sus iniciales en inglés Plan, Do, Check por su traducción al castellano, como vemos son etapas que permiten reevaluar constantemente, con el fin de garantizar el progreso de la empresa buscando el rendimiento más óptimo (Coronado et al, 2022)

Por otro lado, este ciclo, en el contexto de un sistema de gestión está en constante acción que se van desarrollando en cada proceso que se encuentran interrelacionados en sus ciclos como es la planificación, implementación, monitoreo y realizar ciertas modificaciones que se crean convenientes para lograr el continuo mejoramiento (Etkin, 2014).

Proceso de Mejora

En este tema habría que citar a Cordero y Pérez (2009) que nos menciona que este proceso es mejor manera para conseguir ciertos ajustes a los cambios constantes en una empresa, así mismo los cambios a algunas gestiones administrativas para la consecución de las

metas trazadas, estos procesos siempre están ligados a la mejora continua dentro de lo que también se le conoce como círculos de calidad.

Sistema de Administración del Talento Humano

Chiavenato (1997) manifiesta que el proceso de administración del talento humano es hacer las cosas lo mejor posible a fin de alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, sobre todo en el alcance, las técnicas y la misma organización.

El Proceso de Selección

Así mismo, Chiavenato (2007), nos dice que debemos elegir a la persona idónea para cada puesto de trabajo, el proceso de reclutamiento y selección buscará entre diversos candidatos al más adecuado para lo que busca la empresa.

Es decir, este proceso debe de establecer parámetros que permitan asegurar un proceso que permita conseguir el perfil requerido, también debe realizarse de una forma transparente y justa, contar con requisitos transparentes de requerimientos, calendario establecido a detalle, buena planificación y tener una correcta previsión presupuestal (Kahler, 2021).

Bases del Proceso de Reclutamiento y Selección

Son procesos basados en criterios que parten de las necesidades de la empresa, estos determinan las pautas para los candidatos a la vacante requerida. Estos formatos son elaborados por el área de Recursos Humanos, pero deben contar con la información del área solicitante como el perfil de puesto e inclusive según la magnitud de la Empresa, contar con el planeamiento de RR. HH (Chiavenato 2008).

Procesos de Contratación

Cuando ya se haya ejecutado el Reclutamiento y Selección, se haya cumplido con los requisitos estipulados en las bases, perfil de puesto requerido en cuanto a conocimiento y también psicológico, este último es importante ya que debemos evaluar el grado de pro actividad, luego de debemos proceder como disponen las leyes laborales vigentes en materia de contratos (Chiavenato 2010).

Procedimiento de Inducción

Es el adiestramiento que se da al trabajador nuevo, esto consiste en informarle sobre sus funciones según lo señalado en el MOF y en el RIT, también lo requerido por el área solicitante, políticas de seguridad y salud ocupacional y de medioambiente (Chiavenato, 2002).

La inducción es importante durante la afiliación del personal nuevo, la falta de eso podría complicar el óptimo desempeño del personal, debemos recordar que el principal objetivo es conseguir el buen desempeño laboral y una rápida adaptación a la empresa, esto va a permitir

que el colaborador pueda ubicarse en el menor tiempo posible dentro de la cultura laboral de la empresa (Caballero, 2016).

Evaluación del Proceso de Selección

La gestión de Reclutamiento y Selección debe ser examinado, contrastar con los resultados del monitoreo y ver si se han alcanzado los objetivos, debemos entender que este proceso tiene que ser eficaz, es decir lograr las metas previamente trazadas, en requerimientos y tiempos, tener las competencias adecuadas para la atracción del personal. El proceso de selección debe contar con una buena cobertura de convocatoria, es necesario verificar si se cumplió, una convocatoria mayor aumenta las posibilidades de captar, reclutar y determinar al mejor talento humano (Manzanilla, 2019).

Técnicas Para el Proceso de Selección

Chiavenato (2009) indica que se debe seguir los siguientes pasos: evaluación de conocimientos, pruebas de aptitudes psicológicas y entrevista personal. A veces se pueden dar casos de exámenes prácticos según la complejidad y especialidad del puesto requerido; para ello se recomienda aplicar un sistema de puntuación, el cual contemple rangos de desaprobación, para así tener una referencia de los postulantes que no lograron cubrir la plaza vacante y realizar una base de datos en caso de reemplazo o requerimiento de manera continua de nuevo personal, esto es bastante importante considerar ya que podría salir muy costosa el realizar convocatorias de manera recurrente.

Pruebas Psicosomáticas

Este tipo de pruebas sirven o se aplican básicamente para poder estudiar el comportamiento de los seres humanos, son exámenes en condiciones normativas, para verificar la aptitud y predecir cómo puede ser el comportamiento en cierta forma de trabajar (Acevedo, 2018).

Prueba de Personalidad

Permite analizar los rasgos que definen el carácter, también conocidos como rasgos que se adquieren y por el temperamento se llaman rasgos innatos, así mismo, se les dice genéricas, cuando se ven los rasgos generales en la personalidad de una persona dentro del contexto global; específicas si se orientan a algún rasgo como, agresividad, ansiedad y motivaciones, estas pruebas además nos permiten medir el equilibrio emocional (Martínez et al, 2015).

Técnicas de Simulación

Se deben juntar los resultados de las entrevistas y de las pruebas Psicológicas, al postulante se le somete a una simulación sobre las funciones que va a realizar a futuro y

probables casos de ser seleccionados (Acevedo, 2018).

Por eso es muy importante considerar ciertos aspectos como la naturaleza de la empresa y el ambiente laboral, la expectativa deberá ser lo más realista posible (Martínez et al, 2015).

Gestión por Procesos

La estructura de las empresas no se desarrollaba en línea a los requerimientos de los modelos organizacionales que requiere la modernidad, ahora se tiene un concepto nuevo de estructura que incluye a toda la organización, osea procesos relacionados entre sí donde se aplica un modelo de gestión bajo cuyo enfoque la empresa se orienta a estructuras horizontales. Esta modalidad nueva de empresa se enfoca en procesos y suma valores agregados destinados a satisfacer a sus clientes (Mallar, 2010).

La gestión por procesos busca mejorar la eficiencia y eficacia en las empresas para lograr las metas propuestas, para ello tenemos que contar con una planificación adecuada donde se debe señalar con claridad cada etapa de los mismos, se recomienda también describir las actividades de cada etapa, objetivos claros y definidos, todo enfocado en el sistema a implementar (Marcos, 2014).

2.2 Antecedentes del Estudio

En el presente trabajo tenemos como antecedentes internacionales: Sayas (2018) desarrolló una investigación para conocer el valor que históricamente se le da a la selección de personal. Se pueden observar las etapas que aportaron a su surgimiento y desarrollo. La prehistoria del reclutamiento y selección de personal, la Revolución Industrial, el nacimiento de la Administración y la Psicología como carreras científicas, la 1ra. y 2da. Guerra mundial, el desarrollo de la Psicología, el crecimiento de ciertos movimientos sociales en la década de los años 70 y el análisis crítico de la psicología, los cambios en la Gestión de Recursos Humanos y la entrada de las competencias, definitivamente son momentos cualitativos que abarcan la historia del reclutamiento y selección de talento. La gestión o procesos de Reclutamiento y selección no existen de manera imprecisa, sino que es un producto de la relación hombre-trabajo, y es importante analizarlo en su dinámica. Son varias las disciplinas y enfoques que se vinculan a este proceso; pero, su historia y desarrollo se encuentran bastante ligados a la Administración y la Psicología como disciplinas o carreras científicas. Así mismo, es importante valorar los conceptos desarrollados por los especialistas de distintos lugares y épocas, ya que a pesar del carácter limitado que tienen las definiciones, estas tienen mucho valor metodológico y que sirve como orientación, como reflejo de los conceptos de sus autores y a la vez se puede valorar el tratamiento conceptual, contextual y terminológico de esta

problemática. A nivel nacional tenemos el principal antecedente que la mayoría o de las empresas empezaron a tener cada vez más la imperiosa necesidad de realizar un buen proceso de reclutamiento y selección del talento, ya que de esto depende que las organizaciones cuenten con colaboradores altamente calificados para cada uno de los puestos laborales que necesitan y en todas sus áreas. Por eso, este es un proceso largo y que requiere de cierta inversión económica.

Puza (2017) implementó un sistema de gestión para el proceso de reclutamiento y selección de personal en la nube. Este sistema está destinado a la empresa SERMICA S.A.C y se fundamenta en La Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, conocida como PMBOK, para la gestión de proyectos. Al emplear esta guía, se proporciona un marco formal que orienta a los gerentes de proyectos sobre los procesos y pasos necesarios para alcanzar los objetivos y construir resultados. Es imperativo adaptar los contenidos del PMBOK a las especificidades técnicas y particulares de cada proyecto. La corriente moderna en la administración del talento humano dicta que la selección de personal debe basarse en la gestión por competencia, aprovechando al máximo las habilidades de cada empleado para un rol específico. Esta metodología asegura una articulación adecuada y garantiza que cada posición sea ocupada por el candidato más idóneo. El resultado de este proyecto de investigación destaca contribuciones tecnológicas significativas, mejorando el rendimiento del proceso y, por ende, perfeccionando la estrategia de reclutamiento y selección de personal. Estos avances se basan en principios de innovación, creatividad y capacitación, mejorando las campañas a través de medios digitales para lograr uniformidad, eliminar barreras y, sobre todo, añadir un valor distintivo a la empresa.

Raico (2021) investigó sobre la tendencia y cambio que enfrenta el reclutamiento y selección de personal. Esta tendencia se refleja de manera unánime en el 100% de las entrevistas realizadas a empresas que muestran disposición para adquirir servicios que proporcionen eficiencia a través de una plataforma capaz de optimizar tiempos y procesos. Se destaca la necesidad común de todas las empresas entrevistadas de contar con un proceso de selección y reclutamiento eficiente, práctico y confiable, que les permita obtener el perfil adecuado para los puestos disponibles. Dado que muchas de estas empresas tienen una tendencia a invertir de manera conservadora, se plantea la necesidad de desarrollar estrategias comerciales agresivas para persuadirles de que la propuesta presentada es la solución que han estado buscando. Adicionalmente, se concluye que las fases del proyecto deben ser adaptadas de acuerdo con los procesos que los clientes consideren más cruciales, proponiendo actividades que se integren y

complementen entre sí para alcanzar los objetivos deseados. El desarrollo del proyecto implica una inversión total de S/75,939.40 destinada al capital de trabajo, inversión tangible e intangible. Los emprendedores contribuirán con un 58% del capital propio, con una tasa de retorno anual (COK) del 6.52%, mientras que el resto será financiado por el banco Scotiabank. Según las proyecciones, se anticipa alcanzar el punto de equilibrio en el primer año, brindando un total de 149 servicios y generando una facturación de S/18,980.24. Se registra una utilidad de S/37,769.69 en el primer año, y la proyección de crecimiento es del 3.6%, con la venta estimada de un total de 805 unidades a lo largo de cinco años.

En el plano internacional se puede citar a: Pulido (2019) propuso la creación del área de Talento Humano en la empresa JOB se fundamenta en la necesidad de optimizar la gestión del capital humano. Las estadísticas actuales revelan que un 75% de las organizaciones exitosas atribuyen su rendimiento a una estrategia efectiva de recursos humanos. Considerando esta tendencia, se propone establecer un departamento especializado que se enfoque en la atracción, retención y desarrollo del talento. La falta de un área de Talento Humano puede resultar en la pérdida del 40% del personal en el primer año, según estudios recientes. La creación de esta nueva división permitirá implementar prácticas de reclutamiento basadas en datos y análisis, contribuyendo a una toma de decisiones más informada. Además, el 60% de las empresas experimentan mejoras significativas en la productividad después de implementar estrategias específicas de gestión del talento. El área de Talento Humano de JOB se enfocará en desarrollar una cultura organizacional sólida, impulsada por la creciente evidencia de que un 70% de los empleados consideran la cultura de trabajo como un factor clave para su compromiso y retención. Este enfoque estratégico busca no solo atraer talento calificado sino también fomentar un entorno que impulse el crecimiento y la satisfacción laboral. La implementación de esta propuesta no solo fortalecerá la posición competitiva de JOB en el mercado laboral, sino que también mejorará la eficiencia operativa y la calidad del trabajo.

Donoso (2019) implementó un modelo de reclutamiento y selección basado en competencias en Sistemas de Computación S.A. que se sustenta en la necesidad de optimizar la identificación y contratación de talento. Las estadísticas actuales indican que el 82% de las empresas exitosas emplean métodos de selección por competencias, destacando la eficacia de este enfoque. Las empresas que adoptan modelos de competencias experimentan una mejora del 18% en la retención de empleados, según estudios recientes. Al implementar este modelo, Sistemas de Computación S.A. busca reducir la rotación de personal y garantizar una alineación más precisa entre las habilidades de los empleados y las necesidades de la empresa. La

implementación de un modelo de competencias también ha demostrado aumentar la productividad en un 25%, según datos de organizaciones que han adoptado este enfoque. Esto sugiere que la estrategia no solo impacta positivamente en la calidad del reclutamiento, sino que también contribuye significativamente al desempeño general de los empleados. La adopción de un modelo de reclutamiento y selección por competencias en Sistemas de Computación S.A. busca no solo mejorar la calidad de las contrataciones, sino también impulsar la retención de talento y aumentar la productividad, lo que posicionará a la empresa de manera competitiva en el mercado laboral.

Abril (2020) implementó un plan de mejora en el proceso de reclutamiento y selección del Banco de Bogotá, sede Megacity, Zipaquirá, para el segundo semestre de 2020, surgió como respuesta a la necesidad de optimizar la adquisición de talento. El contexto actual indica que un 70% de las organizaciones considera la mejora continua en el reclutamiento como esencial para el éxito empresarial. Estudios recientes revelan que el 85% de los candidatos comparten experiencias negativas en procesos de reclutamiento, lo que destaca la importancia de un enfoque más eficiente y orientado al candidato. La implementación de este plan busca reducir el tiempo de contratación, actualmente en un promedio de 45 días, para mejorar la competitividad en la atracción de talento. Además, la adopción de prácticas de reclutamiento inclusivas se ha asociado con un aumento del 33% en la retención de empleados. Por ende, la introducción de medidas que fomenten la diversidad y la inclusión se considera esencial para fortalecer la fuerza laboral del banco. La implementación de este plan de mejora en el proceso de reclutamiento y selección del Banco de Bogotá en Megacity, Zipaquirá, durante el segundo semestre de 2020, tiene como objetivo agilizar y mejorar la calidad del proceso, promoviendo una experiencia positiva para los candidatos y fortaleciendo la competitividad y diversidad en la fuerza laboral.

2.3 Marco Conceptual

Candidato: se refiere a una persona que ha expresado interés y ha presentado su solicitud para ocupar un puesto de trabajo dentro de una empresa u organización. Este individuo ha iniciado el proceso de selección al mostrar su disposición a ser considerado para una posición laboral específica (Acevedo, 2018).

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

Entrevista Laboral: Es una técnica de Reclutamiento y Selección de talento para ubicar al candidato idóneo a un puesto laboral. Se llevan a cabo evaluaciones al momento de preguntar

al candidato respecto de sus habilidades, experiencia laboral, estudios, personalidad, disponibilidad, expectativa salarial e interés en la propuesta laboral (Acevedo, 2018).

Evaluación de Desempeño: Son acciones para poder evaluar si los perfiles solicitados y los obtenidos durante la selección, cumplen para lo que fueron requeridos (Chiavenato, 2020).

Gestión de Personas: administración estratégica de los recursos humanos en una organización. Incluye procesos como el reclutamiento, la selección, la formación, el desarrollo, la evaluación del desempeño y la gestión del talento. El objetivo es optimizar el rendimiento y la contribución de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales (Acevedo, 2018)

Gestión por Proceso: Gestión donde se añade algo adicional para el cliente o las partes interesadas dentro de algún proceso específico (Mallar, 2010).

Legajo de Personal: Currículo Vitae del talento humano que se contrata, contiene sus documentos generales de ley, formación académica, experiencia laboral y demás relacionados con su trayectoria profesional (Chiavenato, 2020).

Perfil de Puesto: Son definiciones concretas de las características, requisitos, tareas y responsabilidades que tiene cada puesto dentro de la empresa (Acevedo, 2018).

Reclutamiento: Es el proceso orientado a captar personas para una empresa.

Selección: Acción de elegir a una entre varias personas por determinados criterios y el perfil de cada puesto (Acevedo, 2018).

Técnicas de Reclutamiento y Selección: Diversas técnicas que se usan para la gestión de Reclutamiento y Selección como entrevistas, evaluaciones y ciertas pruebas que apoyen a calificar al postulante (Chiavenato, 2020).

Capítulo III: Justificación y Delimitación de la Investigación



3.1 Justificación e Importancia del Estudio

Justificación Teórica

El presente trabajo, contiene y presenta informes y conceptos veraces respaldados científicamente para enriquecer la teoría, para poder atender los problemas que hemos planteado proponemos teorías y técnicas en gestión de Reclutamiento y Selección de Talento, procesos de inducción y capacitación (afiliación de personal nuevo), entrevistas laborales (virtuales y/o presenciales) y demás relacionados, los mismos que necesitan explicarlos partiendo de investigaciones reales. Las organizaciones que buscan un camino correcto, basan sus alternativas de mejorías en temas que ya están aprobadas o de las que se tiene un sustento real, de igual manera, el presente trabajo podría ser útil para consultar respecto a la problemática propuesta.

Justificación Práctica

Las gestiones que se pueden aplicar para mejorar los procesos de Reclutamiento y Selección de Talento, se basan en que las acciones funcionen, más que las normas que puedan tener, la finalidad es conseguir hechos positivos en toda la gestión, detallar los beneficios de implementar esta área exclusiva dedicada a este proceso. Ese es el fin del presente informe, el brindar fluidez para el cumplimiento oportuno de los objetivos trazados sin caer en la burocracia administrativa y dejando abierta, además, la alternativa de ir mejorando de manera continua y así poder obtener cambios o ajustes positivos, según los indicadores de monitoreo y cumplimiento.

Justificación Metodológica

Para presentar las propuestas de mejoras, me baso más que nada en analizar detalladamente como se vienen ejecutando en la actualidad la gestión y los procesos de Reclutamiento y Selección de Talento, encontrar si hubiese puntos de conflicto, deficiencias de tiempo, a través del análisis y de ser el caso, se podrá establecer aplicar algunas herramientas estadísticas como indicadores o KPI's, los cuales nos brindarán parámetros de posibles errores, los mismos que tienen que ser detectados a tiempo para evitar retrasos o incumplimientos, para después y finalmente por medio del conocimiento teórico, llevar a cabo la mejor propuesta que le sea conveniente a la empresa en la solución de estas problemáticas, siempre teniendo en cuenta tiempos y costos.

Importancia

La relevancia del presente trabajo está fundamentada en implementar el área de Reclutamiento y Selección de Talento, que requiere la actual Jefatura de Recursos Humanos de

la Empresa ECOSEM HUARAUCACA, a efectos de cumplir eficiente y oportunamente con los requerimientos de personal que nos hacen llegar las diversas áreas de la empresa.

3.2 Delimitación del Estudio

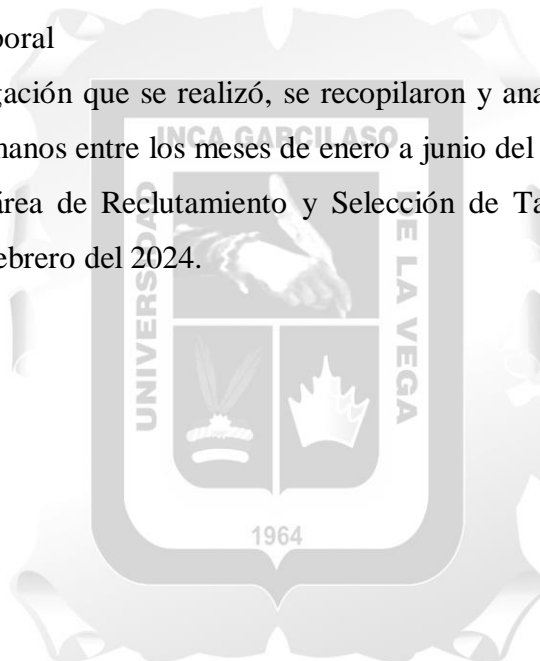
Para desarrollar la presente investigación y poder llegar a cumplir con el objetivo de implementar el área de Reclutamiento y Selección de Talento que pueda atender los requerimientos de contratación de nuevos colaboradores, se tomó en cuenta lo siguiente:

Delimitación Espacial

El estudio y recopilación de los datos para nuestra investigación se realizaron de los indicadores de rotación de personal y de requerimientos de personal históricos no atendidos de junio del 2023 hacia atrás en la Empresa ECOSEM HUARAUCACA del Distrito de Tinyahuarco, provincia de Cerro de Pasco.

Delimitación Temporal

Durante la investigación que se realizó, se recopilaron y analizaron los datos antiguos del área de Recursos Humanos entre los meses de enero a junio del 2023, debido a que el plan de Implementación del área de Reclutamiento y Selección de Talento está planteado para ejecutarse entre enero y febrero del 2024.



Capítulo IV: Formulación del Diseño



4.1 Diseño Esquemático

La organización de la jefatura de recursos humanos cuenta con 5 áreas bien delimitadas y que a continuación se detallan.

Asesoría Legal

Es el área encargada de los asuntos legales de la Empresa, dentro de sus funciones está la recepción documentos, da seguimiento a las denuncias y procesos judiciales que se presentan, así mismo presenta los escritos de manera oportuna como respuesta a las demandas que nos llegan.

Por otra parte, el área legal también es la oficina encargada de revisar de manera diaria y constante la Casilla Sunafil de la Ecosem Pasco y en conjunto con las demás áreas involucradas en cada caso especial, preparan los argumentos de respuesta y los expedientes vía mesa de partes virtual.

Bienestar Social

Está a cargo de velar por los derechos y beneficios sociales de todos los colaboradores de la empresa. Brindan soporte y orientación para el pago de la asignación familiar, la gestión del Vida Ley, tramita el Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo SCTR para los nuevos ingresos, así como las renovaciones mensuales.

También está a cargo de organizar todas las celebraciones especiales que se tiene durante el año, hacer el seguimiento adecuado a los accidentados, así como el control de los descansos médicos y su respectiva gestión de recuperación de subsidios.

Administración de Personal

Es el área encargada de realizar el control de la asistencia diaria de personal, control de faltas, permisos, suspensiones, licencias con goce y sin goce, comisiones, días libres, descansos médicos y vacaciones, todo ello para procesar la tarea y generar las planillas mensuales en coordinación con la oficina de Contabilidad y proceder a realizar los abonos de los haberes a todos nuestros colaboradores.

Actualmente también está encargada de recibir los requerimientos de personal de las diferentes áreas de la empresa, realizan una selección muy básica a los postulantes, hacen la solicitud del legajo documentario a los candidatos seleccionados, les programan el examen médico y los orientan durante todo su proceso de afiliación a la empresa hasta la firma de su Contrato de Trabajo.

Servicios Generales

Esta área a su vez se subdivide en:

Hoteles y Campamentos: Encargados de la distribución de habitaciones para todo el personal foráneo de la Empresa de acuerdo a los cargos y áreas a las que pertenecen el personal. Así mismo tienen a cargo la administración de los 3 hoteles propiedad de Ecosem pasco y que se alquila a personal de Sociedad Minera El Brocal, cobrando una Valorización Mensual. Tienen a su cargo la limpieza y mantenimiento de todas las habitaciones, así como del lavado de frazadas y prendas de vestir de las Jefaturas.

Comedor: Tiene a su cargo la programación del menú semanal a todo el personal de la empresa y terceros, esto comprende el desayuno, almuerzo y la cena diaria. Se cuenta con un nutricionista el cual da las recomendaciones a dicha programación, procurando que la alimentación sea balanceada y nutritiva a la vez.

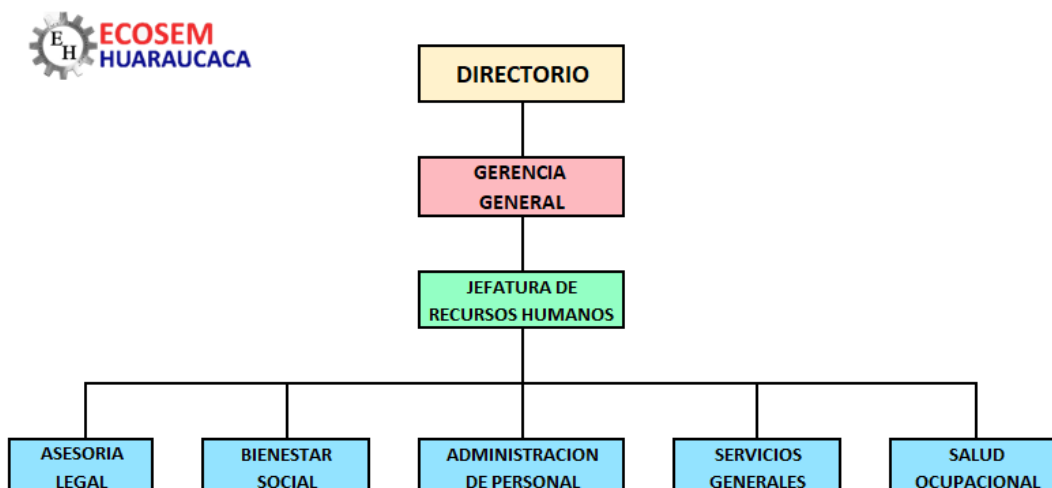
Toda la preparación de los alimentos debe contar con los estándares adecuados de salubridad y limpieza teniendo en consideración que la salud de los colaboradores de toda la empresa es bastante importante para el cumplimiento de los diferentes proyectos y compromisos laborales que tiene Ecosem Pasco.

Salud Ocupacional

Encargados de brindar las atenciones primarias a los colaboradores que pudiesen presentar síntomas de enfermedades comunes, pueden brindar recetas o aplicar inyectables paliativos, pero de tener casos más complicados son derivados al ESSALUD de la zona y en casos graves tiene la responsabilidad de trasladar a los accidentados en la ambulancia de la empresa con presencia del paramédico y una enfermera.

Cada una de estas áreas desempeña un papel esencial en la gestión integral de recursos humanos, contribuyendo al bienestar de los empleados, garantizando el cumplimiento legal y facilitando un entorno de trabajo seguro y productivo. Es importante que estas áreas trabajen de manera colaborativa para lograr los objetivos generales de la organización en términos de gestión de talento y relaciones laborales. La organización se presenta en la figura 4.

Figura 4 Organigrama Jerárquico de Recursos Humanos – Ecosem Pasco



En la figura 4 se observa que la jefatura de personal cuenta con 5 áreas bien definidas, con sus funciones delimitadas y expuestas en el párrafo anterior. Tal como se puede observar, en el actual organigrama no se cuenta con un área de Reclutamiento y Selección de Talento, la cual se dedique exclusivamente a realizar todo este proceso, desde recibir los requerimientos de contratación de personal nuevo de todas las áreas de la empresa, hacer las convocatorias respectivas, realizar los filtros curriculares, evaluaciones psicotécnicas, programación de entrevistas personales y finalmente luego de todo ello poder elegir al candidato más idóneo para cada puesto solicitado.

La ausencia de esta importante área de Reclutamiento y Selección de Talento, es precisamente el principal motivo de realizar el presente trabajo, ya que se considera que dotar de personal oportunamente a las diferentes unidades de la organización es bastante importante para poder cumplir con los diferentes proyectos que tiene ECOSEM.

Figura 5. Esquema de desarrollo del trabajo de suficiencia profesional



En la figura 5 se muestra la secuencia del ciclo de Deming que se aplicó a la creación del área de reclutamiento y selección de nuevo personal en la empresa analizada.

4.2 Descripción de los Aspectos Básicos del Diseño

De acuerdo la figura 5 se definen los aspectos básicos del diseño.

Aprobación de creación del área:

Se refiere al proceso mediante el cual se obtiene la autorización formal y reconocimiento de los líderes o autoridades de la organización para establecer una nueva área dentro de la estructura organizativa. Implica la revisión y aceptación de la propuesta de creación, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

Comunicar a todas las áreas:

Implica difundir información sobre la creación del área a todas las unidades o departamentos de la organización. La comunicación efectiva garantiza que todos los miembros del personal estén informados sobre los cambios y comprendan cómo afectará la nueva área a las operaciones globales.

Establecer cronograma del proyecto:

Refiere al proceso de definir y organizar las actividades del proyecto en un calendario o línea temporal. Un cronograma del proyecto establece fechas límite, hitos clave y secuencias de tareas, proporcionando una visión clara del tiempo necesario para completar cada fase del proyecto.

Redefinir los perfiles más requeridos:

Implica revisar y ajustar las descripciones de trabajo y requisitos para los roles más críticos de la organización. Este proceso se centra en actualizar y alinear los perfiles laborales con las nuevas necesidades estratégicas y operativas.

Desarrollar estrategias para la retención de talento:

Consiste en idear y ejecutar planes y prácticas destinadas a retener a los empleados clave en la organización. Estas estrategias pueden incluir programas de desarrollo profesional, beneficios atractivos y un entorno laboral favorable.

Establecer requisitos para elaborar un ATS:

Implica definir los criterios y características necesarios para la implementación exitosa de un Sistema de Seguimiento de Candidatos (ATS). Esto puede incluir funciones específicas, integración con otros sistemas y requisitos de seguridad.

Evaluar resultados de la creación del área:

Este concepto se refiere a la revisión y análisis de los resultados obtenidos después de la implementación del área. La evaluación implica medir el rendimiento, identificar logros y áreas de mejora, y ajustar estrategias según sea necesario.

Medir eficiencia de la jefatura:

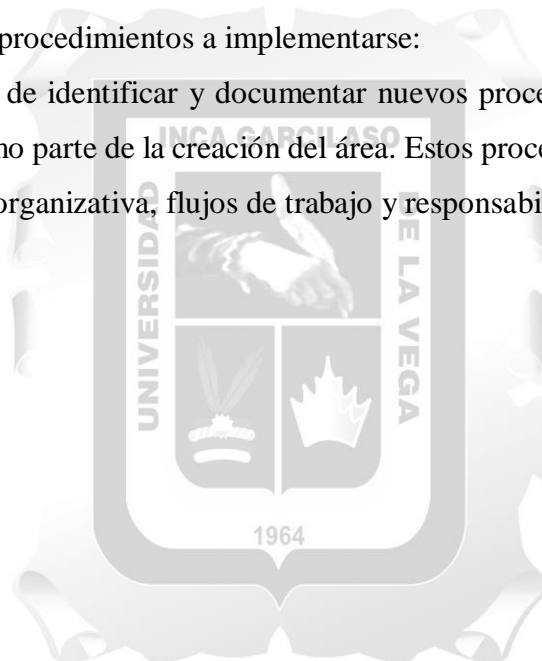
Consiste en evaluar el desempeño y eficiencia del liderazgo en la nueva área. Esto puede incluir indicadores clave de rendimiento, evaluaciones de desempeño y retroalimentación de los miembros del equipo.

Medir atención de requerimientos de nuevo personal:

Implica evaluar cómo el área maneja las solicitudes y necesidades del personal recién incorporado. Esto incluye el tiempo de respuesta, la calidad de la atención y la satisfacción general de los nuevos empleados.

Identificar nuevos procedimientos a implementarse:

Refiere al proceso de identificar y documentar nuevos procedimientos o procesos que deben implementarse como parte de la creación del área. Estos procedimientos pueden abordar cambios en la estructura organizativa, flujos de trabajo y responsabilidades laborales.



Capítulo V: Prueba de Diseño



5.1 Aplicación de la Propuesta de Solución

La propuesta de solución está enfocada de acuerdo a los objetivos planteados.

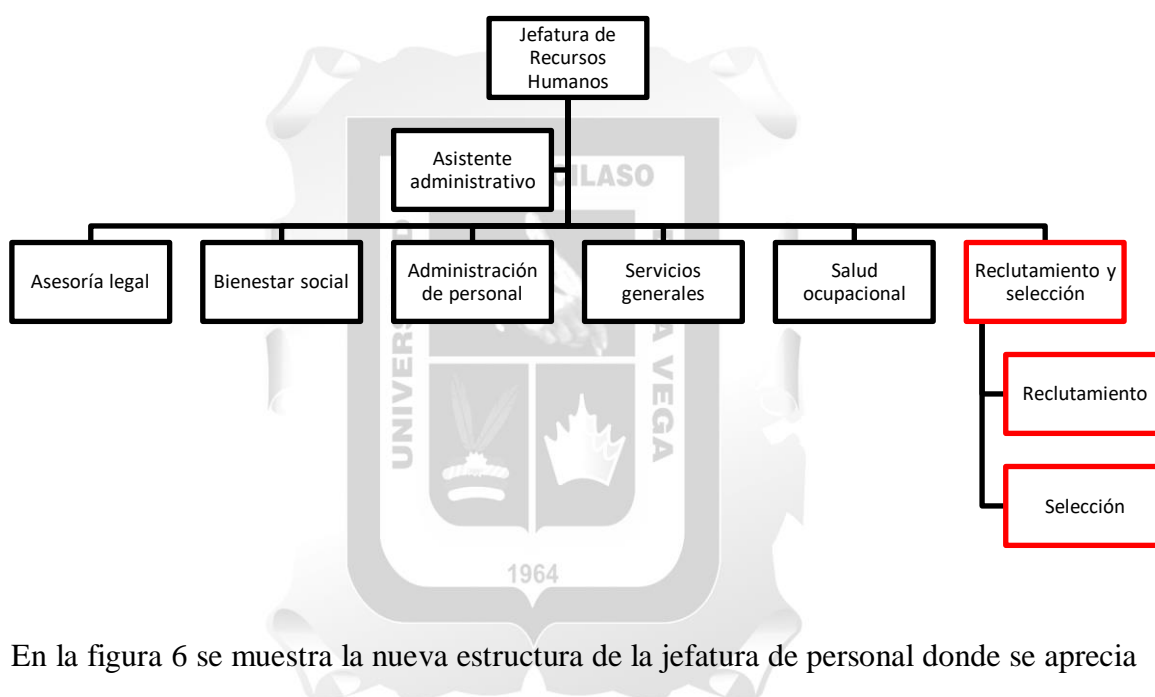
Objetivo General

Implementar el área de reclutamiento y selección de talento para mejorar la eficiencia en la incorporación de nuevos empleados.

La creación de del área de reclutamiento de personal fue autorizada por el directorio de la empresa y ejecutado por la gerencia general.

La nueva estructura de la jefatura de personal es la siguiente:

Figura 6. Nueva estructura de la Jefatura de Personal



En la figura 6 se muestra la nueva estructura de la jefatura de personal donde se aprecia el área de reclutamiento y selección de personal.

Funciones del área de reclutamiento y selección de personal

El área de reclutamiento y selección de personal juega un papel crucial en la adquisición de talento para una organización. Sus funciones abarcan desde la identificación de necesidades de personal hasta la integración exitosa de nuevos empleados. A continuación, se detallan las funciones del área:

- Análisis de Necesidades de Personal:

Evaluar las necesidades de personal en la organización en función de los objetivos y proyectos existentes o futuros.

- Diseño de Perfiles de Puestos:

Crear descripciones de puestos detalladas que incluyan responsabilidades, habilidades requeridas, competencias y otros requisitos específicos.

- **Publicación de Ofertas de Trabajo:**

Elaborar y difundir anuncios de empleo a través de diversos canales, como sitios web de empleo, redes sociales, prensa, y otros medios relevantes.

- **Reclutamiento Activo y Pasivo:**

Implementar estrategias para atraer candidatos activos que buscan empleo y fomentar un espacio para candidatos pasivos que puedan estar interesados en futuras oportunidades.

- **Selección de Candidatos:**

Realizar procesos de selección, revisar currículums, realizar entrevistas y aplicar pruebas para identificar a los candidatos más adecuados.

- **Entrevistas y Evaluación:**

Conducir entrevistas detalladas para evaluar tanto las habilidades técnicas como las competencias personales de los candidatos.

- **Evaluación de Competencias Blandas:**

Evaluar habilidades blandas como el trabajo en equipo, la comunicación, la adaptabilidad y el liderazgo, según las necesidades del puesto y la cultura de la empresa.

- **Pruebas Técnicas y Evaluaciones:**

Aplicar pruebas técnicas y evaluaciones específicas para validar las habilidades y conocimientos técnicos requeridos para el puesto.

- **Referencias Laborales:**

Verificar referencias laborales para obtener información adicional sobre la experiencia y desempeño laboral de los candidatos anteriores.

- **Negociación de Ofertas:**

Negociar términos contractuales, salarios y beneficios con los candidatos seleccionados.

- **Integración y Orientación:**

Facilitar el proceso de integración de nuevos empleados, proporcionando información sobre la empresa, políticas y procedimientos, y asegurando una transición suave.

- **Mantenimiento de Base de Datos de Candidatos:**

Gestionar y mantener una base de datos actualizada de candidatos para futuras oportunidades de reclutamiento.

- **Colaboración con Departamentos Internos:**

Colaborar con otros departamentos, especialmente con recursos humanos, para asegurar la coherencia y alineación con las estrategias organizacionales.

- **Evaluación Continua del Proceso:**

Implementar sistemas de evaluación continua para medir la efectividad del proceso y realizar mejoras continuas.

- **Gestión de Marca Empleadora:**

Desarrollar estrategias para mejorar y promover la marca empleadora de la organización, atrayendo talento calificado.

- **Cumplimiento Normativo:**

Asegurar que todas las prácticas de reclutamiento y selección cumplan con las leyes laborales y regulaciones vigentes.

- **Reportes y Métricas:**

Generar informes y métricas que proporcionen insights sobre el rendimiento del área y el impacto en la organización.

Estas funciones son esenciales para asegurar que la organización cuente con el talento adecuado para alcanzar sus objetivos y mantener un entorno de trabajo productivo y exitoso.

Perfil del personal de reclutamiento y selección

El personal que trabaja en reclutamiento y selección de personal debe poseer una combinación de habilidades, competencias y cualidades que les permitan llevar a cabo eficazmente las responsabilidades de su rol. A continuación, se presenta el perfil elaborado para este tipo de profesionales:

- **Educación y Formación:**

Título universitario en Recursos Humanos, Psicología, Administración de Empresas o campos relacionados. La formación específica en reclutamiento y selección es un plus.

- **Experiencia Laboral:**

Experiencia previa en funciones de reclutamiento y selección, preferiblemente en la industria o sector relevante para la empresa.

- **Conocimientos Específicos:**

Familiaridad con las leyes laborales y regulaciones relacionadas con el proceso de reclutamiento y selección en la ubicación geográfica de la empresa.

- **Habilidades de Comunicación:**

Excelentes habilidades de comunicación verbal y escrita para interactuar eficazmente con candidatos, colegas y líderes de la empresa.

- **Empatía y Sensibilidad:**

Capacidad para entender las necesidades y expectativas de los candidatos, mostrando empatía y respeto durante todo el proceso.

- **Orientación al Cliente:**

Enfoque centrado en el cliente, ya que el reclutamiento busca satisfacer las necesidades de la empresa y los candidatos por igual.

- **Habilidades de Evaluación:**

Habilidad para evaluar habilidades técnicas y competencias blandas a través de entrevistas, pruebas y evaluaciones.

- **Organización y Gestión del Tiempo:**

Capacidad para gestionar múltiples tareas y proyectos, manteniendo altos estándares de calidad y cumpliendo con plazos establecidos.

- **Capacidad de Toma de Decisiones:**

- **Habilidad para tomar decisiones informadas y estratégicas basadas en la evaluación de candidatos y las necesidades organizacionales.**

- **Innovación y Adaptabilidad:**

Mentalidad innovadora para adoptar nuevas tecnologías y enfoques en el reclutamiento.
Adaptabilidad para enfrentar cambios en las dinámicas del mercado laboral.

- **Confidencialidad y Ética:**

Compromiso con altos estándares éticos y la capacidad de manejar información confidencial de manera discreta.

- **Trabajo en Equipo:**

Habilidad para colaborar eficientemente con otros departamentos, equipos de trabajo y líderes de la organización.

- **Enfoque Resultados:**

Orientación a resultados, con la capacidad de medir y mejorar continuamente el rendimiento del proceso de reclutamiento y selección.

Estas cualidades y habilidades ayudarán al personal de reclutamiento y selección a desempeñar su función de manera efectiva, asegurando que la organización atraiga y retenga el talento necesario para alcanzar sus metas.

Objetivo específico 1

Redefinir los perfiles de los puestos de trabajo con más altos índices de rotación.

A continuación, se presentan los perfiles redefinidos de acuerdo a demanda de la empresa.

Perfil de Puesto: Ingeniero de Proyectos Mineros y Civiles

Objetivo del Puesto:

El Ingeniero de Proyectos Mineros y Civiles tiene como principal objetivo liderar y coordinar la elaboración y ejecución de proyectos mineros y civiles, garantizando la satisfacción del cliente desde la concepción hasta la conclusión de cada proyecto.

Responsabilidades Principales:

1. **Planificación y Diseño de Proyectos:**

Desarrollar y coordinar la planificación y diseño de proyectos mineros y civiles.

Evaluar la viabilidad técnica y económica de los proyectos propuestos.

Colaborar en la elaboración de presupuestos y cronogramas.

2. **Coordinación Interdisciplinaria:**

Colaborar con equipos multidisciplinarios en la ejecución de proyectos.

Garantizar la integración efectiva de las áreas de ingeniería civil, minera, mecánica y eléctrica.

3. Gestión de Recursos:

Supervisar y gestionar los recursos humanos y materiales asignados a cada proyecto.
Optimizar el uso eficiente de los recursos disponibles.

4. Control de Calidad y Seguridad:

Implementar y supervisar protocolos de control de calidad y seguridad en el desarrollo de proyectos.

Garantizar el cumplimiento de normativas y estándares de seguridad en todas las fases del proyecto.

5. Relación con Clientes:

Mantener una comunicación efectiva con los clientes para entender sus necesidades y expectativas.

Asegurar la satisfacción del cliente antes, durante y después de la finalización del proyecto.

Perfil de Puesto: Supervisor de Obras en Terreno

Objetivo del Puesto:

El Supervisor de Obras en Terreno tiene como objetivo liderar la ejecución de obras de ingeniería civil, minera, mecánica y eléctrica en el sitio, asegurando la correcta implementación de los proyectos y el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad.

Responsabilidades Principales:

1. Supervisión de Ejecución de Proyectos:

Supervisar la ejecución de obras en terreno, asegurando el cumplimiento de los planos y especificaciones técnicas.

Coordinar y dirigir equipos de trabajo para garantizar la eficiencia en la ejecución de las tareas.

2. Control de Calidad y Seguridad:

Implementar y supervisar los protocolos de control de calidad y seguridad en el lugar de trabajo.

Velar por el cumplimiento de normativas y estándares de seguridad.

3. Gestión de Recursos en Terreno:

Gestionar y distribuir eficientemente los recursos humanos y materiales en el sitio de la obra.

Realizar seguimiento a la utilización adecuada de los recursos asignados.

4. Comunicación con el Cliente:

Mantener una comunicación fluida con el cliente para informar sobre el avance de la obra y atender sus requerimientos.

Resolver de manera efectiva y oportuna cualquier problema que surja durante la ejecución de la obra.

5. Documentación y Reportes:

Generar informes periódicos sobre el avance de la obra, problemas identificados y soluciones implementadas.

Colaborar en la elaboración de documentación técnica asociada a la ejecución de la obra.

Perfil de Puesto: Ingeniero de Proyectos de Transporte

Objetivo del Puesto:

El Ingeniero de Proyectos de Transporte tiene como principal objetivo liderar la planificación, diseño y ejecución de proyectos en el sector del transporte, garantizando la satisfacción del cliente desde la concepción hasta la conclusión de cada proyecto.

Responsabilidades Principales:

1. Planificación y Diseño de Proyectos de Transporte:

Desarrollar y coordinar la planificación y diseño de proyectos de transporte.

Evaluar la viabilidad técnica y económica de los proyectos propuestos.

Colaborar en la elaboración de presupuestos y cronogramas.

2. Coordinación Interdisciplinaria:

Colaborar con equipos multidisciplinarios en la ejecución de proyectos de transporte.

Garantizar la integración efectiva de las áreas de ingeniería civil, mecánica y eléctrica en proyectos de transporte.

3. Gestión de Recursos:

Supervisar y gestionar los recursos humanos y materiales asignados a cada proyecto

de transporte.

Optimizar el uso eficiente de los recursos disponibles.

4. Control de Calidad y Seguridad en Proyectos de Transporte:

Implementar y supervisar protocolos de control de calidad y seguridad específicos para proyectos de transporte.

Garantizar el cumplimiento de normativas y estándares de seguridad en todas las fases del proyecto.

5. Relación con Clientes en Proyectos de Transporte:

Mantener una comunicación efectiva con los clientes para entender sus necesidades y expectativas en proyectos de transporte.

Asegurar la satisfacción del cliente antes, durante y después de la finalización del proyecto de transporte.

Perfil de Puesto: Especialista en Mantenimiento de Equipos Mineros

Objetivo del Puesto:

El Especialista en Mantenimiento de Equipos Mineros tiene como objetivo liderar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos utilizados en proyectos mineros, asegurando su operatividad y prolongando su vida útil.

Responsabilidades Principales:

1. Planificación de Mantenimiento: 1964

Desarrollar planes de mantenimiento preventivo para equipos mineros.

Coordinar la ejecución de mantenimientos programados de manera eficiente.

2. Supervisión y Ejecución de Mantenimiento:

Supervisar y liderar equipos de técnicos en la ejecución de mantenimientos correctivos y preventivos.

Asegurar la disponibilidad de repuestos y herramientas necesarios para el mantenimiento.

3. Optimización de Recursos:

Gestionar eficientemente los recursos asignados al departamento de mantenimiento.

Colaborar en la identificación y aplicación de mejoras continuas en los procesos de mantenimiento.

4. Cumplimiento de Normativas de Seguridad:

Garantizar el cumplimiento de normativas de seguridad en todas las actividades de mantenimiento.

Implementar protocolos de seguridad específicos para las operaciones de mantenimiento.

5. Colaboración con Equipos de Proyecto:

Colaborar con los equipos de proyecto para planificar intervenciones de mantenimiento sin afectar la operatividad de los proyectos mineros.

Proporcionar información técnica relevante para la toma de decisiones en la planificación de proyectos.

Perfil de Puesto: Técnico en Ingeniería Civil

Objetivo del Puesto:

El Técnico en Ingeniería Civil tiene como objetivo asistir en la planificación, diseño y supervisión de obras de ingeniería civil, contribuyendo a la ejecución exitosa de proyectos mineros y civiles.

Responsabilidades Principales:

1. Apoyo en el Diseño y Planificación:

Colaborar con ingenieros en el diseño y planificación de proyectos de ingeniería civil y minera.

Asistir en la elaboración de planos y especificaciones técnicas.

2. Supervisión en Campo:

Realizar inspecciones en el terreno para asegurar que la ejecución de las obras cumpla con los estándares establecidos.

Colaborar con la resolución de problemas y ajustes durante la ejecución de las obras.

3. Documentación Técnica:

Contribuir en la elaboración de informes y documentación técnica asociada a la ejecución de proyectos.

Mantener registros precisos de las actividades realizadas y de los hallazgos durante la supervisión en campo.

4. Gestión de Recursos:

Participar en la gestión eficiente de recursos humanos y materiales en el sitio de la obra.

Colaborar en la identificación de necesidades y requisiciones de materiales.

5. Seguimiento de Normativas y Estándares:

Asegurar que las obras cumplan con las normativas y estándares de calidad y seguridad establecidos.

Mantenerse actualizado sobre las regulaciones y normas pertinentes a la ingeniería civil y minera.

Perfil de Puesto: Coordinador de Logística y Transporte

Objetivo del Puesto:

El Coordinador de Logística y Transporte tiene como objetivo planificar y coordinar eficientemente las operaciones logísticas y de transporte relacionadas con la ejecución de proyectos en los sectores de minería, construcción y transporte.

Responsabilidades Principales:

1. Planificación Logística:

Coordinar la planificación logística para el transporte de materiales, equipos y personal a los sitios de obra.

Optimizar las rutas de transporte para reducir costos y tiempos de entrega.

2. Gestión de Flota de Transporte: 1964

Supervisar la flota de vehículos utilizados en proyectos, asegurando su mantenimiento y operatividad.

Colaborar en la adquisición de nuevos vehículos y equipos de transporte según las necesidades del proyecto.

3. Coordinación con Proyectos:

Mantener una comunicación efectiva con los equipos de proyecto para entender las necesidades logísticas.

Coordinar el suministro oportuno de materiales y equipos para evitar retrasos en la ejecución de obras.

4. Seguimiento y Control:

Implementar sistemas de seguimiento y control para monitorear el movimiento de

materiales y equipos.

Realizar análisis de desempeño logístico y proponer mejoras continuas.

5. Cumplimiento Normativo:

Asegurar que todas las operaciones logísticas y de transporte cumplan con las normativas y regulaciones locales e internacionales.

Mantenerse informado sobre las normativas vigentes en el transporte y logística.

Perfil de Puesto: Ingeniero Eléctrico de Proyectos

Objetivo del Puesto:

El Ingeniero Eléctrico de Proyectos tiene como objetivo liderar la planificación, diseño y ejecución de proyectos eléctricos en los sectores de minería, construcción y transporte, asegurando la eficiencia y calidad en la implementación de sistemas eléctricos.

Responsabilidades Principales:

1. Diseño de Sistemas Eléctricos:

Desarrollar y coordinar el diseño de sistemas eléctricos para proyectos mineros, civiles y de transporte.

Evaluar la viabilidad técnica y económica de las soluciones propuestas.

2. Coordinación Interdisciplinaria:

Colaborar con equipos multidisciplinarios para la integración de sistemas eléctricos con otras disciplinas.

Asegurar la compatibilidad de los sistemas eléctricos con los requisitos del proyecto.

3. Gestión de Recursos Eléctricos:

Supervisar y gestionar los recursos humanos y materiales asignados a la implementación de sistemas eléctricos.

Optimizar el uso eficiente de los recursos disponibles.

4. Control de Calidad y Seguridad Eléctrica:

Implementar y supervisar protocolos de control de calidad específicos para sistemas eléctricos.

Garantizar el cumplimiento de normativas y estándares de seguridad eléctrica.

5. Relación con Clientes en el Área Eléctrica:

Mantener una comunicación efectiva con los clientes para entender sus necesidades

y expectativas en el ámbito eléctrico.

Asegurar la satisfacción del cliente antes, durante y después de la finalización del proyecto eléctrico.

Perfil de Puesto: Técnico en Instalaciones Eléctricas

Objetivo del Puesto:

El Técnico en Instalaciones Eléctricas tiene como objetivo participar en la ejecución y mantenimiento de instalaciones eléctricas en proyectos mineros, civiles y de transporte, contribuyendo a la operatividad y seguridad de los sistemas eléctricos.

Responsabilidades Principales:

1. Instalación y Mantenimiento Eléctrico:

Ejecutar la instalación de sistemas eléctricos según los planos y especificaciones técnicas.

Realizar labores de mantenimiento preventivo y correctivo en instalaciones eléctricas.

2. Supervisión en Campo:

Inspeccionar las instalaciones eléctricas en el terreno para asegurar el cumplimiento de normativas y estándares.

Colaborar en la identificación y resolución de problemas durante la ejecución de trabajos eléctricos.

3. Documentación Técnica:

Contribuir en la elaboración de informes y registros técnicos asociados a las instalaciones y mantenimientos eléctricos.

Mantener actualizada la documentación técnica de las instalaciones eléctricas.

4. Colaboración con Equipos de Proyecto:

Colaborar con los equipos de proyecto para planificar intervenciones eléctricas sin afectar la operatividad de los proyectos.

Proporcionar información técnica relevante para la toma de decisiones en la planificación de proyectos eléctricos.

5. Cumplimiento de Normativas y Seguridad Eléctrica:

Asegurar el cumplimiento de normativas y estándares de seguridad eléctrica en todas

las actividades.

Participar en la implementación de protocolos de seguridad eléctrica en el lugar de trabajo.

Objetivo específico 2

Desarrollar estrategias para la retención de talento.

Estrategia 1:

Programas de Desarrollo Profesional

ECOSEM implementa un programa de desarrollo profesional que ofrece a sus ingenieros de minería cursos especializados en las últimas tecnologías de excavación y maquinaria pesada. Se brindan oportunidades para participar en conferencias de la industria, y se establece un sistema de mentoría donde ingenieros experimentados comparten sus conocimientos con empleados más jóvenes.

Resultado: Los ingenieros de ECOSEM sienten que la empresa invierte en su crecimiento profesional, lo que aumenta su satisfacción laboral y compromiso.

Estrategia 2:

Beneficios Atractivos

La empresa revisa y mejora sus paquetes de beneficios, incluyendo un seguro de salud integral, un programa de bienestar que proporciona membresías de gimnasios locales y días de descanso remunerado para el autocuidado. Además, se implementa un programa de trabajo remoto para roles compatibles.

Resultado: Los empleados se sienten valorados y apoyados en su bienestar general, contribuyendo a un ambiente laboral positivo.

Estrategia 3:

Planes de Carrera Claro y Desafiante

Se establece un plan de carrera claro en ECOSEM, con niveles de progresión definidos y capacitaciones específicas para cada etapa. Se fomenta la movilidad interna, permitiendo a los empleados cambiar de proyectos para obtener experiencia diversa.

Resultado: Los empleados tienen un camino claro para el avance profesional, lo que aumenta su motivación y lealtad a largo plazo.

Estrategia 4:

Cultura Organizacional Positiva

La empresa celebra los logros individuales y de equipo mediante ceremonias de

premiación mensuales. Se implementa un programa de reconocimiento en el que los empleados pueden nominar a sus colegas por logros excepcionales.

Resultado: Se fortalece la cultura de reconocimiento, creando un ambiente positivo y fomentando la colaboración entre los empleados.

Estrategia 5:

Equilibrio entre Trabajo y Vida

ECOSEM introduce un programa de días de permiso adicional para eventos familiares importantes y ofrece servicios de asesoramiento para ayudar a los empleados a gestionar el estrés.

Resultado: Los empleados se sienten apoyados en sus responsabilidades personales, lo que contribuye a un equilibrio saludable entre trabajo y vida.

Estrategia 6:

Incentivos de Retención

La empresa implementa un programa de bonificación por permanencia que premia a los empleados que han estado en la empresa por cierto número de años. Además, se ofrece a los empleados la opción de participar en un plan de acciones de la empresa.

Resultado: Los empleados sienten un sentido de pertenencia y participación en el éxito a largo plazo de la empresa.

Estrategia 7:

Desarrollo de Liderazgo Interno

Se establece un programa de liderazgo interno donde los empleados con potencial participan en sesiones de coaching y tienen la oportunidad de liderar pequeños proyectos.

Resultado: Los empleados se sienten valorados y ven un camino claro para avanzar hacia roles de liderazgo, aumentando su compromiso y motivación.

Estrategia 8:

Ambiente de Trabajo Seguro y Saludable

Se refuerzan los protocolos de seguridad en el lugar de trabajo y se implementan medidas adicionales para garantizar la salud y seguridad de los empleados.

Resultado: Los empleados se sienten seguros en su entorno laboral, contribuyendo a un mayor bienestar y satisfacción.

En conjunto, estas estrategias ayudan a ECOSEM a retener a su talento, construyendo un equipo comprometido y altamente competente en el sector de servicios técnicos de minería, construcción y transporte.

Objetivo específico 3

Establecer los principales requerimientos para el diseño de un Sistema de Seguimiento de Candidatos (ATS).

Los requerimientos principales para el desarrollo de un ATS son los siguientes:

1. Pantalla de Inicio (Dashboard):

La pantalla de inicio proporcionará un resumen de estadísticas clave, como el número total de candidatos, posiciones abiertas y solicitudes recientes. Además, ofrecerá accesos directos a funciones comunes, tales como agregar un nuevo candidato o visualizar la lista de vacantes.

2. Lista de Candidatos:

La lista de candidatos presentará una tabla con información resumida de cada candidato, incluyendo nombre, posición, estado del proceso y acciones rápidas (por ejemplo, ver detalles o editar). Se permitirá ordenar y filtrar la lista para facilitar la búsqueda.

3. Detalles del Candidato:

La sección de detalles del candidato mostrará información detallada sobre un candidato específico, incluyendo su nombre, correo electrónico, número de teléfono, historial laboral, habilidades y notas internas. Además, proporcionará opciones para editar la información y llevar a cabo acciones relacionadas con el candidato.

4. Agregar Nuevo Candidato:

La funcionalidad de agregar un nuevo candidato presentará un formulario con campos para ingresar la información esencial del candidato, como nombre, correo electrónico, posición deseada, historial laboral, habilidades, etc. Además, se podrán incluir funciones para cargar el currículum vitae del candidato.

5. Lista de Vacantes:

La lista de vacantes mostrará una tabla con detalles de las posiciones abiertas, incluyendo título, estado, fecha de publicación y acciones rápidas. Permitirá ordenar y filtrar las vacantes para facilitar la gestión.

6. Detalles de la Vacante:

La sección de detalles de la vacante mostrará información detallada sobre una posición específica, incluyendo título, descripción, requisitos, fecha de publicación, candidatos aplicados y acciones relacionadas.

7. Programación de Entrevistas:

La función de programación de entrevistas permitirá a los reclutadores programar y gestionar entrevistas con candidatos. Además, incluirá un calendario integrado para visualizar la disponibilidad y enviar invitaciones.

8. Informes y Analíticas:

La sección de informes y analíticas presentará informes visuales sobre el rendimiento del proceso de contratación, tiempos de contratación, fuentes de reclutamiento efectivas, entre otros.

9. Configuración y Administración en el Futuro:

La sección de configuración y administración permitirá a los administradores establecer ajustes del sistema, gestionar usuarios y definir permisos. Además, incluirá opciones para personalizar flujos de trabajo y configurar integraciones con otras herramientas.

Medición de resultados de la implementación del área de reclutamiento y selección

Luego de la implementación del área de reclutamiento y selección se midió nuevamente la eficiencia de la jefatura de personal. En la tabla se presenta el resultado.

Tabla 4 Cantidad de Requerimientos de Personal periodo julio - noviembre 2023

Año 2023	Número de semanas	Total de Ingresos	Total de Requerimientos	Total de Requerimientos sin atender	Eficiencia
Julio	4	22	38	16	58%
Agosto	4	29	40	11	73%
Setiembre	4	35	42	7	83%
Octubre	4	38	44	6	86%
Noviembre	4	38	40	2	95%

En la tabla 4 se muestra que el nivel de eficiencia ha mejorado en los meses evaluados. Ha pasado de 58% en julio a 95% en noviembre de 2023.

CONCLUSIONES

Primera: Se implementó el área de reclutamiento y selección de talento para mejorar la eficiencia en la incorporación de nuevos empleados. La jefatura de personal implementó el área de reclutamiento y selección en julio de 2023, y la nueva medición de eficiencia se llevó a cabo en noviembre del mismo año. Durante este periodo, se evidenció una mejora promedio del 22% en la eficiencia. En los meses de enero a junio de 2023, el promedio de eficiencia era del 57%. Posterior a la implementación del área mencionada, la eficiencia promedio aumentó significativamente, alcanzando un valor del 79%.

Segunda: Se procedió a la redefinición de los perfiles de los puestos de trabajo con los más altos índices de rotación. Durante este proceso, se logró redefinir ocho perfiles en respuesta a la demanda de contratación de personal. Para cada perfil, se delinearon cinco responsabilidades generales, lo que contribuye a estandarizar la orientación profesional de los nuevos colaboradores.

Tercera: Como parte de la estrategia de retención de talento, se desarrollaron ocho estrategias específicas. Estas estrategias están diseñadas para crear un ambiente de trabajo agradable, estable y motivador, incentivando a los colaboradores a asumir nuevos retos dentro de la organización.

Cuarta: Se procedió a establecer los principales requerimientos para el diseño de un Sistema de Seguimiento de Candidatos (ATS). Durante este proceso, se identificaron y definieron nueve requerimientos que deberá cumplir el sistema ATS a desarrollarse, con el objetivo de garantizar la disponibilidad de información actualizada sobre los candidatos.

RECOMENDACIONES

Primera. Optimización Continua del Área de Reclutamiento y Selección: Dada la mejora significativa en la eficiencia observada después de la implementación del área de reclutamiento y selección, se recomienda continuar evaluando y ajustando los procesos para mantener y mejorar aún más los niveles de eficiencia. Esto podría incluir la adopción de tecnologías emergentes, la optimización de flujos de trabajo y la capacitación continua del personal.

Segunda. Enfoque Integral en la Orientación de Nuevos Colaboradores: Considerando la redefinición de perfiles y responsabilidades generales para nuevos empleados, se sugiere desarrollar un programa integral de orientación. Esto puede incluir sesiones de capacitación específicas, mentorías y recursos para asegurar que los nuevos colaboradores se integren eficientemente y comprendan claramente sus roles y responsabilidades desde el inicio.

Tercera. Implementación y Evaluación Periódica de Estrategias de Retención: Dado el desarrollo de ocho estrategias específicas para la retención de talento, se recomienda implementarlas de manera integral y evaluar periódicamente su efectividad. Monitorear el clima laboral, recopilar retroalimentación de los empleados y realizar ajustes según sea necesario contribuirá a mantener un entorno de trabajo positivo y motivador.

Cuarta. Garantizar la Adopción Efectiva del Sistema de Seguimiento de Candidatos (ATS): Con la identificación de nueve requerimientos esenciales para el diseño del Sistema de Seguimiento de Candidatos (ATS), se recomienda asegurar una implementación efectiva y una adopción adecuada por parte del personal. Proporcionar capacitación y soporte continuo, así como realizar evaluaciones periódicas del sistema, ayudará a garantizar su eficacia y el cumplimiento de los objetivos establecidos para la gestión de candidatos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, E. (2018). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos y Relaciones Laborales*.
- Aguayo, R. (2019). *La aventura de la calidad: Cómo W. Edwards Deming cambió el mundo*. Lid Editorial Empresarial.
- Abril, J. (2020). *Implementar un plan de mejora para el proceso de reclutamiento y selección del banco de Bogotá sede Megacity, Zipaquirá, para el segundo, 2020*. Obtenido de Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/38004/lamoraca.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Blaños, R. (2017). *Uso Racional de Medicamentos*. Recuperado el 2020, de DELS: <https://salud.gob.ar/dels/entradas/uso-racional-de-medicamentos>
- Caballero, J. (2016). *La gestión del cambio organizacional: Guía práctica para directivos y profesionales*. Profit Editorial.
- Casanova, G. (2020). Obtenido de Colombia Check: <https://colombiacheck.com/chequeos/aun-no-hay-pruebas-de-que-la-moringa-cure-el-covid-19>
- Coronado, A., & Vasquez, J. (2022). *Aplicación del ciclo de Deming para incrementar la productividad en la empresa PERVOMETAL ENGINEERS SRL*. Obtenido de Universidad Privada del Norte: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/31976/Coronado%20Blanco%20Ana%20Christina%20-%20Vasquez%20Leiva%20Jaime.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Donoso, A. (2019). *Implementación de un modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias en la empresa Sistemas de Computación S.A.* Obtenido de Universidad Politecnica Salesiana Ecuador: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/13553/1/UPS-QT11343.pdf>
- Economipedia. (2021). *Enciclopedia de negocios*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/ciclo-de-deming.html>
- Etkin, J. (2014). *Mejora continua para la competitividad*. Limusa.
- Fahey, M. (2011). Obtenido de Moringa oleifera: un árbol multiusos para las zonas tropicales secas: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-34532011000400001
- Glassdoor. (2021). *Diversity Hiring Experiences in 2021*. Obtenido de

- <https://www.smartrecruiters.com/news/smartrecruiters-releases-state-of-diversity-hiring-report-2021/>
- Gómez , B., & Rojo, F. (2016). *Mejora de Procesos: Herramientas para la solución de problemas y la toma de decisiones*. Madrid: Editorial Profit.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2021). *Informe Estadístico Anual 2021*. Obtenido de <https://www.gob.pe/inei/>
- Kahler, C. (2021). *Propuesta modelo de gestión contractual del transporte de personal en división Chuquicamata*. Obtenido de [Tesis de pregrado] Universidad : <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/15245/1/112T0268.pdf>
- Luna, R. (2015). *Herramientas de mejora de procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- ManpowerGroup. (2021). *Encuesta de Escasez de Talento*. Obtenido de ManpowerGroup: https://news.manpowergroup.pe/experis-reclutamiento-talento-ti?utm_term=empleo%20manpower&utm_campaign=Branding_22.11&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=2750487048&hsa_cam=20799960362&hsa_group=155200768279&hsa_ad=682026884875&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-3
- Manzanilla, V. (2019). *Liderazgo transformador: El arte de liderar el cambio*. Independently published.
- Marcos, E. (2014). *Mejora de la Gestión Pública a través de la Gestión por Procesos*. Madrid: Editorial Marcial Pons.
- Mark, J. (2011). Obtenido de Moringa oleifera: un árbol multiusos para las zonas tropicales secas: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-34532011000400001
- Mark, J. (s.f.). *Moringa oleifera: un árbol multiusos para las zonas tropicales secas*. Obtenido de Moringa oleifera: un árbol multiusos para las zonas tropicales secas: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-34532011000400001
- Pulido, L. (2019). *Propuesta para la creación del área del talento humano de la empresa JOB*. Obtenido de Universidad de America: <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7511/1/008118-2019-II-GTH.pdf>
- Puza, P. (2017). *Implementación del aplicativo web "Talent Clue" para el proceso de gestión*

y reclutamiento de personal de la empresa SERMICA SAC. Obtenido de Universidad Alan Peruanas:
https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/6672/Tesis_Implantacion_Aplicativo_Web.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Raico, C. (2021). *Implementación del proceso de reclutamiento y selección de talento humano: Atrápalo Business Perú.* Obtenido de ZEGEL IPAE:
<https://repositorio.zegel.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13065/413/ATR%C3%81PALO%20BUSINESS%20PER%C3%9A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Republica., C. (14 de noviembre de 2016).

Rocha, V. (2016). *Mejora Continua y Desarrollo Organizacional.* Ciudad de México: Editorial Trillas.

Trullen, J. (2018). *Gestión por procesos: Un enfoque de mejora continua.* Profit Editorial.

Salud, O. (2014). *V reunión técnica nacional “fortalecimiento de la farmacia hospitalaria” en establecimientos del sector salud”.*

Vázquez, M. (2019). *Gestión por procesos: Enfoque de mejora continua.* Editorial Universidad de Sevilla.

