

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial

Tesis

**Propuesta de mejora de los procesos de  
selección y nómina del personal de la  
Empresa Graña y Montero, 2018**

Juan Manuel Delgado Barreto

Para optar el Título Profesional de  
Ingeniero Industrial

Huancayo, 2021

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por permitir que todas las cosas se den a bien; a mis padres, ya que sin ellos no hubiera sido capaz de culminar esta carrera, por la exigencia, el apoyo moral y económico que me brindaron en todo momento.

A la Empresa Graña y Montero, igualmente al equipo de Servicios Compartidos por su apoyo incondicional en el desarrollo de la investigación y brindarme las facilidades para la recolección de datos.

## **DEDICATORIA**

A Dios, por su guía celestial en todo momento.

A mis padres, por toda la entrega que me brindan, el amor incondicional, sus consejos y por cultivarme que con Dios en nuestras vidas nada es imposible

## ÍNDICE

PORTADA.....	I
AGRADECIMIENTO .....	II
DEDICATORIA .....	III
ÍNDICE .....	IV
LISTA DE TABLAS .....	VI
LISTA DE FIGURAS.....	VII
RESUMEN .....	VIII
ABSTRACT.....	IX
INTRODUCCIÓN .....	X
<b>CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO .....</b>	<b>11</b>
1.1. Planteamiento y formulación del problema .....	11
1.1.1. Planteamiento del problema .....	11
1.2. Formulación del problema .....	14
1.2.1. Problema general .....	14
1.2.2. Problemas específicos.....	14
1.3. Objetivos.....	14
1.3.1. Objetivo general.....	14
1.3.2. Objetivos específicos .....	14
1.4. Justificación, importancia y limitaciones .....	15
1.4.1. Justificación .....	15
1.4.2. Importancia .....	15
1.4.3. ALCANCES .....	16
1.4.4. limitaciones .....	16
1.5. Hipótesis.....	16
1.5.1. Hipótesis .....	16
1.6. Descripción de variables.....	16
1.7. Operacionalización de variables.....	17
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1. Antecedentes del problema .....	18
2.1.1. Antecedentes internacionales .....	18
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	20
2.2. Bases teóricas .....	23
2.2.1. Selección de personal.....	23
2.2.2. Nómina del personal.....	29
2.2.3. Diagrama de Flujos.....	32
2.3. Definición de términos básicos .....	35
<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....</b>	<b>37</b>
3.1. Método y alcance de la investigación .....	37
3.2. Diseño de la investigación .....	37
3.3. TIPO DE ESTUDIO .....	38
3.4. Población y muestra .....	38
3.4.1. Población.....	38
3.4.2. Muestra.....	38
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	38
3.5.1. Técnicas de recolección de datos.....	38
3.5.2. Instrumentos de recolección de datos .....	38
3.5.3. Procesamiento de datos y análisis .....	39

<b>CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>40</b>
4.1. Resultados del tratamiento y análisis de la información .....	40
4.1.1. Movimiento estratégico de la organización .....	40
4.1.2. Situación actual de los procesos de selección y nómina del personal .....	47
4.1.3. Manual de selección de personal .....	50
4.1.4. Propuesta del proceso de selección de personal .....	63
4.1.5. Ampliar fuentes de selección de personal .....	69
4.1.6. Rediseño e implementación para los procesos estandarizados de NÓmina. ....	69
4.1.7. Aplicación de herramientas que permitan sistematizar y/o automatizar los procesos (TI). .....	79
4.1.8. Establecer y difundir a las empresas un cronograma de actividades para los cierres de cada mes. ....	79
4.1.9. Generar conocimiento y desarrollo de habilidades blandas.....	82
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>84</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>86</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>89</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables .....	17
Tabla 2: Simbología de un diagrama de flujo .....	34
Tabla 3: Proceso detallado de selección del personal .....	65

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Selección de personal .....	23
Figura 2: Principios de selección de personal .....	25
Figura 3: Fases de selección de personal .....	27
Figura 4: La entrevista como una Técnica de Selección de Personal .....	28
Figura 5: Organigrama Gerencia de Gestión Humana –Servicios Compartidos.....	45
Figura 6: Solicitud de requerimiento de personal .....	53
Figura 7: Ejemplo de solicitud de especificaciones del requerimiento de personal .....	54
Figura 8: Solicitud de Long List .....	56
Figura 9: Formato de carta oferta laboral .....	61
Figura 10: Formato estándar de carpeta de nuevos empleados .....	62
Figura 11: Flujograma del proceso de selección de personal.....	64
Figura 12: Leyenda de flujogramas .....	70
Figura 13: Flujograma del proceso de contratación de personal .....	71
Figura 14: Flujograma del proceso de renovación de contrato.....	72
Figura 15: Flujograma del proceso pago de quincena.....	73
Figura 16: Flujograma del proceso pago de fin de mes.....	74
Figura 17: Flujograma del proceso pago de liquidaciones.....	75
Figura 18: Flujograma del proceso pago de CTS .....	76
Figura 19: Flujograma del proceso pago de utilidades .....	77
Figura 20: Flujograma de proceso de envío de boletas de pago.....	78
Figura 21: Simbología de habilidades blandas .....	82

## RESUMEN

En la actualidad, las áreas de selección y nómina representan para las organizaciones una estrategia de optimización de procesos y recursos para alcanzar el éxito de la organización, en este sentido la presente investigación tiene como objetivo principal plantear una propuesta de mejora en los procesos de selección y nómina de personal en el área de Servicios Compartidos de la empresa Graña y Montero, 2018 ubicada en el distrito de Miraflores, provincia de Lima.

En el Capítulo I, se describió el planteamiento del problema, la formulación del problema, el objetivo de investigación ya mencionado en el párrafo anterior y la justificación, alcance, limitación e importancia de la investigación respecto a los procesos de selección y nómina en el área de Servicios Compartidos de la empresa Graña y Montero.

En el Capítulo II se desarrolló el marco teórico, en la que se incluye los antecedentes del problema (nacional e internacional), que están centrados en el análisis y mejora del proceso de selección y nómina del personal en el que será necesario contar con herramientas que ayuden a fortalecer y aprovechar las oportunidades. Seguido de las bases teóricas, el concepto detallado respecto a los procesos de selección y nómina de personal y la definición de términos.

En el Capítulo III, se estableció el alcance de la investigación y el método empleado fue deductivo, a su vez el diseño que se utilizó es el no-experimental; ya que no se manipula las variables, la investigación se basará en verificar y generar conocimiento acerca del tema mencionado, teniendo como muestra las áreas de selección y nómina de personal. Para la obtención de los datos, se aplicó una ficha de observación durante el proceso de selección y nómina.

En el Capítulo IV, se analizó la información para el tratamiento de los resultados, mediante diagramas de flujos evidenciamos un inadecuado manejo en la selección y nómina del personal, y que no contaban con un proceso establecido en sí. En este sentido se concluyó, que las empresas del grupo deben concentrarse en el Core Business, y se plantearán estrategias en el que evidenciarán procesos y diagramas estandarizados que influirán positivamente, permitirán reducir actividades que no tienen mayor impacto en el proceso; además de identificar a quien se debe recurrir para solucionar el error y permitir que el flujo de actividades siga su secuencia.

**Palabras claves:** selección de personal, nómina de personal, diagrama de flujos.

## ABSTRACT

At present, the areas of selection and payroll represent for organizations a strategy of optimization of processes and resources to achieve the success of the organization, in this sense the present research has as main objective to propose a proposal for improvement in the selection processes and payroll in the Shared Services area of Graña y Montero, 2018 located in the district of Miraflores, province of Lima.

Chapter I, will describe the problem statement, the formulation of the problem, the research objective already mentioned in the previous paragraph and the justification and importance of the research regarding the selection and payroll processes in the Shared Services area of the Graña y Montero company.

Chapter II, develops the theoretical framework, which includes the antecedents of the problem (national and international), which are focused on the analysis and improvement of the selection and payroll process of personnel in which it will be necessary to have tools that Help strengthen and seize opportunities. Followed by the theoretical basis, the detailed concept regarding the selection and payroll processes and the definition of terms.

In Chapter III, the scope of the research was established and the method used was deductive, in turn the design that was used is non-experimental; since the variables are not manipulated, the research will be based on verifying and generating knowledge about the aforementioned subject, having as a sample the areas of selection and payroll. To obtain the data, an observation sheet was applied during the selection and payroll process.

In Chapter IV, the information for the treatment of the results was analyzed, through flow charts, we showed an inadequate management in the selection and payroll of the personnel, and that they did not have an established process in itself. In this sense, it was concluded that the companies of the group should concentrate on Core Business, and strategies will be proposed in which they will demonstrate standardized processes and diagrams that will positively influence, will allow to reduce activities that do not have a greater impact on the process; In addition to identifying who should be used to solve the error and allow the flow of activities to follow its sequence.

**Keywords:** personnel selection, payroll, flow chart

## INTRODUCCIÓN

Desde un enfoque amplio las propuestas de mejora en los procesos de selección y nómina del personal vienen a ser puntos principales a fin de brindar oportunidades que beneficien al empleador y genere una alta competitividad en el personal. En la presente tesis se pretende plantear propuestas para mejorar los procesos de selección y nómina del personal en el área de Servicios Compartidos de la empresa Graña y Montero. La idea de investigación nace debido a que la empresa Graña y Montero siendo una de las empresas más prestigiosas y grandes del Perú en el rubro de construcción, y habiendo experimentado un crecimiento en la última década, tanto en volumen como en diversidad de operaciones, se halló deficiencias al revisar su proceso de selección y gestión de nómina, generando así la necesidad de centralizar algunas áreas de soporte. Llegando así a formularnos el siguiente problema de investigación ¿Qué propuestas se puede emplear para la mejora de los procesos de selección y nómina del personal en el área de Servicios Compartidos de la empresa Graña y Montero 2018?

Así también determinar los principios, técnicas y los ejes de acción para mejorar los procesos de selección y nómina del personal, que permitirán que la empresa pueda contar con procesos estandarizados los cuales ayudarán a optimizar el control y selección del personal, el pago de la nómina y aminorar el tiempo de respuesta hacia el negocio. El área de Servicios Compartidos de Gestión Humana generará conciencia en sus operarios para que su labor mejore día a día, ya que el progreso y perfeccionamiento es responsabilidad de todos, logrando así que la empresa proporcione un mejor servicio al cliente.

Como tal, será importante el analizar detalladamente cada variable para entender a fondo dichos métodos y técnicas para una mejora en el área de Servicios Compartidos de la empresa Graña y Montero.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

### **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente las empresas peruanas tienen un déficit en lo que respecta a los procesos de selección y nómina del personal, por lo que es necesario que los encargados de la selección de personal y trabajadores que se encargan de la nómina del personal adquieran conocimientos para conllevar esta problemática a buen puerto.

Generalmente las empresas seleccionan al personal, por sus capacidades técnicas, mas no toman en cuenta otros factores que pueden influir, tales como la capacidad de adaptarse a la cultura y contexto del lugar de trabajo. El error que cometen muchas empresas es, contratar personal por que urge cubrir la posición, esto podría ser contraproducente al no seleccionar al candidato óptimo.

Al respecto, Graña y Montero es un grupo de 26 empresas de Servicios de Ingeniería, Infraestructura e Inmobiliaria con presencia en 7 países de Latinoamérica, cuyas operaciones permanentes se realiza en Perú, Chile,

Republica de Panamá y Colombia y cuenta con más de 25,000 colaboradores. Sin embargo, se ha evidenciado que la empresa Graña y Montero ubicada en las instalaciones de Lima (Perú) presenta deficiencias en su proceso de selección y nomina, ya que obvian muchos aspectos al momento de realizar el reclutamiento y la selección.

Cuando se realiza un proceso de selección de personal el trabajador emite el currículum vitae en la que presenta todos los documentos verídicos y se realiza un seguimiento de los mismos para validar si son verdaderos o no, ya que, en la actualidad está en crecimiento la falsificación de documentos, lo cual esto ayudaría a erradicar el mismo.

La empresa debe imponer sanciones económicas, judiciales, entre otros, para que no crezca la falsificación de documentos.

Es así como podemos tomar en cuenta como se encuentra actualmente el área de servicios compartidos Gestión Humana de la empresa Graña y Montero:

**a. Información inicial**

- No existe una base de datos con histórico de candidatos o personal que haya sido referido. Cada proceso es una búsqueda nueva, esto genera demora en el tiempo de respuesta ante la necesidad del cliente.
- Las carpetas de ingreso no se encuentran estandarizadas, contienen distintos formatos de un mismo concepto sumando un total de 50 tipos de declaraciones juradas, muchos de ellos innecesarios y otros formatos incompletos, lo que genera duplicidad de esfuerzos.
- El reclutamiento interno no se encuentra contemplado en las estrategias de búsqueda.
- No se cuenta con variedad de fuentes de reclutamiento y las identificadas son mal administradas.
- No existe planeamiento por parte de los socios/clientes de los requerimientos que realizarán a mediano y largo plazo, lo cual obstaculiza que el área dimensiona correctamente sus recursos.

**b. Proceso**

- No se ha realizado el dimensionamiento de equipo, la carga laboral no es equitativa y por ende no existe el uso eficiente de los recursos.
- Se subutilizan las herramientas de evaluación existentes, no existen estándares de evaluación y calificación, esto genera falta de seriedad en el proceso de reclutamiento y selección, y efectividad en la contratación.
- Falta de herramientas tecnológicas que permitan manejar de forma sistematizada y automatizada los procesos. Actualmente se usa una hoja de Excel básica poco relevante para el proceso, que no es alimentada correctamente, la información es manejada directamente de los correos electrónicos, ayuda memoria, etc. lo que no permite contar con base de datos, información oportuna ni datos reales. Este manejo de la información afecta los procesos ya que, si el personal encargado se encuentra ausente, se genera una brecha de tiempo no productiva o existe pérdida de base de datos.
- Cada empresa tiene un flujo de procesamiento distinto, formando “especialistas” por cada una de ellas generando dependencia.
- No se realiza un procedimiento estandarizado para el pago de las nóminas regulares y especiales.
- Los administradores de proyecto, asesores y equipos de Gestión Humana de las distintas empresas no cuentan con un cronograma establecido, donde se les indique las fechas de pago y fechas tope de envío de información siendo data fundamental para que programen sus actividades y evitar contratiempos que afecten el procesamiento.
- Las deficiencias operativas ya mencionadas generan extensión innecesaria en los procesos (Duplicidad de trabajo, pérdida de información y de conocimiento, entre otros).

**c. Comunicación**

- El personal de área de administración y nomina no tienen comunicación con los socio-clientes.

- La comunicación interna entre las áreas del centro de servicios compartidos es deficiente, lo cual impacta en los resultados del equipo
- No hay métricas de medición del funcionamiento del área, así como tampoco encuestas de satisfacción para los socios/clientes.
- En la empresa existen trabajadores con falta de actitud y aptitud en el trabajo que realizan.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

¿Qué propuestas se puede emplear para la mejora de los procesos de selección y nómina del personal en el área de Servicios Compartidos de la empresa Graña y Montero 2018?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿Cuáles son los principios para la mejora de los procesos de selección de personal en el área de Servicios Compartidos de la empresa Graña y Montero 2018?
- ¿Cuáles son las técnicas para la mejora de los procesos de selección y nómina del personal en el área de Servicios Compartidos de la empresa Graña y Montero 2018?
- ¿Qué ejes de acción se deben implementar para mejorar los procesos de selección y nómina del personal en el área de Servicios Compartidos de la empresa Graña y Montero 2018?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Plantear propuestas de mejora en los procesos de selección y nómina del personal en el área de Servicios Compartidos de la empresa Graña y Montero 2018.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar los principios para la mejora de los procesos de selección del personal en el área de Servicios Compartidos de la empresa Graña y Montero 2018.
- Determinar las técnicas para la mejora de los procesos de selección y nómina del personal en el área de Servicios Compartidos de la empresa Graña y Montero 2018.
- Determinar los ejes de acción que se deben implementar para la mejora de los procesos de selección y nómina del personal en el área de Servicios Compartidos de la empresa Graña y Montero 2018.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES**

### **1.4.1. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se justifica en el hecho de que se ha observado la falta de un adecuado proceso en la selección de personal, ya que los responsables de reclutamiento y selección de personal realizan su labor con ciertas deficiencias y obviando ciertos parámetros importantes, no existe una base de datos con histórico de candidatos o personal que haya sido referido. Cada proceso es una búsqueda nueva, esto genera demora en el tiempo de respuesta ante la necesidad del cliente y en la nómina de personal cada empresa maneja de distinta manera el proceso de pago de nómina.

### **1.4.2. IMPORTANCIA**

Los resultados de esta investigación permitirán que la empresa pueda contar con procesos estandarizados los cuales ayudaran a mejorar el control y requerimiento a la hora de seleccionar el personal, el pago de la nómina y reducir el tiempo de respuesta hacia el negocio. El área de Servicios Compartidos de Gestión Humana concientizará a sus trabajadores que día a día nuestro trabajo debe mejorar, ya que es parte de la responsabilidad de todos hacer que la empresa tenga una mejor presentación y calidad ante el cliente.

### **1.4.3. ALCANCES**

- Se trabajará en propuestas de mejora de manera que se pretende impactar en el Área de Servicios de Compartidos
- Se documentarán los procedimientos considerando las actividades y roles de cada responsable del área.
- Se dejará implementado un tablero de control de gestión que nos permitirá medir el desempeño de las propuestas.

### **1.4.4. LIMITACIONES**

En el desarrollo de la investigación se presentaron las siguientes limitaciones

- El enfoque de esta investigación está centrado en las mejoras de los procesos de selección y nómina, mas no en la rentabilidad o costos ya que el acceso a dichas cifras es restringido.

## **1.5. HIPÓTESIS**

### **1.5.1. HIPÓTESIS**

La implementación de propuestas de mejora en los procesos de selección y nómina de personal en el área de servicios compartidos de gestión humana influirá positivamente en el cumplimiento del compromiso en la calidad del servicio y reducir el tiempo de respuesta con el cliente.

## **1.6. DESCRIPCIÓN DE VARIABLES**

- **Variable Independiente:**  
Selección de personal
- **Variable Dependiente:**  
Nómina de personal

## 1.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1: Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	INSTRUMENTOS
SELECCIÓN DE PERSONAL	PRINCIPIO DE SELECCIÓN	Colocación	El candidato dispone de características o habilidades adicionales aparte del puesto al que postula.	Encuesta-cuestionario
		Orientación	Si en caso no es aceptado el candidato en la empresa, se le recomienda postular a otras empresas o cargos.	Encuesta-cuestionario
	PROCESO DE SELECCIÓN	Recepción	La recepción de solicitudes se obtiene después del proceso de reclutamiento.	Encuesta-cuestionario
		Entrevista de selección	La interacción oral, hace que el candidato muestre debilidades y fortalezas.	Encuesta-cuestionario
		Verificación de datos	Se realiza el seguimiento respectivo a los candidatos, para verificar la validez a sus datos.	Ficha de observación
		Descripción realista del puesto	El candidato muestra todas las cualidades que puede desempeñar con respecto al puesto que postula.	Ficha de observación
		Pruebas de conocimiento y Test psicométricos	El candidato muestra las habilidades que posee y se realiza por escrito. Evaluar la psicometría y psicología a los candidatos.	Encuesta-cuestionario
		Simulación	La imaginación de situaciones reales de los candidatos es importante para el cargo.	Encuesta-cuestionario
NÓMINA DE PERSONAL	TIPO DE NÓMINA	Presentación	Es importante realizar una nómina manual.	
		Inspección de nómina	Verificación de posibles errores en nómina Verificación de registro de información Ejecución de los pagos en el tiempo establecido	Encuesta-cuestionario

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

##### **2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES**

Rodríguez 2007 (3), realiza la investigación con el tema: “Propuesta de mejoramiento para los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño, integrada al sistema de gestión de calidad en Servientrega S.A.” para optar el título de Contaduría Pública en la Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia. Teniendo como objetivo general estructurar una propuesta de mejoramiento para el proceso de talento humano de Servientrega S.A. asimismo los objetivos específicos son: 1) verificar como la empresa establece formas para realiza los procesos de selección, capacitación y evaluación a los colaboradores. 2) se realizó la búsqueda de información que se base en la selección, capacitación y evaluación del personal, para mejorar en todos los ámbitos que se puedan presentar. 3) generar propuestas para ayudar al mejoramiento de la selección capacitación y evaluación de personal en la empras Servientrega S.A. 4) generar soluciones para proceder el desarrollo de la auditoría interna que se pueda emplear en Servientrega S. A.; la metodología utilizada en la investigación fue: el tipo de investigación descriptivo, la población fueron 450 colaboradores, la muestra representativa se consideró a 147, aplicándole el instrumento de recolección de datos, la encuesta; teniendo como resultado, que la educación y las habilidades , conjuntamente generando proyecciones de recurso humano hacen que transformen la visión, por ende el desarrollo del capital humano, al crear

vínculos en el proceso del talento humano y realizar la auditoría de personal hacen que se realice un control oportuno para la mejora continua en todos los aspectos. Las conclusiones, por lo tanto, son: 1) en la actualidad la tecnología está avanzado por lo que hace que el personal tiene que potenciarse y ser competitivo para que la empresa le brinde oportunidades que beneficia al mismo y su familia en mejorar sus condiciones de vida. 2) las empresas tienen que emplear y ejercer metodologías en las que generen crecimiento laboral a sus colaboradores, que puede ser el trabajo en equipo para la obtención de metas y objetivos fijados. 3) la empresa deberá implementar un sistema de evaluación y certificación para el incremento de productividad, rentabilidad, y competitividad en los colaboradores, y así tener mayor productividad, habilidades y destrezas que hoy en día requiere el contexto. 4) se deberá realizar aplicaciones técnicas de evaluación y desempeño a los trabajadores para verificar si están cumpliendo con las metas y objetivos fijados.

Rubio 2015 (4), realizó la investigación con el tema: “Análisis Y Mejora Del Proceso De Reclutamiento Y Selección De La Empresa Church's Chicken C.A.” para optar el título de Técnico Superior Universitario en Organización Empresarial en la Universidad Simón Bolívar, Caracas, Venezuela. Teniendo como objetivo general, el diseño de un modelo que ayude a mejorar el reclutamiento y selección del talento humano en la empresa Church's Chicken C.A. asimismo los objetivos específicos serán: 1) realizar un estudio minucioso del proceder actual que presenta la empresa. 2) buscar toda la información necesaria para la selección y reclutamiento de personal. 3) implementar un plan de mejora con la información recopilada. 4) elaborar un modelo que ayude a mejorar la rapidez del proceso para minimizar los pasos a seguir. 5) ejercer y emplear en la empresa el sistema que se elaboró. La metodología de la investigación es: tipo de investigación documental de campo. En los resultados objetivos se presentaron debilidades en: demasiada información para el reclutamiento de personal, algunos postulantes no tenían interés en el empleo, formatos deficientes con información innecesaria y repetitiva, decisiones rápidas para abastecer las vacantes. Las conclusiones fueron: 1) Existencia de desorden en el reclutamiento y selección de personal, lo cual resulta difícil entender para el postulante y analista. 2) Las herramientas que se utilizan son deficientes y lentas por los que no se adecuan al contexto. 3) Al analizar el FODA ayudan a obtener situaciones negativas para luego

aprovecharlas en la corrección para el futuro. 4) Se debe implementar motivaciones a los empleados para el buen desempeño de este, por ende, lograr las metas y objetivos fijados por la empresa. 5) Es necesario contar con herramientas que ayuden a fortalecer y aprovechar las oportunidades por eso es necesario poner énfasis en el reclutamiento y selección de personal.

Cuta y Hernández 2011 (5), realizaron la investigación con el tema: “Diseño de un modelo de tercerización del proceso de nómina empresarial en las pequeñas y medianas empresas del sector industrial en la ciudad de Bogotá D.C.” para optar el título profesional de Ingeniería Industrial, Bogotá, Colombia. Teniendo como objetivo principal, diseñar un modelo en la tercerización para la mejora del proceso de pago a los colaboradores en las pequeñas y medianas empresas concernientes al contexto industrial en la ciudad de Bogotá, D.C. asimismo los objetivos específicos son: 1) Verificar el medio en que se emplea la tercerización en una empresa PYME. 2) Verificar que características y responsabilidades brinda el empleo de la nómina en el modelo de tercerización. 3) Ver como se encuentra legal y organizacionalmente el modelo de tercerización en el proceso de nómina en la PYME en la ciudad de Bogotá D.C.; la metodología de investigación empleada fue: el tipo de investigación descriptivo exploratorio, método de investigación cualitativa-descriptiva. La población fueron las pequeñas y medianas empresas que se encuentran en la ciudad de Bogotá, en la que se emplearon 10 empresas como muestra. Al emplear esta práctica empresarial se han reducido costos, personal altamente capacitado, eficiente, productos de mejor calidad y mayor concentración en los negocios de la empresa. Las conclusiones fueron: 1) con este diseño se genera un seguro servicio y confiable al cliente. 2) aminoración en pagos de licencias de software y gastos en papelería. 3) al existir personal altamente capacitado las actividades son realizadas de manera correcta, de la misma manera disminuye riesgos en el trabajo especialmente en la nómina.

### **2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES**

Silva y Ubillús 2015 (6), Elaboraron la investigación con el tema: “Propuesta de mejora basada en competencias para el proceso de admisión de personal en una empresa de servicio de transporte terrestre de carga pesada ubicada en el norte del país”, para optar el título de licenciado en Administración de Empresas, en la

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Teniendo como objetivo general la elaboración de una propuesta adecuada que se base en la competencia que mejore el proceso de admisión del personal en las empresas de servicio de transporte que se encuentra al norte del país. Asimismo, los objetivos específicos son: 1) Verificar que criterios se pueden encontrar actualmente para el diseño de cargas. 2) Verificar la situación actual en la que se encuentra el proceso de reclutamiento y brindar una propuesta para la mejora del mismo. 3) Verificar la situación actual en la que se encuentra el proceso de selección y brindar una propuesta para la mejora del mismo 4) Verificar la situación actual que se encuentra el proceso de inducción y brindar una propuesta para la mejora del mismo. La metodología de investigación empleada fue: tipo descriptiva, enfoque mixto, utilizando la técnica de la encuesta y la entrevista, la población estuvo representada por los gerentes, supervisores y colaboradores que laboran en la empresa, en ese sentido la muestra fue de 34 trabajadores. Es así como el resultado de la investigación señala que carece de un proceso formal de admisión de personal, sin tener la característica a un determinado puesto y no es conveniente que el nuevo colaborador ingrese mediante recomendaciones. Las conclusiones fueron: 1) Al verificar el proceso de admisión de personal que posee la empresa hace que las decisiones estén lejos de la inversión que puedan dar, lo cual a la larga genera problemas, por el poco conocimiento del personal que se está contratando. 2) Los trabajadores de la empresa en el proceso de reclutamiento de personal, el 44% consideran que es regular y el 12 % consideran que es malo. 3) Al seleccionar al personal con recomendaciones de terceros, hace ver que la empresa no tiene un proceso para reclutar al personal.

Castellano 2013 (7), Desarrollo la investigación con el tema: "Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de Construcción e Ingeniería", para optar el título de Ingeniero Industrial en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Teniendo como objetivo principal optimizar la selección de personal haciendo seguimiento a los postulantes para obtener resultados confiables. Asimismo, los objetivos específicos: 1) El cumplimiento de compromiso en la calidad y tiempo con el cliente 2) Mejorar y adecuar el proceso de selección. 3) Tener que optimizar los planes de mejora continua. La metodología de investigación utilizada fue: tipo de investigación descriptiva, en la que se basa en elaborar una propuesta para la mejora del proceso de

reclutamiento y selección del personal; se utilizó la técnica de la entrevista y la encuesta con instrumento de formatos para cada técnica. Para la mejora del proceso de reclutamiento y selección, que se disminuye el proceso en tres días, para posteriormente cubrir la inversión en el tiempo de un año, por ende, es positivo para largo periodos. Las conclusiones son: 1) El reclutamiento y selección, es importante en una empresa en la que prima el capital humano. 2) Las herramientas de análisis que son Ishikawa y Pareto son importantes en la oportunidad de tomar acciones y mejoras en el proceso, ya que, nos permiten observar mejor el proceso de selección y reclutamiento.

Mallqui (8), realizó la investigación con el tema: “Optimización del Proceso de Selección e Implementación de Metodología Técnica para la Selección de Personal Operativo en una Planta de Confecciones de Tejido de Punto para Incrementar la Productividad”, para optar el Título profesional de Ingeniero Industrial en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Teniendo como objetivo general determinar si al optimizar e implementar el proceso de selección en una planta de confecciones de tejido de Puno ayudara a producir mayor cantidad. Asimismo, los objetivos específicos son: 1) Verificar si la experiencia, habilidades y conocimiento que presenta el postulante lo plasma en la entrevista. 2) Verificar si el perfil del postulante contribuye en el desarrollo de la empresa después de ubicarlo en la planta. La metodología de investigación empleada fue la siguiente: investigación descriptiva, explicativa y de enfoque cuantitativo; las poblaciones fueron de tres tipos, maquinista con experiencia, maquinista sin experiencia y manual, en la muestra se tomó 20 maquinistas con experiencia, 20 maquinistas sin experiencia y 15 manual. Resulta que al realizar un examen de conocimientos se debe tomar en cuenta el tipo de respuestas a los postulantes ya que pueden responder al azar y acertar o responder con sus propias palabras; pasando a la parte practica el postulante es evaluado minuciosamente sin que se dé cuenta, esto se hace para que muestre las habilidades que posee. Como conclusiones serán: 1) Se logró establecer la optimización en el proceso de selección e implementación para la planta de confección de tejidos. 2) Se comprobó que la experiencia, habilidad y conocimiento que posee el postulante tiene que ir acorde con el requerimiento para tener un mejor rendimiento. 3) La elaboración de perfil del postulante a partir

de la primera entrevista, permitirá que su labor en planta sea de mayor productividad.

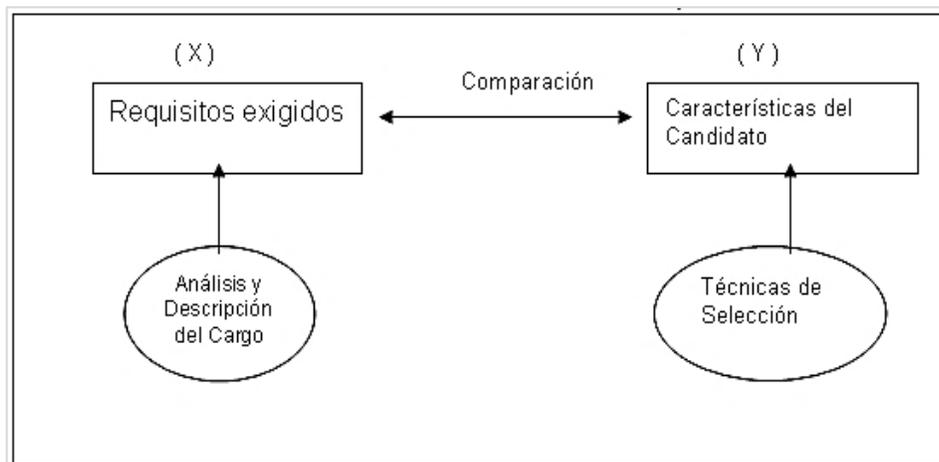
## 2.2. BASES TEÓRICAS

### 2.2.1. SELECCIÓN DE PERSONAL

#### 2.2.1.1. Definición

Es aquella acción, actividad, que desplegará el departamento de recursos humanos y que consiste en elegir, siguiendo determinados parámetros y condiciones, a las personas más idóneas para ocupar un cargo o un puesto vacante en una empresa.

Figura 1: Selección de personal



Según Bachenheimer (2008), mencionó que es el proceso en el cual se busca encontrar a la persona adecuada para cubrir un puesto de trabajo adecuado, que a la larga aumentara la eficiencia y el desempeño del personal, tomando en cuenta también la eficacia organizativa (9).

Es así que podemos señalar que la selección de personal toma en cuenta solucionar dos problemas fundamentales:

- **Eficiencia de personal al cargo**

Cuando se realiza un contrato a la persona seleccionada la empresa tiene la obligación de realizar y medir el rendimiento de cómo está aportando el colaborador al cargo asignado. Este proceso se considera sistemático, de esa manera se tendrá en cuenta si el colaborador necesita reforzar su técnica o elaborar planes y gestionar el desarrollo profesional que van en línea con sus trabajadores.

- **Adecuación del personal al cargo**

Tomar en cuenta que si todas las personas fueran iguales y tendrían las mismas capacidades no sería necesario realizar la selección, lo cual a la realidad actual nos muestra distintos aspectos en las que se pueden diferenciar como pueden ser aspectos físicos (estatura, peso, sexo, constitución, fuerza, etc.) y psicológica (carácter, inteligencia temperamento, etc.) que hacen que el individuo reaccione y haga las cosas de manera distinta, más aún logren mayor o menor éxito en realizar alguna actividad.

Lo que se tiene que tomar en cuenta en el proceso selectivo son las dos variables de solución de problemas y realizar un diagnóstico con el respectivo pronóstico en el proceso de selección.

### **2.2.1.2. Principios de la selección de personal**

Los principios por tomar en cuenta antes del proceso de selección (10), son los siguientes:

- **Colocación:** Es preciso mencionar que las empresas buscan empleados para un solo puesto específico, es así que si el seleccionador hace posible el descubrimiento de las habilidades

del candidato para el beneficio del mismo y la organización; es decir si un candidato no presenta habilidades necesarias para el puesto, se le debe considerar como un prospecto por que dispone de otras características para otros requerimientos.

- **Orientación:** A lo largo de los años las organizaciones tienen un sistema aislado en la que, si un candidato no es apto, simplemente es rechazado, pero se tiene que tomar en cuenta que esta organización se encuentra encubierto en un sistema político, social, económico, cultural, etc. Esto hace que necesariamente tenga la necesidad de ayudar al país en los problemas que tiene. Es así como, la función del seleccionador es orientar a los candidatos rechazados, o sea dirigirlo hacia otras organizaciones en las cuales pueda emplear sus cualidades. En la práctica nos damos cuenta de que sucede lo contrario, más aún se le miente diciéndole que se le avisará o se estudiará su solicitud.
- **Ética Profesional:** Se observa que muchos seleccionadores no se dan cuenta cuán importante es su trabajo, por lo cual se debe considerar que el proceso de selección implica muchas decisiones. Sin embargo, esas decisiones se deben tomar en cuenta ya que, pueden llegar hasta afectar la vida de otras personas convirtiéndose en una grave responsabilidad.

**Figura 2: Principios de selección de personal**



### **2.2.1.3. Proceso de Selección**

El proceso de selección se compone de varias fases, es necesario darle la importancia que tiene cada una de ellas para encontrar al candidato ideal y conseguir que su adaptación a la empresa sea la idónea y rinda al nivel que se espera.

- **Recepción de solicitudes**

Se obtiene luego del proceso de reclutamiento.

- **Pruebas de idoneidad**

Instrumentos que sirven para evaluar si el postulante pueda adaptarse al puesto. Asimismo, incluyen exámenes psicométricos, de inteligencia y exámenes técnicos.

- **Entrevista de selección**

Es la interacción mediante el habla que se realiza entre el postulante y el especialista de recursos humanos, el jefe inmediato del puesto o ejecutivo de la empresa.

- **Verificación de datos y referencias**

Nos permite conocer más al postulante, pidiendo referencias de sus anteriores trabajos, se va al lugar donde vive, se conversa con sus familiares y vecinos.

- **Descripción realista del puesto**

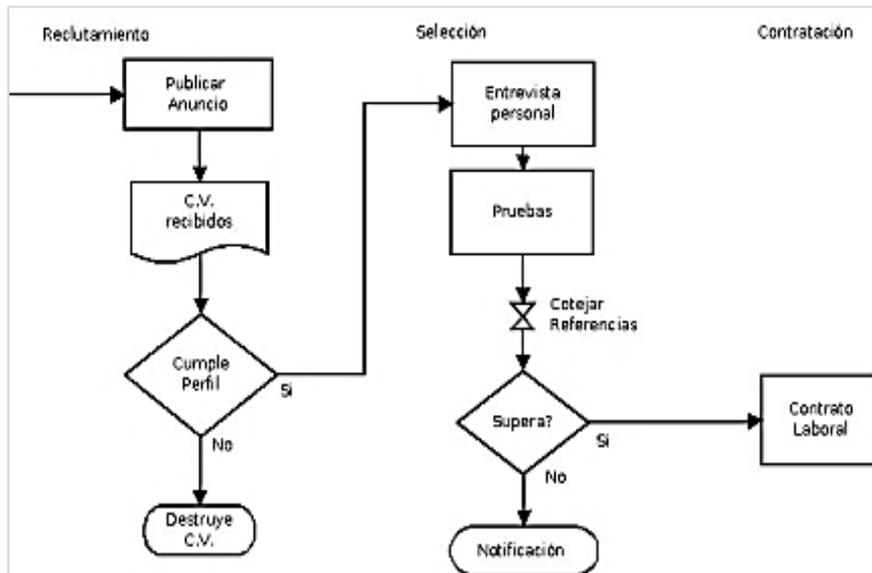
Claro y objetivo con respecto al puesto que el postulante escriba.

- **Decisión de contratar**

Es el último paso del proceso. Contratar al mejor aspirante. En este paso la decisión recae meramente en jefe inmediato o algún ejecutivo encargado.

Las pruebas que se darán con respecto a la capacidad intelectual, conocimiento, precisión, perceptiva son pronosticadores buenos en lo que respecta a los puestos de supervisión (13).

**Figura 3: Fases de selección de personal**



#### **2.2.1.4. Técnicas de selección**

Se basa en buscar información de los postulantes o candidatos y sus características que poseen información objetiva de las calificaciones y características de los mismos, estos demandan mucho tiempo en la que se obtiene mediante la observación en la actividad cotidiana. Estas técnicas se encargan de proporcionar toda la información profunda y necesaria, en la mayor parte de procedimientos estas técnicas suelen utilizar mayormente los psicólogos.

A continuación, presentamos las técnicas:

- **Entrevista de Selección**

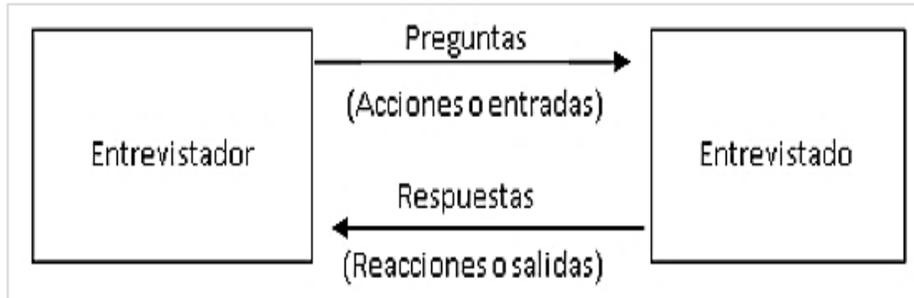
Esta técnica es la más empleada, por ende, conocida. Consiste básicamente en realizar preguntas programadas al candidato, anotando sus respuestas o algunas de ellas.

Esta técnica se realiza con el objetivo de saber si el candidato es apto para el puesto.

La entrevista se considera imprecisa y subjetiva, imprecisa ya que, se realiza evaluando la adaptación al cargo de manera vaga. Subjetiva

porque es influenciada por el entrevistador a prejuicios sin que el entrevistado tome en cuenta(11).

**Figura 4: La entrevista como una Técnica de Selección de Personal**



- **Pruebas de conocimiento o capacidad**

Estas pruebas buscan medir los conocimientos habilidades que poseen los postulantes, que se basan en preguntas escritas. En esta técnica pueden ser evaluadas los conocimientos que guardan relación al cargo o evaluar conocimientos y habilidades en general (11).

- **Test Psicométricos**

Son pruebas que se encargan de evaluar la psicología o psicometría de las aptitudes de las personas. Estas aptitudes son rasgos que poseen hereditariamente y que cuando se descubren puedan ser habilidades o capacidades personales (12).

- **Técnicas de Simulación**

Se encarga de poner a prueba la imaginación de una situación real.

Los postulantes aplican la dramatización en la que simulan situaciones reales al cargo, esto genera un ambiente de aprendizaje interactivo y está a cargo del psicólogo el cual acompaña al candidato para la evaluación del desempeño y la adecuación al rol que está realizando (10).

Estas técnicas pueden ser:

**Dinámicas de grupo:** Técnica que evalúa las situaciones de comportamiento individual dentro del grupo.

**Role playing** (Juego de roles): Técnica que consiste en el planeamiento de situaciones hipotéticas o reales.

**Estudio de casos:** Técnica que consiste en plantear al conjunto de los participantes una situación real de interés profesional.

**In-basket** (Bandeja de entrada): consiste en dar al candidato, una serie numerosa de documentos. Información de los cuales deberá extraer solo información requerida y exquisita para resolver alguna cuestión planteada

### **2.2.1.5. Reclutamiento y selección de personal**

El reclutamiento y la selección son dos procesos que van en la misma dirección de los recursos humanos para la organización. La selección está basada en la recopilación de datos e información que posee el personaje que proveerá el cargo, escoger entre los candidatos reclutados a los que tienden ser los más adecuados, para abastecer de personal a la empresa en los distintos rubros que puedan ocupar, en el sentido de aumentar eficiencia y rendimiento del personal. (12)

## **2.2.2. NÓMINA DEL PERSONAL**

### **2.2.2.1. Definición de nómina**

Se define como un instrumento administrativo que permite efectuar el pago de los salarios de los trabajadores de manera ordenada, a la vez proporcionar información contable para la empresa y para el ente encargado de regular las relaciones laborales.

Contablemente la nómina del personal es usada para indicar la cantidad pagada a cada empleado por el trabajo desempeñado en la empresa durante un período determinado.

### **2.2.2.2. Partes de la nomina**

- **El Devengado**

Corresponde a los conceptos por los que un trabajador recibe una remuneración o pago; tales como el salario básico, horas extras, festivos, recargos diurnos y nocturnos, comisiones, bonos, retroactivos, etc. La suma total de estos conceptos forma el total de ingresos obtenidos por un empleado cada mes.

- **Las Deducciones**

Son los valores que se le descuenta al trabajador. Entre estos se tienen a los aportes de salud, fondo de pensión y cualquier otro descuento autorizado por el empleado.

El resultado de restar las deducciones al total de los devengados nos da el neto a pagar, que es lo que efectivamente recibe el trabajador a fin de cada mes.

- **Las Apropiações**

Son los valores que la empresa debe pagar, como el aporte a la salud y pensión en el porcentaje que le corresponde, los seguros por riesgos profesionales, prestaciones sociales, etc.

### **2.2.2.3. Características de la nómina**

- Es muy importante en la contabilidad financiera de la empresa.
- Es vital ella y los impuestos derivados de la misma afectan el ingreso neto de la empresa.
- Es objeto de leyes y reglamentos, que regulan su principio activo y las relaciones laborales.
- La nómina es esencial para el bienestar del recurso humano que conforma la empresa.
- Tiene poder motivacional, en ocasiones, el salario es un método bastante efectivo para motivar a un trabajador.
- Debe ser oportuna y precisa, es importante que los pagos sean exactos y oportunos.

#### **2.2.2.4. Tipos de nómina según el personal**

- **Nómina de personal de dirección o nómina de ejecutivos**

Este tipo de nómina hace referencia a la nómina que corresponde a los altos cargos directivos de las empresas. Es característico en este tipo de nómina que el total de salario a percibir por parte de la persona sea confidencial y que esté incrementada por varios pluses o complementos.

- **Nómina general de empleados**

Es la nómina más común y se suele subdividir en categorías según puestos de trabajo y convenios. No podemos olvidarnos que las empresas también dividen las nóminas según sus necesidades. En este tipo de nómina, generalmente vienen indicados todos los devengos e incluso los prorrateos correspondientes a vacaciones o pagas extra, es quizá la nómina más común y de la que debemos conocer todas sus características.

#### **2.2.2.5. Tipos de nómina según la forma de pago**

- Nóminas semanales
- Nóminas quincenales
- Nóminas mensuales

#### **2.2.2.6. Importancia de la nomina**

La nómina es imprescindible dentro de las relaciones laborales. El alcance y transcendencia que tiene hace necesario que el propio trabajador conozca sus elementos, lo que paga por cada concepto y lo que recibe.

## **2.2.3. DIAGRAMA DE FLUJOS**

### **2.2.3.1. Definición**

Los diagramas de flujo son un mecanismo de control y descripción de procesos, que permiten una mayor organización, evaluación o replanteamiento de secuencias de actividades y procesos de distinta índole

### **2.2.3.2. Fases**

- Definir el proceso y concretar su alcance (su inicio y final)
- Representar las etapas intermedias y su relación (proceso actual).
- Documentar cada una de las etapas: Responsable/ Proveedor y Cliente.
- Analizar el proceso actual desde el punto de vista deseado.
- Proponer alternativas y definir las nuevas etapas y sus relaciones.
- Representar el diagrama del nuevo proceso e indicar las diferencias con el actual.

### **2.2.3.3. Objetivo**

Representar gráficamente las distintas etapas de un proceso y sus interacciones, para facilitar la comprensión de su funcionamiento. Es útil para analizar el proceso actual, proponer mejoras, conocer los clientes y proveedores de cada fase, representar los controles, etc.

### **2.2.3.4. Tipos de diagramas de flujo**

- Formato vertical: El flujo y la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.
- Formato horizontal: El flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.

- Formato panorámico: El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápido que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas. Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.
- Formato arquitectónico: Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los flujogramas es eminentemente descriptivo, mientras que los utilizados son fundamentalmente representativos.

#### **2.2.3.5. Simbología**

Los principales símbolos convencionales que se emplean en los diagramas de flujo son los siguientes

**Tabla 2: Simbología de un diagrama de flujo**

Símbolo	Nombre	Descripción
	Símbolo de proceso	Esta figura representa un proceso, una acción o una función. Es el símbolo más ampliamente usado en los diagramas de flujo.
	Símbolo de inicio y fin	Este símbolo representa el punto de inicio, el punto de fin y los posibles resultados de un camino. A menudo contiene las palabras "Inicio" o "Fin" dentro de la figura. También llamado como "símbolo terminador"
	Símbolo de documento	Significa la entrada o la salida de un documento. Algunos ejemplos de entradas son recibir un informe, un mensaje de correo electrónico o un pedido. Algunos ejemplos de salida que usan un símbolo de documento incluyen generar una presentación, un memo o una carta.
	Símbolo de decisión	Indican una pregunta que debe responderse —por lo general sí/no o verdadero/falso. El camino del diagrama de flujo puede dividirse en diferentes ramas, según la respuesta o las consecuencias que se sucedan.
	Símbolo de conector	Se aplica en los diagramas más complejos y conecta elementos separados en una página.
	Símbolo de conector/enlace fuera de página	Se usa en los diagramas más complejos para conectar elementos separados en múltiples páginas, con el número de página colocado sobre o dentro de la propia figura para una referencia sencilla.
	Símbolo de entrada y salida	Conocida como "símbolo de datos", representa los datos que están disponibles como entrada o salida, y también representa los recursos empleados o generados. A pesar de que el símbolo de la cinta de papel también representa la entrada/salida, está obsoleto y ya no se usa en los diagramas de flujo.
	Símbolo de comentario o nota	Este símbolo, se usa junto con contexto, agrega una explicación o comentarios necesarios dentro de un rango específico. También se puede conectar mediante una línea discontinua a la sección correspondiente del diagrama de flujo.

Fuente: Diagrama de flujo de María Estela Raffino

## 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Contrato de trabajo**

Es el acuerdo que realizan el empresario y el colaborador, por ende, este se ciñe a realizar determinados servicios para el beneficio de la empresa con una determinada retribución (22).

- **Empleo**

Se refiere a suministrar la organización por personas aptas para llevar a cabo la producción con una rentabilidad económica (17).

- **Risso**

Reglamento interno de seguridad y salud ocupacional.

- **Reclutamiento**

Proceso realizado con el propósito de atraer candidatos para un puesto específico dentro de la organización.

- **Selección de personal**

Proceso mediante el cual la empresa elige a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo

- **Reporte**

Se puede presentar impreso digital o audiovisual y su función es la de informar y concluir investigaciones previas (21).

- **Suplencia**

Se da cuando se requiere sustituir a un trabajador estable en una empresa que por alguna causa su vínculo con ella se encuentra suspendido (20).

- **Holding**

Sociedad comercial cuya principal o única función es la de tener o administrar la propiedad de otras sociedades o compañías.

- **Requerimiento**

Es la solicitud de apertura o inicio de un proceso de selección.

- **Jefe de Gestión Humana (HR Business Partner)**  
Es el responsable de cara a la unidad de negocio, quien informa sobre los procesos de selección; es el nexo entre SSCC GH y la unidad de negocio.
- **Jefe de Reclutamiento y Selección**  
Persona responsable de supervisar y definir los lineamientos macros para todo el proceso de reclutamiento y selección.
- **Flujograma**  
Muestra visual de una línea de pasos de acciones que implican un proceso determinado.
- **Procesos**  
Son los flujos de actividades que se producen entre los diversos componentes de una empresa o institución.
- **Estandarización**  
Proceso en el cual se realiza una actividad de manera standard o previamente establecida. El término standard se refiere a un método establecido, aceptado y normalmente seguido para realizar determinado tipo de actividades o funciones.
- **SSCC-GH**  
Servicios Compartidos Gestión Humana.

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1. MÉTODO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El método empleado en la presente investigación es el método deductivo, ya que se buscó generalidades y teorías a partir de la observación de hechos reales. Del mismo modo busca relacionar los datos observados para sacar conclusiones. Por otra parte, el alcance de la investigación es descriptivo ya que se presenta características, perfiles de las personas, procesos, que nos permiten tener una idea de lo que sucede en la realidad.

### **3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de investigación es no experimental transversal– Descriptivo.

- **No Experimental Transversal:**

En este informe el diseño de investigación será no experimental ya que no se obtendrán resultados a base de experimentos, sino es una modalidad de campo porque se recopilará la información necesaria con el personal de la empresa, a través de encuestas a los trabajadores de manera que permitirá recolectar y registrar datos referentes al problema y tener un contacto directo con la realidad del objeto en estudio.

### **3.3. TIPO DE ESTUDIO**

#### **Descriptivo**

Se describirán los hechos observados, la situación actual área de Servicios Compartidos Gestión Humana en los procesos de selección y nomina, como también se describirá como se realizará el análisis y la estructuración de estos procesos.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1. POBLACIÓN**

En la investigación se consideró como población todos los procesos del área de Servicios Compartidos Gestión Humana.

#### **3.4.2. MUESTRA**

Como la muestra se consideró a los procesos de selección de personal y nómina de personal del área de Servicios Compartidos Gestión Humana.

### **3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.5.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**La encuesta.** Es la técnica que nos permite recolectar datos de las personas involucrados en la investigación para obtener opiniones, experiencia, entre otros.

**La observación.** Se aplicó esta técnica para verificar que los especialistas cumplan con las características apropiadas.

#### **3.5.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Como instrumento de recolección de datos se utilizó:

- Cuestionarios
- Fichas de observaciones

### **3.5.3. PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS**

Para el análisis y procesamiento de los datos se utilizó:

- Excel 2016
- Visio 2016
- Tablas

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1. RESULTADOS DEL TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

##### **4.1.1. MOVIMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN**

Graña y Montero es la más grande y experimentada empresa constructora del Perú. Su rubro está direccionado a innumerables proyectos en todos los sectores de la construcción: Infraestructura, energía, edificaciones, minería, gas, petróleo, industria y saneamiento.

Los servicios ofrecidos nacen a partir de la concepción de ideas de los clientes respecto a sus proyectos, brindando un gran soporte que genera valor en sus negocios al optimizar recursos, plazos y costos.

Graña y Montero se caracteriza por contar con experiencia, profesionalismo y constante actualización tecnológica, de manera que los clientes obtengan un proyecto con los más altos estándares de seguridad, calidad y entregado antes del plazo pactado, respetando y protegiendo el medio ambiente, y generando oportunidades de desarrollo para las comunidades vecinas al proyecto.

Es preciso señalar que la selección y nómina de los recursos humanos de la empresa Graña y Montero está supeditada al área de Gestión Humana la cual cuenta con un área de Servicios Compartidos (SS.CC.), que se encarga de brindar servicios de reclutamiento y selección de personal (R&S), así como nómina y administración de personal (N&AP) a las empresas del grupo, el cual se formó a partir de un movimiento estratégico

Previamente a esta etapa, cada empresa contaba con su propia área de Gestión Humana, encargada cada una de reclutar, seleccionar y llevar la nómina del personal para sus propias empresas.

Se muestra los lineamientos estratégicos de la empresa Graña y Montero con el fin de sustentar la necesidad e importancia de proponer mejoras en los procesos de selección y nómina.

### **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

- **VALOR - FINANCIERO**

- **EBITDA –DEUDA – ROE --- BACKLOG + RECURRENTE**

El mayor énfasis del plan estratégico está en la perspectiva financiera o de valor. El objetivo es recuperar nuestras utilidades, retornos y solidez financiera, para lo cual debemos incrementar los márgenes operativos de cada negocio y lograr un EBITDA de Grupo mayor a US\$ 300 MM. Un objetivo prioritario será reducir la deuda financiera de capital de trabajo de US\$ 330 MM a US\$ 230 MM, incorporar socios por US\$ 150 MM para mantener nuestra deuda total en US\$ 800 MM al cierre del periodo e incrementar la liquidez del Grupo. Adicionalmente debemos lograr un ROE mayor a 8.4% y generar contratos de manera que el Back log más recurrentes sea de US\$ 4,300 MM a fin de año. Con lo anterior, sumado a una comunicación más asertiva con el mercado buscamos recuperar el valor de la acción.

- **ESTABILIDAD - CLIENTE / MERCADO**

- **PORTAFOLIO**

El portafolio objetivo para el 2020 es: (i) 60% de las ventas de ciclo no construcción; (ii) 30% de las ventas internacionales; y (iii) 50% del EBITDA de flujos estables.

- **MODELO DE GESTIÓN MARGEN / RETORNO**

En el modelo de margen, se cometieron errores que han podido ser evitados. Buscaremos que las gerencias generales sean muy profesionales y formales en los puntos de control de los proyectos (ej. Cierre y compromisos). Adicionalmente, se exigirá responsabilidad tanto a los gerentes que presentan los proyectos como a los que los evalúan y aprueban los mismos.

En el modelo de retorno, mejoraremos nuestros procesos de selección, gestión de los proyectos y evaluación del performance de los activos. Asimismo, Implementaremos un modelo de asignación de capital para optimizar nuestros recursos de inversión.

- **SOLUCIONES DE VALOR Y SINERGIAS**

Este es el aspecto donde debemos generar una ventaja competitiva. Este año debe quedar implementado el modelo de gestión integrado para proyectos donde participe más de un área del Grupo, alineando los intereses de las empresas que participen en favor de la competitividad de las ofertas y de maximizar los resultados de la ejecución del proyecto.

Seguiremos incorporando socios para complementar nuestro conocimiento y nos aseguraremos de asimilar ese conocimiento para futuros proyectos.

- **COMERCIAL / CLIENTE / SOCIOS**

Debemos mejorar la gestión comercial desde la prospección, generando planes comerciales coordinados por área y sistematizando procesos, así como ser muy disciplinados en la selectividad y negociación contractual, incorporando en el proceso una correcta evaluación de riesgos.

Nuestra gestión comercial debe tomar en cuenta nuestro modelo de gestión integrado, especialmente en las verticales de conocimiento priorizadas. (Transporte, petróleo & gas, agua y minería).

Vamos a recuperar la cercanía hacia nuestros clientes modernizando mecanismos como los talleres “Cliente Socio”.

- **ESTABILIDAD - EXCELENCIA / PROCESOS**

- **EXCELENCIA OPERACIONAL**

Debemos lograr que la excelencia operacional baje efectivamente a todas las operaciones y que se ancle como un pilar de nuestra forma de trabajar.

Nuestros procesos deben garantizar una gestión contractual sagaz y metódica que permita proteger y maximizar los resultados de los proyectos.

Hemos mejorado nuestro desempeño en seguridad al haberle devuelto la responsabilidad a la línea de mando. Ahora debemos seguir mejorando nuestros indicadores sistemáticamente.

- **ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y CONTROL INTERNO**

Debemos actualizar las matrices de riesgos de cada negocio, buscando que éstas sean de utilidad en la gestión de las empresas y que permitan tomar decisiones informadas y oportunas. Estas además deberán ayudarnos a identificar donde debemos reforzar controles internos o simplificarlos.

- **TECNOLOGÍA DE AVANZADA E INNOVACIÓN**

Debemos fomentar la aplicación de la tecnología en las operaciones y en soluciones de negocio.

Este año debemos tener implementado el sistema que apoye la innovación en el Grupo con mediciones concretas de su avance.

- **ORGANIZACIÓN**

En el 2017 se definió que las gerencias de área tienen la responsabilidad del desarrollo y ejecución de las operaciones y las gerencias corporativas tienen la responsabilidad de definir políticas y apoyar a las gerencias de área para asegurar que se cumplan. En el

2018, debemos avanzar en que las gerencias corporativas estén al servicio de las áreas y evaluar que procesos de soporte deben ser gestionados desde un modelo de Servicios Compartidos.

El rol del gerente general corporativo debe focalizarse más en relaciones comerciales e institucionales, en inversiones y nuevos proyectos, el desarrollo del talento y retar a la organización, con énfasis en lo estratégico. Complementado por el gerente corporativo de operaciones que estará más focalizado hacia adentro, es decir, en garantizar el cumplimiento de los procesos, la excelencia operacional y el logro de los resultados.

Es importante analizar los directorios de las empresas buscando que la composición sea la más adecuada al negocio y al gobierno del Grupo.

- **PRESTIGIO - APRENDIZAJE**

- **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Hemos hecho mucho pero no logramos avanzar lo suficiente. Debemos lograr que el liderazgo de este tema sea de la línea de mando de las empresas y áreas, y que se utilice adecuadamente a la Academia. El objetivo este año estará en que las Gerencias Generales, con el apoyo de la Academia, definan un plan de acción y los roles a seguir, los cuales tendrán rigurosa ejecución y seguimiento.

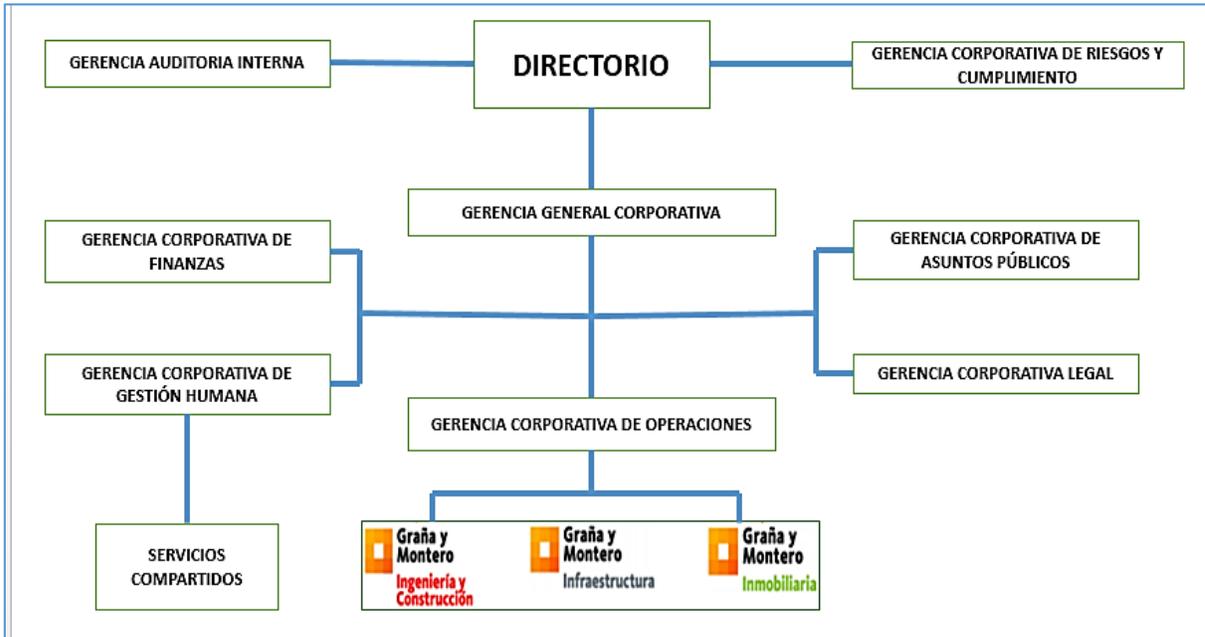
De otro lado, lograr que la Academia se posicione como una herramienta de las gerencias. Además, enfocaremos la educación brindada por la Academia en lo esencial, y buscaremos que tenga mayor presencia en Colombia y Chile.

- **GESTIÓN DEL TALENTO**

En el 2018 el foco de la Gestión de Talento será garantizar que tengamos a la gente correcta en los lugares correctos. Para ello, además de recurrir a nuestra cantera, buscaremos importar Talento de manera selectiva y potente. Asimismo, aumentaremos la rigurosidad y

calidad de la ejecución de los procesos de gestión de Talento con énfasis en los líderes, especialistas y altos potenciales garantizando el total involucramiento de la línea de mando.

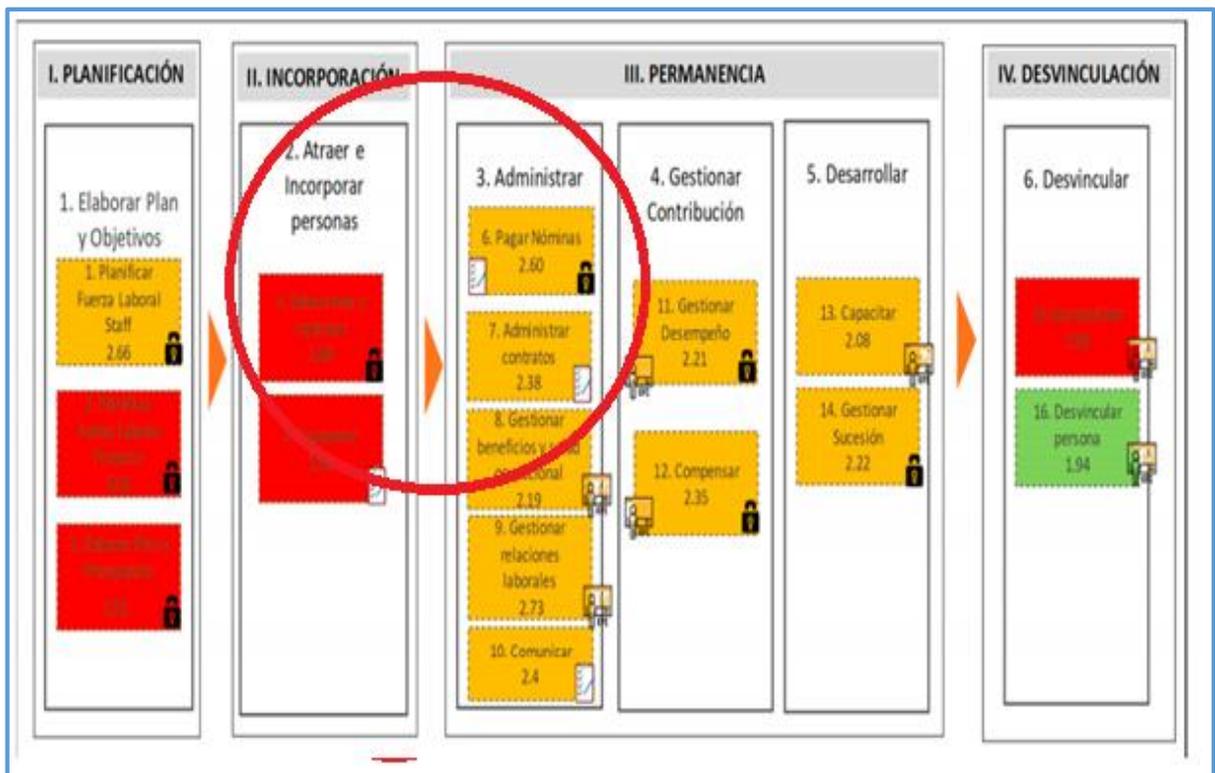
**Figura 5: Organigrama Gerencia de Gestión Humana –Servicios Compartidos**



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta el mapa de procesos general de Graña y Montero, donde nos enfocaremos en el área de soporte de Gestión de personas, basado en los procesos de selección y nómina del personal.

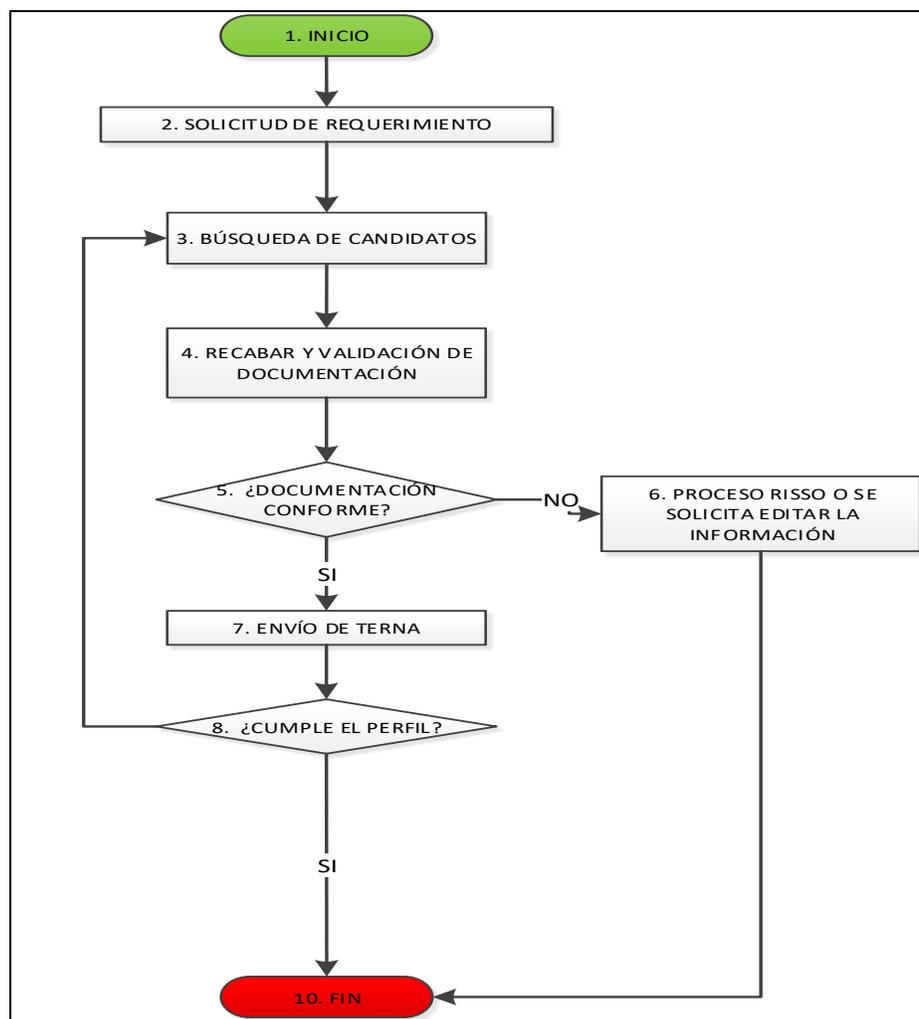
## Enfoque en los procesos de selección y nómina del personal



#### 4.1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y NÓMINA DEL PERSONAL

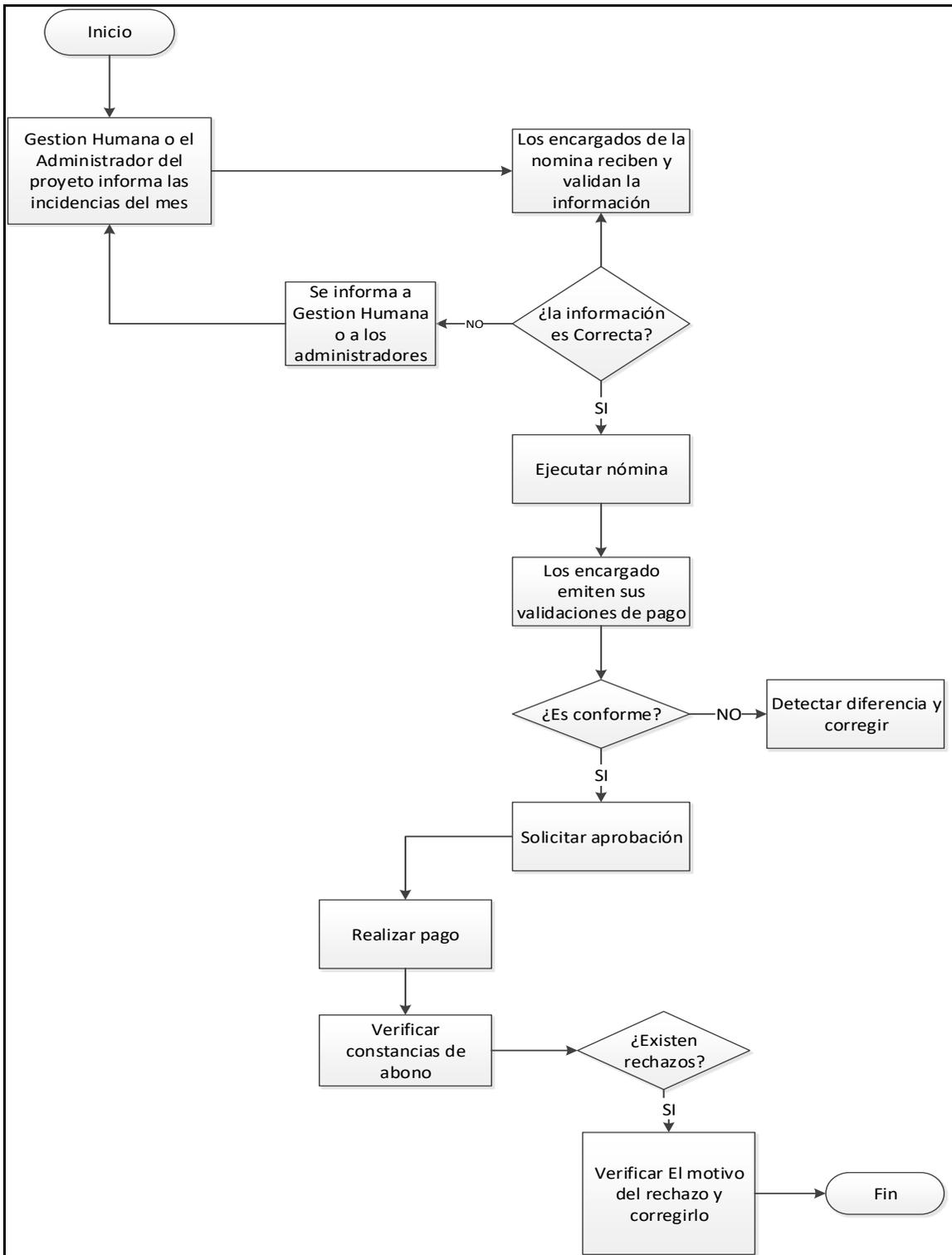
Es necesario conocer el estado actual de los procesos, la cual se recopiló de las actividades que realizan los encargados de cada área mencionada (asistentes y analistas).

- **PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**



ITEM	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	COMENTARIO
1	Requerimiento de personal	Solicitud de requerimiento	_____
2	Solicitud de requerimiento	El área solicitante detalla la cantidad de vacantes, formación técnica, experiencia solicitada, fecha de entrega y especificaciones de acuerdo a las bases.	_____
3	Inicio del proceso - búsqueda del candidatos (interna / externa)	Se inicia la búsqueda de personal requerido.	_____
4	Recabar y validar la documentación.	Se solicita la documentación necesaria requerida en las bases para presentarla en la postulación.	_____
5	¿Documentación conforme?	Se cuestiona si la documentación presentada por el postulante tiene alguna observación (información inexacta, información ilegible, información que no guarda relación con la realidad).	_____
6	Ingreso a RISSO o se solicita editar la información	Si la documentación tiene alguna observación se evaluará el registro en RISSO del postulante. Si la documentación presentada no guarda relación con lo exigido en las bases, se solicitará al candidato que gestione una nueva constancia con su ex empleador	_____
7	Envío de terna	Presentación del CV documentado y/o documentos adicionales solicitados.	La presentación será virtual o física.
8	¿Cumple perfil?	Se cuestiona si el candidato presentado cumple el perfil indicado en las bases.	Si no cumple el perfil, se reinicia la búsqueda.
9	Fin	Término del proceso.	_____

- **PROCESO DE PAGO DE NÓMINA DEL PERSONAL**



En este contexto, se realiza el presente manual del proceso de reclutamiento y selección, con el propósito de ser una guía clara y específica que brinde parámetros sobre el proceso para las actividades realizadas en el área de reclutamiento y selección de Servicios Compartidos Gestión Humana del Grupo Graña y Montero

#### **4.1.3. MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Es importante tener en cuenta que el área de SSCC-GH de la Empresa Graña y Montero no cuenta con un proceso detallado respecto a la selección de personal. En vista de ello se ha considerado pertinente desarrollar un manual que será la base para el desarrollo del proceso establecido.

	<b>MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>SSCC-GH</b>
---	--	----------------

- **OBJETIVO**

Establecer el procedimiento de reclutamiento y selección de personal, desde el momento en que se recibe el requerimiento de personal hasta la firma de contrato.

- **ALCANCE**

Para todo el personal del Grupo Graña y Montero y clientes.

- **RESPONSABLES**

Gerente de SSCC-GH

Jefe de Reclutamiento y Selección

Coordinador de Reclutamiento y Selección

Analista de Reclutamiento y Selección

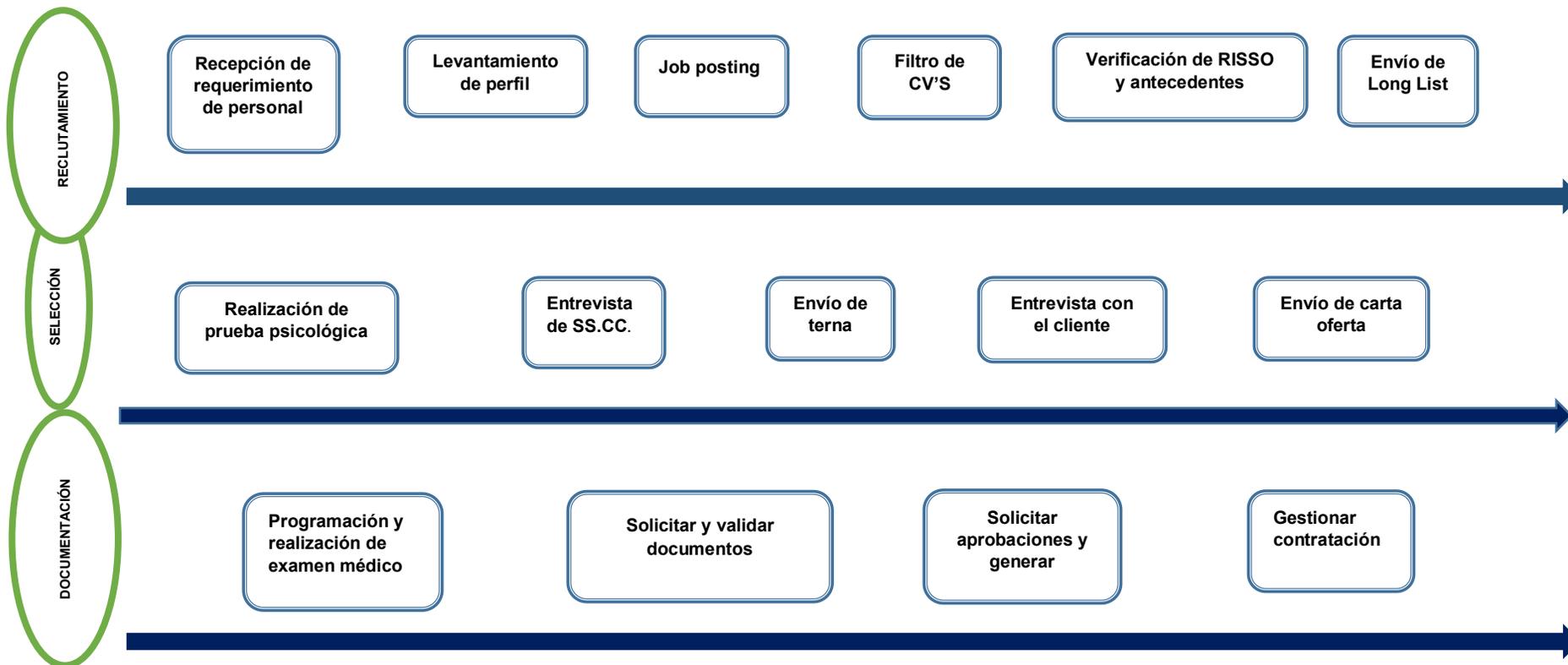
Jefe de Gestión Humana (HR Business Partner)

- **ANTECEDENTES**

No se contaba con un procedimiento establecido dentro del área, se realizaba de acuerdo con los procesos particulares de cada empresa; afectando los tiempos de entrega de cada requerimiento, se manejaban etapas que no necesariamente tenían relevancia para el proceso de reclutamiento y selección.

- **PROCEDIMIENTO**

A continuación, se presenta el diagrama de flujo de reclutamiento y selección desde la recepción del requerimiento hasta la contratación del personal.



## 1. Reclutamiento

La necesidad de cubrir la vacante es detectada principalmente por el jefe inmediato y su origen puede darse por varias causas:

- Nuevos proyectos
- Nuevos puestos
- Vacante para puestos existentes

- **Recepción de requerimiento de personal**

El proceso de reclutamiento y selección se inicia con la recepción del formato del requerimiento de personal, el área solicitante (responsable) debe completar y enviar al área de SSCC-GH el formato de Solicitud de requerimiento de personal, firmado por quien solicita la posición y/o jefe directo de dicha posición.

**Figura 6: Solicitud de requerimiento de personal**

	<b><u>GH- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</u></b>			N° REPORTE
				FECHA DE SOLICITUD
REQUERIMIENTO	EMPRESA SOLICITANTE			
PRIORIDAD	1	2	LUGAR DE TRABAJO / PROYECTO	
CONFIDENCIAL	SI	NO	RESPONSABLE DE RECEPCIÓN	
SOLICITADO POR	CARGO			
CARGO	FECHA DE INICIO DE TRABAJO			
FIRMA				

Fuente: Elaboración propia

**Figura 7: Ejemplo de solicitud de especificaciones del requerimiento de personal**

 <b>ESPECIFICACIONES DEL REQUERIMIENTO</b>													
ITEM	PUESTO	TIPO DE PERSONAL	BANDA SALARIAL		DESTAQUE	CANTIDAD SOLICITADA	REGIMEN DE TRABAJO	FECHA DE PRESENTACION	GRADO DE INSTRUCCIÓN	NOMBRE DE INSTITUCION	AÑOS DE EXPERIENCIA	CERTIFICACIONES / CURSOS	
1	ESPECIALISTA DE SOPORTE HD	-	2,000.00	2,400.00	-	2	REGULAR	31/12/2019	UNIVERSITARIO COMPLETO	UNI, SAN MARCOS, UPC	DE 1 A 2 AÑOS	PMP/SAP/WINDOWS/INGLES/SISTEMA DE MENSAJERIA, MESA DE AYUDA/ HELP DESK	
2	JEFE DE PROYECTOS	PERSONAL DE CONFIANZA	6,000.00	7,000.00	1,800.00	1	14 X 7	31/12/2019	POST-GRADO	ESAN, PUCP, UPC, LA DE PIURA	DE 2 A 4 AÑOS	PMBOK, MS PROJECT	
3													
4													
ITEM	DOCUMENTO DE IDENTIDAD		APELIDOS Y NOMBRES									TELEFONO	CORREO ELECTRONICO
	TIPO	NUMERO											

**Fuente: Elaboración propia**

Este formato deberá ser llenado por el área solicitante y debe ser recepcionado por el área de SSCC-GH. El área solicitante detalla la cantidad de vacantes, formación técnica, experiencia solicitada, fecha de entrega, especificaciones de acuerdo con las bases y la estructura salarial que percibiría cada candidato.

- **Levantamiento del perfil**

El levantamiento de perfil es un paso de gran importancia que pretende definir qué perfil debe tener la persona a cubrir el cargo. Este se define inicialmente según las tareas y funciones que va a realizar, el tipo de relaciones que debe tener con los demás, el tipo de información que tendrá a cargo, los tipos de productos o servicios que tendrá, etc. Como se aprecia en el diagrama, se muestra unas flechas, esto nos indica que se recibe el requerimiento primero y se levanta el perfil posterior a este.

- **Job Posting**

Se publicará/comunicará una búsqueda interna a través de todos los medios de comunicación dentro de la empresa: mail, carteleras, grupos de whatsapp, revistas, intranet y otros medios para generar una Comunicación Interna.

- **Filtro de Currículos**

Se revisa y filtra los currículos de los candidatos si cumplen o no con el perfil del puesto requerido. Es importante que el candidato no solo tenga estos documentos, sino que presente hasta el último detalle que se le pida. De no ser así, se descartará al candidato ya que se pierde tiempo mientras actualiza o cambia alguno de estos documentos.

- **Verificación de RISSO y antecedentes**

Se realizará la verificación de las infracciones y antecedentes laborales que ex-empleados hayan cometido en sus periodos anteriores y que ahora están postulando. En caso registre alguna infracción se retirará del proceso, este es considerado el segundo filtro que se tendrá que realizar.

- **Envío de Long List**

Se realizará una lista con los candidatos filtrados los cuales serán enviados al cliente.

En la figura se visualiza el modelo del Long list para un requerimiento de puesto para la empresa GMP.

**Figura 8: Solicitud de Long List**

EJEMPLO 1														
		<b>INGENIERO DE HIDROCARBUROS ( PLANTA DE PROCESAMIENTO DE GAS NATURAL )</b>												
PERSONAL						ACADEMICO			LABORAL					
N°	NOMBRES	EDAD	ESTADO CIVIL	DOCUMENTO DE IDENTIDAD	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO	CARRERA PROFESIONAL	CENTRO DE ESTUDIOS	CARGO	EMPRESA	FUNCIONES	EXPERIENCIA EN EMPRESAS DEL SECTOR DE HIDROCARBUROS	CONOCIMIENTO DE EQUIPOS DE PLANTA, EQUIPOS MECANICOS ROTATIVOS ( BOMBAS, COMPRESORAS)	SOFTWARE DE GESTION Y MANTENIMIENTO

**Fuente: Elaboración propia**

## **2. Selección**

En esta etapa del proceso se realizarán diferentes pasos que permitirán conocer en profundidad el perfil laboral de los candidatos, quienes fueron seleccionados en base a las diferentes fuentes consultadas.

Las etapas del proceso de selección pueden variar según el perfil requerido. Sin embargo, independientemente de las particularidades, en todos ellos se deben respetar las siguientes instancias.

- **Realización de prueba Psicológica: test psicológico, examen técnico y otros.**

Se realiza una serie de pruebas Psicológicas a los candidatos para determinar si continúan el proceso de selección, las pruebas usadas son las siguientes:

- Test psicotécnico

Dependiendo del perfil del candidato, se opta por una técnica que se adecúe al tipo de perfil. Servicios compartidos definirá la mejor opción a realizar en base a las características del perfil a cubrir.

- Examen técnico

Siempre que la posición requiera un conocimiento específico que deba ser comprobado por un examen técnico, se recomienda utilizar esta técnica como complementaria a una entrevista.

- Otros exámenes y/o evaluaciones

Estas evaluaciones son determinadas por cada área y área de negocio según las exigencias del puesto y/o según Ley vigente.

- **Entrevista de SSCC-GH**

El responsable de SSCC-GH llevara a cabo las entrevistas con los postulantes que hayan sido seleccionados. La entrevista tiene como principal foco la evaluación de competencias.

## GUÍA DE ENTREVISTA

ÁREAS A EVALUAR	PREGUNTAS PROPUESTAS
Datos generales	Explorar de modo general aspectos como: edad, carrera, centro de estudios, estudios de postgrado, logros académicos, etc.
Historia laboral	Explorar de modo general, duración, vía de ingreso y causas de retiro de anteriores empleos. Indagar cuáles fueron sus principales funciones, logros en los cargos que ha desempeñado, personas a cargo, cultura de la empresa, organigrama, etc.
Compatibilidad motivacional	Validar el nivel de adaptación del candidato a las condiciones presentadas por el cargo y la organización.  ¿Cuál es tu interés por postular a este puesto de trabajo? ¿Cuáles son tus expectativas en relación con el puesto? ¿Cómo te ves de acá a 3 años, cuáles son los objetivos que ves cumplidos?
Autoconcepto	¿Qué características que posees, consideras que te ayudarían a desempeñarte bien en el cargo al cual postulas? ¿Cuáles son tus fortalezas y aspectos que debas mejorar? ¿Por qué?
Familia	¿Cuál es tu estado civil? ¿Tienes hijos? ¿Con quiénes vives actualmente? ¿A qué se dedican los miembros de tu familia? ¿Qué es lo que más te gusta y lo que menos te gusta de tu familia? ¿Qué actividades realizan juntos?
Otros	¿Cómo te diviertes en tus ratos libres? ¿Cuáles son tus pasatiempos?
COMPETENCIAS	PREGUNTAS POR COMPETENCIA
Adaptabilidad al cambio	¿En su último trabajo, tuviste que aprender un proceso distinto a los que manejabas habitualmente? ¿Cómo lo manejaste? ¿Qué estrategias implementaste para aprenderlo?  ¿Podrías indicarme una situación de tu vida en la que hayas tenido que enfrentar un cambio? ¿Cómo reaccionaste? ¿Cuál fue el resultado?
Proactividad	¿Cuéntame sobre alguna situación en que hayas propuesto una mejora para el área en dónde estabas?, ¿Cómo fue?, ¿Por qué lo propusiste? ¿Qué resultados obtuviste?  De un ejemplo de una idea suya que haya mejorado los procesos o procedimientos de tu organización. ¿Cómo desarrollaste esa idea? ¿Qué impacto tuvo dentro de tu área y/o organización?

<p>Comunicación efectiva</p>	<p>Observación activa de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluidez, riqueza de vocabulario</li> <li>• Organización de ideas, claridad, precisión</li> <li>• Ritmo, volumen, gestos y contacto visual</li> <li>• Formalidad, asertividad, cordialidad</li> <li>• Alcance es su nivel de comunicación (pares, superiores)</li> </ul> <p>Cuéntame de alguna oportunidad donde no hayas estado de acuerdo con lo planteado en una reunión de equipo. ¿Cómo te sentiste? ¿Qué hiciste?</p>
<p>Liderazgo</p>	<p>¿Cómo describiría su estilo de liderazgo?  ¿Alguna vez ha tenido que dirigir algún equipo con integrantes distintos a tu estilo? ¿Qué complicaciones tuviste en la dirección del grupo? ¿Cómo lo resolviste? ¿Cuál fue tu mayor satisfacción en la experiencia de tener personal a cargo?</p> <p>(En caso de Gerentes y jefes: Consultar acerca de propuestas sobre mejora de clima laboral)  ¿Dentro de los grupos que has integrado, cuéntame que rol cumples habitualmente dentro del mismo?</p>
<p>Orientación a resultados</p>	<p>Mencione la tarea más retadora que efectuaste en el último / actual trabajo. ¿Cómo te organizaste para cumplirla? ¿Te sentiste satisfecho con los resultados? ¿Por qué consideras que alcanzaste (o no) los objetivos propuestos?</p> <p>Mencione la etapa más retadora que has tenido ¿Cómo te organizaste para cumplirla? ¿Te sentiste satisfecho con los resultados?</p>
<p>Trabajo en equipo</p>	<p>Cuéntame de algún proyecto que hayas tenido que realizar en equipo, ¿cuál era el objetivo? ¿Lo consiguieron? ¿Cuál fue tu responsabilidad dentro del equipo?</p> <p>Relátame una situación en la cual, al trabajar con un equipo de personas, se te haya presentado un problema. ¿Qué aporte diste para la solución de este inconveniente?</p>

- **Envío de terna**

Al término de las entrevistas se presentará al área solicitante una terna con los candidatos que mejor se adapten al perfil.

- **Entrevista del cliente**

El responsable del área solicitante deberá entrevistar a quienes fueron previamente seleccionados por SSCC-GH de acuerdo con el tipo de búsqueda y el perfil del candidato que se desea cubrir. El área que entrevista focaliza su atención en el conocimiento y experiencia, además de tener siempre presente cómo el candidato se va a adaptar al equipo y a las responsabilidades que el puesto requiera.

- **Envío de carta oferta**

Una vez obtenido el resultado “apto” por el área solicitante y finalizadas todas las evaluaciones y/o entrevistas definidas, se envía al candidato finalista la carta oferta en la cual se valida con él las condiciones salariales y otros beneficios que ofrece el empleador.

Esta carta será firmada en conformidad tanto por SSCC-GH como por el candidato finalista. En caso de que sea necesario se incluirán las firmas de aquellos niveles que se requiera.

Figura 9: Formato de carta oferta laboral

	
<b><u>CARTA OFERTA LABORAL</u></b>	
Lima __ de ____ del ____.	_____
Estimado: _____	Av. Paseo de la República 4667 Lima 34, Perú
Por medio de la presente le confirmamos la oferta de contratación, como _____ de la empresa _____ bajo las siguientes condiciones:	_____
	_____
<b>Compensación Anual:</b>	tel (511) 213-6565 (511) 213-6567
• Remuneración mensual: S/ _____ equivalentes a ____ MIL y 00/100 nuevos soles, el mismo que será abonado a razón de 12 sueldos por mes, más 2 gratificaciones (una en Julio y una en Diciembre) y 1 sueldo por CTS (50% en Mayo y 50% en Noviembre).	_____
• EPS: Cobertura al 75% del EPS para usted y su familia (Conyugue e Hijos) en Perú.	_____
• Seguro de Vida: Se otorgará Seguro de Vida Ley desde el 1er día.	_____
<b>Beneficios de Ley</b>	fax (511) 213-6590
<b>Línea de Carrera</b>	_____
<b>Alimentación y hospedaje</b>	_____
_____	_____
Candidato	SSCC-GH

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Documentación

- **Programación y realización de examen médico**

El examen médico pre-ocupacional constituye una etapa obligatoria del proceso de selección para todo candidato finalista que este avanzado en la búsqueda. El tipo de examen depende en toda medida de los requisitos del puesto.

- **Solicitar y validar documento de ingreso**

Se solicita al personal apto la documentación detallada en la carpeta de nuevos empleados para realizar su ingreso a la empresa.

Se deberá validar la veracidad de estos documentos.

**Figura 10: Formato estándar de carpeta de nuevos empleados**



**DOCUMENTOS QUE EL NUEVO EMPLEADO DEBERÁ ENTREGAR  
AL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

**“TODOS LOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS POR EL COLABORADOR. NO DEJAR NINGUNA FICHA EN BLANCO”**

DOCUMENTOS A PRESENTAR		CONTROL GyM	
		SI	NO
1.-	Copia simple de DNI vigente		
2.-	Curriculum vitae actualizado y documentado en copia simple		
3.-	02 fotografías tamaño pasaporte		
4.-	Copia del carné del Colegio Profesional (si corresponde)		
5.-	Copia simple de DNI vigente de derechohabientes (cónyuge o conviviente y/o hijos).		
6.-	Copia simple de DNI vigente de los beneficiarios para el Seguro vida Ley (sólo de no existir los beneficiarios de ley mencionados en el punto 5, considerar padres y/o hermanos menores de 18 años)		
7.-	Copia simple del acta de matrimonio		
8.-	Testimonio de Unión de Hecho (en caso de convivencia)		
9.-	Documento emitido por entidad bancaria con el número de cuenta y nombre del titular (*)		
10.-	Certificado del Impuesto a la Renta de 5ta categoría del anterior empleador del presente año.		
11.-	Copia simple de recibo de algún servicio (luz, agua o teléfono) del último mes		
12.-	Certificado de Antecedentes Penales y Policiales		

**Fuente: Elaboración propia.**

- **Solicitar aprobaciones y generar contrato**

Finalizado el proceso de selección y confirmada la persona que cubre el puesto, el área de Administración de personal procede a solicitar las aprobaciones pertinentes y la elaboración de contrato de acuerdo a la ley vigente.

Esto, con el fin de considerar las acciones mínimas e imprescindibles que un nuevo empleado debe tener previo a su ingreso.

- **Gestionar contratación**

Se invita al nuevo empleado a las oficinas de la empresa para realizar la firma de contrato.

Después de realizada la firma de contrato el área de Administración de Personal procede a realizar la alta administrativa del nuevo empleado y la solicitud de todas las herramientas y permisos de trabajo previo a su ingreso.

## **ANEXOS**

- **Políticas y Lineamientos**

Se deberá tener en cuenta las siguientes políticas y lineamientos:

- El proceso de reclutamiento y selección inicia una vez recibido el formato de requerimiento debidamente llenado.
- Si se realiza una variación a la vacante solicitada a través del formato de requerimiento, el proceso de reclutamiento y selección deberá iniciar desde cero.
- No será considerado dentro del proceso de reclutamiento y selección a un postulante que haya trabajado en la empresa y este registrado en RISSO.
- Para realizar la firma de contrato es obligatorio que el nuevo colaborador entregue toda la documentación indicada en la carpeta de nuevos empleados.
- No será admitido el ingreso de un nuevo colaborador si no ha sido considerado apto en el examen médico ocupacional.
- El proceso de reclutamiento y selección está definido a través de una secuencia de actividades y no podrán ser alteradas, si se da el caso deberá ser aprobado por la jefatura de selección.

- **Fuentes de reclutamiento**

Se tienen las siguientes bolsas laborales:

- Bumeran ( [www.bumeran.com.pe](http://www.bumeran.com.pe) )
- Computrabajo ( [www.computrabajo.com.pe](http://www.computrabajo.com.pe) )
- Aptitus ( [www.aptitus.com](http://www.aptitus.com) )
- Laborum ( [www.laborum.pe](http://www.laborum.pe) )
- Netzun Jobs ( [jobs.netzun.com](http://jobs.netzun.com) )

### **4.1.4. PROPUESTA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

En base a lo establecido en el manual se plantea una propuesta respecto al proceso de selección de personal en el área de SSCC-GH de la Empresa Graña y Montero.



**Tabla 3: Proceso detallado de selección del personal**

IT E M	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	RESPONSABLE	COMENTARIO
1	INICIO	Se inicia el proceso		
2	Solicitud de Requerimiento de Personal	El socio/cliente solicita la cantidad de vacantes que serán validados por la firma del responsable designado, indicando la cantidad de personal y fecha en que debe de estar apto para trabajar.	Gerente de Proyecto/Gerente de Gestión Humana/ Solicitantes autorizados/Asesor	En el formato de requerimiento debe especificar el tiempo de contratación y la estructura salarial. Este requerimiento puede darse de dos maneras: a. Requerimiento referido: con nombre y apellido, se tendrá que detallar los datos para la búsqueda del personal. b. Requerimiento referido, se deberá especificar el perfil del puesto. Los requerimientos son canalizados por los asesores de Gestión Humana del socio/cliente.
3	Recibir requerimiento y levantar perfil	El requerimiento es revisado verificando que cumpla las especificaciones mínimas requeridas, luego el encargado de selección se comunica con el asesor para obtener información específica sobre el requerimiento basándonos en el perfil ya establecido	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	Ciertos puestos requieren un mayor detalle sobre especializaciones, certificaciones o conocimientos puntuales especificados.
4	¿Es requerimiento referido?	Se cuestiona el tipo de requerimiento realizado.	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	
5	Verificar RISSO (Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional)	Es la verificación de las infracciones que ha cometido el postulante, por el cual ha sido ingresado al Registro de Infracción de Seguridad y Otros.	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	Cabe señalar que sólo personal autorizado puede consultar la base de datos.
6	¿Registra RISSO?	Se cuestiona si el postulante está registrado en esta lista, para condicionar su continuidad en el proceso.	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	Si registra, es <b>retirado del proceso</b> .
7	Contactar referidos	Se contacta a los candidatos referidos, y se elabora un cuadro resumen con sus datos más relevantes	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	Los datos recogidos de los contactos son: -Disponibilidad -Expectativas salariales -Grado Académico -Experiencia -Residencia
8	Enviar cuadro resumen y solicitud de confirmación de condiciones	Se envía el cuadro de resumen con la información de los referidos y sus condiciones (expectativas) salariales.	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	A este cuadro de resumen se le conoce también como <b>Short list</b> , debido a que contiene la información más relevante de los finalistas, que en este caso son referidos
9	¿Es reingreso?	Existen 2 tipos de requerimientos referidos: El referido nuevo y el referido reingreso. En el caso de ser reingreso referido se procede a "Confirmar condiciones".	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	

10	Confirmar condiciones	En el caso de un referido nuevo, se realiza la confirma las condiciones, y a los candidatos seleccionados se les realizan las distintas evaluaciones respectivas.	Asesor	La confirmación de condiciones es la especificación del monto (paquete salarial) y beneficios laborales que se ofrecerá al nuevo empleado
11	Realizar publicaciones del requerimiento. (externa)	Si el requerimiento es externo, se inicia la búsqueda de personal requerido.	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	Fuentes: - Internos - Bumeran - CompuTrabajo - Aptitus Se definirá la fuente según segmentación.
12	Filtrar CV's y Armar Long List	Se realiza la revisión y filtro los CV's recibidos de los postulantes, conseguidos mediante las distintas plataformas en base a los requerimientos establecidos en el perfil previamente diseñado. Con esta información se elabora una primera base de datos con los candidatos seleccionados	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	A esta base de datos se le conoce como "LONG LIST". A los candidatos seleccionados en el "Long list" se procede a solicitarles su CV para tener mayor detalle sobre sus hojas de vida.
13	Realizar filtro telefónico	Con los cv de los candidatos se realiza un nuevo filtro y se obtiene un grupo más reducido de posibles candidatos.	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	Al resultado de este filtro se le conoce como SHORT LIST, el cual contara con no más de 4 candidatos
14	Enviar cuadro de resumen	Este SHORT LIST es enviado al Asesor con los datos requeridos	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	La información que contiene el Short list preferencialmente es: -Disponibilidad -Expectativas salariales -Grado Académico -Experiencia -Residencia
15	Seleccionar candidatos	Escoge a los seleccionados que continuaran con el proceso	Asesor	
16	Realizar evaluación Psico laboral	Se realiza la evaluación psico laboral a los candidatos seleccionados por el encargado del proceso. El proceso será el siguiente: -Llenado de Ficha de Datos -Prueba proyectiva -Prueba Psicométrica -Entrevista personal	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	El tipo de evaluación Psico laboral a realizar dependerá del perfil del puesto  Tipos de evaluación Psico laboral: -Multitest -Entrevista -Assessment -Role Play -Presentación
17	¿Aprobó evaluación?	Se cuestiona si el candidato aprobó las pruebas programadas de la evaluación psico laboral.	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	Si el candidato no aprueba la evaluación Psico laboral, se retrocede a la actividad 13 "Enviar cuadro de resumen (short list.)" y desde ese punto continuamos con el proceso.
18	¿Entrevista con el cliente interno?	Se cuestiona si el candidato requiere una entrevista con el cliente interno	Asesor	El asesor se comunica con el cliente interno y deciden si el postulante requiere la entrevista técnica
19	Realizar entrevista técnica	Si se decide que el postulante requiere de la entrevista técnica, esta	Asesor	Se coordinará con el cliente la aplicación de diversas herramientas de

		se programa teniendo en cuenta la disponibilidad del cliente interno		evaluación que se trabajarán en conjunto.
20	¿Aprobó evaluación?	Se cuestiona si el candidato Aprobó su evaluación técnica programada	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	Si el candidato no aprueba la evaluación técnica, se retrocede a la actividad 13 "Enviar cuadro de resumen (short list.)" y desde ese punto continuamos con el proceso.
21	Solicitar confirmación de condiciones finales	Luego de que el candidato externo o referido nuevo pasó las evaluaciones respectivas, se procederá a solicitar la confirmación de las condiciones finales.	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	La confirmación de condiciones es la especificación del monto (paquete salarial) y beneficios laborales que se ofrecerá al nuevo empleado
22	Confirmar condiciones	Se espera confirmación del socio/cliente, esta confirmación debe indicar el salario y demás condiciones de trabajo que percibirían los postulantes en caso continúen con el proceso	Asesor	Los postulantes que no hayan calificado para este proceso quedan registrados en la base para futuros requerimientos. En el caso de ser un referido Nuevo se realiza una confirma condiciones preliminares
23	Negociar con el candidato	Se comunica al postulante el monto del salario y se resuelven los últimos detalles entre las dos partes	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	
24	¿Condiciones aceptadas?	Se cuestiona al postulante, luego de haber realizado la negociación, si continua con el proceso o no.	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	
25	Comunicar al Asesor y continuar proceso	En el caso de que el candidato no desee continuar con el proceso, se procede a comunicar al Asesor y él nos indicará cual será el siguiente paso en el proceso.	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	
26	¿Era reclutamiento referido?	Si el proceso continua, es importante diferenciar el reclutamiento referido al externo ya que ambas difieren en actividades	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	
27	¿Hay candidato en BackUp?	Si el requerimiento de personal fue referido, Nos cuestionamos si hay otro candidato en Backup	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	En el caso de que la respuesta sea: Afirmativa, retornamos a la actividad 21" Enviar cuadro de resumen (short list)" y desde ese punto continuamos con los procesos. Negativa, retornamos a la actividad 7 "Realizar publicaciones en fuentes de reclutamiento" y desde ese punto continuamos con el proceso.
28	¿Hay otro candidato finalista?	Si el requerimiento de personal fue externo, Nos cuestionamos si hay	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	En el caso de que la respuesta sea: Afirmativa, retornamos a la actividad 21" Negociar con el candidato" y desde ese punto continuamos con el proceso.

		otro candidato externo finalista		Negativa, retornamos a la actividad 8 "Filtrar CV's" y desde ese punto continuamos con el proceso.
29	Solicitar Documentos Ingreso	Luego de que el postulante acepto las condiciones de la negociación, se le remite vía correo electrónico, la documentación necesaria para su ingreso	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	Documentos enviados: -Ficha de Datos -Carpeta de ingreso de Nuevos empleados -Documentos informativos
30	Programar examen Medico	Luego de haber determinado la clínica y en coordinación con el postulante se procede a programar el examen médico respectivo.	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	Se remite un correo a Salud Ocupacional con los datos del ingresante ya que ellos son los responsables de programar la cita del examen medico
31	¿Salió Apto en el Examen médico?	Nos cuestionamos si el candidato salió Apto en el examen medico	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	En el caso de que no salga Apto el resultado del examen médico, se dará por terminado el proceso de reclutamiento para dicho candidato.
32	Coordinar con candidatos el seguimiento del proceso	Se comunica al candidato el resultado de sus pruebas y se coordina sobre el avance de la documentación solicitada (vía e-mail) para su ingreso.	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	
33	Gestionar aprobación por parte de GP/GD	El asesor gestiona la aprobación de la contratación al Gerente de proyecto/ Gerente de división.	Asesor	
34	Gestionar Contratación	Se gestiona la contratación a través de las siguientes actividades:  -Recepción de documentos -Ingresar datos del candidato seleccionado al META 4 -Atender Firma de Contrato	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	Los datos con los cuales se completan en Meta 4, provienen de la ficha de datos llenada previamente por el postulante.
35	Enviar Solicitud de contratación	Se informa a Administración la incorporación del nuevo trabajador mediante el correo de contratación	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	
36	Elaborar y enviar contrato	El responsable de Administración elabora el contrato de personal y lo remite a Selección	Administración de personal	
37	Confirmar firma de contrato al Asesor	Se informa al asesor la realización de la firma de contrato.	Analistas y asistentes de reclutamiento y selección	El asesor de Gestión Humana es el responsable de comunicarse con el nuevo ingresante e indicarle los detalles de inicio de labores, etc.
38	Fin	Término del proceso		

Fuente: Elaboración propia

#### **4.1.5. AMPLIAR FUENTES DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Se diversificará y ampliará las fuentes de selección para los procesos tomando en consideración las fuentes más efectivas para diversos grupos ocupacionales considerando la siguiente distribución:

- Universidades de Lima y provincia
- Institutos tecnológicos a nivel nacional
- Membresía Premium LinkedIn, crear un perfil único de GyM.

Se establecerá y difundirá los correos únicos de convocatoria de personal

- Mail de selección: [atracciondeltalento@gym.com.pe](mailto:atracciondeltalento@gym.com.pe)
- Mail programa traineer: [programatraineer@gym.com.pe](mailto:programatraineer@gym.com.pe)

#### **4.1.6. REDISEÑO E IMPLEMENTACIÓN PARA LOS PROCESOS ESTANDARIZADOS DE NÓMINA.**

Se necesita de un proceso único que servirá transversalmente a todas las empresas en donde se describan las actividades y se incluyan las matrices de controles internos, el que permitirá ser guía en la aplicación de conceptos y verificaciones que evitarán reprocesos y errores en la nómina.

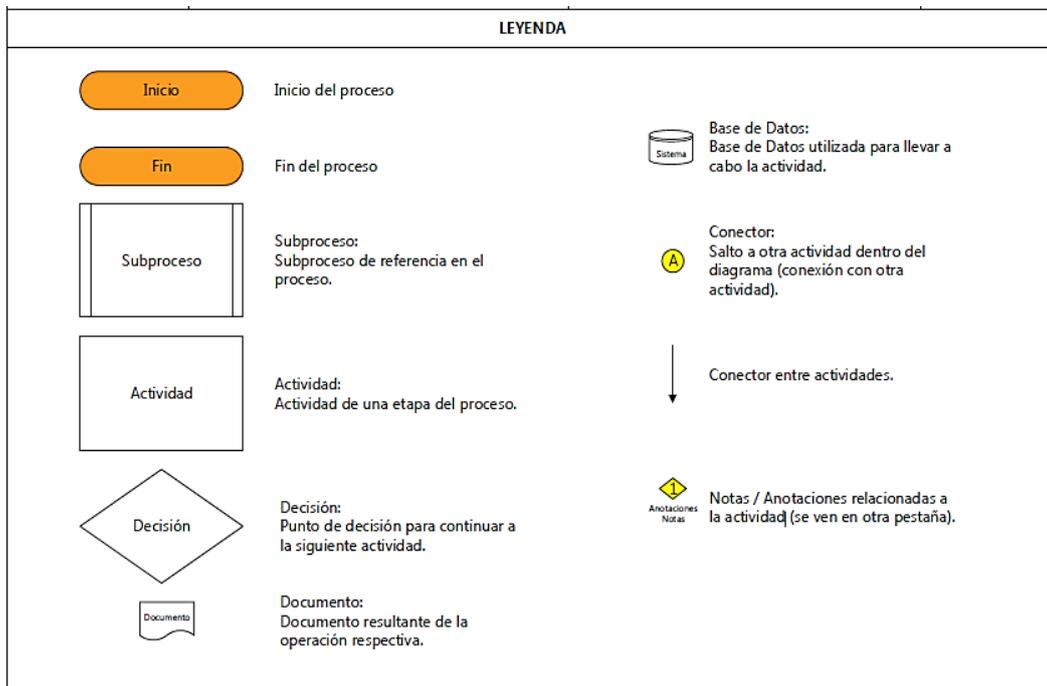
Iniciaremos con la revisión de actividades por persona (asistentes y analistas de nómina), mapear las actividades por proceso y determinar las principales problemáticas o restricciones existentes, lo cual conllevará a diseñar las propuestas de mejora (flujos de procesos, organización del área, etc.)

Se identificó que los siguientes procesos son los más relevantes en la nómina del personal:

- Proceso de contratación
- Proceso de renovación de contrato
- Proceso quincena

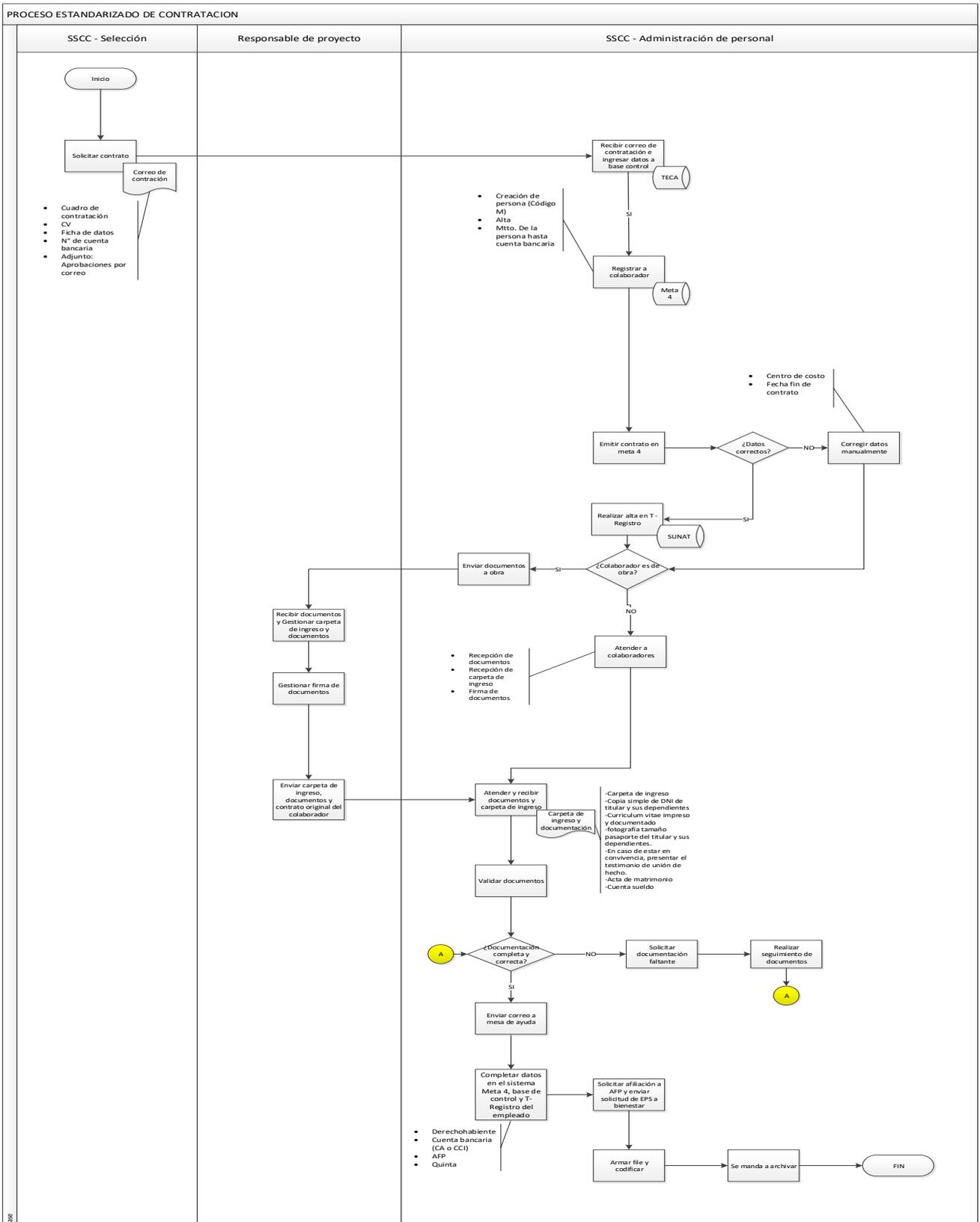
- Proceso fin de mes
- Proceso liquidaciones
- Proceso CTS
- Proceso utilidades
- Proceso de envío de boletas de pago

**Figura 12: Leyenda de flujogramas**



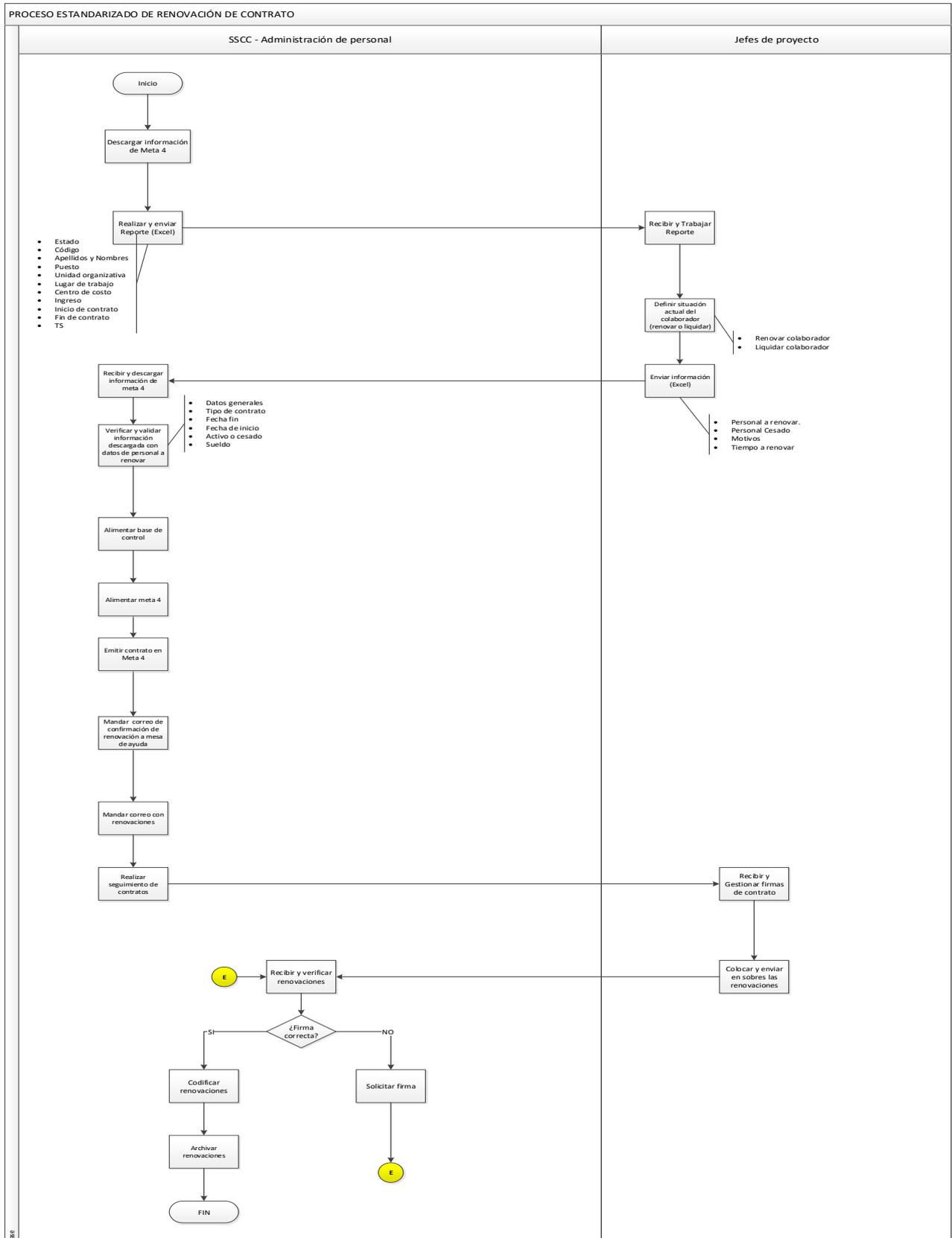
**Fuente: Elaboración propia**

Figura 13: Flujoograma del proceso de contratación de personal



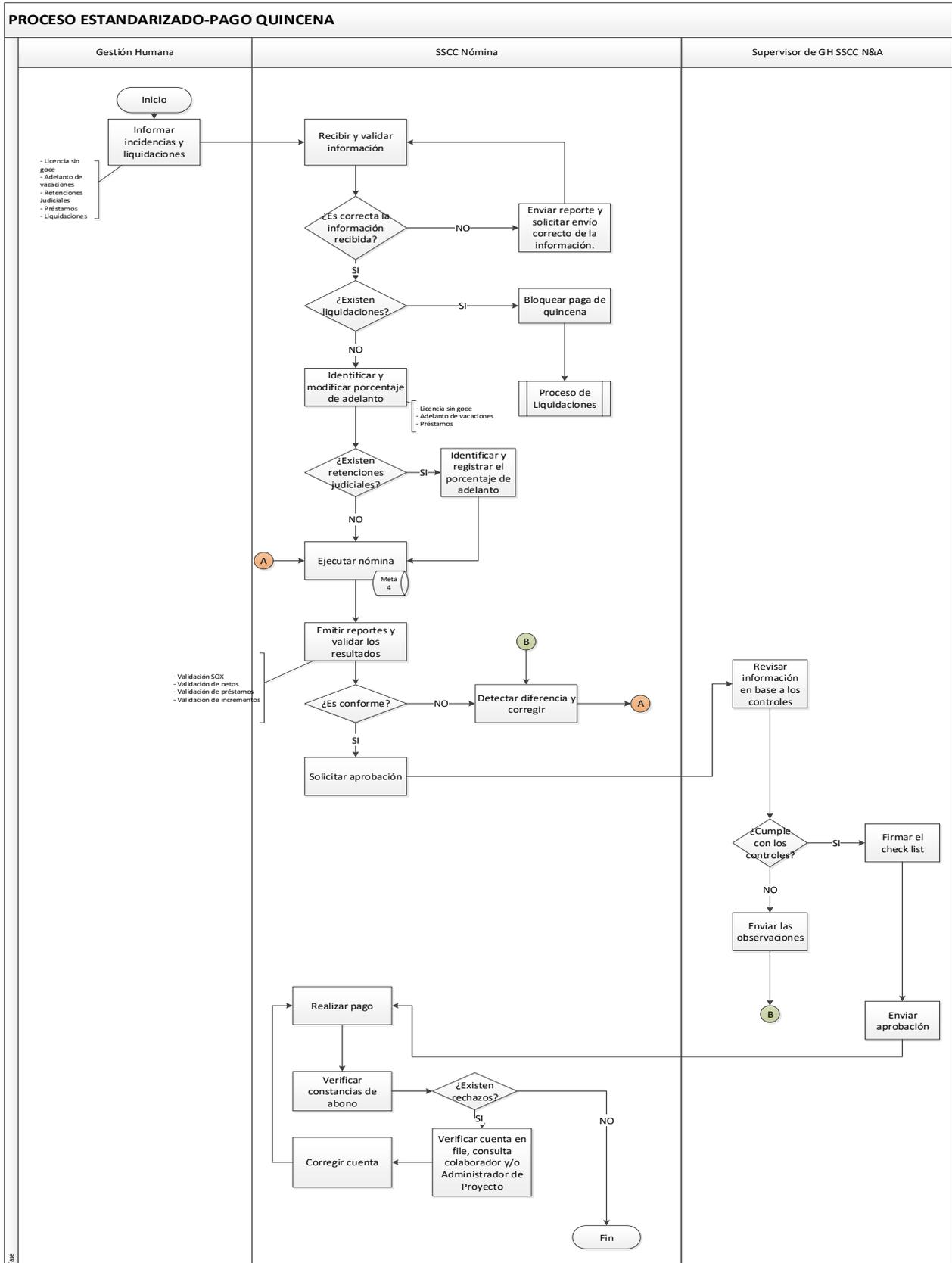
Fuente: Elaboración propia

**Figura 14: Flujograma del proceso de renovación de contrato**



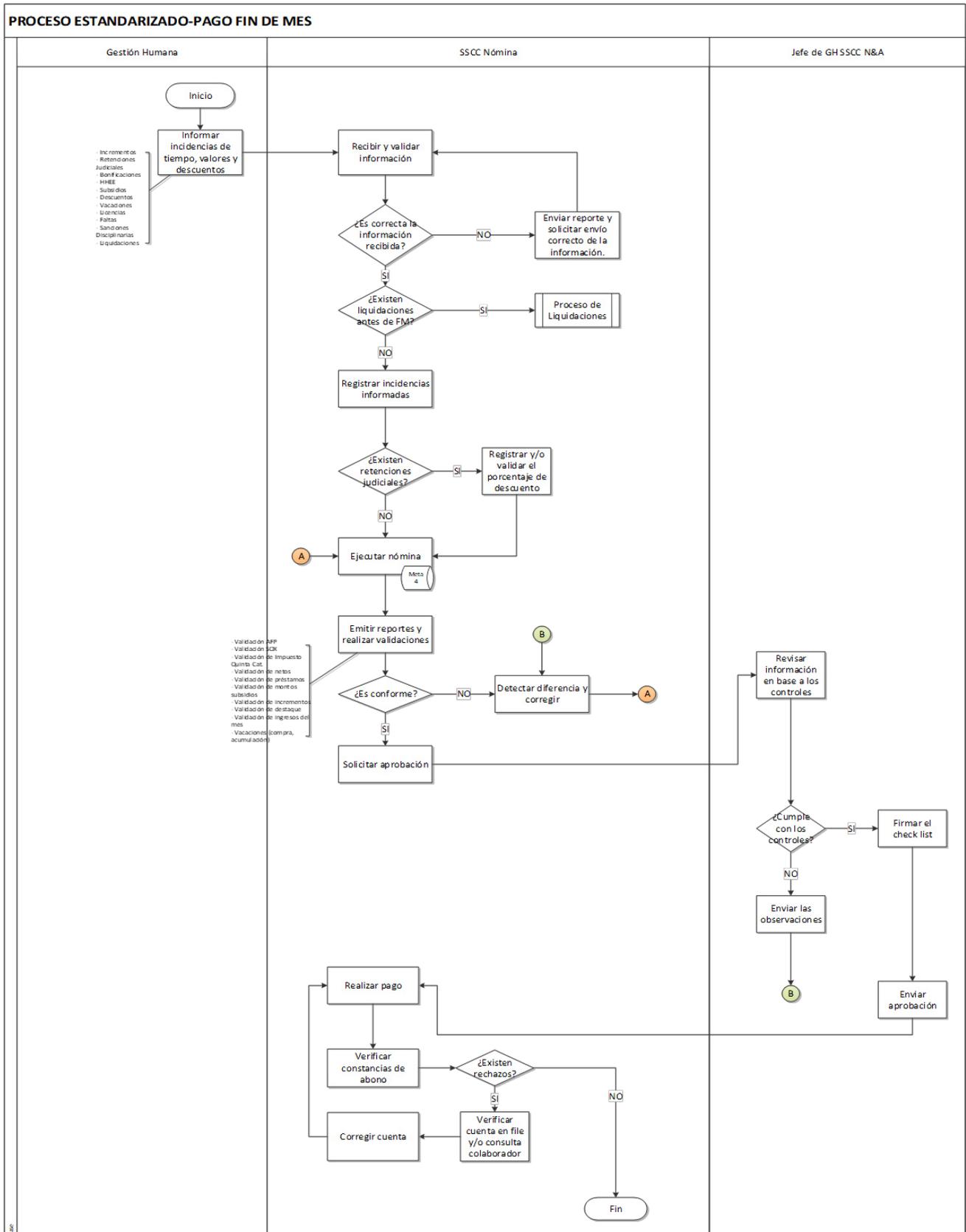
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 15: Flujograma del proceso pago de quincena**



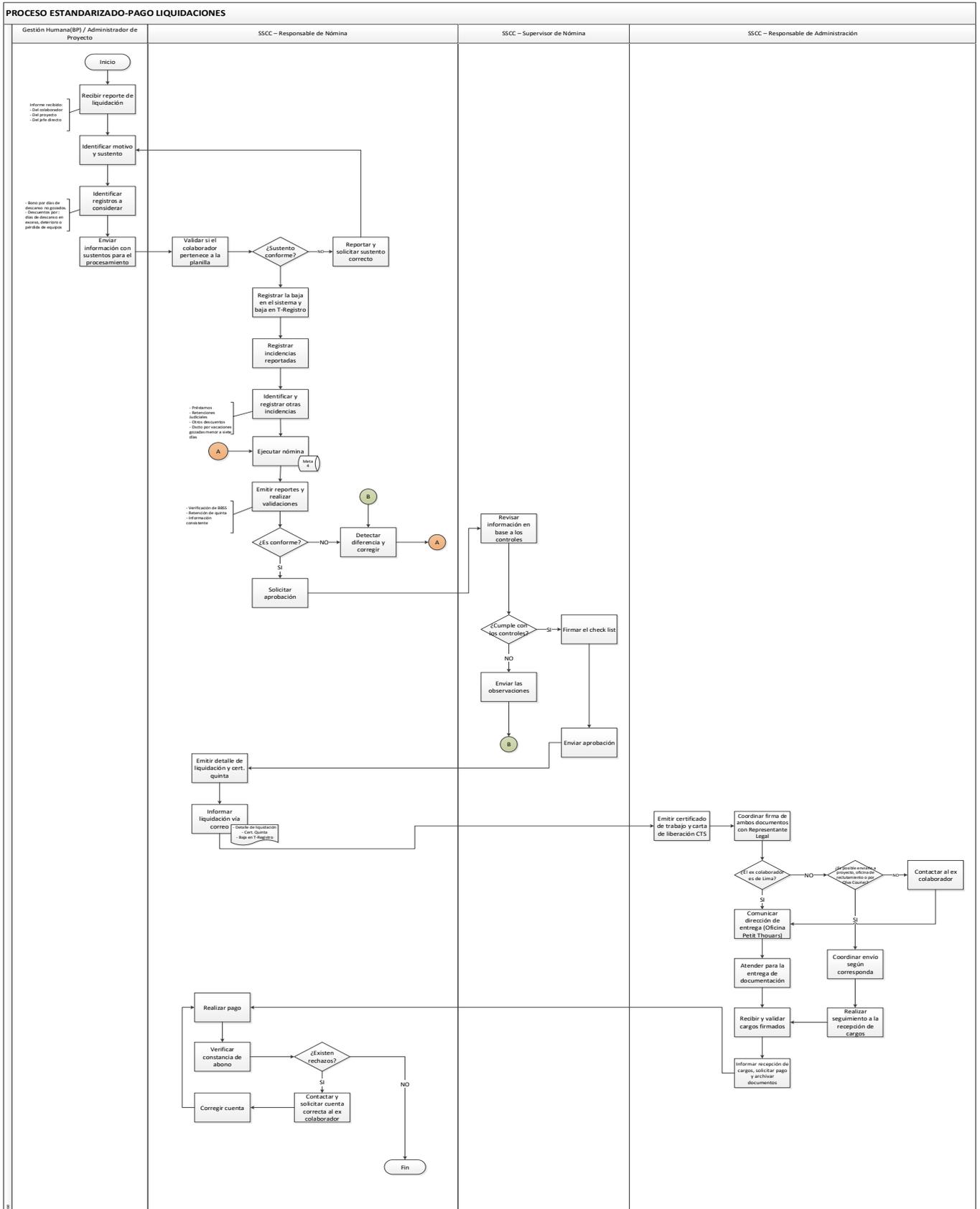
Fuente: Elaboración propia.

Figura 16: Flujoograma del proceso pago de fin de mes



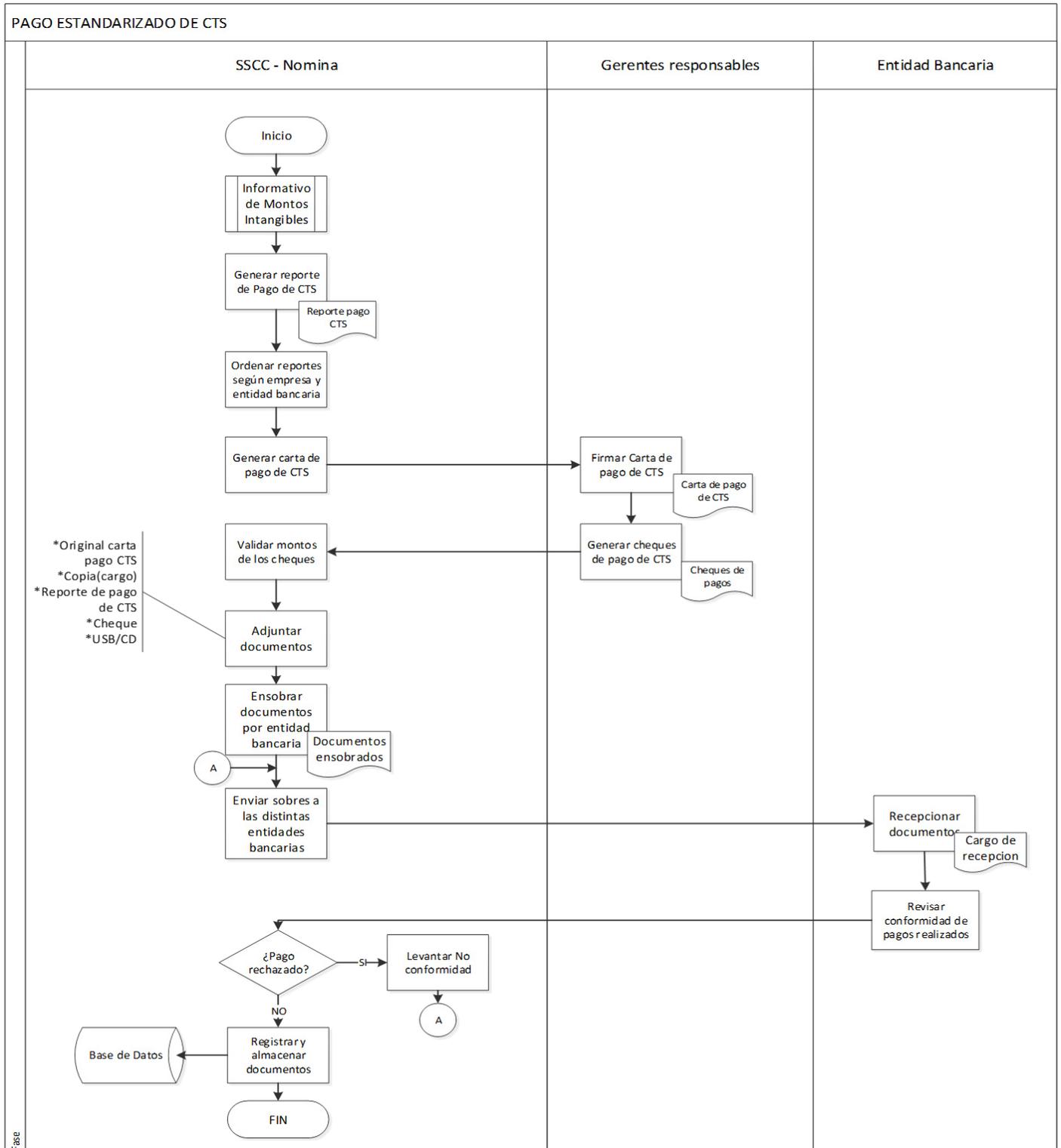
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 17: Flujoograma del proceso pago de liquidaciones**



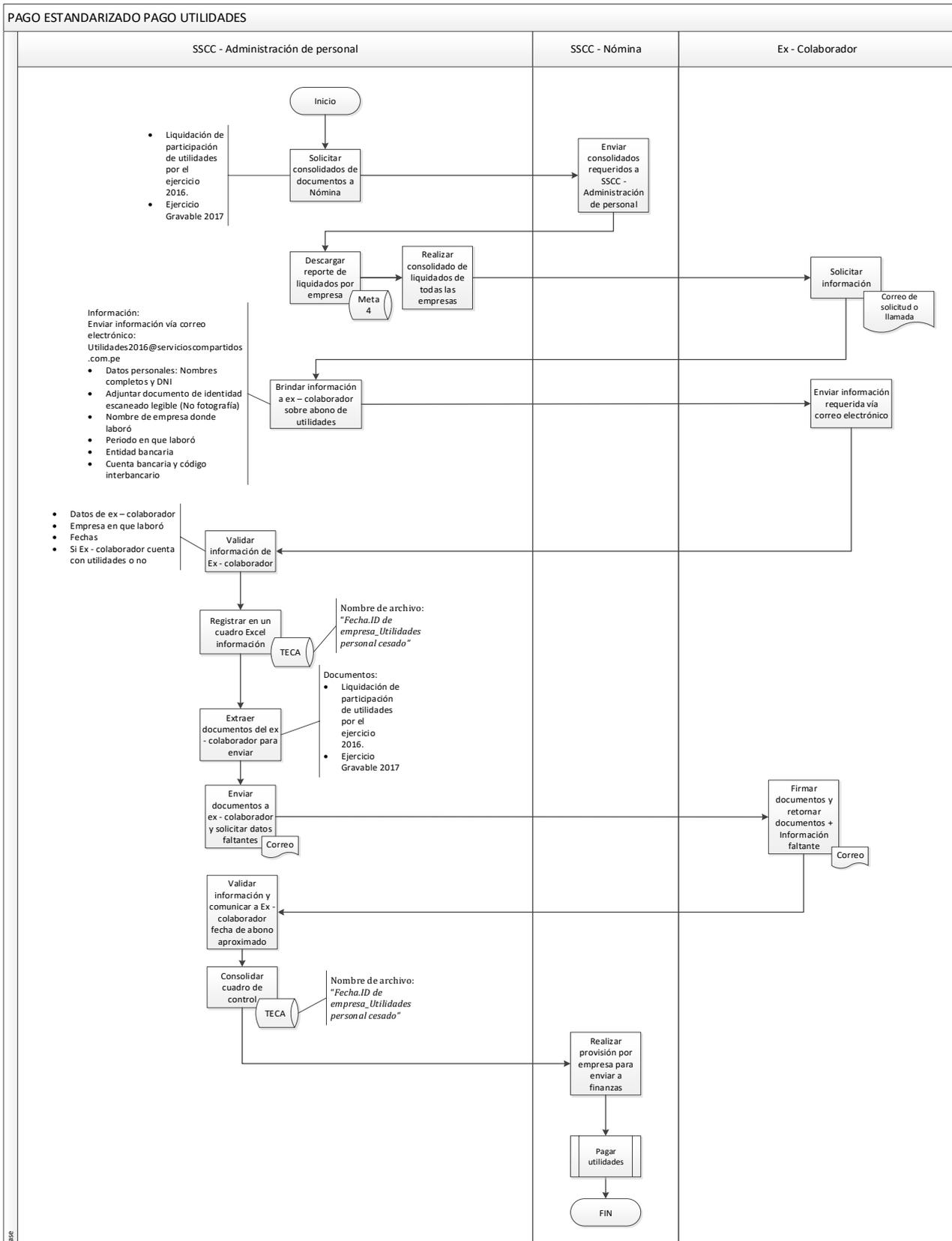
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 18: Flujograma del proceso pago de CTS**



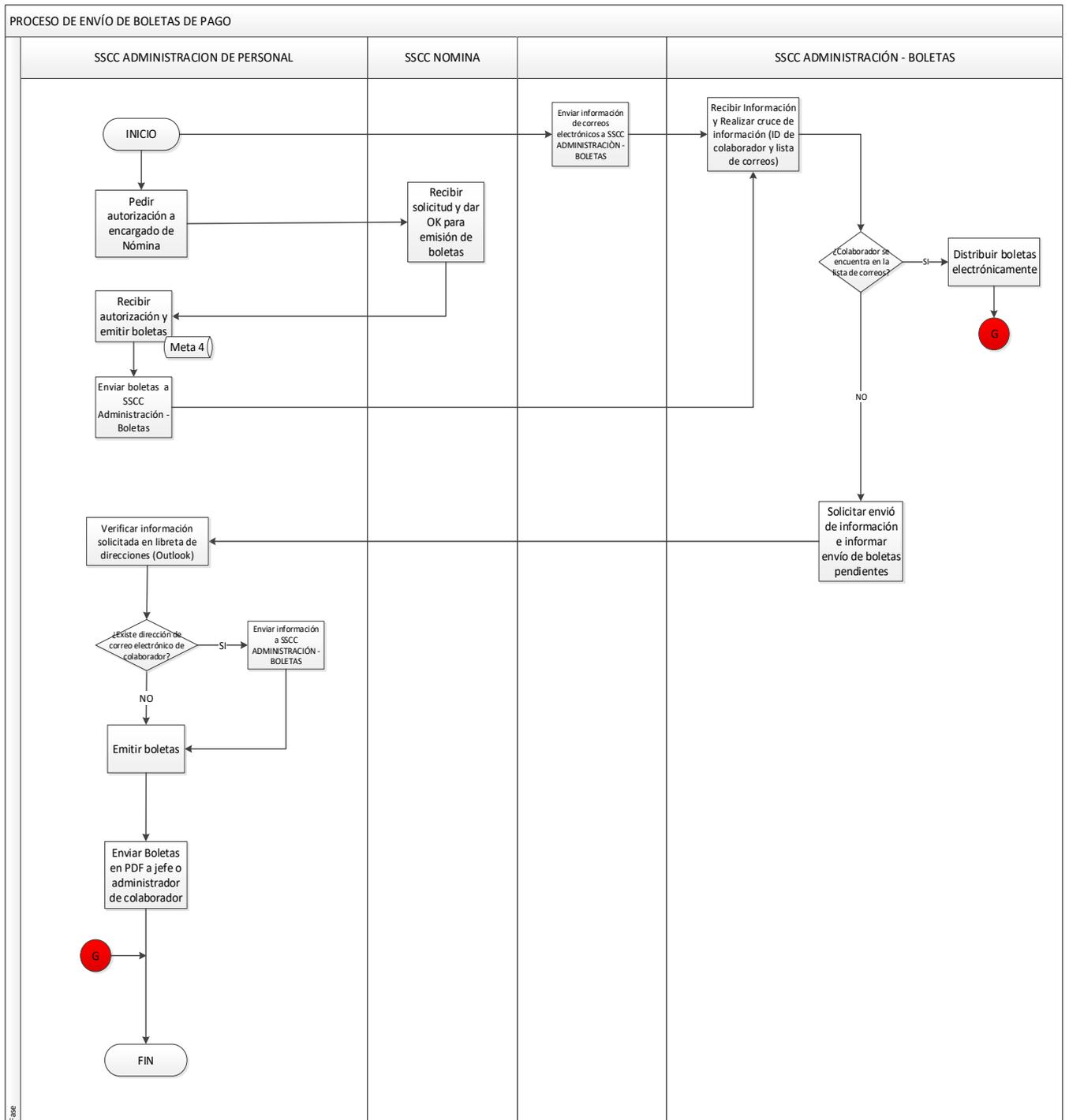
Fuente: Elaboración propia

**Figura 19: Flujoograma del proceso pago de utilidades**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 20: Flujoograma de proceso de envío de boletas de pago**



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.7. APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS QUE PERMITAN SISTEMATIZAR Y/O AUTOMATIZAR LOS PROCESOS (TI).

En la actualidad se siguen realizando actividades de forma manual en vez de que sean ejecutadas a través del sistema o a través de herramientas que demande un tiempo menor en la ejecución de tareas operativas.

Las tareas que se han detectado son las siguientes:

- Cálculo de subsidios
- Cálculo de retención judicial
- Seguimiento de recepción de contratos y renovaciones

#### 4.1.8. ESTABLECER Y DIFUNDIR A LAS EMPRESAS UN CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LOS CIERRES DE CADA MES.

Se establecerá un calendario de actividades con el fin de que los responsables estén informados de las fechas límites para el envío de la información y en base a ello programen sus actividades orientándonos a cumplir con los plazos todos los meses.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES									
MESES	ENVÍO DE DATA PARA RENOVACIONES DEL MES	ENVÍO DE CORREO PARA INCIDENCIAS DE QUINCENA	RECEPCIÓN DE INCIDENCIAS PAGO DE QUINCENA	FECHA DE ABONO QUINCENA	ENVÍO DE CORREO PARA REPORTE DE NOVEDADES FM	FECHA CORTE INGRESOS MENSUAL	RECEPCIÓN DE NOVEDADES E INCIDENCIAS PARA PROCESAR FM	FECHA DE ABONO FM	CIERRE CONTABLE
RESPONSABLE	SERVICIOS COMPARTIDOS	SERVICIOS COMPARTIDOS	B.P. - GESTIÓN HUMANA	SERVICIOS COMPARTIDOS	SERVICIOS COMPARTIDOS	B.P. - GESTIÓN HUMANA	B.P. - GESTIÓN HUMANA	SERVICIOS COMPARTIDOS	SERVICIOS COMPARTIDOS
MES	5 DE CADA MES	8 DE CADA MES	9 DE CADA MES	12 DE CADA MES	18 DE CADA MES	22 DE CADA MES	22 DE CADA MES	25 DE CADA MES	30 DE CADA MES

Fuente: Elaboración propia

### TABLERO DE CONTROL DE GESTIÓN

LINEAMIENTOS	OBJETIVOS	INDICADORES	META	FACTORES CLAVES	ACCIONES
Reclutamiento gente idónea	Efectividad del proceso de atracción y selección	$((\text{TOTAL DE LIQ.} - \text{TOTAL DE LIQ. POR BAJO RENDIMIENTO}) \times 100) / \text{TOTAL DE LIQ}$	95%	Mejorar medios y técnicas de evaluación	Establecer nueva estructura de evaluaciones
	Mejorar la atención del cliente	% DE SATISFACCIÓN DE SERVICIO	80%	Mejorar el desarrollo de los procesos	Cumplimiento del manual de procesos
				Generar conocimiento y desarrollo de habilidades blandas	Desarrollo de talleres inhouse y cursos externos Establecer cronograma de reuniones con Gestión Humana Empresas
	Mejorar la cobertura externa de los candidatos	#POSTULANTES EXTERNOS/#CONTRATACIONES	70%	Ampliar fuentes de reclutamiento	Diversificar y ampliar fuentes de reclutamiento
Plazos cortos	Reducción de tiempos de respuesta	$((\text{DÍA DE CONTRATACIÓN}) - (\text{DÍA DE RECEPCIÓN DE REQUERIMIENTO})) / \text{TIEMPO ESTABLECIDO} \times 100$	90%	Reorganizar base de datos y relanzamiento de Jobsite	Establecer y difundir los correos únicos de convocatoria
				Rediseñar e implementar los procesos estandarizados	Cumplimiento del flujo de selección de personal
Clima organizacional	Promover sinergias y desarrollo del personal	%DE PERSONAL QUE SE SIENTE SATISFECHO DE TRABAJAR EN LA EMPRESA	80%	motivar a nuestros equipos e identificar el nivel compromiso de los empleados	Generar empatías entre trabajadores y valor agregado mediante capacitaciones

LINEAMIENTOS	OBJETIVOS	INDICADORES	META	FACTORES CLAVES	ACCIONES
Inspector de nóminas	Mejorar el servicio al cliente(proyecto)	# DE ERRORES EN LA NOMINA	Tendencia a menorar	Analizar el cálculo de sistema y/o registro incorrecto	Hacer validaciones previas al pago
				Determinar responsables en cada proceso	Cumplir con flujogramas propuestos
		% DE INFOMACION ENVIADA A TIEMPO	95%	Dar a conocer la realidad e impacto que tienen los procesos	Visitar y reunirse con los jefes de GH
				Generar cronogramas	Establecer cronograma de plazos para entrega de información
Carga planilla mensual	Determinar un correcto dimensionamiento del equipo de nómina	CANTIDAD DE INGRESOS, CESES E INCIDENCIAS REGISTRADAS	Tendencia a que la carga sea equitativa	Determinar actividades por personal	Revisar actividad por cada encargado
				Aplicación de herramientas que permitan sistematizar y/o automatizar los procesos	Reunirse con el Área TI detallándole el requerimiento

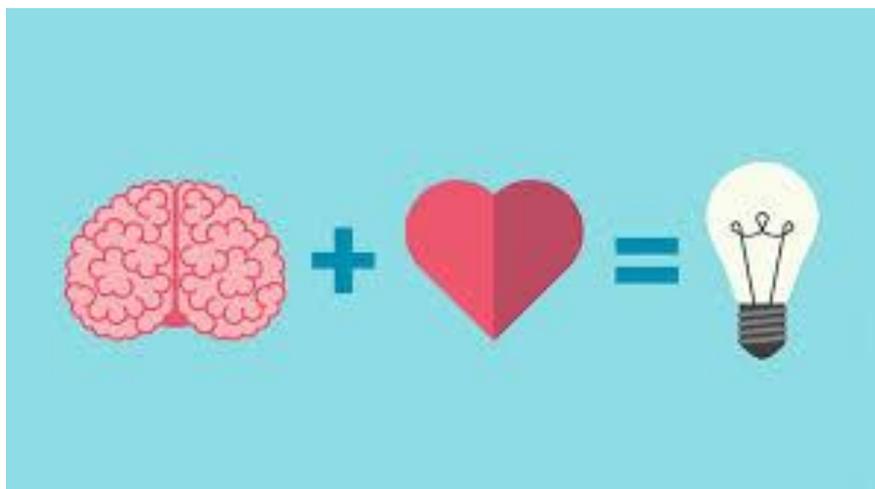
#### 4.1.9. GENERAR CONOCIMIENTO Y DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS

Se ha identificado la existencia de personal con falta de aptitud y actitud en el desarrollo de sus labores, lo cual nos lleva a elaborar un plan de desarrollo para los miembros del equipo.

Se coordinará con el jefe de gestión humana de SSCC y la Academia, para el desarrollo de sílabos de cursos de actualización, talleres *in-house* y cursos externos u otros a los que se tenga alcance.

Al igual se coordinará con cada una de las empresas para que nuestro equipo realice una pasantía en el área de RR.HH. y demás áreas, para generar mayor conocimiento, reforzar la relación con nuestro Socio-cliente., motivar a nuestros equipos y encontrar la excelencia que anhelamos. Con respecto al conocimiento se debe establecer los puntos específicos a reforzar iniciando por los más estratégicos.

Figura 21: Simbología de habilidades blandas



## **BUENAS PRÁCTICAS**

- Ampliación en las fuentes de selección de personal.
  - Mediante el acercamiento a diferentes universidades de Lima.
  - Difusión de correos únicos para convocatoria del personal:  
[gymchambita@gym.com.pe](mailto:gymchambita@gym.com.pe)
  - Obtención de membresía en LinkedIn.
- Se está dando a conocer la realidad e impacto que tienen los procesos a los jefes de GH mediante visitas y reuniones.
- Capacitación por parte del Área Legal a Servicios Compartidos y Gestión Humana.
- El área de Tecnología e Informática (TI) viene realizando una base de datos compartida (correos, carpetas compartidas).

## CONCLUSIONES

Luego de identificar las oportunidades de mejora del área y convencernos que las empresas del grupo necesitan concentrarse en el Core Business, así como potenciar el negocio con una estrategia más eficiente y dinámica, concluimos que mediante la implementación de las propuestas de mejora en los procesos de selección y nómina de personal en el área de servicios compartidos si influirá positivamente en el cumplimiento del compromiso en la calidad del servicio ya que teniendo el tablero de control como monitoreo de las acciones de nuestras propuestas y observando el desarrollo de las buenas prácticas podemos confirmarlo, así también :

1. Nuestro propósito apunta en brindar un servicio de calidad, impecable y sin errores, en comunicación constante, buscando mejora continua, garantizando eficiencia y productividad, convirtiéndonos en un importante aliado estratégico para el logro de sus objetivos.
2. Los ejes de acción que se deben implementar para la mejora de los procesos de selección y nómina del personal, cumplir con el manual de procesos, rediseñar los procesos estandarizados, establecer cronogramas y el desarrollo de habilidades blandas.
3. Los principios para la mejora de los procesos son la excelencia operacional y la calidad en la ejecución de los procesos de Gestión de Talento.
4. Al proponer el manual de selección de personal, este permitirá ser una guía clara y específica que brinde parámetros sobre el proceso, reducirá los tiempos de entrega para cada requerimiento y para las actividades realizadas en el área de reclutamiento y selección.
5. Los procesos estandarizados propuestos influirán positivamente en las actividades del área de selección y nómina de personal, ya que se cuenta con las actividades más relevantes de las empresas del grupo, esto permitirá obviar y reducir las actividades que no tienen mayor impacto en el proceso.

6. Además, estos diagramas permitirán ver qué persona o área de la empresa está encargada de cada proceso esto con el fin de identificar ante cualquier cuello de botella a quien se debe recurrir para solucionar el error y permitir que el flujo de actividades siga su secuencia.
  
7. El desarrollar las habilidades blandas en el personal de servicios compartidos y reforzar la relación con nuestros socios – clientes permitirá que el personal sienta mayor motivación al trabajo que realiza y mayor conocimiento hacia el rubro de la empresa con el fin de promocionarlos.

## RECOMENDACIONES

1. Es importante contar con una batería de instrumentos para usarlas en el proceso durante la selección del personal.
2. Implementar las propuestas de mejora planteadas ya que permitirá otorgar un mejor servicio para nuestros clientes.
3. Verificar las leyes actuales para desarrollar un correcto proceso de pago de nómina, sin embargo, también se requiere que según la cantidad de personal que se viene administrando se aplique un pago según la frecuencia establecida y estandarizarlo.
4. Una vez realizada la incorporación de los colaboradores que pasaron el proceso de selección, guardar una cartera de los no seleccionados potenciales, para futuras contrataciones si fueran necesarias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Rodríguez Bolívar MI. Propuesta de mejoramiento para los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño, integrada al sistema de gestión de calidad en servientrega s.a. Tesis para optar el Título de Contaduría Pública. Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle, Bogotá; 2007.
2. Rubio Guerrero MC. Análisis y mejora del proceso de reclutamiento y selección de la empresa Church's Chicken C.A. Tesis para optar el título de Técnico Superior Universitario en Organización Empresarial. Caracas: Universidad Simón Bolívar, Caracas; 2015.
3. Cuta Marciales JF, Hernández Aroca F. Diseño de un modelo de tercerización del proceso de nómina empresarial en las pequeñas y medianas empresas del sector industrial en la ciudad de Bogotá D.C. Tesis para optar el título de Ingeniería Industrial. Bogotá: Universidad Libre, Bogotá; 2011.
4. Silva Chicoma R, Ubillús Ríos MdC. Propuesta de mejora basada en competencias para el proceso de admisión de personal en una empresa de servicio de transporte terrestre de carga pesada ubicada en el norte del país. Tesis para optar el Título. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo; 2015.
5. Ugarte Cdlit, Franco A. Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de construcción e ingeniería. tesis Profesional. Lima: Universidad Peruana de Ciencia Aplicadas, Lima; 2013.
6. Mallqui callqui GJ. Optimización del Proceso de Selección e Implementación de Metodología Técnica para la Selección de Personal Operativo en una Planta de Confecciones de Tejido de Punto para Incrementar la Productividad. Tesis Profesional. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú; 2015.
7. Bachenheimer H. Selección de personal. Pontificia Universidad Javeriana. 2003;(5).
8. Castillo Ramírez A. Apuntes para la materia de Administración de personal. Potosí: Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Potosí; 2005.
9. Chiavenato M. Iniciación a la Administración de Personal. Serie Iniciación a la Administración México: Mc Graw-Hill; 1994.
10. Work Meter. Work Meter. [Online].; 2013 [cited 2018 enero 11. Available from: <https://es.workmeter.com/blog/bid/295132/Evaluaci-n-del-rendimiento-laboral-en-las-empresas>.
11. Chiavenato I. Administración de Personal ; Mexico V(11), 2002.
12. Riveros E. Evaluación estandarizada del comportamiento del candidato. Revista Empresarial & Laboral. 2005 Febrero-Marzo;(36-37).
13. Emprende pyme. Emprende pyme. [Online]. [cited 2018 enero 11. Available from: <https://www.emprendepyme.net/la-nomina.html>.

14. Rosenberg N. Economía del cambio tecnológico México: Panapo; 1989.
15. Chavez M. nominamariachavez. [Online].; 2013 [cited 2018 enero 11. Available from: <http://nominamariachavez.blogspot.pe/>.
16. Fundacion universia. Universia. [Online].; 2016 [cited 2018 enero 11. Available from: [http://www.emplea.universia.es/informacion/dcho\\_laboral/contrato\\_laboral/](http://www.emplea.universia.es/informacion/dcho_laboral/contrato_laboral/).
17. Puchol L. El libro de las habilidades directivas Madrid, España: Dias de santos; 1994.
18. Real Academia Española. RAE. [Online].; 2014 [cited 2018 enero 11. Available from: <http://dle.rae.es/?id=GWXrHCl>.
19. Humanos DedR. Direccion Estrategica de Recursos Humanos Buenos Aires: Granica; 2006.
20. Pérez Porto J, Merino M. Definición. [Online].; 2010 [cited 2018 enero 11. Available from: <https://definicion.de/reporte/>
21. Torres M. Noticiero contable. [Online].; 2013 [cited 2018 enero 11. Available from: <https://www.noticierocontable.com/mucho-cuidado-con-los-contratos-de-suplencia-trabajador-indeterminado/>.
22. Anastasi A. Test psicologicos La Habana: Pueblo y educación; 2010.
23. Bisquerra R. Metodologi de la investigación educativa Madrid, España: La Muralla S.A.; 2010.
24. Hernández Sampieri R. Metodología de la investigación. Quinta ed. Mexico: McGraw-Hill; 2010.
25. Valderrama Mendoza S. Pasos para la elaboracion de proyectos de investigación. Primera ed. Lima: San marcos; 2012.
26. Oseda Gago D. Estadística descriptiva e inferencial Huancayo, Perú: DOSEDAG; 2012.
27. Niño Rojas V. Metodología de la investigación. Primera ed. Bogotá, colombia: Ediciones de la U; 2011.
28. Herrera A. Como aprender a ser investigador. [Online].; 2011 [cited 2018 enero 12. Available from: <http://comoaprenderaserinvestigador.blogspot.com/> .

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA	MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Problema General:</b> ¿Qué propuestas se puede emplear para la mejora de los procesos de selección y nómina del personal en el área de Servicios Compartidos de la empresa Graña y Montero 2018?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles son los principios para la mejora de los procesos de selección de personal en el área de Servicios Compartidos de la empresa Graña y Montero 2018?</li> <li>- ¿Cuáles son las técnicas para la mejora de los procesos de selección y nómina del personal en el área de Servicios Compartidos de la empresa Graña y Montero 2018?</li> <li>- ¿Qué ejes de acción se deben implementar para mejorar los procesos de selección y nómina del personal en el área de Servicios Compartidos de la empresa Graña y Montero 2018?</li> </ul>	<p><b>Objetivo General:</b> Plantear propuestas de mejora en los procesos de selección y nómina del personal en el área de Servicios Compartidos de la empresa Graña y Montero 2018.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar los principios para la mejora de los procesos de selección de personal en el área de Servicios Compartidos de la empresa Graña y Montero 2018.</li> <li>- Determinar las técnicas para la mejora de los procesos de selección y nómina del personal en el área de Servicios Compartidos de la empresa Graña y Montero 2018</li> <li>- Determinar los ejes de acción que se deben implementar para la mejora de los procesos de selección y nómina del personal en el área de Servicios Compartidos de la empresa Graña y Montero, 2018.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis General:</b> La implementación de una propuesta de mejora en los procesos de selección y nómina de personal en el área de servicios compartidos de gestión humana influirá positivamente en el cumplimiento del compromiso en la calidad del servicio y reducir el tiempo de respuesta con el cliente</p>	<p><b>Variables Independientes:</b></p> <p>Selección de personal.</p> <p><b>Variable Dependiente:</b></p> <p>Nómina de personal</p>	<p><b>Tipo de Investigación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación descriptiva</li> </ul> <p><b>Nivel de Investigación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Método descriptivo</li> </ul> <p><b>Método:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Método deductivo</li> </ul> <p><b>Diseño:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No experimental Transversal - descriptivo</li> </ul>	<p>Población: Selección de personal: Colaboradores que labran en el rubro de gestión humana. Nómina de personal: Personal que labora en el centro de servicios compartidos de la empresa Graña y Montero. Muestra: Para la selección de personal estará conformado por 25 colaboradores. Nómina conformada por 25 colaboradores. Muestreo: No probabilístico</p>	<p><b>Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Observación</li> <li>➤ Encuesta</li> </ul> <p><b>Instrumentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ficha de observación</li> <li>➤ Cuestionario</li> </ul>

## ANEXO 2 - FICHA DE OBSERVACIÓN



Universidad  
Continental

UNIVERSIDAD CONTINENTAL

ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

FICHA DE OBSERVACION: PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y NÓMINA DEL AREA DE SERVICIOS COMPARTDOS DE LA EMPRESA GRAÑA Y MONTERO.

Fecha

<b>I.</b>	<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>
Nombre del Seleccionador:	<input type="text"/>
Nombre de la empresa:	<input type="text"/>

1 = Regular	2 = Buena	3 = Muy Buena			
Aspectos a tener en cuenta en la observación al seleccionador		Valoración			
			1	2	3
¿Verifica y pone a prueba las habilidades adicionales a parte del puesto del candidato?					
¿Verifica los datos del candidato?					
¿Realiza la descripción adecuada y realista para el puesto?					
Aspectos a tener en cuenta en la observación a los candidatos		Valoración			
¿Están preparados para entrevistas de selección?					
¿Presentan documentos verídicos?					

Aspectos a tener en cuenta en la observación al seleccionador	Valoración	
	si	no
¿Después de ser rechazado el candidato se le orienta para que postule a otras empresas?		
¿Realiza pruebas de idoneidad?		
¿La decisión de contratar recae por el responsable adecuado?		
¿Se realiza pruebas de conocimiento y test psicométricos?		
Aspectos a tener en cuenta en la observación a los candidatos	SI	NO
¿Presentan la experiencia necesaria para el cargo al que postulan?		

### ANEXO 3 - FORMATO DE CUESTIONARIO

 <b>Universidad Continental</b>	<b>UNIVERSIDAD CONTINENTAL</b> <b>ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL</b>																								
<b>CUESTIONARIO: PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y NÓMINA EN EL AREA DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE LA EMPRESA GRAÑA Y MONTERO.</b>																									
CODIGO <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>																									
Buen día Sr(a), este cuestionario pretende recopilar información acerca de los procesos de selección y nómina del personal de la empresa Graña y Montero.																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;"><b>I.</b></td> <td><b>INFORMACIÓN GENERAL</b></td> </tr> </table>		<b>I.</b>	<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>																						
<b>I.</b>	<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>																								
1.1. Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> 1.2. Edad: <input style="width: 80px;" type="text"/> años																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;"><b>II.</b></td> <td><b>PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y NÓMINA DEL PERSONAL DE LA EMPRESA GRAÑA Y MONTERO, 2018.</b></td> </tr> </table>		<b>II.</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y NÓMINA DEL PERSONAL DE LA EMPRESA GRAÑA Y MONTERO, 2018.</b>																						
<b>II.</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y NÓMINA DEL PERSONAL DE LA EMPRESA GRAÑA Y MONTERO, 2018.</b>																								
A continuación, se presenta un total de 22 interrogantes respecto a la calidad del servicio. Marque con un aspa (X) cada ítem																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">Nº</th> <th style="width: 70%;">ÍTEMS</th> <th style="width: 12.5%;">SÍ</th> <th style="width: 12.5%;">NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;"><b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></td> </tr> <tr> <td><b>1.</b></td> <td><b>Principio de selección</b></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1.1.</td> <td>¿El candidato dispone de característica o habilidades adicionales aparte del puesto al que postula?</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1.2.</td> <td>¿Si en caso no es aceptado el candidato en la empresa, se le recomienda postular a otras empresas o cargos?</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>2</b></td> <td><b>Proceso de selección</b></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Nº	ÍTEMS	SÍ	NO	<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>				<b>1.</b>	<b>Principio de selección</b>			1.1.	¿El candidato dispone de característica o habilidades adicionales aparte del puesto al que postula?			1.2.	¿Si en caso no es aceptado el candidato en la empresa, se le recomienda postular a otras empresas o cargos?			<b>2</b>	<b>Proceso de selección</b>		
Nº	ÍTEMS	SÍ	NO																						
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>																									
<b>1.</b>	<b>Principio de selección</b>																								
1.1.	¿El candidato dispone de característica o habilidades adicionales aparte del puesto al que postula?																								
1.2.	¿Si en caso no es aceptado el candidato en la empresa, se le recomienda postular a otras empresas o cargos?																								
<b>2</b>	<b>Proceso de selección</b>																								

2.1.	¿La recepción de solicitudes se obtiene después del proceso de reclutamiento?		
2.2.	¿El postulante muestra todas las cualidades que puede desempeñar con respecto al puesto que postula?		
3	<b>Técnicas de selección de personal</b>		
3.1.	¿Se realiza situaciones reales a los candidatos, con el fin de ver tu actuar ante tales casos?		
<b>Nómina del personal</b>			
4.1.	¿Hubo reprocesos de pago?		
4.2.	¿Se registro correctamente la información enviada por el proyecto?		
4.3.	¿Se ejecuta todos los pagos en el tiempo establecido?		
4.4.	¿Se presento errores en el pago?		
4.5.	¿Se recibió a tiempo la información?		
Hemos terminado. Muchas gracias por tu colaboración			

## ANEXO 4 - FORMATO DE ENTREVISTA

Fecha: \_\_\_\_\_

Datos del evaluado	
Nombre:	Edad:
Cargo – Puesto	

Guía de Entrevista:
<p>Generales</p> <p>Hacer revisión de su experiencia laboral total</p> <p>¿Cuáles han sido sus principales aportes a las empresas en las que ha trabajado? ¿Cuáles han sido los comentarios positivos y mejora que le han hecho sus jefes? ¿Cuáles de las actividades que realiza en su trabajo son las que hace con más pasión? ¿Cuáles de las actividades que realiza en su trabajo son las que menos le gustan? ¿Cuáles son tus objetivos profesionales inmediatos y a largo plazo? ¿Qué está haciendo para alcanzarlos? ¿Qué expectativas tiene de la nueva posición y de la empresa? ¿Qué está buscando?</p> <p>¿Estás practicando actualmente? ¿Por qué realizarías un cambio? ¿Por qué te interesa ingresar a Graña y montero? ¿Cómo está compuesta tu familia? ¿Qué haces en tus tiempos libres?</p> <p>Competencias</p> <p>Cuéntame acerca de alguna situación difícil o compleja que haya sucedido recientemente, sea en la universidad o en tu centro de prácticas y que hayas resuelto con éxito. ¿Qué sucedió luego? ¿Qué acción tomaste o qué hiciste ante eso? ¿Cómo concluyó esa situación? – Efectividad-</p> <p>Relátame alguna situación o experiencia exitosa, reciente. ¿Qué hiciste para lograrlo? ¿Cómo lo hiciste? Logro personal – Efectividad-</p> <p>Alguna vez tuviste que hacerte cargo de alguna tarea nueva o diferente a lo acostumbrado, ¿Qué ocurrió? ¿Qué acciones tomaste en esa situación? ¿Cuál fue el resultado en esa situación? Adaptabilidad</p> <p>Cuéntame acerca de algún error que hayas cometido. ¿De qué se trató? ¿Cómo te diste cuenta del error? ¿Qué hiciste luego? ¿Qué conclusiones puedes sacar de esa experiencia? -Gestión Personal-</p>

## ANEXO 5 – CUADRO DE EVALUACIÓN

Niveles Observación	1 Muy Mala	2 Mala	3 Promedio o Normal	4 Bueno	5 Excelente
Experiencia Laboral					
Conocimientos					
Comportamiento en la entrevista					
Actitud					
Potencial de crecimiento					

Competencia Niveles	1 Rara vez aplica la competencia	2 En ocasiones aplica la competencia	3. Frecuentemente aplica la competencia
Adaptabilidad			
Efectividad			
Gestión personal			
Fortalezas	Oportunidades de Mejora		
Observaciones			

Niveles Observación	1 Muy Mala	2 Mala	3 Promedio o Normal	4 Bueno	5 Excelente
Apreciación final del candidato					

Fuente: Elaboración propia

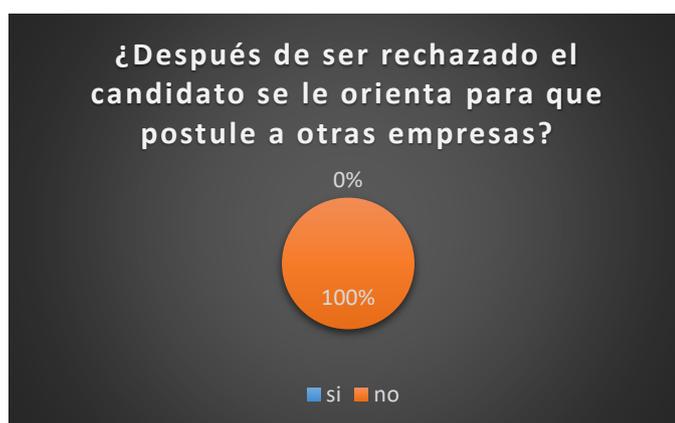
## ANEXO 6: RESULTADOS FICHA DE OBSERVACIÓN

Observación al seleccionador



Se observó

- Más de la mitad del área de selección de servicios compartidos verifica regularmente las habilidades adicionales que presenta el candidato.
- Poco más del 30% del área de selección de servicios compartidos verifica de manera buena las habilidades adicionales que presenta el candidato.
- No se presentó una muy buena verificación por parte del área de selección de servicios compartidos al candidato.



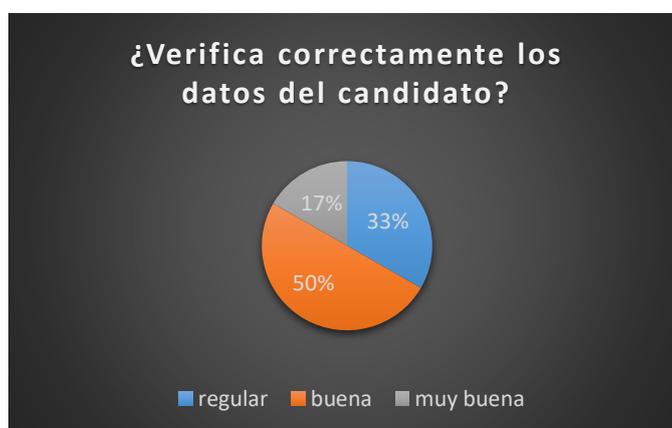
Se observó:

- Ningún candidato es orientado a postular a otras empresas en caso de ser rechazado por parte del área de selección de servicios compartidos.



Se observó:

- El 10% del área de servicios compartidos realiza simulaciones.
- Más del 80% del área de servicios compartidos no realiza simulaciones.



Se observó

- El 30% del área de selección de servicios compartidos verifica regularmente datos el candidato.
- La mitad del personal del área de selección de servicios compartidos verifica de manera buena datos el candidato.
- Poco más del 10% del área de selección de servicios compartidos verifica de manera muy buena datos el candidato.



Se observó

- El 30% del área de selección de servicios compartidos realiza una descripción regular para el puesto.
- La mitad del personal del área de selección de servicios compartidos realiza una descripción realista y BUENA para el puesto.
- El 10% del área de selección de servicios compartidos realiza una descripción realista y MUY BUENA para el puesto.

Observación al candidato



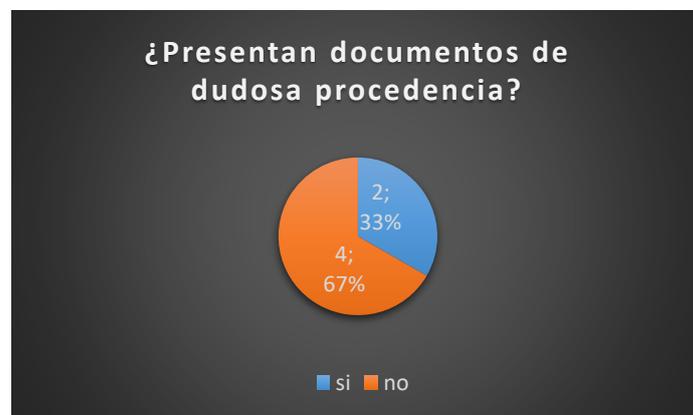
Se observó:

- El 30% de los candidatos no presentan la experiencia para el cargo al que postulan.
- El 60% de los candidatos si presentan la experiencia para el cargo al que postulan.



Se observó:

- El 30% de los candidatos se presenta regularmente preparado a las entrevistas.
- El 30% de los candidatos se presenta bien preparado a las entrevistas.
- El 30% de los candidatos se presenta muy bien preparado a las entrevistas.

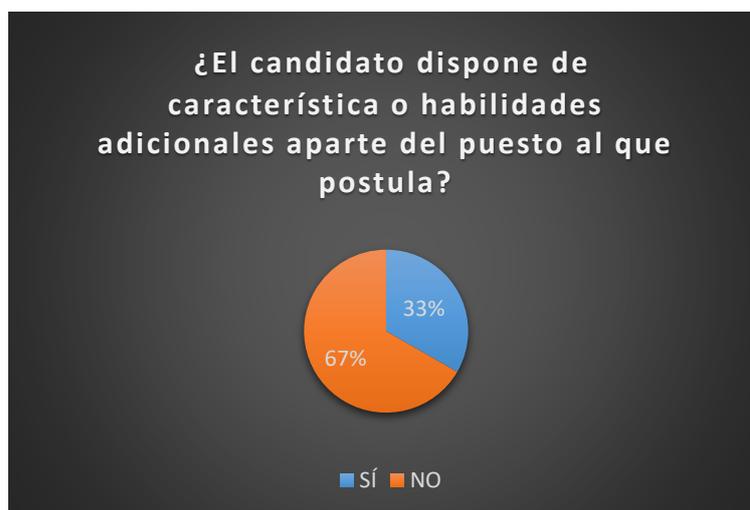


Se observó:

- El 30% de los candidatos si presentan documentos de dudosa procedencia.
- El 60% de los candidatos no presentan documentos de dudosa procedencia.

## ENTREVISTAS AL SELECCIONADOR

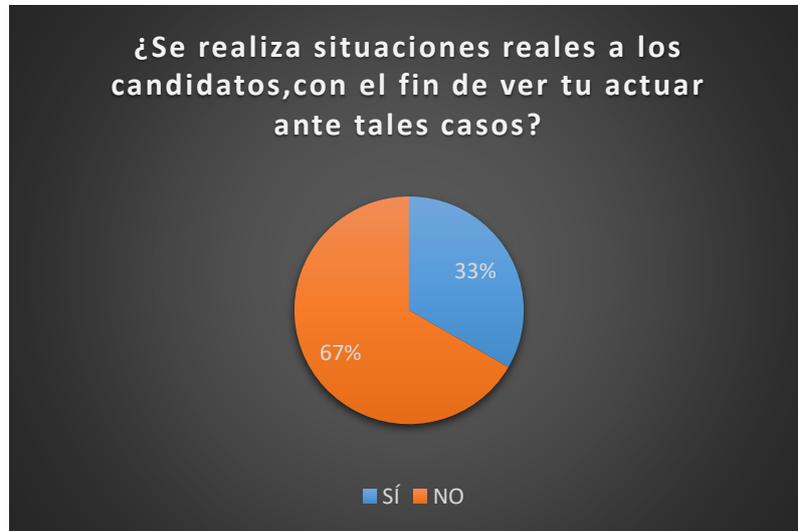
ÍTEMS	SÍ	NO
¿El candidato dispone de característica o habilidades adicionales aparte del puesto al que postula?	2	4



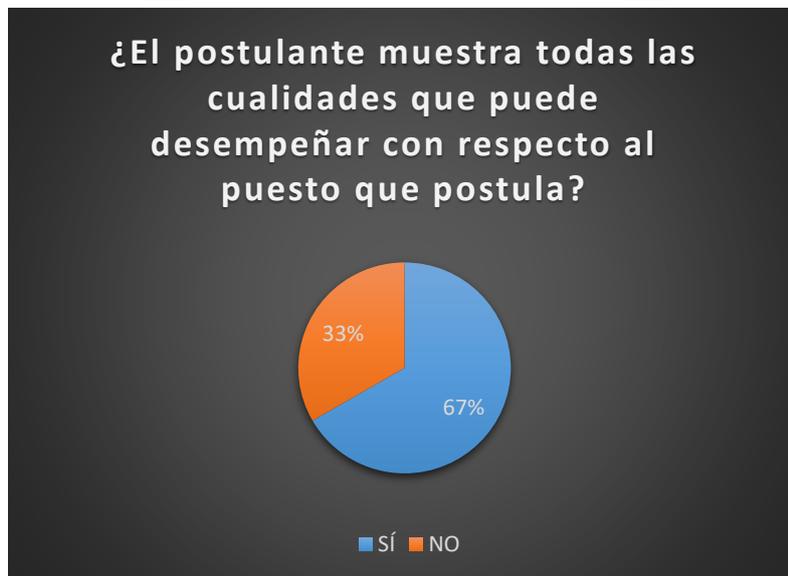
ÍTEMS	SÍ	NO
¿Si en caso no es aceptado el candidato en la empresa, se le recomienda postular a otras empresas o cargos?	0	6



ÍTEMS	SÍ	NO
¿La recepción de solicitudes se obtiene después del proceso de reclutamiento?	3	3



ÍTEMS	SÍ	NO
¿El postulante muestra todas las cualidades que puede desempeñar con respecto al puesto que postula?	4	2



ÍTEMS	SÍ	NO
¿Se realiza situaciones reales a los candidatos, con el fin de ver tu actuar ante tales casos?	2	4



#### ENTREVISTAS A NÓMINA

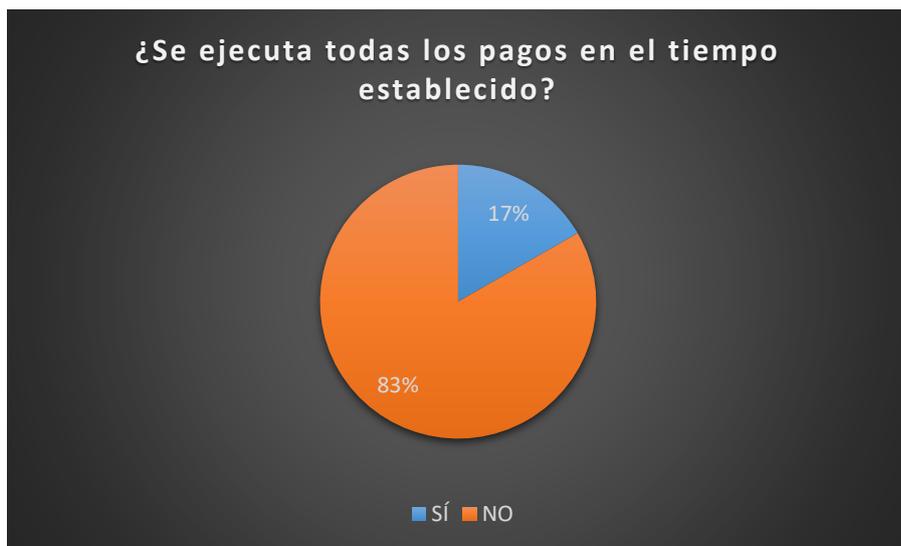
ÍTEMS	SÍ	NO
¿Hubo reprocesos de pago?	2	4



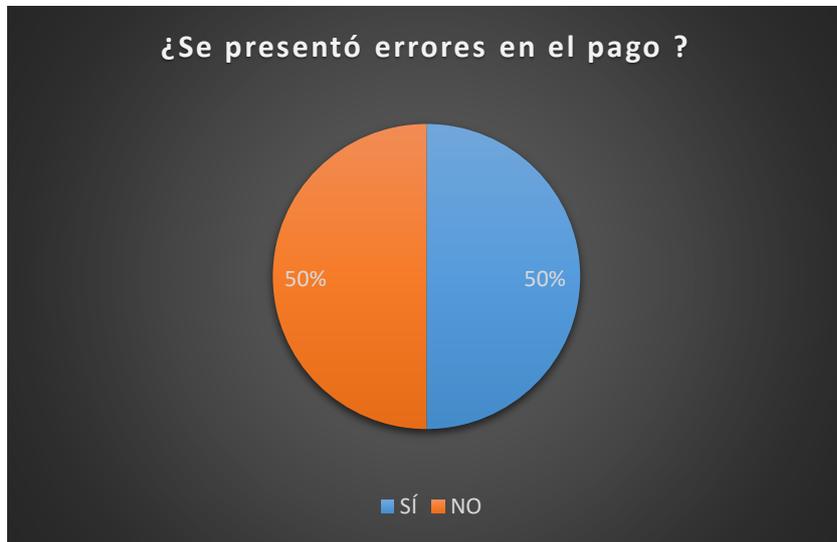
ÍTEMS	SÍ	NO
¿Se registró correctamente la información enviada por el proyecto?	4	2



ÍTEMS	SÍ	NO
¿Se ejecuta todos los pagos en el tiempo establecido?	1	5



ÍTEMS	SÍ	NO
¿Se presentó errores en el pago?	3	3



ÍTEMS	SÍ	NO
¿Se recibió a tiempo la información?	3	3

