



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

EXPERIENCIA PROFESIONAL EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y
ORGANIZACIONALES EN UNA EMPRESA METALMECÁNICA

Línea de investigación:

Psicología de los procesos básicos y psicología educativa

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de
Licenciada en Psicología con mención en Psicología Organizacional

Autora:

Sarmiento Ceanca, Hilda Mónica

Asesor:

Hervias Guerra, Edmundo Magno

ORCID: 0000-0002-5395-1518

Jurado:

Figueroa Gonzáles, Julio Lorenzo

Vásquez Vega, Eda Jeanette

Del Rosario Pacherras, Orlando

Lima - Perú

2024



Experiencia profesional en gestión de recursos humanos y organizacionales en una empresa metalmecánica

INFORME DE ORIGINALIDAD

7 %	7 %	1 %	2 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
2	www.coursehero.com Fuente de Internet	1 %
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
4	www.slideshare.net Fuente de Internet	1 %
5	repository.ucc.edu.co Fuente de Internet	<1 %
6	www.pymesycalidad20.com Fuente de Internet	<1 %
7	economia.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
8	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
9	issuu.com Fuente de Internet	



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

EXPERIENCIA PROFESIONAL EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIONALES EN UNA EMPRESA METALMECÁNICA

Línea de investigación:

Psicología de los procesos básicos y psicología educativa

Informe de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Psicología con mención en psicología organizacional

Autora:

Sarmiento Ceancas, Hilda Mónica

Asesor:

Hervias Guerra, Edmundo Magno

ORCID: 0000-0002-5395-1518

Jurado:

Figueroa Gonzáles, Julio Lorenzo

Vásquez Vega, Eda Jeanette

Del Rosario Pacherras, Orlando

Lima – Perú

2024

Dedicatoria

A Dios por darme vida y poder lograr día a día mis objetivos. A mis padres por su apoyo moral. A mi pareja e hijo por darme la motivación. A mis maestros por compartir sus conocimientos.

Índice

	Página
Resumen	vi
Abstract	vii
I. Introducción	8
1.1. Trayectoria del autor	9
1.1.1 Académica	10
1.1.2. Experiencia laboral	11
1.2. Descripción de la empresa/institución	20
1.3. Organigrama de la empresa	22
1.4. Áreas y funciones desempeñadas	24
II. Descripción de una actividad específica	27
III. Aportes más destacables a la empresa	31
3.1. Implementación del indicador de rotación y disminución del índice en un 7%	31
3.2. Elaboración, actualización y estandarización del procedimiento de reclutamiento y selección de personal	32
3.3. Archivar las evidencias del cumplimiento del procedimiento de reclutamiento y selección de personal	32
3.4. Implementación de encuestas a los nuevos ingresos para evaluar la adaptación al puesto	32
3.5. Mejora de la comunicación a todo nivel con los responsables de cada área	32
3.6. Implementación del software (ORBIS) para automatizar este proceso y disminuir el margen de error en cálculo	32

IV.	Conclusiones	33
V.	Recomendaciones	34
VI.	Referencias	35

Índice de figuras

Figura	Título	Página
1	Procesos productivos de Tama Ingenieros S.A.C.	21
2	Organigrama de Tama Ingenieros S.A.C.	23
3	Gantt para reclutar 22 caldereros	28
4	Índice de rotación anual desde 2018 hasta 2023	31

Resumen

Se presenta el informe de suficiencia profesional que vengo desempeñando 5 años en una empresa metalmeccánica actividades en el área de Recursos Humanos, donde se pone en práctica todos los procesos y técnicas de la psicología organizacional, con el objetivo de mantener un buen clima laboral. La organización lo componen los colaboradores, por ello es responsabilidad de mi área contar con personal calificado bajo el Procedimiento de Reclutamiento y Selección donde se usaron pruebas psicométricas de personalidad (ICE: inventario de Cociente emocional de BarOn. y DISC). Al contar con personal calificado surgen nuevas necesidades y tendencias para mejores prácticas en el trato de personal como por ejemplo un pago de planilla correcta y oportuna, programas anuales de capacitación, programa de bienestar social, programa de satisfacción, encuestas, adecuada infraestructura, velar por la seguridad y salud en el trabajo, etc. Además, la organización tiene indicadores que ayudan a medir los procedimientos que se aplican en el área tomando como base los conocimientos legales para proteger los derechos del colaborador y la empresa al mismo tiempo, con ello podemos garantizar como área de Gestión De Personas que estamos contribuyendo con ser aliados de ejercer buenas prácticas de Recursos Humanos donde el personal es clave para la producción. La finalidad es que de manera numérica se tenga mejora continua dentro de la organización para que el negocio sea sostenible. Por eso en la empresa metalmeccánica se verá reflejado que el indicador de rotación disminuyó y que está preparado ante cualquier auditoría del estado (SUNAFIL, SUNAT).

Palabras clave: reclutamiento y selección, recursos humanos, buenas prácticas, auditoría.

Abstract

The professional sufficiency report is presented that I have been carrying out for 5 years in a metalworking company, activities in the area of Human Resources, where all the processes and techniques of organizational psychology are put into practice, with the aim of maintaining a good work environment. The organization is made up of collaborators, therefore it is the responsibility of my area to have qualified personnel under the Recruitment and Selection Procedure where psychometric personality tests (ICE: BarOn Emotional Quotient Inventory and DISC) were used. By having qualified personnel, new needs and trends arise for better practices in the treatment of personnel, such as correct and timely payroll payment, annual training programs, social welfare program, satisfaction program, surveys, adequate infrastructure, ensuring safety and health at work, etc. In addition, the organization has indicators that help measure the procedures that are applied in the area based on legal knowledge to protect the rights of the collaborator and the company at the same time, with this we can guarantee as a People Management area that we are contributing with be allies in exercising good Human Resources practices where personnel are key to production. The purpose is that numerically there is continuous improvement within the organization so that the business is sustainable. That is why in the metalworking company it will be reflected that the turnover indicator decreased and that it is prepared for any state audit (SUNAFIL, SUNAT).

Keys words: recruitment and selection, human resources, good practices, audit.

I. INTRODUCCIÓN

Todas las empresas requieren contratar personal. La forma cómo lo hace dependerá del contexto de la empresa e incluso si se tiene procedimientos o estándares para “reclutamiento y selección de personal”. La tecnología es un aliado para optimizar tiempos en estos procesos.

Por ello, en el presente informe deseo compartir conocimientos y experiencias de este proceso importante, donde los reclutadores tienen una labor ardua para encontrar al postulante ideal para la vacante, lo que se llama el ajuste persona-puesto: las competencias, según González (2014). El proceso de Reclutamiento y selección puede reincidir en brindar oportunidades.

La pandemia marca un hito antes y después del proceso de reclutamiento y selección, la más destacada es que dicho proceso actualmente, se maneja en su mayor parte las diversas herramientas por internet; es decir el contacto con los candidatos es por dispositivos electrónicos, que a criterio personal ayuda en tiempo de búsqueda, pero tiene menos garantía que la persona tenga éxito de adaptarse en la organización; ya que cuando se realiza la entrevista por competencias, el hacerlo presencial puedes observar todo el cuerpo del entrevistado y ello permite hacer una lectura de la comunicación no verbal que es clave para una entrevista por competencias, según Alles (2006).

Dicho esto, las empresas y depende mucho del rubro, se obtiene nuevas técnicas de búsqueda de personal, por ejemplo, en el informe brindará detalles de la búsqueda en una empresa metalmeccánica, donde el trabajo presencial es relevante, pese a que estamos post pandemia. El motivo responde porque es una empresa de producción (transformación del acero) y el mayor porcentaje de la planilla (65 %) es personal operario quienes por lo general pasan entrevista presencial y se adiciona una prueba en campo para evaluar el conocimiento técnico, así como verificar si cuentan con criterios de seguridad y salud en el trabajo; porque somos una empresa de alto riesgo.

En la sección I, se describirá la trayectoria del autor que es un profesional con 9 años de experiencia en el tema, se describe a la empresa que es una metalmecánica.

En la sección II, se describe a detalle el conocimiento y experiencia sobre Reclutamiento y Selección; así mismo se comparte cuantitativamente la experiencia en la empresa actual de la autora bajo un ejemplo de búsqueda con cierta dificultad. Además, como los detalles del plan de contingencia para llegar el objetivo de reclutar personal idóneo.

En la sección III, se comparte los aportes más destacados dentro de la organización.

En la sección IV, se destacan las conclusiones que se tiene en toda la experiencia laboral.

Mientras que la sección V, se realizan algunas recomendaciones que cualquier organización debe tener en cuenta.

1.1. Trayectoria del autor

Profesional con 9 años de experiencia, quien inició en las 2014 prácticas preprofesionales en el Ministerio de la Producción y posterior estuvo en los sectores privados industriales del rubro eléctrico y metalmecánico.

Crecimiento profesional escalonado que al 2023 desempeña el cargo de Jefe De Gestión De Personas. Por otro lado, lideró la recertificación de las ISOS (trinorma; ISO 9001, ISO 14001 y ISO 450001) y actualmente labora en una metalmecánica desde hace 5 años, en dicha organización lidera la puesta en marcha en la implementación de ISOS (Trinorma) en RR.HH. Significa que ha diseñado procedimientos, instructivos y documentación que guarden relación directa con la certificación de ISO.

Su valor profesional es que siempre se está actualizando con cursos y/o diplomados para tener acceso a la información de nuevas tendencias del mundo de Recursos Humanos y ponga en práctica lo aprendido. En su experiencia conoce y domina los procesos de Recursos

Humanos como Reclutamiento y selección; planillas / nóminas; Bienestar Social y Administración de personal.

En resumen, tanto a nivel académico y experiencia se tiene lo siguiente:

1.1.1. Académico

- 2010 - 2015** Universidad Nacional Federico Villarreal (UNFV)
Bachiller de Psicología Organizacional
- 2015** “Diplomado de Gestión del talento humano en las organizaciones” (UNMSM).
- 2017** “Dinámicas de alto impacto” (Grupo Libérate).
- 2018** “Diplomatura en Legislación Laboral, Seguridad y Salud en el Trabajo” (ICJ).
- 2019** “Curso de Interpretación de la Norma de Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001:2016” (MSCONSULTANTS).
- 2019** “Curso de Interpretación de la Norma de Sistema de Gestión de Seguridad de la Información ISO 27001:2013” (MSCONSULTANTS).
- 2019** “Curso de Interpretación de la Norma de Sistema de Gestión de la Calidad, Ambiental y de Seguridad y Salud en el trabajo bajo las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018” (MSCONSULTANTS).
- 2017** “Taller de Elaboración del Manual de Procesos” (AMB Capacitación Corporativa).
- 2020** “Diplomado de Supervisor SSOMA” (Cámara Del Comercio).

2021	“Diplomado en Gestión de Talento Humano” (ISIL).
2021	“La Gestión interna De La Seguridad y Salud en el Trabajo” (SUNAFIL)
2021	“Curso de Gestión de Personas” (PAD)
2022	“Procedimiento inspectivo ante SUNAFIL” (Capacitación laboral Bana Network)
2023	“Prevención de riesgos psicosociales en el trabajo” (Escuela Americana de Innovación)

1.1.2. Experiencia laboral

Cargo: **Jefe de Gestión de Personas**

Lugar: **Tama Ingenieros S.A.C.**

Fecha: Agosto de 2019 a la actualidad.

Actividades:

- Responsable de la planilla de operarios y empleados.
- Líder en la implementación de un ERP de planillas.
- Responsable de mantener vivo el ERP de planillas.
- Mantener actualizado la matriz de altas y bajas, así como cualquier actualización en el módulo de planilla y T-registro.
- Manejo administrativo y control de la Documentación del SGC.
- Apertura de files de los nuevos ingresos.
- Apertura de cuenta de sueldo y CTS de los nuevos ingresos.
- Responsable de los indicadores del área de Gestión de Personas.
- Implementación de los reportes personalizados del ERP de planillas.
- Responsable de los requerimientos y manejo de stock de útiles de oficina.

- Responsable de los requerimientos y manejo de stock de útiles de Limpieza
- Responsable del equipo de limpieza.
- Responsable de garantizar que la organización se mantenga limpio y ordenado.
- Responsable de todo el proceso de selección (operativo, mandos medios y jefaturas mediante procesos masivos e individuales y/o virtuales).
- Negociar y cerrar la incorporación de los postulantes seleccionados.
- Actualización del personal clave y puestos claves de la organización.
- Responsable de la inducción general y monitoreo para la inducción específica.
- Validación de carta de CTS.
- Brindar referencias laborales.
- Buscar alianzas con instituciones y universidades para convenios con las bolsas de trabajo.
- Responsable del procedimiento de capacitación de personal anual.
- Responsable de la ejecución de las capacitaciones.
- Líder del área para certificación de 3 ISOS (trinorma).
- Velar por la seguridad de infraestructura de la empresa.
- Responsable del equipo de agentes de seguridad que brinda dicho servicio un externo.
- Responsable de coordinar los ingresos externos cumpliendo los procedimientos de la empresa.
- Responsable de coordinar el ingreso y salida de personal, según procedimiento de Reclutamiento y Selección junto al instructivo de cese de personal.

- Responsable de armado y monitoreo del presupuesto anual del área.
- Responsable de las consultas legales de la corporación al área legal externo.

Así como garantizar la gestión para el pago de estos servicios.

Cargo: **Asistente de la alta dirección**

Lugar: **Tama Ingenieros S.A.C.**

Fecha: Junio de 2018 a julio de 2019.

Actividades:

- Tomar la responsabilidad de la eficacia del SGC
- Asegurar que los objetivos y la política de calidad se establezcan para el SGC y sean compatibles con la dirección estratégica y el contexto de la organización.
- Informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y sobre las oportunidades de mejora.
- Supervisar e informar acerca de las auditorias inopinadas al directorio.
- Promover la mejora continua.
- Integrar la información documentada y los datos de los diferentes procesos de la organización y del SGC.
- Consolidar la integración de los requisitos de los SGC en los procesos de negocio de la organización.
- Gestionar la participación de terceras partes en el SGC: retroalimentación de clientes, proveedores y colaboradores externos y entidad de certificación.
- Manejo administrativo y control de la Documentación del SGC.
- Verificar que los recursos necesarios para el SGC estén disponibles.

- Salvaguardar que el SGC alcance los resultados esperados.
- Orientar la resolución de los problemas, las propuestas de mejora y la gestión de los cambios.
- Afianzar que la política de calidad sea comunicada, entendida y aplicada dentro de la organización.
- Facilitar la supervisión de los procesos y la revisión del SGC.
- Apertura de files de los nuevos ingresos.
- Alta en el T-registro.
- Baja en el T-registro.
- Actualización en el T-registro.
- Apertura de cuenta de sueldo y CTS de los nuevos ingresos.
- Coordinación con consultoras para procesos terciarizados.
- Gestionar el pago a proveedor de selección.
- Responsable reportes de ingresos y reemplazos en quincena y fin de mes.
- Implementación de la encuesta de Satisfacción laboral.
- Modificación y control de los movimientos y cambios organizacionales de los colaboradores.
- Control de ceses.
- Responsable de los requerimientos y manejo de stock de útiles de oficina.
- Actualización de matriz de ingresos y salidas de todas las empresas.
- Actualización del organigrama y MOF.
- Actualización del HeadCount.
- Validación de carta de CTS.
- Brindar referencias laborales.

- Buscar alianzas con instituciones y universidades para convenios corporativos.
- Planificación de la capacitación de personal.
- Apoyo en la ejecución de las capacitaciones.

Cargo: **Analista de Recursos Humanos**

Lugar: **Tracto Camiones USA**

Fecha: Febrero 2016 a diciembre 2017.

Actividades:

- Responsable de todo el proceso de selección (operativo, mandos medios y jefaturas mediante procesos masivos e individuales).
- Responsable del presupuesto de selección.
- Negociar y cerrar la incorporación de los postulantes seleccionados.
- Verificación de documentación para la firma de contrato.
- Ejecutar los trámites para la admisión del nuevo ingreso.
- Responsable de la mejora de los instrumentos de reclutamiento y selección.
- Implementar indicadores del área de selección.
- Reducir el índice de rotación.
- Retención del Talento Humano.
- Tener actualizada la Base de datos de backup.
- Búsqueda de alianzas estratégicas con municipalidades, universidades e institutos.
- Coordinación y entrega de EPPs.
- Monitoreo a los colaboradores nuevos.
- Apertura de files de los nuevos ingresos.

- Alta en el T-registro.
- Baja en el T-registro.
- Actualización en el T-registro.
- Apertura de cuenta de sueldo y CTS de los nuevos ingresos.
- Coordinación con consultoras para procesos tercializados.
- Gestionar el pago a proveedor de selección.
- Responsable reportes de ingresos y reemplazos en quincena y fin de mes.
- Implementación de la encuesta de Satisfacción laboral.
- Modificación y control de los movimientos y cambios organizacionales de los colaboradores.
- Control de ceses.
- Responsable de los requerimientos y manejo de stock de útiles de oficina.
- Actualización de matriz de ingresos y salidas de todas las empresas.
- Actualización del organigrama y MOF.
- Actualización del HeadCount.
- Validación de carta de CTS.
- Brindar referencias laborales.
- Buscar alianzas con instituciones y universidades para convenios corporativos.
- Planificación de la capacitación de personal.
- Apoyo en la ejecución de las capacitaciones.

Cargo: **Asistente de Recursos Humanos**

Lugar: **Grupo Promelsa (Promelko S.A.)**

Fecha: **Setiembre 2014 a enero 2016.**

Actividades:

- Responsable de todo el proceso de selección (operativo, mandos medios y jefaturas mediante procesos masivos e individuales).
- Negociar y cerrar la incorporación de los postulantes seleccionados.
- Verificación de documentación para la firma de contrato.
- Ejecutar los trámites para la admisión del nuevo ingreso.
- Desarrollar los procesos de incorporación (Inducción General e Inducción al puesto).
- Tramitación de viáticos de los ingresos nuevos de provincias para la Inducción General e Inducción al Puesto.
- Publicación y actualización de puestos en las diversas bolsas de trabajo.
- Retención del Talento Humano.
- Tener actualizada la Base de datos de Backup.
- Búsqueda de alianzas estratégicas con municipalidades, universidades e institutos para convenios corporativos.
- Coordinación y entrega de EPPs.
- Monitoreo a los colaboradores nuevos.
- Visita a Planta (1 vez por semana).
- Apertura de files de los nuevos ingresos.
- La Alta en el T-registro.
- Ingreso de altas al ZICO.
- Apoyo en Asistencia del personal a través del programa del PREZENZA.
- Apertura de cuenta de sueldo y CTS de los nuevos ingresos.

Cargo: Practicante de Recursos Humanos.

Lugar: Escuela NOVA.

Fecha: Marzo 2014 a agosto 2014.

Actividades:

- Apoyo en el área de Selección y Reclutamiento.
- Apoyo en la corrección de pruebas psicométricas y proyectivas.
- Elaboración de informes psicológicos.
- Apoyo en la elaboración de contratos.
- Apoyo con el reparto de boletas.
- Apoyo en la asistencia de Escuela NOVA.
- Apoyo en el área de Bienestar Estudiantil, desde la evaluación psicológica de los ingresos de alumnos, monitoreo, capacitación mediante los talleres de Habilidades Sociales y Marketing personal.
- Apoyo en el área de Bolsa de Trabajo para los alumnos tanto prácticas como ofertas laborales.
- Apoyo en Gestionar alianzas con organizaciones para una propuesta de convenio de prácticas.
- Actualización de la base de alumnos tanto de los estudiantes como egresados.
- Coordinar los materiales y/o implementos para las capacitaciones.
- Apoyo en los eventos o actividades de la Escuela NOVA.
- Apoyo en dinámicas grupales a los alumnos y personal administrativo.
- Apoyo en capacitaciones o talleres para los alumnos.

Cargo: **Practicante de Recursos Humanos.**

Lugar: Ministerio de la Producción.

Fecha: Febrero 2013 a febrero 2014.

Actividades:

- Reclutar mediante convocatorias CAS para cubrir los diversos requerimientos de las áreas de PRODUCE.
- Generar bases según Término de referencia (TDR) por parte del área usuaria y enviarlas al MINTRA.
- Actualización del cronograma de las convocatorias CAS.
- Apoyo y coordinación de la evaluación curricular.
- Apoyo y coordinación de la evaluación técnica y psicológica.
- Apoyo en la corrección y elaboración de informe de la evaluación psicológica.
- Apoyo y coordinación de las entrevistas por competencias cardinales y específicas.
- Cotizar y elaborar TDRs para las actividades del Ministerio de la Producción.
- Coordinar con Bienestar Social para los diferentes eventos del Ministerio de la Producción. Organizar y realizar los onomásticos del personal de Recursos Humanos.
- Apoyo en el área de capacitación mediante la elaboración del Plan de Desarrollo de Personas (PDP) anualizado 2014.
- Mapeo de necesidades para el PDP anualizado 2014, según brechas.
- Seguimiento al Plan de Capacitación del Ministerio.
- Inducción del personal.
- Apoyo en la asistencia del personal.

Tanto los conocimientos y la experiencia adquirida permitieron que, en la empresa actual, durante estos casi 5 años se implemente el procedimiento de Reclutamiento y Selección,

acorde a la necesidad de la empresa. Producto de ello, se establecieron indicadores para tener el control respectivo de dicho procedimiento. Así mismo se mejoraron otros procedimientos del área.

1.2. Descripción de la empresa /institución:

La empresa Tama Ingenieros S.A.C. es una empresa del sector manufactura metalmecánica, que diseña y desarrolla ingeniería para transformar acero y aleaciones especiales en equipos y maquinarias. Asimismo, fabrica componentes para su uso en diversos sectores productivo y tiene 19 años en el mercado. Desde fines del 2018 aumentó sus operaciones, lo que significó que la planilla aumentara en un 30%, y se mantuvo con 186 colaboradores en el 2019. Para Julio 2020 cuando se reanudaron las operaciones nuevamente después del toque de queda por pandemia, se redujo la planilla a 112 colaboradores y aunque se intentó mantener la tendencia para el cierre de 2022 se redujo a 103 colaboradores. En el 2023 se tiene problemas de liquidez empresarial, por lo que se opta por medidas de reducir la planilla y actualmente (junio 2023) somos 68 colaboradores. Además, bajo cualquier escenario la planilla siempre cuenta con un mayor porcentaje de varones (90%-93%).

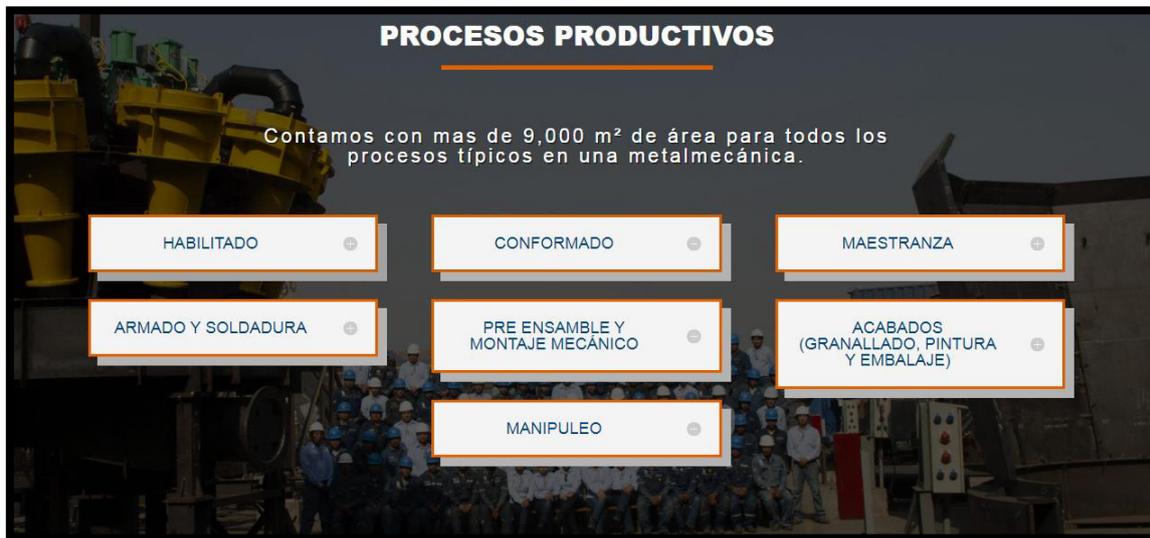
Durante la pandemia, la empresa pasó una fuerte crisis financiera. Para sobrevivir la empresa tuvo que endeudarse con un préstamo del estado (REACTIVA PERÚ); ya que al ser un sector productivo y cumplir las disposiciones legales.

La empresa es de un sector muy duro a nivel comercial. Su actividad tiene meses de alta y baja ventas (tendencias extremas incluso). Por ello la planificación de recursos humanos es distinta a la de otros sectores, por ejemplo, una muy marcada es que no se programa las vacaciones; sino se otorga cuando existe baja carga de trabajo.

Al ser una empresa del rubro manufacturero donde el trabajo principal es la producción de transformación del acero, cuenta con 7 procesos productivos que son los siguientes:

Figura 1

Procesos productivos de Tama Ingenieros S.A.C.



Nota. Se observa que la organización cuenta con 7 procesos productivos para la transformación del acero y que están controladas por procesamientos.

Contaba con 2 plantas que están una frente a la otra en el distrito de Ate Vitarte y tiene herramientas de trabajo que ayudan mucho a la optimización de procesos operativos. A nivel estructural la planta 1 tiene un área de 7365 m² mientras que la planta 2 tiene un área de 3230 m²; es decir la planta 1 es la más grande porque es donde se tiene la mayor proporción de personal. En la planta 2 solo se tiene personal operativo (10 personas aproximadamente), que manipulan maquinarias fijas para los procesos productivos de Habilitado, Conformado y Maestranza, mientras los demás procesos productivos se realizan en la planta 1.

Además, se tiene procedimientos que estandarizan y hace eficiente los tiempos y que son producto de la preparación para certificaciones de la ISO (trinorma; ISO 9001, ISO 14001 y ISO 450001). Pero por la coyuntura financiera, la empresa en el mes de junio 2023 toma la decisión de reducir sus operaciones a una sola planta (5230m²) a partir de agosto 2023.

En esta organización el área de Recursos Humanos está liderado por el RAD (Representante De La Alta Dirección), quien en el mercado es como un gerente de RR.HH.

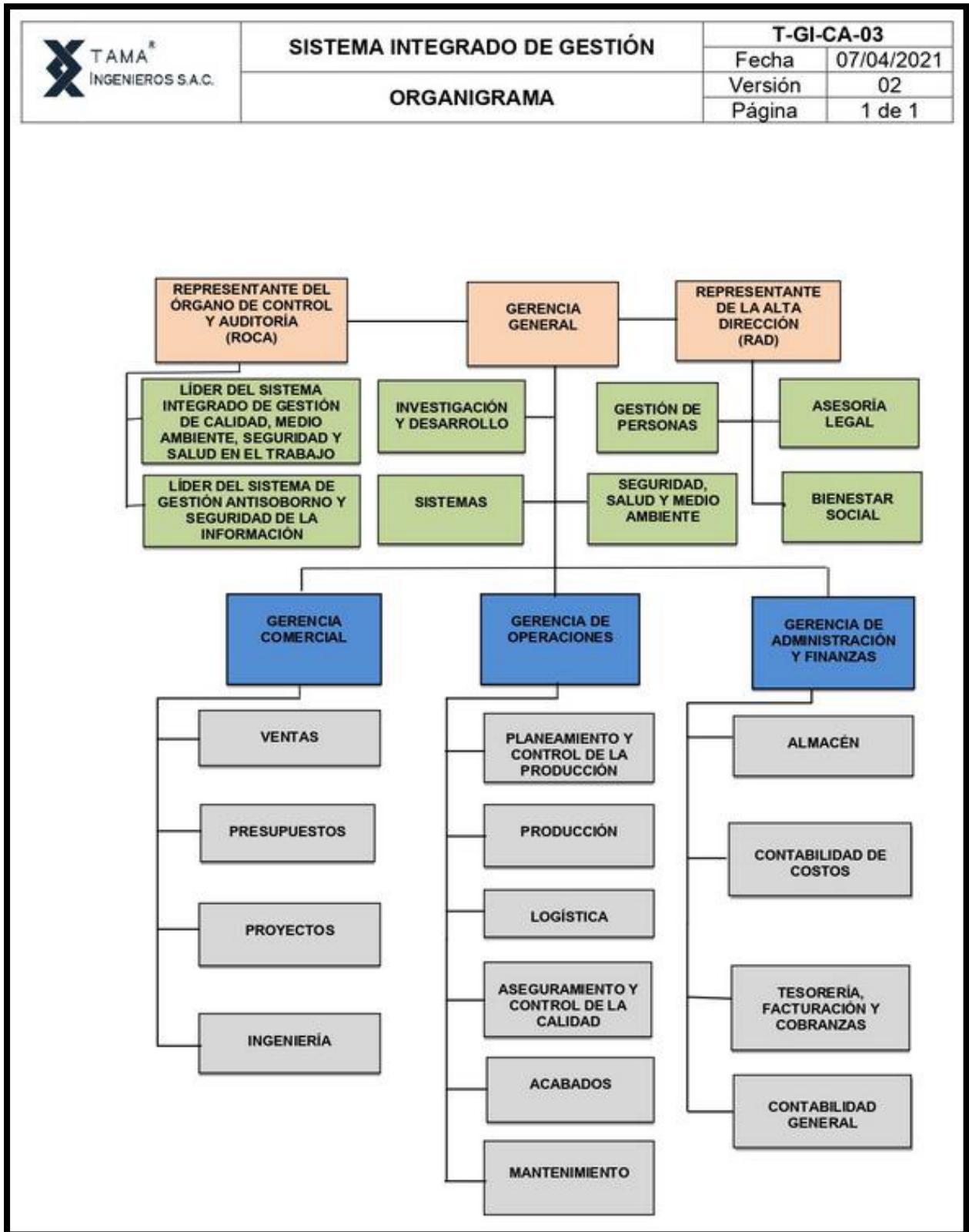
que tiene a cargo las áreas de Gestión De Personas y Bienestar Social. Pero con la reducción de personal solo se cuenta con el área de Gestión De Personas quien asume las funciones de Bienestar Social y que responde directamente a la Gerencia General (GG).

El liderazgo de Tama Ingenieros S.A.C. está representado por su representante legal, el Ing. Elvis Cárdenas, quien diseñó su política de ética y sus políticas de gestión con mucha disciplina y valores inquebrantables que incluso en algún momento, la organización tuvo que cerrar las puertas por actos de corrupción a clientes importantes como mina, por ejemplo. Ello hace que la cultura de la empresa sea muy particular al del sector manufacturero.

1.3.Organigrama de la Empresa

Figura 2

Organigrama de Tama Ingenieros S.A.C.



Nota. Se observa que existen 3 Gerencias que tienen subordinación directa de Gerencia General y 2 Representantes que interactúan al mismo nivel que Gerencia General.

1.4. Áreas y funciones desempeñadas

En Tama Ingenieros S.A.C. ingresé el 14 de junio de 2018 en el puesto de Asistente del Representante de la Alta Dirección. Durante un año y medio aproximadamente en la cual fui soporte de los asuntos de recursos Humanos y de la gerencia de RR.HH. (en Tama Ingenieros S.A.C. se llama RAD). Posterior fui ascendida al cargo de jefe de Gestión de Personas, pero sin traspaso de información ni tampoco inducción al puesto y no contaba con experiencia en elaboración de las planillas. Sin embargo, decidí tomar el reto teniendo un curso externo sobre planillas, Excel y pidiendo apoyo al contador general de la empresa, de ese entonces.

Durante esta etapa, en otros procesos del área sí contaban con experiencia por lo que se evidenció mi aporte. Para junio 2020 me ausenté como casi 1 año de la empresa por razones de pre y post natal, pandemia y lactancia.

En 2021 me reincorporo y encuentro que hubo rotación del personal de mi área, por ello estuvimos casi 1 año solo con mi asistente llevando las operaciones del área tanto de Bienestar Social y Gestión de personas.

Para 2023 se contrató nuevamente al gerente de RR.HH. (RAD) y Bienestar social, dichas contrataciones permitieron un trabajo más equilibrado y dio tiempo de mejorar nuestros procesos en aras de la preparación para la certificación de las ISO. Se ha pasado auditorías internas con éxito, pero al cierre de mayo 2023, se tuvo que reducir al personal por las constantes ventas bajas desde el mes de diciembre 2022. Por ello, nuevamente el área solo quedamos 2 personas y la ISO queda pospuesta, hasta setiembre 2023 aproximadamente.

Mis principales funciones como Jefe de Gestión de Personas son:

Planillas: Responsable de la planilla de operarios y empleados, líder en la implementación de un ERP de planillas, responsable de mantener vivo el ERP de planillas,

mantener actualizado la matriz de altas y bajas, así como cualquier actualización en el módulo de planilla y T-registro, apertura de cuenta de sueldo y CTS de los nuevos ingresos, implementación de los reportes personalizados del ERP de planillas, validación de carta de CTS.

Reclutamiento y selección de personal: Responsable de todo el proceso de selección (operativo, mandos medios y jefaturas mediante procesos masivos e individuales y/o virtuales), negociar y cerrar la incorporación de los postulantes seleccionados, actualización del personal clave y puestos claves de la organización, brindar referencias laborales, buscar alianzas con instituciones y universidades para convenios con las bolsas de trabajo, responsable de coordinar el ingreso y salida de personal, según procedimiento de Reclutamiento y Selección junto al instructivo de cese de personal, apertura de files de los nuevos ingresos.

Capacitación de personal: responsable de la inducción general y monitoreo para la inducción específica, responsable de la elaboración del plan anual de capacitaciones, responsable del procedimiento de capacitación de personal anual, velar por la ejecución de las capacitaciones anuales, proveer la logística, lugar y equipos tecnológicos para las capacitaciones.

Indicadores del área: responsable de los indicadores del área de Gestión de Personas, análisis y mantener la meta del indicador que mide el consumo de agua y energía, las metas numéricas del indicador de reclutamiento y selección junto al de capacitación son las más relevantes ante una auditoría.

Legal: Al no contar con un área legal en la planilla, tal como se indica en el organigrama, se cuenta con una abogada laboralista externa, quien nos ayuda con las consultas legales. Así mismo se garantiza la gestión para el pago de estos servicios.

Vigilancia: velar por la seguridad de infraestructura de la empresa, responsable del equipo de agentes de seguridad que brinda dicho servicio un externo, responsable de coordinar

los ingresos externos cumpliendo los procedimientos de la empresa, velar porque los agentes de seguridad se les cumpla sus derechos laborales como pago, EPPs, etc.

Limpieza industrial: responsable del equipo de limpieza, responsable de los requerimientos y manejo de stock de útiles de Limpieza, garantizar que la organización se mantenga limpio y ordenado.

Gestión: responsable de armado y monitoreo del presupuesto anual del área, líder del área para certificación de 3 ISOS (trinorma), manejo administrativo y control de la Documentación del SGC, responsable de los requerimientos y manejo de stock de útiles de oficina.

II. DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA

El arte de reclutar personal es único y debe ser lo más fino posible para que no se desperdicie tiempo y recursos. Por ello en las organizaciones es fundamental el proceso de reclutamiento y selección porque si no se tiene a la persona idónea en el puesto, se tiene como resultado una situación perder – perder (De Las Alas, 2014); es decir la empresa pierde tiempo en reclutar, dar la inducción, hacer entrega de cargo, EPPS, seguros, etc. Y el nuevo ingreso tiene sentimiento de frustración porque no se va a adaptar al puesto y tiene la sensación que perdió oportunidad con otra empresa. Todo ello por el simple hecho que no se reclutó al indicado. Cabe indicar que el objetivo es encontrar al perfil ideal (persona que esté cerca al 100%) y que desde un inicio de la contratación el empleador tenga identificado la brecha para que se supere con capacitación, de esa manera se garantiza que el ingreso nuevo tenga éxito en adaptarse al puesto.

Lo expuesto, es el fundamento el por qué se considera que es un arte este proceso.

El reclutar personal es un trabajo en equipo que parte desde la necesidad de alguna área de la organización (cliente interno), por motivo de reemplazo, puesto nuevo o ascenso de algún colaborador. Desde este punto de partida se tiene el perfil establecido donde se especifican ciertos criterios que el cliente interno puede dar comunicación al reclutador, tales como edades, sexo, cercanía al trabajo, etc. En todo momento el reclutador debe mantener informado del proceso a la persona o área solicitante (cliente interno) y a los postulantes del proceso.

La actividad de reclutar es muy dinámica y donde el reclutador vela por la veracidad en todo momento porque es la imagen de la empresa al mismo tiempo es aliado estratégico para la continuidad de las operaciones. La característica principal en los reclutadores es la tolerancia; ya que hay perfiles difíciles de buscar porque son exigentes y muy técnicos. Además, se tiene un plan de contingencia inmediata cuando los candidatos desertan por diversos motivos.

Nota. A continuación el desarrollo de las actividades.

En la actividad 1 (inicio del proceso) y 2 (Publicación), ni bien se recibió la solicitud se iniciaron la búsqueda activa en todas las bolsas de trabajo tanto virtuales, como físicas arriba mencionadas. El objetivo era difundir todo lo que se podía.

La actividad 3 (Evaluación curricular), responde a que por diferentes medios se recibieron alrededor de 278 postulantes de las cuales quedaron seleccionados 89 candidatos. Considerar la etapa más larga; ya que no solo se hace una evaluación curricular, sino que algunos postulantes ameritan una preentrevista (vía telefónica) o al menos algunos postulantes desean tener claro las condiciones laborales.

Luego se ejecuta la actividad 4 (Entrevistas), que se coordina el día y hora de entrevista con la gerencia de operaciones y/o el jefe de producción; ya que al ser un grupo considerable se reparten las entrevistas de 20 minutos de tiempo de duración. Sin embargo, las estadísticas en una industria como la nuestra, la entrevista solo participa el 65% de los citados.

En la actividad 5 (Referencias personales y laborales), actividad 6 (Evaluación psicológica) y actividad 7 (Informe candidato finalista), se trabaja con plataformas virtuales, por ejemplo para verificación de referencias personales se tiene un aplicativo donde en tiempo real se puede ver todos los antecedentes que tiene o tuvo la persona (denuncias, riesgos crediticios), cabe recalcar que esta información es muy confidencial que solo se comunica cuando se tiene alguna denuncia significativa para que el cliente interno tome decisión. Mientras que en las referencias laborales se llama al jefe directo y al Área de Recursos Humanos. En paralelo se realiza la evaluación psicológica donde se utiliza la herramienta virtual de Evaluar.com que consiste que en un tiempo de 30 minutos los postulantes finalistas resuelven las pruebas psicométricas de personalidad ICE: inventario de Cociente emocional de BarOn que en Perú fue adaptado por Abanto et al. (2000) y DISC que lo explica mejor Gómez

(2015). Finalmente se hace el informe donde se detalla los datos del postulante y los resultados de todo lo evaluado.

Hasta esta etapa solo calificaron 23 operarios que se empieza con la actividad 8 (Gestión de ingresos), pero también se tiene postulantes desertores por diferentes motivos que lo hacen un día antes o el mismo día de ingreso porque por lo general consiguieron otra oferta mejor (el mayor motivo es porque se van a obra; ya que pagan más).

El resultado final es que se llegó a la meta con un 91% (20 caldereros); al tener compromisos comerciales con los clientes y no llegar a las fechas, el cliente aplicó penalidad por demora en entregar una de las fabricaciones.

Dicha experiencia nos dejó como aprendizaje, aterrizar los tiempos y mejorar la comunicación interna para que se puedan aceptar propuestas comerciales y negociar con el cliente los tiempos de fabricación; ya que hacer las cosas a la prisa trae como consecuencia fuga de talento, cansancio y estrés del personal y sobre todo cliente insatisfecho que aplica penalidad con probabilidad que en futuro no brinde nuevamente trabajo.

III. APORTES MÁS DESTACABLES A LA EMPRESA

Los aportes más significativos dentro de los 5 años que tengo en la empresa son los siguientes:

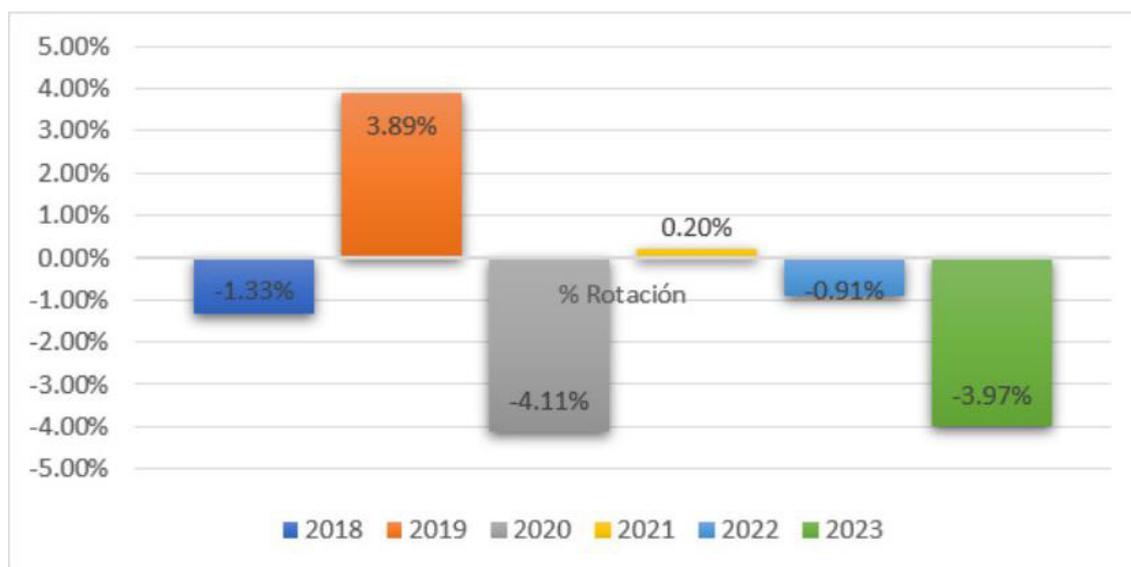
3.1. Implementación del indicador de rotación y disminuir el índice en un 7% aproximadamente.

La fórmula es la siguiente:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Personal que ingresa a laborar} - \text{Personal que se retira}}{\text{Total de Personal de la empresa}} \times 100$$

Figura 4

Índice de rotación anual desde 2018 hasta 2023



Nota. Se observa que en el 2018 se inició con este indicador y se tuvo control con la rotación de personal; sin embargo, en el 2020 se experimentó el mayor porcentaje de rotación por motivo de pandemia, mientras que en el 2023 pese a que no se acaba el año, se experimenta la reducción de las operaciones a un solo local por afrontar una situación crítica económica.

3.2.Elaboración, actualización y estandarización del procedimiento de reclutamiento y selección de personal.

Para que una empresa exista, debe contar con colaboradores que ingresaron por un proceso de reclutamiento y selección de personal. Por ello este procedimiento es la base para los otros procesos o buenas prácticas de recursos humanos. Significa que mientras más estándar es el proceso, entonces da mayor garantía que se encuentra al indicado.

3.3.Archivar las evidencias del cumplimiento del procedimiento de reclutamiento y selección de personal.

Por temas de auditoría y que se verifique el proceso de reclutamiento y selección de personal fue totalmente objetivo, se debe usar los formatos respectivos que desencadena este proceso.

3.4.Implementación de encuestas a los nuevos ingresos para evaluar la adaptación al puesto.

Ya que es tiempo y dinero el que se invierte para que ingrese un personal nuevo. También se deben hacer los esfuerzos para retener al personal nuevo mediante encuestas donde rápidamente se identifican las necesidades de este personal.

3.5. Mejora la comunicación a todo nivel con los responsables de cada área.

Los procesos del área ayudan a interactuar a todo nivel con el personal y ello conlleva a una mejora continua para entrevistas, trato de personal, etc.

3.6.Implementar de software de planillas (ORBIS) para automatizar este proceso y disminuir el margen de error en cálculo.

Definitivamente, el correcto uso de la tecnología facilita que cualquier sistema brinde respuestas a la necesidad. Así mismo cuando se tiene automatizado los procesos, significa que se tendrá tiempo para que se realice otras actividades que generen valor agregado al área.

IV. CONCLUSIONES

- 4.1. Se implementó y estandarizó un Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal que optimiza tiempo y hace más objetivo el proceso.
- 4.2. Se Implementó indicadores permiten mejores controles operacionales.
- 4.3. El Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal permitió conocer las brechas de un nuevo ingreso para su posterior capacitación.
- 4.4. Se inició la implementación de las normas ISO (trinorma; ISO 9001, ISO 14001 y ISO 45001) las que mejoran las interrelaciones entre áreas y la comunicación.
- 4.5. Se elaboró un plan de capacitación anual con presupuesto con la finalidad de potenciar las competencias del colaborador.
- 4.6. Asegurar el resguardo de la infraestructura de la empresa garantiza que el personal tenga la tranquilidad de usar de ella.
- 4.7. Se elaboró correctamente de planillas siguiendo las normativas legales peruanas para el bienestar del colaborador.
- 4.8. Se implementó un software de planillas con el objetivo de automatizar este proceso.
- 4.9. Se gestionó el servicio de seguridad que garantiza la seguridad de la infraestructura mediante monitoreo de cámaras y participación de investigación ante un robo o hurto de algún colaborador o de la empresa.

V. RECOMENDACIONES

- 5.1.El personal del área de Recursos Humanos debe seguir desarrollando competencias de manejo de estrés.
- 5.2.Tener un programa de capacitación anual mejora las habilidades del personal y se superan las brechas.
- 5.3.En las organizaciones deben siempre capacitar sobre las habilidades blandas a los gerentes y jefes porque permite que un Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal sea más fluido y existe menos margen de error.
- 5.4.Las organizaciones tengan un Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal.
- 5.5.Las empresas inviertan en herramientas tecnológicas que son aliados de los reclutadores para mejorar tiempos.
- 5.6.Las organizaciones tengan claro desde un inicio lo que necesitan, según objetivos estratégicos y necesidad de la empresa.

VI. REFERENCIAS

- Abanto, Z., Higuera, L. y Cueto, J. (2000). *ICE: inventario de Cociente emocional de BarOn*. Manual Técnico.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Granica.
- De Las Alas, E. (2014). *El arte de negociar*. AIIM,
- Decreto Legislativo N°728, Ley de Formación y Promoción Laboral (21 de marzo de 1997). El Congreso De La República Del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/703476-728>
- Gómez, J. (2015). *Conozca una teoría milenaria*. THT Editorial.
- González, M. (2014). *Selección de personal: buscando al mejor candidato*. Publicaciones Altaria S.L.
- Ley N°29783, Ley de seguridad y salud en el trabajo (20 de agosto de 2011). El Peruano. <https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=38>
- Tama Ingenieros S.A.C. (2019). Tama Ingenieros S.A.C. organigrama. <https://tamaingenieros.pe/organigrama-2/>