

Redesign of Processes for Human Resource Management in a Business Solutions Company

Betty L. Suárez-Torres, Magíster¹, Gonzalo Celis-Soberon, Ingeniero¹ and Alicia A. Vergara-Castro, Ingeniero¹

¹Universidad Privada del Norte, Perú, betty.suarez@upn.edu.pe, gonzalocs2905@gmail.com, alivervirgo@gmail.com

Abstract— This article corresponds to the redesign of processes for the management of human resources of the company Grupo Mundo Soluciones Empresariales. The research has followed a Pre-Experimental approach, where data collection techniques such as documentary and archival analysis, interview and direct observation and their respective instruments such as the document analysis sheet, interview guide and process observation sheet were used.. For the redesign, the BPM methodology was applied, which consists of the following phases: discovery and simplification, capture and documentation, publication and animation, design and improvement, generation and execution and monitoring and management. Thus, the results were a saving of 77% in the Recruitment and Selection process, and 39% in the Incorporation Management, as well as the reduction of time by processes (Recruitment and Selection 60%, Incorporation 46%). This article is divided into introduction, state of the art, objectives, material and methods, methodology for the implementation of the redesign of processes, discussion, results and conclusions.

Keywords - Process, Duplicity, Redesign, Management indicators, Human Resources Management.

Digital Object Identifier (DOI):

<http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2020.1.1.146>

ISBN: 978-958-52071-4-1 ISSN: 2414-6390

Rediseño de Procesos para la Gestión de Recursos Humanos en una Empresa de Soluciones Empresariales

Betty L. Suárez-Torres, Magíster¹, Gonzalo Celis-Soberon, Ingeniero¹ and Alicia A. Vergara-Castro, Ingeniero¹
¹Universidad Privada del Norte, Perú, betty.suarez@upn.edu.pe, gonzalocs2905@gmail.com, alivervirgo@gmail.com

Resumen– El presente artículo corresponde al rediseño de procesos para la gestión de recursos humanos de la empresa Grupo Mundo Soluciones Empresariales. La investigación ha seguido un enfoque Pre-Experimental, donde se utilizaron técnicas de recolección de datos como análisis documental y de archivos, entrevista y observación directa y sus respectivos instrumentos como son la ficha de análisis documental, guía de entrevista y ficha de observación de procesos. Para el rediseño, se aplicó la metodología BPM, que consta de las siguientes fases: descubrimiento y simplificación, captura y documentación, publicación y animación, diseño y mejora, generación y ejecución y monitoreo y gestión. Así, se obtuvieron como resultados un ahorro de 77% en el proceso de Reclutamiento y Selección, y 39% en la Gestión de Incorporación, así como la reducción de tiempos por procesos (Reclutamiento y Selección 60%, Incorporación 46%). Este artículo se divide en introducción, estado del arte, objetivos, material y métodos, metodología para la implementación del rediseño de procesos, discusión, resultados y conclusiones.

Palabras clave - Proceso, Duplicidad, Rediseño, Indicadores, Gestión de Recursos Humanos.

Abstract– This article corresponds to the redesign of processes for the management of human resources of the company Grupo Mundo Soluciones Empresariales. The research has followed a Pre-Experimental approach, where data collection techniques such as documentary and archival analysis, interview and direct observation and their respective instruments such as the document analysis sheet, interview guide and process observation sheet were used. For the redesign, the BPM methodology was applied, which consists of the following phases: discovery and simplification, capture and documentation, publication and animation, design and improvement, generation and execution and monitoring and management. Thus, the results were a saving of 77% in the Recruitment and Selection process, and 39% in the Incorporation Management, as well as the reduction of time by processes (Recruitment and Selection 60%, Incorporation 46%). This article is divided into introduction, state of the art, objectives, material and methods, methodology for the implementation of the redesign of processes, discussion, results and conclusions.

Keywords - Process, Duplicity, Redesign, Management indicators, Human Resources Management.

I. INTRODUCCIÓN

No es un secreto que las empresas buscan que las actividades que realizan sean las más efectivas posibles y para

ello gestiona sus procesos de tal manera que estos permitan dar un valor pensado en el cliente, además de optimizar costos y tiempos.

Cuando los procesos no están estructurados se generan duplicidad de funciones, mayores tiempos de ejecución y por ende mayores costos (o costos no previstos). Así, el rediseñar los procesos existentes nace como una alternativa de solución al entorpecimiento del flujo existente.

Tal como lo explica Harrington (1998) citado por Agudelo [1] indica que el mejoramiento de procesos tiene como finalidad “ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos...que ayuda a simplificar y modernizar sus funciones y al mismo tiempo, asegurarse que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos”.

A ello se le debe sumar la buena gestión y desarrollo del recurso humano, pues es quien ejecuta y controla las tareas del proceso. Tal como indica Colqui [2] los procesos de una organización deben contemplar el “adecuado manejo de los recursos que posea y así buscar el crecimiento de la empresa, basándose principalmente en recurso humano, ya que es uno de los principales pilares del éxito de una empresa”. De esta manera el personal juega un papel muy importante dentro del desarrollo y la productividad de la empresa, pues tal como menciona Chiavenato [3] el talento humano es el único recurso vivo y dinámico con poder de decisión sobre los demás recursos que posee y necesita la empresa.

Sin embargo, las organizaciones no solo deben encargarse de los procesos que forman parte del corazón de su negocio; es decir los procesos Core; sino también de aquellos procesos de apoyo y soporte. Ante ello nace la necesidad de trasladar la responsabilidad de ejecución de estos procesos de soporte a empresas especializadas. Esto es el outsourcing o tercerización (BPO).

A nivel de América latina, México es un país que ha abordado la tercerización de tal manera que la empresa GIN Group, es una de las mayores de la región, teniendo incidencia incluso en Panamá y República Dominicana y es que tan sólo en México, el outsourcing creció 155% entre 2004 y 2016 según Forbes México [4]. Ello se replica en otros países latinos.

La tercerización significa un ahorro de costos para las empresas por lo que es muy popular en Europa. En América Latina se está convirtiendo en una tendencia muy popular

Digital Object Identifier (DOI):
<http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2020.1.1.146>
ISBN: 978-958-52071-4-1 ISSN: 2414-6390

entre las relaciones empresa a empresa donde ya muchos trabajadores son subcontratados por agencias especializadas, que, si bien pueden ser ofertantes de servicios outsourcing de diferentes rubros, todas manejan personal propio y externo en algún punto de sus procesos. Lazzaro [5] en la versión web del diario argentino especializado en economía; *Ámbito Financiero*; señala que, en Colombia el 50% de los trabajadores formales están bajo alguna modalidad de subcontratación, en Ecuador esta cifra bordea el 40% y entre un 30% y 40% en promedio para México, Brasil, Chile, Uruguay y Argentina reunidos. En tal sentido, la empresa tercerizadora Overall [6] en su portal web señala que Brasil es el país que más terceriza, seguido de Colombia y Argentina. A su vez, el Perú ocupa el cuarto lugar y Chile el quinto; este último presenta niveles bajos de tercerización.

En la realidad brasileña, Esponda y Basualdo [7] estiman que: “cerca del 25% del mercado de trabajo formal está compuesto por trabajadores tercerizados, destacan que, mirando la clase trabajadora en su conjunto, y considerando que muchos de los tercerizados se encuentran en el mercado de trabajo informal”. Con respecto a los salarios, afirman que “los tercerizados cobran aproximadamente un 27% menos que el resto”.

Por su parte, en base a la realidad colombiana, Burgos, Garavito y Spataro [8] relacionan la tercerización de los recursos humanos con los resultados que pueda obtener la empresa en cuanto a productividad, así señalan que “las Pymes abarcan la mayoría del mercado colombiano y del PBI nacional y empresas que tercericen este servicio ayudarían aumentar su productividad y por ende la del país”.

En la realidad peruana, Maguiña [9] señala que la empresa más importante en brindar servicios outsourcing en Perú es Adecco “ya que no presenta un mayor tiempo de proceso de selección, maximizando la eficiencia y reduciendo los costos de las empresas que la contratan. Además, diseñan una estrategia personalizada para cada proyecto o cada empresa que requiere de sus servicios”.

De esta manera, tercerizar el manejo del recurso humano en el Perú se ha vuelto una práctica estratégica cada vez más usada. Así, Núñez [10] durante una entrevista a RPP afirma que “el sector servicios está compuesto por alrededor de 400 mil empleados, de los cuales el 60 por ciento trabaja para empresas tercerizadora”.

Entre las empresas del rubro de la tercerización y la gestión de recursos humanos se encuentra Grupo Mundo Soluciones Empresariales SAC, dedicada a brindar soluciones en procesos de RRHH para intermediación laboral, tercerización, y selección de personal, contando con 18 años de experiencia en el rubro y está ubicada en pleno centro de la ciudad de Trujillo - Perú.

Actualmente, y a pesar de la experiencia, la empresa no cuenta con procesos documentados, ni un manual de operación y funciones ni un análisis y descripción de puestos;

por ello el personal desconoce sus funciones y procesos exactos generándose duplicidad de funciones. Tampoco se realiza la gestión de indicadores de medición de los procesos, por lo que la toma de decisiones se vuelve una aventura en base a la experiencia más que en los resultados. Ello trae como consecuencia una poca estructura organizacional, excesos en costos generados por la demora de los procesos, excesos en el tiempo de cobertura de personal requerido por el cliente; pues este excede lo planificado y existen veces que no se logra cubrir a tiempo lo solicitado; y una gestión de los recursos humanos (internos) no controlado pues no se realiza evaluaciones de desempeño a los colaboradores y no se mide su efectividad durante el desarrollo de sus actividades.

Es en esta realidad descrita donde radica la necesidad y la importancia de un rediseño de procesos en la empresa para una mejor gestión de los RRHH, el área Core y más importante de Grupo Mundo.

II. ESTADO DEL ARTE

A. *Rediseño de Procesos:*

Bravo [11] afirma que el rediseño de procesos actúa sobre un proceso que está operando en la organización aún no haya sido documentado o formalizado. El rediseño busca elevar la satisfacción del cliente (los que le generan ingresos a la empresa), busca eliminar pasos innecesarios y duplicidad de funciones, mejorar en cuanto a tiempos y costos.

B. *Gestión de recursos humanos:*

Según Dessler y Varela [12] la administración de recursos humanos comprende prácticas y políticas para tener el manejo de todo asunto que tenga relación con el personal de una organización. Su importancia radica en que propicia un mayor desempeño del personal, contratación de personas idóneas, mejora de la eficacia a través de la capacitación y más beneficios. Además, afirma que juega un rol importante dentro del planeamiento estratégico organizacional pues puede brindar información sobre los planes de incentivos de los competidores, leyes laborales y asesorías sobre las debilidades y fortalezas del personal de la empresa.

III. OBJETIVOS

A. *Objetivo general:*

Determinar en qué medida el rediseño de procesos influye en la gestión de Recursos Humanos de la empresa Grupo Mundo Soluciones Empresariales.

B. *Objetivos específicos:*

- Realizar el diagnóstico estratégico inicial de la empresa Grupo Mundo Soluciones Empresariales
- Documentar los procesos de recursos humanos de Grupo Mundo.
- Implementar el rediseño de procesos de recursos humanos de la empresa Grupo Mundo.

- Evaluar económica y financieramente el efecto del rediseño de procesos en el área de Recursos Humanos.

IV. MATERIALES Y MÉTODOS

El tipo de investigación es de carácter Experimental de grado Pre-Experimental de un solo grupo con pre y post test, donde la unidad de estudio fue un colaborador del área de RRHH y un proceso de la gestión de RRHH de la empresa Grupo Mundo; y la población fue constituida por 7 procesos (exceptuando los de bienestar social) del área de recursos humanos y 9 trabajadores del área de recursos humanos de dicha empresa.

V. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL REDISEÑO DE PROCESOS

Luego de haber investigado diversas metodologías para la implementación del rediseño de procesos, se optó por la metodología BPM planteada por Club BPM [13] que enumera una lista de pasos a seguir para la implementación de esta metodología que puede comenzar sin tecnología, dependiendo de la empresa y su capacidad de adquisición y soporte tecnológico. Los pasos o etapas BPM son los que se muestran en la tabla 1:

TABLA 1.
ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL REDISEÑO DE PROCESOS

ITEM	FASE
1	Descubrimiento y simplificación
	Se involucra a la gente mediante reuniones dinámicas y entrevistas participativas para que todos tengan un enfoque de como fluye el proceso y mejor aún, de cómo se desea que sea una vez se haya rediseñada. Así las ideas fluirán y la aceptación del rediseño será mayor.
2	Captura y documentación
	En el mundo de la calidad esta es la finalidad: documentar, sin embargo, este es solo un paso en donde se almacena, recolecta y analiza información. Si hubiese procesos diagramados o documentados se evalúan y se tratan de adecuar al enfoque BPM.
3	Publicación y animación
	Consiste en utilizar modeladores BPM para una correcta representación de los flujos de procesos y sean más visuales y entendibles.
4	Diseño y mejora
	Para algunos este paso puede anteceder al tercero. Ello depende de los objetivos que tenga el rediseño. La clave en esta etapa es ser efectivo y alinear el rediseño con la estrategia.
5	Generación y ejecución
	Es la puesta en marcha del rediseño.
6	Monitoreo y gestión
	Se procede a la etapa del control para realizar un seguimiento del rediseño, asumiendo que el objetivo incluya la gestión continua del negocio.

Elaboración propia de los autores

A. Fase 1: Descubrimiento y simplificación

Se inició con la entrevista al gerente general para conocer un poco la parte de la estrategia y el corazón del negocio, además de realizar entrevistas de análisis ocupacional a los colaboradores del área donde se pudieron obtener las funciones y actividades que realizan, la forma en la que lo hacen, las herramientas que usan, factores clave de sus tareas, así como la percepción que tienen de los procesos en los que son partícipes. Ello sirvió para la elaboración y actualización de las fichas profesiográficas y fue una herramienta clave también para poder caracterizar los procesos y conocer cuáles son los procesos que integran al área. Debido a esta razón se optó por las entrevistas y no por lo aplicación de cuestionarios pues la información que arrojan es muy limitada y no serviría para la caracterización y análisis de procesos.

Posterior a ello, se realizó también el análisis estratégico para conocer la situación del área y qué procesos tienen prioridad de alinearse a la estrategia. El análisis estratégico que se muestra en la tabla 2, fue muy minucioso y se hicieron uso de matrices tales como PORTER, PESTE, MEFÉ, AMOFHIT y EFI. Las cuales finalmente se analizaron en conjunto para el planteamiento de estrategias en la matriz FODA.

TABLA 2.
ESTRATEGIAS OBTENIDAS DEL PLANEAMIENTO ESTADÍSTICO

	ESTRATEGIA
FO	Reforzar la presencia de la empresa en los medios virtuales como Facebook, LinkedIn y Bolsas laborales para el reconocimiento de la marca y sobre todo para la atracción de postulantes en el proceso de reclutamiento pudiendo utilizar estas plataformas para la cobertura de procesos y tener un mayor alcance al momento de reclutar.
DO	Documentar los procesos actuales y realizar un rediseño de los principales procesos Core de la empresa como son los de reclutamiento, selección y, específicamente los procesos de ingresos y de altas; evaluando sus costos y tiempos mediante indicadores. Asimismo, este rediseño propiciará la cultura de capacitaciones para poder ejecutarlas.
FA	Reforzar la explicación de la modalidad y términos de contratación, en el proceso de gestión de contratos, al colaborador además de una documentación sustentada de elección pensionaria para tener un soporte jurídico más preciso en la etapa de la contratación y evitar riesgos de reclamo o denuncias.
DA	Fortalecer capacidades a los colaboradores en temas referentes a beneficios, prestaciones, documentación y demás temas relacionados a un empleo formal.

Elaboración propia de los autores

La evaluación MEFÉ arrojó un puntaje de 2.82, que indica que la empresa se encuentra por encima de la media (2.5), aprovechando sus oportunidades externas y evitando las amenazas. Sin embargo, con la matriz EFI se obtuvo 2.33 puntos, que significa que la empresa es débil internamente frente a sus competidores. Así también se identificó que el tiempo de cobertura de los requerimientos de reclutamiento se extiende a veces más de lo establecido y sólo dos áreas elaboran indicadores y no se utiliza un backup de postulantes. A continuación, se muestran los indicadores tras el análisis

AS IS exceptuando tiempos y costos, que cuantitativamente se mostrarán en la siguiente fase.

Se procedió a evaluar el desempeño en los procesos AS IS de los colaboradores a través del formato de escalas gráficas y puntos. Los resultados se muestran en los indicadores siguientes (tabla 3).

TABLA 3. INDICADORES AS IS (ANTES DEL REDISEÑO)

DIMENSIONES	INDICADOR	ANTES DEL REDISEÑO
Rediseño de procesos	Procesos documentados	0%
	Procesos diagramados en BPM	0%
	Procesos rediseñados	0%
	Procesos ejecutados	0%
Gestión de Recursos Humanos	Candidatos por fuentes	Bolsa laboral = 7.33%
		Redes S. = 20.67%
		Repositorios = 0%
		Referentes = 20%
		Volanteo = 52%
		Otros = 0%
	Suministro de personal	1.46
	Puestos analizados y descritos	4
Desempeño del personal	Promedio = 153.3	
	Nº colaboradores encima del promedio=5	
Personal capacitado	0%	

Elaboración propia de los autores

B. Fase 2: Captura y documentación

En esta fase se procedió a realizar la identificación de los procesos existentes, para almacenar, recolectar y analizar la información, para ello también se realizó un inventario de procesos para posteriormente diagramar dichos procesos.



Fig.1. Mapa de procesos de la empresa
Elaboración propia de los autores

De la misma manera se realizó un inventario de los procesos existentes en el área de RRHH de la empresa. Cabe resaltar que ciertos procesos de bienestar social no fueron tomados en cuenta para el rediseño debido a que dependen de entidades externas (privadas y públicas) tanto en tareas, tiempos y formas de documentación (tabla 4).

TABLA 4. INVENTARIO DE PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

DEPARTAMENTO	PROCESO
RECURSOS HUMANOS	Reclutamiento del talento
	Selección del talento
	Gestión de contratos
	Gestión de ingresos
	Gestión de altas
	Gestión de préstamos
	Cálculo de planillas
	Preparación y envío de boletas
	Entrega de boletas

Elaboración propia de los autores

C. Fase 3: Publicación y animación

En esta fase se realizó la caracterización de los procesos actuales (AS IS), mediante el uso de modeladores de BPM para la representación de los flujos. Se utilizó Bizagi para realizar la caracterización de los procesos.

D. Fase 4: Diseño y mejora

Para determinar los procesos a rediseñar que soporten las estrategias, se procede a realizar el cuadro de PROCESOS-ESTRATEGIAS (tabla 5).

TABLA 5. CUADRO DE PROCESOS Y ESTRATEGIAS

PROCESO / ESTRATEGIAS	FO	DO	FA	DA
Reclutamiento del talento	✓	✓	X	X
Selección del talento	✓	✓	X	X
Gestión de incorporación	X	X	✓	✓
Gestión de ingresos	X	X	X	X
Gestión de altas	X	X	X	X
Gestión de préstamos	X	X	X	X
Cálculo de planillas	X	X	X	X
Entrega de boletas	X	X	X	X

Elaboración propia de los autores

Así, los procesos a rediseñar son los siguientes:

- Reclutamiento y Selección del talento
- Gestión de incorporación.

Los procesos se rediseñaron pensando en las necesidades de los agentes y de la realidad problemática. De esta manera para el proceso de Reclutamiento y Selección del talento se planteó reforzar el uso de redes sociales, ello para tener un mayor alcance a candidatos y reducir costos al mermar el uso de volantes y publicaciones pagadas a bolsas de trabajo. Así también para este mismo proceso se planteó implementar el uso de Backup donde se pueda almacenar los datos e información de los candidatos, así como la respectiva etapa del proceso en la quedaron. Ello para cubrir un próximo requerimiento afín (que se adecúe al perfil) con los candidatos aptos de esta base, que se alimenta constantemente.

Respecto al rediseño del proceso de Incorporación, se planteó eximir al personal de bienestar social debido a que ejecutaban tareas que no le correspondían y en su lugar pasaron como actores del proceso el personal de contratos y evidentemente el propio colaborador. Así mismo, en esta instancia ya no se solicitarán de manera inicial la documentación de ingreso al colaborador, sino que el file ya vendrá armado desde el proceso antecesor que es Reclutamiento y Selección del talento.

De igual manera se implementaron los siguientes formatos y documentación por proceso:
Reclutamiento y Selección del talento:

- Ficha profesigráficas del puesto
- Formato de publicación de oferta laboral
- Formato de validación de referencias
- Back Up de candidatos
- Cuadro de ingreso de personal
- Formato de informe

Gestión de incorporación:

- Ficha de elección pensionaria
- Formatos de contratos
- Ficha social de datos

E. Fase 5: Generación y ejecución

En esta fase viene la puesta en marcha de los procesos previamente rediseñados, y para ello como parte de la generación se procedió a realizar una ficha de documentación por cada proceso rediseñado. Además, como parte de la ejecución del rediseño de procesos, se procedió a desarrollar las capacitaciones al personal como parte de conocer los procesos y cambios realizados (tabla 6).

TABLA 6.
DETALLE DE CAPACITACIONES

TEMA	OBJETIVO	COMPETENCIAS
El manejo e importancia de Redes Sociales y Bolsas Laborales en el Reclutamiento	Comprender la importancia de las redes sociales y bolsas laborales en el nuevo proceso de reclutamiento y selección del talento.	Comprende la importancia de las redes sociales y demás plataformas y conoce su uso adecuado. Además, conoce el nuevo proceso de Reclutamiento y Selección del talento, así como sus indicadores y cómo medirlos.
Altas, actualizaciones y bajas en el T - REGISTRO	Manejar la plataforma del T - Registro para la gestión de altas y bajas.	Maneja la plataforma del T-Registro para la declaración de altas, actualizaciones y bajas del personal con los datos de las Fichas Sociales.
Simplificando el proceso de Gestión de Contratos	Explicar el nuevo proceso de Gestión de contratos, sus beneficios, formatos e indicadores.	Conoce cómo será el nuevo proceso de Gestión de Contratos, sus beneficios y los indicadores a medir.
Conociendo mi Boleta	Explicar la composición de la boleta de pago y los descuentos tomados en cuenta para el cálculo de remuneraciones.	Conoce al detalle su boleta y los criterios a tomar en cuenta para el cálculo de su remuneración, así como los descuentos y principales aportes propios de la formalidad laboral.
Objeto social de las empresas conformantes de Grupo Mundo.	Conocer cuáles son los servicios específicos brindados por Grupo Mundo mediante sus diversas empresas.	Conoce al detalle los servicios que ofrece Grupo Mundo (reclutamiento y selección, intermediación y tercerización laborales) a través de sus distintas empresas conformantes.

Elaboración propia de los autores

F. Fase 6: Monitoreo y gestión

Como parte de la fase número 6 que indica BPM se procede a realizar el monitoreo y gestión de los procesos, dándole seguimiento para conocer la variabilidad de los indicadores identificados y saber si tiene un efecto positivo o negativo. Ello incluye una nueva evaluación del desempeño aplicando la misma herramienta del formato de escalas gráficas y puntos, esta vez con los procesos TO BE en ejecución.

VI. RESULTADOS

TABLA 7.
DETALLE DE TIEMPOS Y VARIACIÓN POR PROCESO

PROCESO	ANTES	DESPUÉS	DIFER.	VAR
Reclutamiento y selección	282.75	112.45	170.3	-60%
Gestión de incorporación	134.13	72.525	61.605	-46%

Elaboración propia de los autores

Se logró reducir los tiempos del proceso de Reclutamiento y selección en 60%. De igual manera se redujeron tiempos en el proceso de Gestión de incorporación en un 46% tal como se observa en la tabla 7.

TABLA 8.
DETALLE DE COSTOS Y VARIACIÓN POR PROCESO

PROCESO	ANTES	DESPUÉS	DIFER.	VAR
Reclutamiento y selección	S/98.44	S/22.60	S/75.84	-77%
Gestión de incorporación	S/ 49.93	S/30.48	S/19.45	-39%

Elaboración propia de los autores

Se logró reducir los costos del proceso de Reclutamiento y selección en 77%. De igual manera se redujeron costos en el proceso de Gestión de incorporación en un 39% (tabla 8).

En la tabla 9 se muestran el resumen de los resultados de la evaluación de desempeño.

TABLA 9.
RESUMEN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

NIVEL DE DESEMPEÑO			
Nº	COLABORADOR	ANTES	DESPUÉS
1	Perla Miñano Villalobos	169	191
2	Pedro Zegarra Jara	84	160
3	Sofia Aguirre Méndez	148	181
4	Carlos Orbezo Peña	152	191
5	Marita Yglesias Solano	141	185
6	Claudia Barrios Castañeda	139	182
7	Priscila Chavez Castillo	132	183
8	Ruth Araujo Alva	125	175
9	Graciela Cavel Sebastián	128	181

Elaboración propia de los autores

Finalmente, en la tabla 10 se muestran el resumen total de los resultados.

TABLA 10.
RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE INDICADORES

Indicador	Antes del rediseño	Después del rediseño
Procesos documentados	0%	29%
Procesos diagramados en BPM	0%	100%
Procesos rediseñados	0%	29%
Procesos ejecutados	0%	100%
Tiempos del proceso	Reclutamiento y Selección = 282.75 min	Reclutamiento y Selección = 112.45 min

Indicador	Antes del rediseño	Después del rediseño
Tiempos del proceso	Gestión de Incorporación = 134.13 min	Proceso de incorporación = 72.53 min
	Reclutamiento y Selección = 0%	Reclutamiento y Selección = -60%
	Proceso de incorporación = 0%	Proceso de incorporación = -46%
Costos del proceso	Reclutamiento y Selección = S/95.96	Reclutamiento y Selección = S/74.39
	Gestión de Incorporación = S/18.84	Gestión de incorporación = S/13.98
	Reclutamiento y Selección = 0%	Reclutamiento y Selección = -77%
	Proceso de incorporación = 0%	Proceso de incorporación = -39%
Candidatos por fuentes	Bolsa laboral = 10%	Bolsa laboral = 24.44%
	Redes S. = 31%	Redes S. = 54.44%
	Repositorios = 2%	Repositorios = 0%
	Referentes = 18%	Referentes = 1.67%
	Volanteo = 14%	Volanteo = 0%
	Otros = 26%	Otros = 19.44%
Suministro de personal	0.99	10.59
Puestos analizados y descritos	4	9
Desempeño del personal	Promedio = 153.3	Promedio = 181
	Nº de colaboradores encima del promedio = 5 = 56%	Nº de colaboradores encima del promedio = 6 (y 1 iguala el promedio.) = 78%
Personal capacitado	44%	97.50%

Elaboración propia de los autores

VII. DISCUSIONES

Los resultados permiten afirmar que el rediseño de procesos bajo el enfoque BPM influye positivamente en la gestión de Recursos Humanos de la empresa Grupo Mundo.

Así, coincide con los resultados del estudio realizado por Lanteda (2016) quien en su trabajo de investigación "Implementación de la metodología BPM aplicada para la automatización del proceso de selección y contratación de personal de la empresa Rodacominter", se evidencia que la metodología BPM tuvo un impacto positivo y permitió optimizar en 45% los tiempos del proceso de reclutamiento y selección; coincidiendo con los resultados de la presente investigación donde con el rediseño con enfoque BPM se logró en 60% los tiempos del mismo proceso.

Por otra parte, Farje; Núñez y Reyes (2016) en su investigación “Mejora del proceso de cobranzas de la empresa Overall para disminuir los indicadores de morosidad”, establecieron como objetivo rediseñar e implantar un modelo del proceso de cobranzas, para ello utilizó herramientas que también fueron aplicadas como fichas de entrevistas, cuestionarios; asimismo, mediante el nuevo diseño que planteó obtuvo la mejora del ambiente laboral y logró la optimización del tiempo, lo cual coincide con los resultados de la presente investigación.

También, esta investigación coincide con el estudio realizado por Ávila (2017) quien en su estudio titulado “Rediseño de procesos en el área de producción en una empresa de calzado y su efecto en la productividad - Trujillo 2017”, llegó a la conclusión que el rediseño de procesos ayudó en un aumento de 4% al 16% de la eficiencia de sus trabajadores, además concluyó que la productividad se ve mejorada gracias al rediseño de procesos, lo mismo sucedió con este trabajo de investigación ya que mediante el rediseño de procesos se logró mejorar la productividad tanto en el Reclutamiento y Selección en 60%, como en la Gestión de Incorporación en 46%.

Por otro lado, Chambergo y Rojas (2016) sostienen que la estandarización de procesos y a través del planeamiento estratégico se puede lograr el funcionamiento de los procesos rediseñados, incrementando en 22% el desempeño, tal como lo demuestra la presente investigación en donde también se incrementó en 12%.

Una limitación del estudio es que los procesos de la empresa no estaban documentados ni diagramados bajo ningún enfoque por lo que se inició desde cero, además que la empresa no había instituido la gestión de indicadores por lo que no se precisaban índices ni porcentajes que den cuenta de información.

Finalmente, la implementación de la reingeniería en los procesos de Recursos Humanos optimizó el tiempo y costos del Reclutamiento, Selección y Gestión de Incorporación.

VIII. CONCLUSIONES

El rediseño de procesos bajo el enfoque BPM tiene un efecto positivo en la gestión de Recursos Humanos de la empresa Grupo Mundo Soluciones Empresariales, evidenciando una mejora tras la reducción de tiempos y costos de los procesos rediseñados utilizando la metodología BPM y sus fases de Descubrimiento y simplificación, Captura y documentación, Publicación y animación, Diseño y mejora, Generación y ejecución y Monitoreo y gestión.

Al realizar el diagnóstico estratégico inicial de la empresa se formularon cuatro estrategias en la matriz FODA que fueron cruciales para determinar qué procesos se rediseñarían, evidenciando el alineamiento de los mismo a la estrategia de la organización.

Asimismo, el uso del enfoque de procesos BPM permitió realizar la documentación de los procesos iniciales (AS-IS) de recursos humanos de Grupo Mundo Soluciones

Empresariales, utilizando el modelado de procesos y las fichas de caracterización.

También, el rediseño de procesos (TO-BE) según el diagnóstico estratégico de recursos humanos de Grupo Mundo bajo el enfoque BPM, permitió el incremento en los indicadores de suministro de personal, capacitaciones y prestaciones sociales, redujeron los tiempos en 60 y 46% (Reclutamiento y Selección, y Gestión de Incorporación respectivamente), y de costos en 77 y 39% (Reclutamiento y Selección, y Gestión de Incorporación).

La empresa antes del rediseño de procesos tenía para la variable dependiente 0% de procesos documentados, 0% de procesos diagramados, 14% en procesos rediseñados, 0% en procesos ejecutados, 416.88 minutos de tiempo total del proceso, y el costo del proceso S/.114.8.

Luego de la implementación se documentó el 29% de los procesos, se diagramaron el 100% de los procesos, el 29% de los procesos se rediseñaron, el tiempo total del proceso disminuyó a 184.98 minutos, y el costo en S/.88.37.

Finalmente, el desempeño del personal incrementó del 56% al 78%, asimismo, el personal que se logró capacitar incrementó del 44% al 97.5%.

AGRADECIMIENTO

Los autores quieren agradecer la guía y el apoyo de los colaboradores de la empresa Grupo Mundo Soluciones Empresariales, por su gentileza y compromiso, y al Coordinador de la Carrera de Ingeniería Empresarial Ing. Juan Miguel Deza Castillo, por su apoyo en la realización de este artículo científico.

REFERENCIAS

- [1] Agudelo, L. (2012). Evolución de la Gestión por Procesos. Colombia: Contacto Gráfico.
- [2] Colqui, D. (2017). Gestión empresarial y su incidencia en la mejora de procesos administrativos (área de logística y personal) del Instituto Fe y Alegría en el año 2016. (Tesis). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- [3] Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. (9.ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- [4] Forbes México (2017). Éste es el hombre del outsourcing en América Latina. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/el-hombre-del-outsourcing-en-america-latina/>
- [5] Ámbito.com (2017). Una tendencia que pisa fuerte en Latinoamérica. Recuperado de <http://www.ambito.com/898207-una-tendencia-que-pisa-fuerte-en-latinoamerica>
- [6] Blog Overall (2017). Perú, cuarto país de la región con mayor tercerización laboral. Recuperado de <https://www.overall.pe/publicaciones/peru-cuarto-pais-de-la-region-con-mayor-tercerizacion-laboral/>
- [7] Esponda, M. & Basualdo, B. (2014). Abordajes sobre la tercerización laboral en América Latina: Aportes y perspectivas. Recuperado de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4667/ev.4667.pdf
- [8] Burgos, M.; Garavito, N. & Spataro, L. (2016). Servicios Outsourcing de RRHH: para las pequeñas y medianas empresas colombianas. (Tesis). Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA, Colombia.
- [9] Maguiña, A. (2017). Medición de los posibles efectos de la tercerización del proceso de reclutamiento y selección en una empresa retail durante el año 2016. (Tesis). Universidad San Ignacio de Loyola. Perú.

- [10]RPP Noticias (2015). ¿Qué empresas tercerizan más en el Perú? Entérate. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/que-empresas-tercerizan-mas-en-el-peru-enterate-noticia-836476>
- [11]Bravo, J. (2011). Gestión de procesos. (Alineados con la estrategia). (4.ª ed.). Santiago de Chile, Chile: Editorial Evolución.
- [12]Dessler, G. & Varela, R. (2011). Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano. (5.ª ed.). México: Pearson Educación.
- [13]Club BPM (2011). El libro del BPM. Tecnologías, conceptos, enfoques, metodologías y estándares. Madrid, España: Print Marketing.