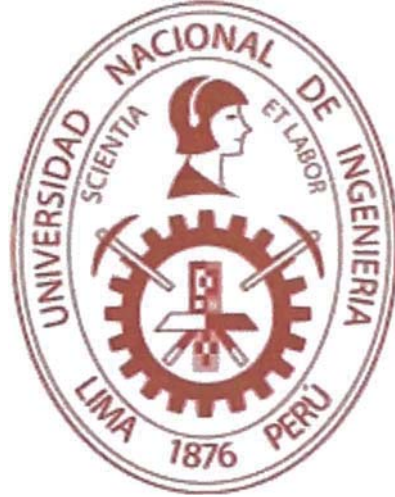


UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS CORPORATIVO EN UNA EMPRESA DE
PRODUCTOS DE BELLEZA**

INFORME DE SUFICIENCIA

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO DE SISTEMAS

OLIVERA TORRE DANIEL

LIMA - PERÚ

2013

DEDICATORIA

A mis padres quienes con su cariño, guía y apoyo constante me han permitido cumplir esta importante meta en mi vida profesional.

A la persona tan especial, quien me ha brindado su inmenso amor, apoyo y confianza, y con quien he compartido mis alegrías y sueños de esta etapa académica.

A mi familia y todos aquellos que comparten y se identifican con mis logros. Y en especial a mis abuelitos, extraordinarias personas, quien con su paciencia, amor y consejos ha sido fuente de motivación y fortaleza para mí.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	8
1.1 DIAGNOSTICO FUNCIONAL.....	8
1.1.1 <i>Organizacion</i>	8
1.1.2 <i>Productos</i>	12
1.1.3 <i>Clientes</i>	13
1.1.4 <i>Proveedores</i>	16
1.1.5 <i>Procesos</i>	16
1.2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....	17
1.2.1 <i>Visión</i>	17
1.2.2 <i>Misión</i>	17
1.2.3 <i>Prioridades Corporativas</i>	17
1.2.4 <i>Objetivos Estratégicos</i>	18
1.2.5 <i>Análisis Interno</i>	18
1.2.6 <i>Análisis Externo</i>	19
1.2.7 <i>Matriz de Estrategias Foda</i>	20
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO.....	21
2.1 SISTEMA META4 PARA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	21
2.1.1 <i>Módulos Funcionales</i>	22
2.1.2 <i>Administración de Personal en Peoplenet7</i>	22
2.1.3 <i>Evaluación en Meta4 Peoplenet7</i>	24
2.1.4 <i>Selección en Meta4 Peoplenet7</i>	27
2.1.5 <i>ADB (Active Dashboard)</i>	31
CAPÍTULO 3. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	36

3.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	36
3.2	PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	39
3.2.1	<i>Alternativa I: Implementar el sistema Meta4</i>	39
3.2.2	<i>Alternativa II: Implementar los Procesos Corporativos en los sistemas de las unidades de negocio</i>	40
3.3	SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	40
3.3.1	<i>Definición de Criterios de Evaluación</i>	41
3.3.2	<i>Toma de Decisiones</i>	42
3.4	PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN SELECCIONADA	46
3.4.1	<i>Alcance del Proyecto:</i>	46
3.4.2	<i>Hitos y Entregables</i>	50
3.4.3	<i>Estructura de Organizativa.....</i>	51
3.4.4	<i>Riesgos.....</i>	53
3.4.5	<i>Estructura del sistema</i>	54
	CAPÍTULO 4 ANÁLISIS BENEFICIO – COSTO.....	55
4.1	SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	55
4.2	INFORMACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	56
4.3	RESULTADO DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA.....	59
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
	CONCLUSIONES	80
	RECOMENDACIONES.....	81
	GLOSARIO DE TÉRMINOS	82
	BIBLIOGRAFÍA	83
	ANEXOS.....	84

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- ERP
- Meta4
- Recursos humanos
- Sistemas de gestión
- Productos de belleza
- Venta directa
- Unidades de negocio
- Procesos de recursos humanos

RESUMEN EJECUTIVO

En este estudio se analizaron los procesos del área de recursos humanos de la corporación Yanbal, una empresa de productos de belleza, los cuales van desde la información en el área de selección, desarrollo y el área de administración de personal, entrando a todos los procesos de operatividad de la corporación para luego obtener la información desde las bases de datos que se pretende unir en un solo repositorio que contenga la información de manera más eficaz, productiva, segura y que satisfaga a los usuarios.

Al mejorar estos procesos del área recursos humanos, se estimó las mejoras que se necesitarían con el objetivo de que la información llegue en el tiempo oportuno para la toma de decisiones por el directorio y áreas que lo necesiten.

Se utilizó el ERP Meta4 People.Net ya que la empresa cuenta con las licencias de los productos que se necesitan y con la infraestructura necesaria para desplegar la herramienta.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el software de gestión de la información existente en las empresas mantiene la información necesaria para la actividad diaria de la organización, ya que dicha información suministra datos a los procesos corporativos, representa una herramienta imprescindible en el mundo actual. El área de recursos humanos necesita tener la información centralizada de todos sus procesos para la toma de decisiones, ya que proporciona información de cada colaborador durante su vínculo con Yanbal, sobre los pagos realizados, asensos, asistencia, información profesional de las personas y toda la información sobre los ceses laborales, de esta manera la corporación Yanbal aprovecha esta ventaja para realizar actividades estratégicas y minimizar el grado de error en la toma de decisiones.

En este sentido, y puesto que los cambios que se producen actualmente en las tecnologías y sistemas de información son demasiado rápidos, en este proyecto hacemos un análisis y diseño de una herramienta llamada Meta4 People.Net que ayudará a mejorar los tiempos en la gestión del personal de la organización teniendo información centralizada y en tiempo real, reduciendo la operatividad del área de recursos humanos.

El ERP es una herramienta que va a permitir a los empleados consultar su información, solicitar certificados y participar de todos los beneficios que brinda la empresa sin recurrir al personal de recursos humanos y al área reducir su operatividad y tener información de calidad en tiempo real.

CAPÍTULO 1. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

1.1.1 Organización

Yanbal International es una empresa Transnacional peruana, dedicada a la venta directa de productos Belleza. Fabricación de productos de tratamiento de rostro, cuidado personal, maquillaje, fragancias y bijouterie de calidad mundial, que se comercializan de forma exclusiva mediante la venta directa por Catálogo a través de sus consultoras de belleza.

Hace más de 40 años, el Fundador y Presidente de Yanbal International, Fernando Belmont, tuvo un gran sueño: Crear una compañía de venta directa, para ofrecer a la mujer latina la oportunidad de desarrollarse, haciendo realidad cada uno de sus sueños y metas. Para que esta compañía tuviera un sentido especial para las mujeres buscó llamarla de una significativa manera. Se inspiró en su hija, Janine, entonces de 2 años. Y obtuvo la respuesta: Bautizó a su compañía con el nombre Yanbal; “Yan” por Janine y el femenino “Bal” por el apellido de su familia. Todo comenzó en 1967 bajo el nombre Yanbal, una empresa familiar fundada por los hermanos Belmont Anderson y que devino en otras más, siempre en el rubro

de la cosmética. Yanbal, es una Corporación Multinacional de origen peruano, perteneciente al Holding Yanbal International, con su presidente y fundador, el Sr. Fernando Belmont a la cabeza de la empresa. La compañía está dedicada, desde hace más de 40 años, a ofrecer cosméticos, perfumes, y joyas de la más alta calidad; y la mejor Oportunidad de ganancias y carrera profesional para la mujer latinoamericana.

Reconocida por su excelente calidad, Yanbal International es, sin duda, una de las más exitosas Corporaciones latinas para el mundo. La empresa está dividida en varios países que conforman la corporación.

YANBAL es Sociedad Anónima y hace parte de una gran corporación latinoamericana de prestigio internacional. Brinda desde hace más de 30 años, la mejor oportunidad de desarrollo personal y profesional a la mujer latinoamericana. Más de 250,000 mujeres en México, Colombia, Bolivia, Ecuador, Guatemala, Venezuela y Perú conforman esta Corporación.

En todos los países mencionados excepto en EE UU, Yanbal tiene oficinas comerciales y centros de capacitación en los que cientos de miles de mujeres se entrenan en temas relacionados al negocio de la venta directa de cosméticos, productos de belleza y en temas de gestión empresarial.

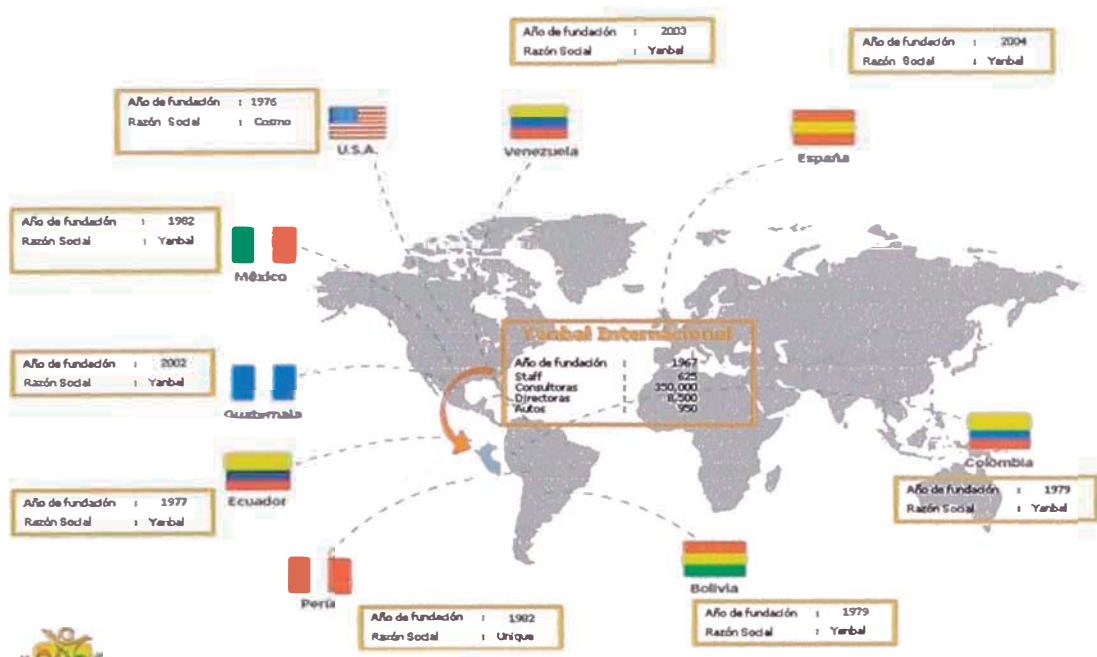


Gráfico 1. Unidades de Negocio

Fuente: Portal interno de Yanbal.

Centro de Investigación y Desarrollo Cosméticos

Centro de Investigación y Desarrollo de cosméticos y fragancias en Miami, Estados Unidos. Plantas Industriales en Perú, Colombia y Ecuador. Todas certificadas en BPM (Buenas Prácticas de Manufactura). Cumplen con los más exigentes estándares de calidad. Alianzas estratégicas con proveedores de envases y materias primas de las mejores compañías en Europa, Estados Unidos y Asia.

Centro de Diseño de Joyería en Nueva York, especializados en el desarrollo de diseños de joyas en fantasía fina quienes las crean inspirados en las últimas tendencias internacionales. Cuenta con mano de obra calificada en nuestras modernas plantas de joyería en Colombia y Perú.

Plantas de Producción

En Perú, Ecuador y Colombia, existe un total de cinco fábricas que abastecen las demandas de los mercados en los que está presente Yanbal, cumpliendo con los estándares de calidad exigidos en los respectivos países.

En Perú, Yanbal International cuenta con 3 modernas plantas de producción, ubicadas en Lurín, Chorrillos, y Los Olivos, en el departamento de Lima (el cual sirve para la elaboración de cosméticos y joyas). La planta de Lurín cuenta con certificación BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), que es la que abastece a los mercados de México, España, Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Guatemala y Perú; además de contar con el respaldo y la experiencia de la Corporación Yanbal International, la cual cuenta con un staff de ejecutivos de primer nivel, quienes cuentan con laboratorios de investigación y desarrollo de cosméticos y fragancias en Estados Unidos; y un equipo de diseñadores de joyas en Nueva York; todos comprometidos con ofrecer el mejor producto y la mejor calidad.



Gráfico 2. Plantas de Producción

Organigrama

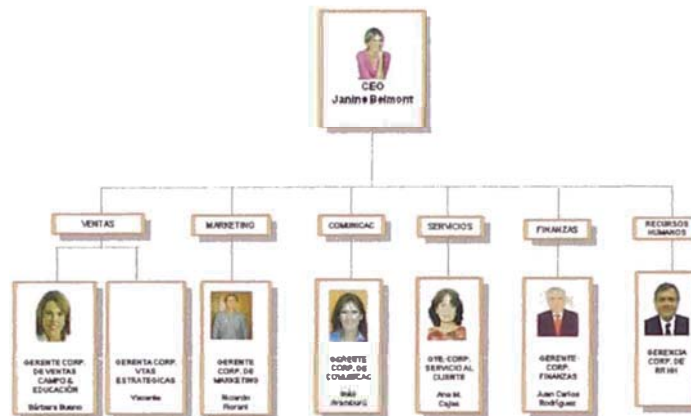


Gráfico 3. Organigrama de la Organización

Fuente: Obtenido de la organización Yanbal (Área de Compensaciones)

1.1.2 Productos

Yanbal ofrece diferentes líneas de productos para los diferentes públicos a los que se dirige. Entre las principales líneas para la mujer, podemos identificar las siguientes: tratamiento, maquillaje y fragancias. Dentro de tratamiento ofrecen desmaquilladores, limpiadores de cutis, cremas humectantes, cremas antiarrugas y anti edad, entre otras. Dentro de maquillaje encontramos una diversa gama de productos tanto para los ojos, rostro, labios, y manos. Dentro de las fragancias encontramos distintos productos con una variedad de olores para cada ocasión. Yanbal también ofrece una sección de productos de bisutería en donde se pueden encontrar joyas tanto para mujeres como para niñas. Además, hace unos meses, ha lanzado al mercado su nueva línea de joyas para novias. Existe otra sección dedicada a toda la familia. Esta presenta una gran variedad de productos desde colonias y desodorantes hasta cremas para la protección solar. La

última sección es la dedicada al hombre, el cual cada vez más se preocupa por el cuidado de su apariencia. Yanbal se ha consolidado en el desarrollo de productos de calidad mundial en 5 categorías:

- Tratamiento
- Maquillaje
- Fragancias
- Cuidado Personal
- Bijouterie



Gráfico 4. Productos de Yanbal

1.1.3 Clientes

Yanbal orienta toda su venta a la mujer y también tiene un segmento para hombre. Yanbal a través de la venta directa de consultoras y directoras basada en su escalera del éxito.

La metodología de trabajo para la comercialización de los productos es la venta directa; una modalidad en la que las consultoras de belleza utilizan como herramienta los modernos catálogos donde se exhiben los productos, estos se distribuyen a las consultoras de belleza cada cuatro semanas. A través de los catálogos las consultoras ofrecen a sus clientes los productos brindándoles asesoría personalizada para su cuidado y belleza. La Corporación Yanbal International brinda esta oportunidad a más de 250.000 mujeres en el mundo. En Colombia tiene alrededor de 70.000 mujeres

consultoras de belleza Yanbal y directoras. El 50% de los ingresos por ventas, que tiene la empresa, son invertidos en entrenamientos a la fuerza de ventas, en incentivos comerciales y en reconocimiento a la gestión comercial de las empresarias Yanbal. Teniendo en cuenta que en Colombia la firma Yanbal obtuvo cifras de 120 millones de dólares en ventas durante el 2012, lo que refleja un crecimiento del 35% frente al 2010, su comercialización en el continente alcanzara los 500 millones de dólares¹. La calidad de los productos y el ofrecer a miles de mujeres en el mundo la posibilidad de elevar su calidad de vida son los principal diferenciadores que quiere mostrar la organización, ante su competencia y el público en general la corporación, para lo cual Yanbal International capacita en temas como: cómo empezar un negocio Yanbal, cómo incorporar a nuevas mujeres a su negocio, venta y cobro exitoso, técnicas de maquillaje, sesiones de belleza, motivación, liderazgo entre otros. A diferencia de las compañías cuyos productos se comercializan en puntos de venta, Yanbal concentra esa inversión en tener a las consultoras de belleza y directoras altamente motivadas y comprometidas; y además asigna un presupuesto para publicidad y relaciones públicas en cada país para justamente facilitarles a ellas su negocio.

“La Escalera del Éxito”, es un sistema de ascensos desde consultora hasta Directora Master. En el primer escalón la consultora vende los productos. Luego tiene la opción de incorporar a nuevas consultoras convirtiéndose en

¹ Información tomada del área de ventas de Yanbal

consultora estrella y ganar por sus ventas personales y por las ventas de las mujeres que incorpora. A partir de directora junior, los ingresos crecen cada vez más, con ganancias no sólo de sus ventas, sino también de las personas incorporadas y las del grupo entero. Los escalones que vienen luego son los de directora junior, directora senior, directora super senior, directora regional, directora estrella y directora master. Desde que son directoras super senior, las mujeres Yanbal reciben autos cero kilómetros, tal como se indica en el siguiente gráfico:

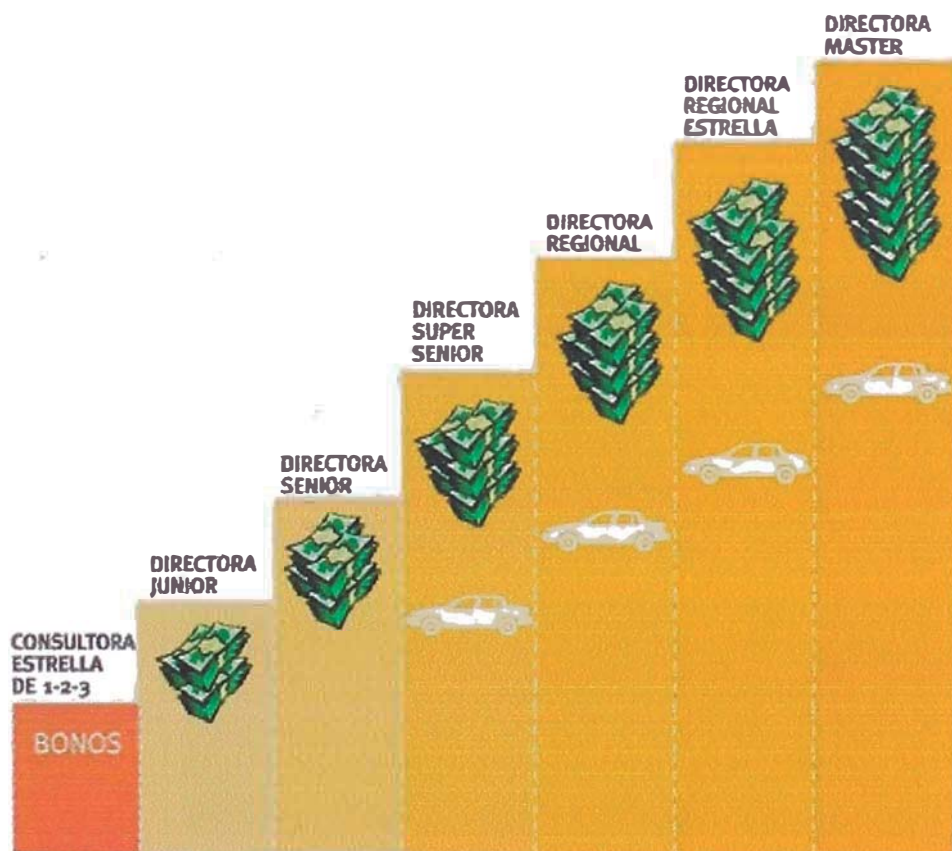


Gráfico 5. Escalera del éxito

Fuente: www.yanbal.com

1.1.4 Proveedores

- Cosmo International corp.
- Yanbal de Colombia
- Yanbal Ecuador s.a
- Cyanamid international corp.
- Indugraficas s.a distrivalto usa

1.1.5 Procesos

Los procesos de la empresa están definidos en tres grandes grupos: los macro procesos estratégicos, macro procesos de realización y macro procesos de apoyo.

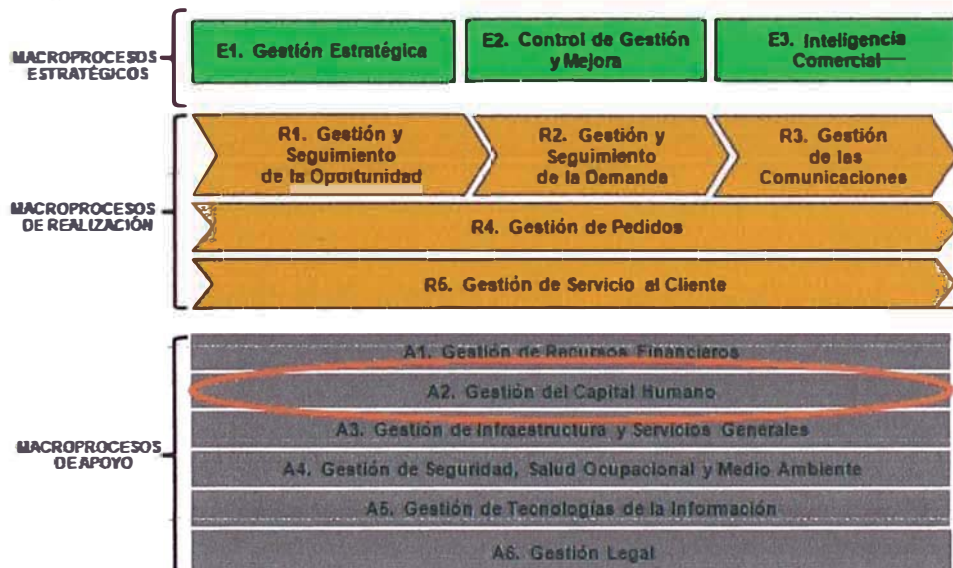


Gráfico 6. Mapa de procesos

Fuente: Elaboración propia

1.1.5.1 Recursos Humanos.

El área cuenta con un equipo de trabajo para lograr la cultura organizacional de la empresa se expanda a todos los colaboradores y éstos respondan a las expectativas de la gerencia y el plan estratégico de la organización. medios formales de comunicación como: boletín word, noticiero magazine Yanbal, talleres de motivación, recursos humanos te escucha, encuestas y formas de comunicación informal como comentarios, charlas en cafetería o almuerzos entre los empleados son gestionados para la consolidación de la cultura organizacional, bajo la filosofía de prosperidad para todos.

1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.2.1 Visión

Ser reconocida como la Corporación Latina de venta directa de productos de belleza más prestigiosa y competitiva, basada en el principio de “Prosperidad para Todos”.

1.2.2 Misión

Elevar el nivel de vida de la mujer y de todos los que formamos parte de la familia Yanbal International, ofreciéndoles la mejor oportunidad desarrollo económico, profesional y personal, con el respaldo de productos de belleza de calidad mundial.

1.2.3 Prioridades Corporativas

- Fortalecer las ventajas en el mercado para sostener el liderazgo.
- Incrementar la rentabilidad de ventas.

- Aumentar el valor de la compañía.
- Mejorar la vida de las mujeres siguiendo el principio de prosperidad para todos.

1.2.4 Objetivos Estratégicos

- Reducción de costos de producción.
- Flexibilidad de la producción y desarrollo de nuevos productos.
- Cumplimiento de los Programas de Producción.
- Efectividad en el sistema integrado de gestión.
- Participar activamente en Integración Vertical.
- La integración de los sistemas de soporte.

1.2.5 Análisis Interno

Fortalezas

- Identificación y compromiso del personal con la empresa.
- La filosofía de mejora continúa.
- Innovación como un principio.
- Calidad en los productos.
- Producir productos variados según tendencia de la moda.
- Sistema de gestión de la calidad consolidado

Debilidades

- Falta de equipos adecuados para la variedad de productos especiales
- Alta rotación de personal calificado y lentitud en su reposición
- Se tiene debilidades en seguridad y medio ambiente.

- Algunos productos requieren mano de obra intensiva
- No se tiene suficiente disponibilidad de ingeniería para diseños menores
- Sistema de información no integrado, demora en procesos de interface.
- Uso de materias primas e insumos fuera de especificación.

1.2.6 Análisis Externo

Oportunidades

- Reducción de costos por cambios en la composición de materia prima e insumos
- Incremento de la producción y reducción del costo de transformación por la instalación de nuevas plantas
- Avance tecnológico a nuestro alcance para garantizar la productividad y calidad

Amenazas

- Falta de recurso hídrico para abastecer los procesos
- Alta volatilidad de los precios de la materia prima
- Leyes más rígidas para la adecuación en Seguridad Industrial y Medio ambiente.
- Deterioro de condiciones de vida en la localidad (alta delincuencia, falta de servicios adecuados, efectos del terremoto)

1.2.7 Matriz de Estrategias Foda

		Análisis Interno	
		Fortalezas	Debilidades
Factores Externos	Factores Internos	<p>F1 Identificación y compromiso del personal con la empresa.</p> <p>F2 La filosofía de mejora continúa.</p> <p>F3 Innovación como un principio.</p> <p>F4 Calidad en los productos.</p> <p>F5 Producir productos variados según tendencia de la moda.</p>	<p>D1 Falta de equipos adecuados para la variedad de productos especiales</p> <p>D2 Alta rotación de personal calificado y lentitud en su reposición</p> <p>D3 Se tiene debilidades en seguridad y medio ambiente.</p> <p>D4 Algunos productos requieren mano de obra intensiva</p> <p>D5 No se tiene suficiente disponibilidad de ingeniería para diseños menores</p> <p>D6 Sistema de información no integrado, demora en procesos de interface.</p>
	<p>Oportunidades</p> <p>O1 Reducción de costos por cambios en la composición de materia prima e insumos</p> <p>O2 Incremento de la producción y reducción del costo de transformación por la instalación de nuevas plantas</p> <p>O3 Avance tecnológico a nuestro alcance para garantizar la productividad y calidad</p>	<p>O1 F4. Crecer con rentabilidad y liquidez</p> <p>O3 F2. Crecimiento de operaciones logísticas</p> <p>O2 F5. Diversificar mercados</p>	<p>O1. D5 Desarrollar procesos interconectados</p> <p>O3. D6 Desarrollar procesos de negocio vía Internet</p> <p>O2 D4. Mejorar los procesos mediante las certificaciones de calidad para mejor presentación ante el cliente.</p>
Factores Externos	<p>Amenazas</p> <p>A1 Falta de recurso hídrico para abastecer los procesos</p> <p>A2 Alta volatilidad de los precios de la materia prima</p> <p>A3 Leyes más rígidas para la adecuación en Seguridad Industrial y Medio ambiente.</p> <p>A4 Deterioro de condiciones de vida en la localidad (alta delincuencia, falta de servicios adecuados, efectos del terremoto)</p>	<p>A4 F1. Diferenciarse por ser los mejores en calidad de servicio</p> <p>A3 F3. Alinear a los socios estratégicos con los estándares de Yanbal</p>	<p>A3 D2. Generar una estructura que de viabilidad de crecimiento</p> <p>A4 D1. Mejorar los procesos de contingencia para reducir las precios</p> <p>A1 D6. Generar alianzas con empresas especializadas en procesos que tiene bajo nivel sin ser el core del negocio.</p>

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

2.1 SISTEMA META4 PARA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los sistemas tradicionales de gestión ofrecen generalmente un buen número de funciones estándar, pero tienden a considerar el apartado de Recursos Humanos como un simple componente de la gestión administrativa. En la mayoría de los casos, dicha consideración supone la definición de estructuras rígidas e inmutables, poco acordes con el mundo empresarial moderno. Las empresas están empezando a descubrir el verdadero valor de las personas que trabajan en ellas (el denominado capital humano), y especialmente la importancia de los conocimientos que poseen. Asimismo, también comprenden que un entorno de negocios cada vez más competitivo exige la capacidad de adaptarse rápidamente a las situaciones cambiantes del mercado. En este sentido, PeopleNet supone un avance fundamental dentro de su segmento, puesto que es una solución integrada compuesta en su versión más amplia por módulos de gestión del conocimiento, gestión de RRHH y gestión de nómina, y está especialmente concebida desde el principio para satisfacer las necesidades actuales. Todo gira alrededor de la persona, lo que da lugar a la nueva visión estratégica. Dicha visión recoge una serie de actividades comerciales o funciones, que en PeopleNet se agrupan en forma de módulos funcionales. En este documento se efectúa una breve introducción de estos módulos, para ayudarle a comprender sus

conceptos básicos, los procesos que puede realizar en ellos, así como su utilidad.

2.1.1 Módulos Funcionales

Los módulos funcionales de PeopleNet se encargan de agrupar conjuntos de actividades comerciales o funciones, como la administración de personal, la nómina o la selección de personal. Existen claras diferencias entre los módulos funcionales en los distintos niveles de la organización. En el ámbito operativo, la actividad comercial es repetitiva, suele realizarse internamente y sus perspectivas son a muy corto plazo. Los módulos funcionales de PeopleNet se centran en actividades administrativas relacionadas con dinero. En el ámbito estratégico, la actividad comercial está estructurada, es interna y segura, y atañe a un futuro próximo. Los módulos funcionales de PeopleNet se centran en actividades funcionales relacionadas con personas. En el ámbito competitivo, la actividad comercial se centra en el modo de añadir valor competitivo a la organización y atañe al futuro a largo plazo. Los módulos funcionales de PeopleNet se centran en actividades funcionales relacionadas con personas y conocimientos. El objetivo de este informe es el de describir con cierto detalle los principales módulos funcionales que serán implementados.

2.1.2 Administración de Personal en Peoplenet7

El módulo de administración de personal ofrecido por Meta4 PeopleNet cuenta con el siguiente grupo de opciones que permiten:

- **Persona.** Opción funcional que gestiona la información relacionada con las personas que han tenido alguna relación con la empresa: dirección, correo electrónico, página web, teléfono, fax, persona de contacto, nacionalidad, estado civil, experiencia profesional, historial académico, información sanitaria, discapacidades y pruebas de idiomas. También permite el acceso a los datos bancarios.
- **Proceso de alta de un RH como empleado.**

- Permite introducir todos los datos referentes al individuo. A la forma habitual de gestionar el alta, se une la posibilidad de utilizar un proceso de alta por etapas. Este proceso habitualmente es utilizado cuando se requiere de la intervención de diferentes perfiles de usuario para completarse.
- Introducción y gestión de toda la información relacionada con el periodo de alta de un empleado. Un RH puede tener abierto más de un periodo de alta a la vez; por lo tanto, en la siguiente fase, el empleado tendrá asociado más de un rol. Desde la aplicación también puede realizar, de forma centralizada, cambios de tipo administrativo o contractual que afectan a los empleados de la organización. Esta opción permite gestionar de forma segura y rápida las tareas cotidianas de gestión administrativa sin necesidad de acudir a las diferentes funcionalidades y formularios de mantenimiento.
- Asignación de los roles a cada uno de los periodos de RH. Pueden asignarse tantos roles como funciones vaya a desempeñar el RH en la empresa; no obstante, es preciso señalar siempre uno de ellos como principal.
- **Proceso baja de un RH.**
 - Cierre de un periodo de RH mediante la baja del empleado; se indican los motivos que han provocado el cierre del periodo y los roles que ha tenido abiertos en los correspondientes periodos.
 - Al cerrar un periodo, se produce lo mismo automáticamente con todas las propiedades que tenga abiertas el empleado en cuestión. En el caso de que, por ejemplo, el empleado disponga de propiedades de la empresa o sea responsable de una unidad organizativa, al ejecutar la baja se producirán conflicto que deben ser resueltos antes de ejecutar de nuevo el proceso.
 - Si, tras dar de baja al empleado, se ha cometido algún error al introducir los datos, es posible rectificarlo. De igual manera puede cancelar

un proceso de baja retornando a la situación previa a la ejecución. Ambas acciones se realizan a través de la opción Cancelar o modificar bajas.

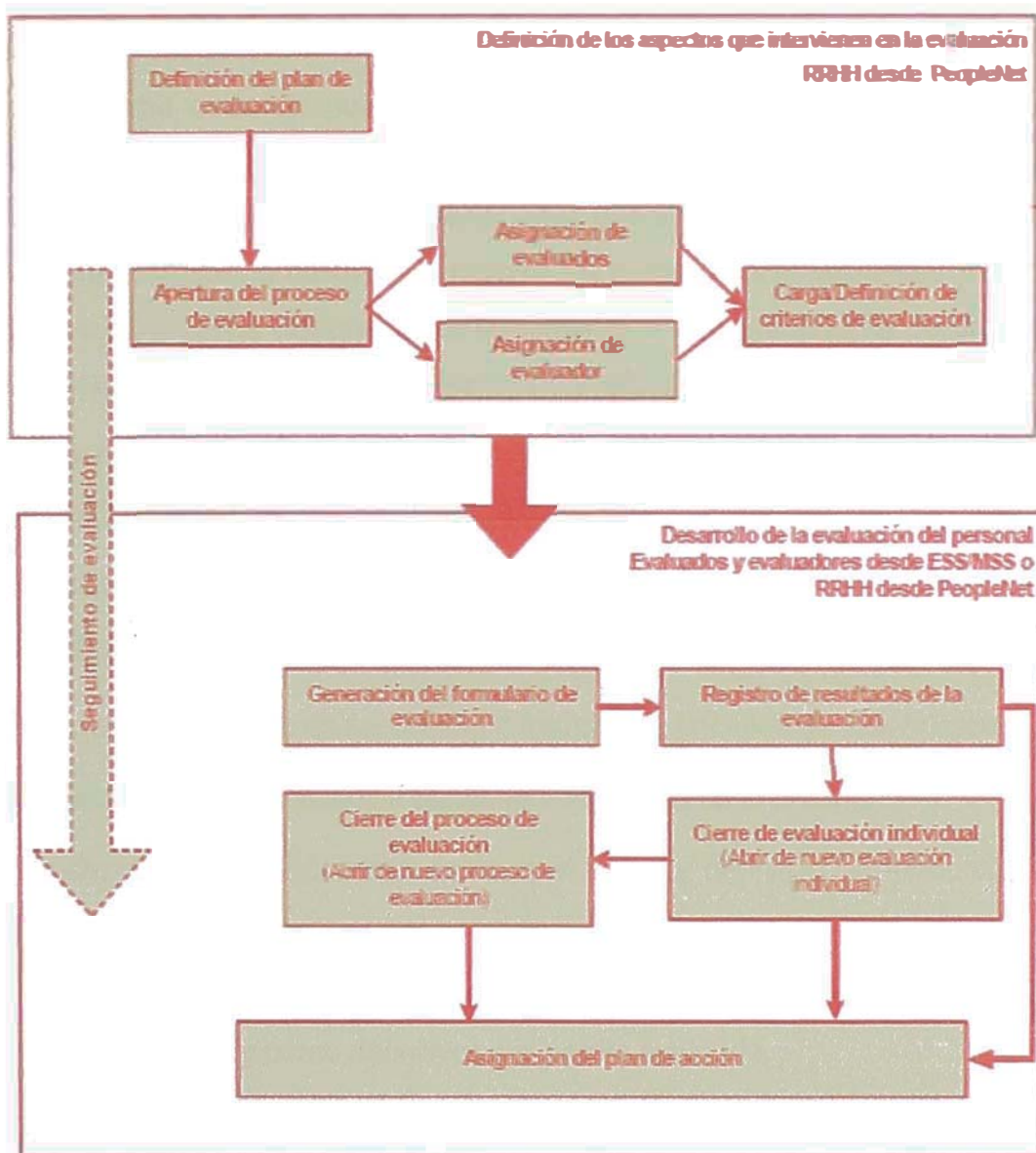
- **Informes** del módulo de administración de personal.
 - **Dossier** de información de la persona. Datos personales, Datos del rol, Historial académico, Experiencia profesional, Idiomas, Plan de Carrera, Competencias, Procesos de Selección en los que participa, Evaluaciones, Formación. Cada una de estas áreas de información existe un check-box, que si selecciona incluye la información existente en el informe.
 - Consultar los **incidentes** causados por los empleados.
 - Extraer **información sobre la composición de la plantilla de la organización**, es decir, qué empleados ocupan un puesto dentro de una unidad organizativa.
- **Gráficos** del módulo de administración de personal.
 - **Distribución por Género:** Representa la distribución por género de los empleados de una unidad.
 - **Medias de edad:** Representa la distribución por medias de edad de los empleados de una unidad, basados en el puesto que ocupan.

2.1.3 Evaluación en Meta4 Peoplenet7

El módulo de evaluación de desempeño ofrecido por PeopleNet dispone de las siguientes funcionalidades:

- **Definición de planes de evaluación.** El módulo de evaluación de personal permite definir planes de evaluación que sirven para evaluar periódicamente a los distintos grupos de empleados. El plan de evaluación se caracteriza por los siguientes factores:
 - El tipo de medida que va a evaluarse.
 - La técnica que va a utilizarse.
 - La escala para el cálculo de resultados.

- La duración del plan.
- Distribución del porcentual de los resultados esperados para dicho plan.



Fuente: Manual de proceso evaluación Meta4 People.Net

Gráfico 7. Modelo del módulo de evaluación

- **Gestionar procesos de evaluación.** Los planes tienen procesos de evaluación asociados, que se desarrollan en un periodo de tiempo especificado. Al abrir un proceso de evaluación se determinan los evaluados, los evaluadores

y los criterios de evaluación (competencias, objetivos o por ambas cosas), entre otras informaciones.

- **Especificar las personas que participan en el proceso de evaluación.** El sistema permite registrar a los evaluados de un proceso de evaluación de forma individual, colectivamente (considerar a todos los empleados de una unidad de organigrama o de un puesto de trabajo como evaluados de un proceso de evaluación) o de manera masiva utilizando la herramienta de búsqueda. Además, el sistema permite registrar a los evaluadores de dichos evaluados, de manera individual o de manera masiva. Al asignar los evaluadores de manera masiva, el sistema designa automáticamente a los evaluadores de un proceso de evaluación en función de la técnica de evaluación definida:
 - **Autoevaluación:** el proceso carga al evaluado como su evaluador y como evaluador definitivo.
 - **Evaluación 360º:** tiene en cuenta como evaluadores:
 - El evaluado.
 - Todos los empleados de su Unidad Organizativa (incluido su responsable).
 - El responsable de evaluación buscado como en el caso anterior.
 - **Top-Down:** el proceso carga como evaluador, y definitivo, al responsable del evaluado.
 - **Top-Down + Autoevaluación:** el proceso carga al responsable del empleado como evaluador (y como definitivo) y al propio evaluado.
- **Generar automáticamente formularios de evaluación.** Desde la opción generar formulario el sistema permite obtener un reporte que contiene los criterios de evaluación y la escala de niveles para evaluar a cada persona. Además, desde el autoservicio del manager (MSS) los evaluadores pueden realizar la evaluación de un evaluado directamente, sin necesidad de completar el formulario anterior.
- **Registrar resultados de evaluación.** La opción introducir resultados del módulo de evaluación permite introducir y gestionar los resultados obtenidos en

los procesos individuales de evaluación de manera manual y que no hayan sido realizada por el autoservicio. La introducción de resultados queda supeditada al tipo de medida definido en el plan del que depende el proceso de evaluación: evaluación de competencias, por objetivos o la combinación de ambos.

Detectar necesidades de formación. El módulo de evaluación cuenta con una serie de reportes de análisis de los resultados de evaluación. De dicho análisis se pueden generar planes de acción los cuáles pueden permitir inscribir a un evaluado a un curso de formación que le ayude a mejorar en el área en que ha recibido una evaluación negativa, o decidir la rotación del empleado a otro puesto donde pueda aprovechar mejor sus competencias.

2.1.4 Selección en Meta4 Peoplenet7

El módulo de selección ofrecido por Meta4 PeopleNet dispone de las siguientes funcionalidades:

Abrir un proceso de selección

Para iniciar un proceso de selección los responsables del área de selección y reclutamiento podrán obtener las necesidades de coberturas de vacantes generadas desde la solución del autoservicio del jefe. Desde el autoservicio del jefe (SSM) los responsables de las distintas áreas de la organización indicarán el puesto buscado (que se encuentra definido en el catálogo de puestos del módulo de organización) y la cantidad de vacantes de dicho puesto que se están solicitando. El sistema cuenta con un asistente que permite ver la información de las características del puesto buscado (perfil del puesto) y le permite al solicitante complementar la información exigida indicando otros idiomas requeridos, formación académica y antecedentes profesionales, entre otros.

Las solicitudes de búsqueda de las áreas llegan a los responsables de selección quienes desde el cliente rico de **Meta4** pueden generar procesos de selección para estas búsquedas o incorporar la vacante solicitada a un proceso ya existente. Los procesos de selección pueden ser cubiertos a través de una búsqueda interna (solamente candidatos interno dentro de la base de empleados), externos (candidatos de Internet) o de ambas fuentes.

Desde la opción de gestionar procesos de selección es posible que los responsables del área de selección y reclutamiento puedan ver el estado de seguimiento del proceso de selección y el seguimiento de cada vacante.

Conseguir candidatos

Cuando un proceso de selección se encuentra abierto, los responsables del área de selección pueden llevar a cabo la búsqueda de candidatos con el perfil requerido de la vacante. En PeopleNet existen cuatro alternativas para dar de alta candidatos en el sistema.

- Los candidatos pueden ser dados de alta en el sistema directamente a través de una carga manual por los responsables del área de selección.
- Los candidatos pueden obtenerse de la herramienta de búsqueda del sistema (búsquedas internas), el cual permite seleccionar diferentes criterios de filtro para obtener una lista de candidatos que mejor se ajusten al criterio buscado y poder inscribirlos en un proceso de selección.
- Las solicitudes de los candidatos también pueden venir del módulo web del autoservicio del empleado y del *Job Site*. Desde el autoservicio del empleado un empleado de la organización puede postularse a una búsqueda interna (el empleado visualizará un texto descriptivo del puesto que se está buscando y que se encuentra asociado en el campo Consideraciones a nivel de la vacante)
- Desde el módulo de *Job Site* es posible que cualquier persona registre su CV por Internet para que luego el área de selección pueda seleccionar los CV's que podrán transferirse a la base de candidatos interna que luego pueda utilizarse en los procesos de selección.

Desde un formulario de Rich Web los responsables del área de selección y reclutamiento podrán seleccionar a los candidatos que estarán dentro del proceso de selección. Un candidato puede asociarse a más de un proceso de selección simultáneamente. Es importante destacar que toda participación de un postulante en un proceso de selección se registra en forma histórica y que los candidatos se registran al puesto buscado en el proceso.

Seguimiento y evaluación (eventos de selección)

Desde el Rich Web de **Meta4** los responsables del área de selección podrán registrar la definición de una prueba y el resultado obtenido por un candidato así como planificar las entrevistas y poder descentralizarlas.

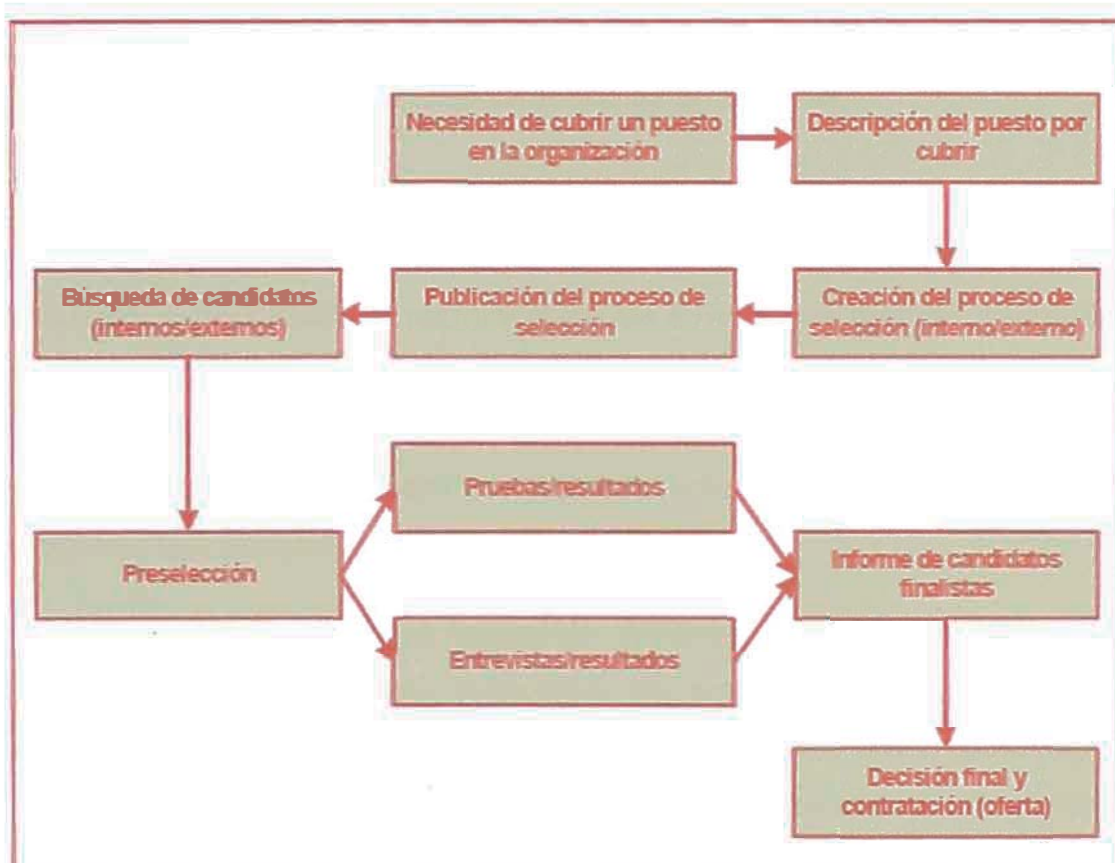
Los candidatos pasan por diversos estados según transcurre un proceso: En espera, Rechazado en proceso, Pendiente de prueba, Pendiente del resultado de prueba, Pendiente de entrevista, Pendiente de resultado de entrevista, Pendiente de oferta, Pendiente de respuesta de oferta y Pendiente de alta. Hay casos en los que el estado cambia automáticamente como consecuencia de un proceso. En cambio, en otros, el estado debe cambiarse siempre manualmente ya que no hay un proceso que lo cambie de forma automática. Este es el caso de los estados Pendiente de prueba, Pendiente de resultado de prueba, Pendiente de entrevista y Pendiente de oferta. Los cambios manuales pueden realizarse de manera individual para un candidato o de manera masiva.

La aplicación permite definir todo tipo de pruebas y los factores que la componen (por ejemplo, test psicológico, test de personalidad o pruebas de conocimientos). Luego, los responsables del área de selección pueden registrar para cada factor de una prueba para un candidato, el resultado que obtuvo.

Por otro lado, los responsables del área de selección podrán realizar la programación de horarios de entrevistas con candidatos. Para cada entrevista que se organiza se registra: responsable, fecha, hora, lugar, duración y entrevistador. El sistema notificará por mail al entrevistador de esta asignación. Después de efectuar la entrevista, el entrevistador (utilizando el Rich web) puede cargar el resultado final de la entrevista y los responsables de selección y reclutamiento pueden cargar un resultado global final (ya que un candidato puede tener varios resultados de entrevistas).

Una vez que un candidato ha aceptado la oferta para la vacante, los responsables del área de selección procederán al cierre de la vacante primero y del proceso de selección después. Al cerrar la vacante se produce lo siguiente:

- Se introduce una fecha de fin en el proceso y una fecha de fin en el candidato que aceptó la oferta.
- Se cierra el candidato en otros procesos en los que pueda estar participando.



Fuente: Manual de proceso selección Meta4 People.Net
Gráfico 8. Ciclo de vida del módulo de selección

Informes del módulo de selección

- **Entrevistas al candidato:** informe con datos relativos a las entrevistas que ha realizado un candidato.
- **Dossier del candidato:** informe con datos relativos a una población de candidatos
- **Actividad en Bolsa de trabajo:** Este informe contiene el resumen de todos los movimientos que se realizan en la Bolsa de trabajo: altas de

candidatos, modificaciones que realizan los candidatos de su currículum, e inscripciones a ofertas.

- **Costes del proceso de selección:** informe con los datos relativos a los costes generados en un proceso de selección.

Información del proceso de selección abierto: informe con los datos relativos a los procesos de selección que están abiertos.

2.1.5 ADB (Active Dashboard)

Funcionalmente ADB ofrece un cuadro de mandos para responsables de unidades organizativas y responsables de RRHH que permite visualizar la estructura de la compañía y los datos de los empleados. Para los responsables se permite realizar el análisis y procesos funcionales así como recibir notificaciones de alertas. Además, los procesos permiten ejecutar acciones que pueden modificar datos en PeopleNet.

Técnicamente ADB es una aplicación Windows Presentation Foundation (WPF). WPF es la última tecnología de presentación desarrollada por Microsoft y uno de los pilares de Windows Vista. WPF potencia las capacidades de desarrollo de interfaces de interacción integrando y ampliando las mejores características de las aplicaciones Windows y de las aplicaciones Web.



Gráfico 9. Pantalla del ADB

Las alertas son la opción que permite visualizar recordatorios y/o advertencias sobre los procesos que dependen del responsable. Las alertas pueden ser de 3 (tres) tipos: Alerta asociada a una analítica: Al posicionarse sobre una alerta en el menú, automáticamente se despliega una leyenda describiendo sus detalles y al seleccionarla se visualiza el indicador (gráfico asociado). Alertas genéricas: Son simplemente avisos del sistema. Estos mensajes son meramente informativos, sin carácter vinculante de acción para el responsable. También es posible visualizar las alertas de mis responsables donde es posible ver de forma informativa las alertas y avisos que tienen asignados los responsables que dependen del usuario que está gestionando las alertas.

De manera estándar, las alertas que se encuentran configuradas en el producto estándar (predefinidas en el sistema) de ADB son:

- Control del presupuesto salarial y de formación: Esta alerta controla que el gasto incurrido en concepto de formación, no supere un determinado

porcentaje. De la misma manera, se controla que el coste salarial no sea superado para el mismo u otro porcentaje diferente.

- Empleados con alto potencial, con un riesgo de salida alto: Esta alerta comprueba aquellos empleados que tienen un alto potencial y que, según su última evaluación de riesgos (tipo de evaluación de desempeño en Meta4 PeopleNet), su riesgo de salida de la organización es alto. Los parámetros de esta alerta definen, por un lado, qué significa alto potencial y, por otro, cuando se considera que el riesgo de salida es alto.
- Empleados con un alto GAP a su puesto siguiente: Esta alerta verifica si el GAP del siguiente puesto según la ruta de carrera del empleado, es mayor a una cantidad determinada. Esto se va a realizar cuando la fecha planificada para pasar al siguiente puesto sea menor a 6 meses. En ese momento, se compara el GAP actual que tiene el empleado contra su siguiente puesto en el plan de carrera. En caso de que este GAP sea mayor al parámetro que representa el valor máximo permitido, se dará una alerta.
- Salario del empleado fuera del rango salarial definido por su Grado/Banda/Zona (módulo de compensación salarial): Esta alerta comprueba que si el salario del empleado está por debajo del límite mínimo o por encima del límite máximo del rango salarial que determina el Grado/Banda/Zona por el que es gestionado, desde un punto de vista salarial.
- Empleados sobre cualificados para su puesto actual: Esta alerta verifica qué empleados tienen un nivel de sobre cualificación al puesto actual superior a un nivel dado. Es importante mencionar que cuanto más pequeño es el GAP contra el puesto, mejor es el nivel de cualificación al mismo. Cuando el GAP es negativo, existe una sobre cualificación. Cuando este valor negativo sea menor que un valor dado (parámetro de la alerta), entonces se alertará sobre un riesgo por sobre cualificación.

El ADB cuenta con una serie de indicadores de análisis predeterminados. Los mismos se detallan a continuación:

2.1.5.1 Indicadores de análisis de personal

- Cuadre de Plantilla para la Organización.
- Cuadre de Plantilla para la organización.
- Ratios de Rotación.
- Ratios de Rotación por meses.

2.1.5.2 Indicadores de análisis del GAP

- GAP a su puesto y puesto planificado.
- Detalle del GAP.
- GAP de empleados que tienen preferencias a otros puestos.
- GAP a un puesto dado.
- GAP de mis empleados vs su puesto.
- Simulación del nuevo GAP tras la formación.
- GAP a puestos superiores más adecuados.

13.3 Indicadores de análisis del GAP

- Situación salarial por estructura.
- Desviación salarial respecto a competitividad externa.
- Análisis salarial por nivel de puesto.

13.4 Costes

- Desglose de costes por tipo.
- Costes de formación por sesión de formación.
- Desglose costes de formación en acciones formativas.
- Desglose de costes salariales.
- Desglose mensual de costes salariales.
- Control de costes.
- Resultados de nómina.
- Análisis global de costes de personal.

14.5 Gestión del Talento

- Gestión del talento.
- Vacantes en mi organización.

CAPÍTULO 3. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La gestión del área de recursos humanos no tiene la eficiencia esperada debido a que el sistema de información que apoya el proceso presenta deficiencias, no soporta correctamente las actividades de este proceso y no proporciona información coherente, integra y confiable generando diversos problemas en cuanto a retrasos, reproceso, trabajo manual y errores en la asignación de beneficios de la empresa hacia el empleado.

Dichos problemas del área del área de recursos humanos se reflejan con la demora en proveer de recursos e información a las áreas internas de la organización.



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 10. Problemática de la información

Problemas Secundarios

- Actualización de información en los distintos sistemas del área de recursos humanos.

En cada uno de los sistemas y aplicaciones se carga y actualiza la información. Por ejemplo, la información de los empleados se tenía que cargar primero en el sistema de planilla, luego en Lotus Notes, exportarlo a Office (Word, Excel, PowerPoint) y esto sin contar que se tenía que mantener actualizada la información. Y por tanto el riesgo de incurrir en errores (de escritura, de actualización de información, entre otros) y el tiempo dedicado a las labores se incrementaba en forma considerable, lo que se traducía al final en mayor gasto y menor eficiencia.

- Acceso a la información

No hay posibilidades de interconexión con los demás países de la corporación, y finalmente, la misma situación se tenía en cada uno de los países de la corporación con esto no se podía contar con información actualizada en tiempo real entrando a cuellos de botella que ocasiona desaciertos en la toma de decisiones.

- Tiempo de Atención al cliente interno

El área de recursos humanos es un área de servicios internos para las restantes áreas de la organización así mismo los empleados y jefes de la organización necesitan de información y recursos que no es entregado en el plazo establecido y con muchas deficiencias en estas atenciones debido a la carga operacional y a todas las dificultades que tienen para realizar sus operaciones.

- El área de Administración de Personal manejaba la planilla en un software llamado *IsPLAN*², el mismo que no contaba con un soporte adecuado, además de no poder conectarse con ninguna otra aplicación. Se limitaba exclusivamente al manejo de la nómina.

- El área de compensaciones realiza sus labores en el Lotus Notes³ (definición de la estructura organizativa y definición de puestos) y en Excel (definición de la estructura salarial y cálculo de beneficios laborales).

² *IsPlan*: Sistema de nómina que ya no está en uso en la empresa

³ *Lotus Notes*: Sistema de Yanbal que soporta el envío y recepción de correos.

- El área de evaluación y capacitación, realizaba la evaluación del personal desde el Lotus Notes, las solicitudes y aprobaciones de las capacitaciones desde Lotus Notes, y el registro de las capacitaciones desde Excel.
- El área de selección registraba sus procesos en Excel, recibía las solicitudes y aprobaciones vía Lotus Notes y tenía alquilada una web para publicar las vacantes disponibles y el registro de los candidatos (<http://www.s2ol.com/unique>).

3.2 PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Luego de una evaluación de soluciones tecnológicas con las que contaba cada una de las compañías que conforman el grupo, se planteó 2 alternativas de solución, las cuales podrían satisfacer las necesidades que se plantearon y que fueron explicados anteriormente. Estas alternativas de una u otra manera lograrían el objetivo pero se detallarán para mostrar sus principales características, para implementar la que satisface las necesidades de la mejor manera.

3.2.1 Alternativa I: Implementar el sistema Meta4

Meta4 un sistema de gestión de RR.HH. Meta4 identifica a la Persona como el verdadero protagonista de la organización y reconoce sus atributos individuales más importantes: el rol que desempeña, sus competencias y las relaciones con el resto de los individuos como base de la gestión. El Directorio de global de personas de Meta4 conserva información sobre todos los individuos relacionados con la organización. Los módulos de gestión de recursos humanos están relacionados entre sí obteniendo la información de

cada persona de manera global. Asimismo se hará la configuración y cambios para poder soportar los procesos que aplican a todas las unidades de negocio de los países.

VENTAJAS:

- Madurez de la solución.
- Integración de los módulos de gestión.
- Uniformiza procesos de todas las unidades de negocio.
- Centralizar la información de la organización.

3.2.2 Alternativa II: Implementar los Procesos Corporativos en los sistemas de las unidades de negocio

El objetivo de la solución es que todas las unidades de negocio de los países operen con un único proceso en el área de recursos humanos. Pero las unidades de negocio cuentan con diferentes sistemas de gestión de recursos humanos, los cuales serán modificados para soportar los procesos definidos por la corporación Yanbal.

VENTAJAS:

- Reduce la complejidad de las integraciones de los sistemas existentes.
- Conocimiento de los sistemas existentes por los usuarios.

3.3 SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

Para la selección de una de las alternativas de solución se usaron diferentes criterios de los cuales unos tenían mayor relevancia que otros según los objetivos y prioridades que tiene la organización. A continuación se detallarán los criterios usados mostrando su respectivo peso y la valoración obtenida. En la mayoría de casos estas valoraciones no se realizaron de una

manera metódica, sino por experiencia del grupo evaluador con sustentos concretos.

3.3.1 Definición de Criterios de Evaluación

Criterio 1: Tiempo de Implantación.

El tiempo en que un nuevo sistema brinde la información necesaria y comience el soporte al trabajo operativo de la dirección de recursos humanos.

Criterio 2: Costo de Desarrollo.

Debido a que el alcance del proyecto es grande, los costos también lo serán, de ahí la importancia de los costos de desarrollo de cada una de estas soluciones, la organización por el tamaño que la caracteriza, realiza las cotizaciones con precio fijo.

Criterio 3: Costos de Mantenimiento.

Como cualquier sistema es necesario realizar algunos cambios dependiendo de la evolución del negocio. Entonces es necesario revisar el tema de costos de mantenimiento, no sólo monetariamente sino también el factor tiempo. Debemos tener en cuenta que las unidades de negocio debemos considerar la ubicación geográfica debido.

Criterio 4: Impacto en Operaciones Establecidas.

Las diferentes empresas tienen procesos documentados, todos estos procesos están adecuados para servir las diferentes complejidades en términos contractuales. Muchos de los contratos son a largo plazo y por

ende no es fácil unificar todos los procesos de la noche a la mañana, estos cambios se harán progresivamente. La solución escogida debe contemplar estas complejidades que se dan para algunos clientes.

Criterio 5: Integración del Negocio

La dirección corporativa de recursos humanos vio sumamente necesario poder obtener información rápida y consolidada de las diferentes unidades de negocio. La implementación de la herramienta debe contener en su alcance todos los procesos de la corporación, en todas las unidades de negocio, teniendo en cuenta el contexto legal y social de cada país. Tener información global en todos los procesos y faces que tengan cada uno de ellos.

Criterio 6: Riesgos del Proyecto

Este criterio es importante debido a que las propuestas por cada una de estas opciones tienen relacionados supuestos que determinan el tiempo de desarrollo, la calidad del producto, el alcance, entre otros.

3.3.2 Toma de Decisiones

Según los criterios definidos se elaboró un cuadro comparativo entre las dos alternativas de solución, la cual se estructuró con información de acuerdo a un estimado de los diferentes proveedores (Meta4 People .Net) y con información sobre todo el esfuerzo que realizara la organización en el proyecto.

El peso se considera según las necesidades de la organización, como abarca el problema planteado y cómo impacta a la organización. Para este

análisis el área de TI⁴ proporcione valores estimados con implementaciones similares y los lineamientos que se necesita para la implementación. A continuación presentaremos la valorización de los criterios.

Nro.	Criterios	Peso
1	Tiempo de Implantación	20%
2	Costo de Desarrollo	10%
3	Costos de Mantenimiento	20%
4	Impacto en Operaciones Establecidas	15%
5	Integración del Negocio	25%
6	Riesgos del Proyecto	10%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 1. Pesos de Criterios de Evaluación

Hemos clasificado en 4 grupos a los criterios de evaluación según el impacto que genera en el proyecto los pesos definidos son 10%, 15%, 20% y 25%, Para la organización es muy importante tener los procesos unificados en todas las unidades de negocio de los países donde está la corporación y que los procesos sean soportado por una herramienta. El criterio **Nro. 5.** es el indicador que muestra el mayor impacto al proyecto. La organización tiene presupuesto necesario para llevar a cabo el proyecto por lo que hemos clasificado al criterio **Nro. 2** además de ello se tiene controlado los riesgos por tal motivo hemos considerado al criterio **Nro. 6** como los criterios que generan el menor impacto al proyecto.

	Ítem	Precio	Unidad	Sub total
Costo de Desarrollo	Mano de obra	S/. 100,500.00	1	S/. 100,500.00
	Licencias	S/. 50.00	3500	S/. 175,000.00

⁴ Área de Tecnología de la Información encarga de realizar todas las implementaciones de tecnología.

Costo de Mantenimiento	Servidores	S/.	12,000.00	1	S/.	12,000.00
	Despliegue otros países	S/.	5,000.00	1	S/.	5,000.00
	Mano de obra	S/.	2,000.00	12	S/.	24,000.00
	Total				S/.	316,500.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11. Costos alternativa I

	Item	Precio	Unidad	Sub total		
Costo de Desarrollo	Mano de obra	S/.	100,500.00	1	S/.	100,500.00
	Licencias	S/.	100.00	0	S/.	-
	Ampliación de servidores	S/.	3,000.00	5	S/.	15,000.00
	Viajes	S/.	10,000.00	5	S/.	50,000.00
Costo de Mantenimiento	Mano de obra	S/.	20,000.00	12	S/.	240,000.00
	Total				S/.	405,500.00

Gráfico 12. Costos alternativa II

El tiempo de implementación es muy importante para la organización, pero sin desmerecer el esfuerzo y tiempo que requiera el proyecto, el criterio Nro. 1 y el criterio Nro. 3 tienen un alto. Para asignar los pesos a los criterios se ha utilizado el siguiente cuadro donde indica cual es el impacto que genera a la solución del problema y está alineado a los objetivos de la organización.

Peso	Impacto	Descripción
10%	Bajo	No Impacta directamente a los objetivos del proyecto.
15%	Moderado	Impacta de forma moderada a solucionar el problema
20%	Alto	El impacto está relacionado con la solución al problema
25%	Muy Alto	Impacta directamente los objetivos de la organización y la solución al problema

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13. Criterios para Pesos según el impacto al proyecto

A continuación vamos a definir los puntajes para evaluación los criterios

Puntuación	Descripción
1	Muy mala
2	Mala
3	Regular
4	Buena
5	Muy buena

Gráfico 14. Puntajes para evaluar los criterios

La toma de la decisión fue por parte de la dirección corporativa de recursos humanos, la que en adelante será el sponsor o principal interesado que el proyecto se realice y que intercede ante la presidencia de la organización para destinar los fondos necesarios. Por el tamaño de la empresa el factor más importante es la Integración del Negocio en la dirección de recursos humanos, los otros criterios fueron tomados en cuenta pero con un peso menor. En base a los criterios y los pesos se desarrolló la matriz comparativa entre las dos alternativas de solución:

Nro.	Criterios	Peso	Puntaje		Promedio Ponderado	
			Alternativa I	Alternativa II	Alternativa I	Alternativa II
1	Tiempo de Implantación	20%	3	4	0.6	0.8
2	Costo de Desarrollo	10%	3	4	0.3	0.4
3	Costos de Mantenimiento	20%	5	2	1	0.4
4	Impacto en Operaciones Establecidas	15%	4	4	0.6	0.6
5	Integración del Negocio	25%	5	3	1.25	0.75
6	Riesgos del Proyecto	10%	4	2	0.4	0.2
		100%			4.15	3.15

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2. Cuadro de Evaluación de Criterios

Obteniendo el resultado que la alternativa 1, Implementar del sistema Meta4, como mejor resultado para los objetivos que se quiere lograr en la corporación Yanbal.

3.4 PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN SELECCIONADA

3.4.1 Alcance del Proyecto:

Implementar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos Meta4 People.Net de acuerdo a los objetivos de negocio, basados en procesos establecidos por la gerencia corporativa de Recursos Humanos.

El proyecto se desarrollara en 4 fases, esto se debe a la prioridad de los procesos que involucran Meta4 People.Net, en el cuadro siguiente definimos los módulos que serán implementados en cada fase del proyecto. Según los requerimientos puesto en el **anexo A**

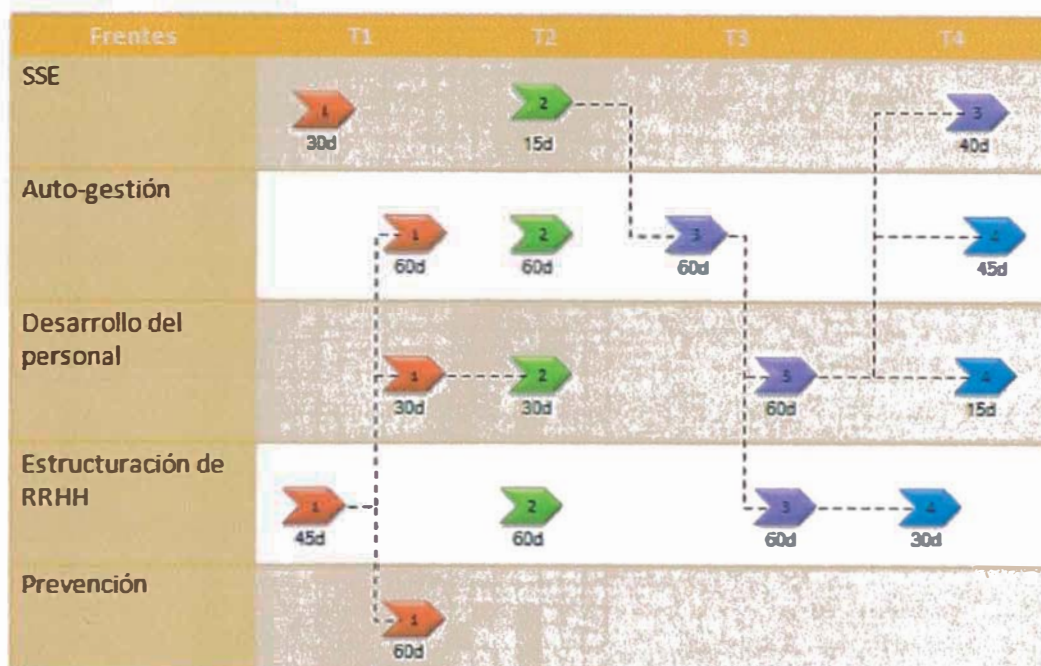
#	Objetivo	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
1	Self-service del empleado	•Administración de personal •Gestión de nómina	•Capacitación	•Organización •Planes de carrera	
2	Auto-gestión	•Administración de personal •Gestión de nómina	•Administración de personal	•Reclutamiento y selección •Capacitación	•Reclutamiento y selección •Capacitación
3	Desarrollo del personal	•Evaluación	•Evaluación	•Planes de carrera •Evaluación •Capacitación	•Planes de carrera
4	Estructuración de RRHH	•Organización	•Gestión de nómina	•Administración de personal •Compensaciones	•Compensaciones
5	Prevención	•Riesgos laborales			

Fuente: *Elaboración propia*

Cuadro 3. Fases del proyecto para la implementación

Para el éxito del proyecto fue necesario conformar el equipo de proyecto con personas que ya sabían de la herramienta, el área IT sugiere al personal que debe ser contratado para unirlos con el personal de la empresa para empezar el proyecto. La contratación del personal no se toma en cuenta en el cronograma de trabajo debido a que es realizado por la dirección de

Recursos Humanos, pero se garantiza que el ingreso del personal se iba a dar en un plazo estimado. En el cuadro siguiente mostraremos la estimación de tiempos según el esfuerzo de cada módulo.



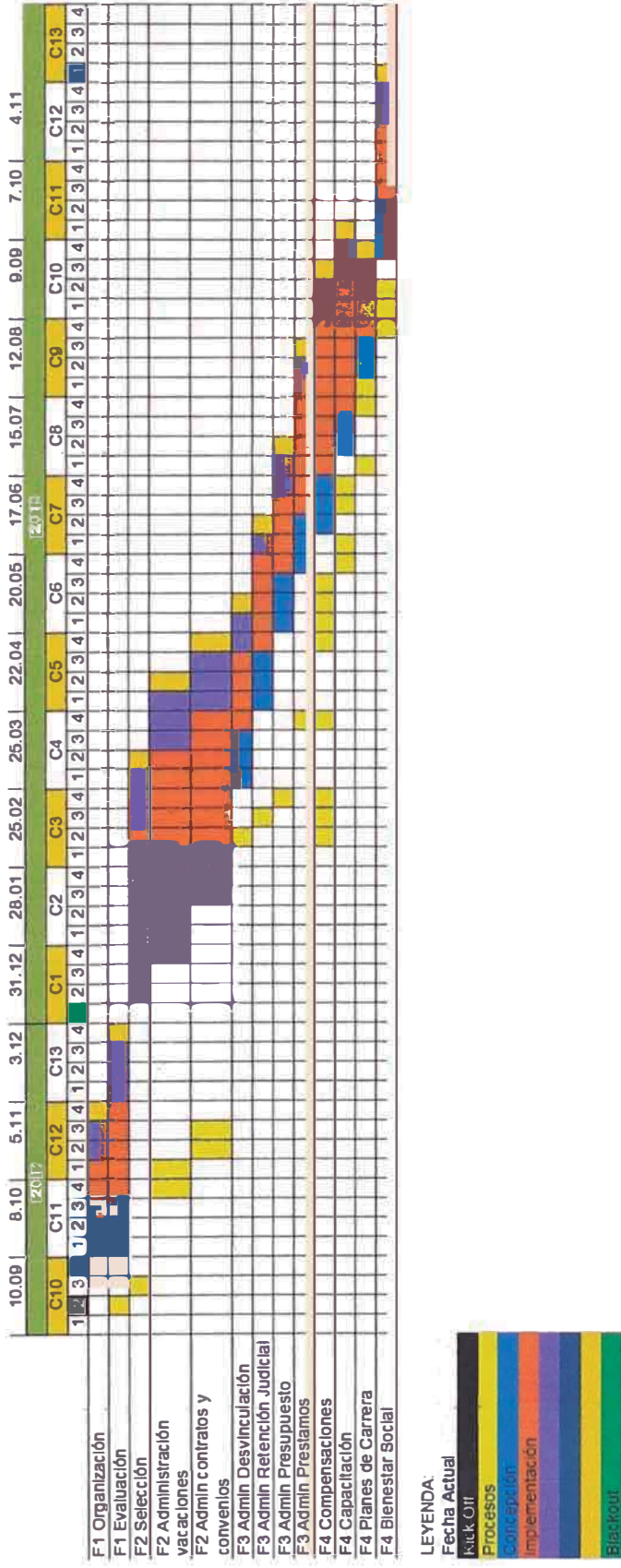
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15. Duración de las fases del proyecto

A continuación se presenta el cronograma utilizado para el desarrollo e implantación de la herramienta corporativa.

Gantt del Proyecto Implementación

El Gantt de la implementación de Meta4 People.Net, cumple el mismo cronograma dentro de la implementación del proyecto, en el cual está establecido por fases.



Fuente: Elaboración propia
Gráfico 16. Cronograma del proyecto

El aporte del proyecto es dotar a la organización con una herramienta tecnológica para la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta el crecimiento de la Compañía y el objetivo trazado para el 2016, la gestión del personal tiene que volverse más eficiente y dinámica. De tal manera que pueda soportar debidamente al negocio y apoyarlo en sus metas comerciales. Teniendo en cuenta que el número de HC⁵ se irá incrementando lo que se requiere es poder desplegar toda la funcionalidad del ERP Meta4 PeopleNet, y de esta forma poder mejorar la forma en que se gestionan los recursos humanos en la compañía, contar con una fuente centralizada de información, buscando 4 aspectos importantes:

- Automatización.
- Autogestión.
- Autoservicio.
- Autonomía (descentralización de las unidades de negocio).

Esta herramienta brindará grandes beneficios tanto para todos los Colaboradores, permitiéndoles gestionar y resolver en línea sus consultas relacionadas a vacaciones, capacitación, desarrollo, etc. Como para aquellos que tienen personal a cargo, obteniendo detalles acerca de su personal en el momento que lo necesiten. Acá el listado de las necesidades de manera general segmentada por cada fase.

⁵ HC: *Head Count*, Número de personas en la empresa

Fase	Módulo	Funcionalidad	
N/A	Administración de personal	✓Consulta de pagos, de boletas y otros documentos	
Fase 1	Administración de personal	✓Consulta de datos personales y datos laborales	
		✓Aprobación de altas y ceses	
	Gestión de nómina	✓Consulta de cuentas corrientes en SSE y saldo de vacaciones	
	Organización	✓Aprobación de cambios de salario	
	Evaluación	✓Evaluación por objetivos	
Fase 2	Administración de personal	✓Aprobación de movimientos de personal	
		✓Solicitud y aprobación de vacaciones	
		✓Solicitud de renovación de contratos	
	Organización	✓Aprobación de promociones/ cambios en la UO	
	Gestión de nómina	✓Justificación de tardanzas o faltas	
	Evaluación	✓Evaluación por competencias	
Fase 3	Organización	✓Consultas de organigramas	
	Planes de carrera	✓Consulta de planes de carrera	
	Reclutamiento y selección		✓Evaluación de candidatos
			✓Consultar procesos de selección de acuerdo al perfil del usuario
			✓Postular a un proceso de selección
	Capacitación		✓Solicitud de cursos
		✓Inscripciones a cursos	
Fase 4	Capacitación	✓Evaluación de cursos	
		✓Control de asistencia a cursos	
Fase 5	Riesgos laborales	✓Registro de incidentes/accidentes	
		✓Consulta de estado de incidentes/accidentes	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4. Necesidades en el área de Recursos Humanos

3.4.2 Hitos y Entregables

Todos los inconvenientes que implica algún atraso en algún entregable deberán ser avisados al comité del proyecto para hacer de conocimiento de los usuarios y tomar decisiones sobre las planificaciones del área de recursos humanos

Fase	Entregable	Descripción	Responsable
Workshop Hitos: 1. Fin revisión informe final 2. Previo Kick OFF	Alcance de Requerimiento Informe Final Documento funcional Plan de Implementación y Costo Orden de Compra	Especificación detallada de los requerimientos Proceso de Compras	Gerente de Proyecto
Ejecución del Proyecto Hitos: A la mitad y al finalizar cada una de las fases (son 5)	Prototipo Versión Final Capacitación Pruebas Manual de pruebas Manual de usuario Manual Técnico	Implementación de los requerimientos funcionales y no funcionales y despliegue	Proveedor / Gerente de Proyecto
Cierre Hitos: Al momento de la presentación del acta de aceptación	Acta de aceptación	Evaluación final del proyecto y aceptación	Líder Funcional

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 17. Hitos y Entregables

3.4.3 Estructura de Organizativa

La participación se dará a largo de toda la implementación, realizando un informe de estado quincenal a los patrocinadores del proyecto, Los cambios por modificaciones en las especificaciones del software se elevarán al patrocinador con el análisis de impacto en tiempo y costo, para la toma de decisión, la cual será comunicada formalmente por correo electrónico.

El personal del área de Recursos Humanos estará presente para las actividades correspondientes, requeridas por el proyecto.

Roles del equipo del proyecto	Cantidad	Responsabilidades
Patrocinadores	1	Ser el sponsor del proyecto
Gerente de Proyecto	1	Liderar el proyecto
Líder Funcional	1	Es la persona encargada de parte de RR.HH. que tiene poder de decisión en el proyecto
Líder de Integración	1	Encargado de unificar los requerimientos funcionales con el ERP de RR.HH. Meta4 PeopleNet
Usuario Experto RR.HH.	1	Usuario con conocimientos de todas las áreas funcionales de RR.HH., que va a ser el nexo entre los usuarios claves con el personal de IT y el proveedor
Usuarios Claves RR.HH.	5	Personal designado por la gerencia de RR.HH. para ser la encargada de brindar información sobre los procesos o funcionalidades de su área
Analista Meta4	1	Analista de Sistemas experto en la herramienta Meta4 PeopleNet
Equipo Extendido IT	4	Dar soporte en los temas de integración, redes, base de datos, servidores
Proveedor	5	Personal asignado del proveedor para en proyecto

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18. Los roles dentro del equipo de trabajo



Fuente: Elaboracion Propia

Gráfico 19. Organigrama del equipo

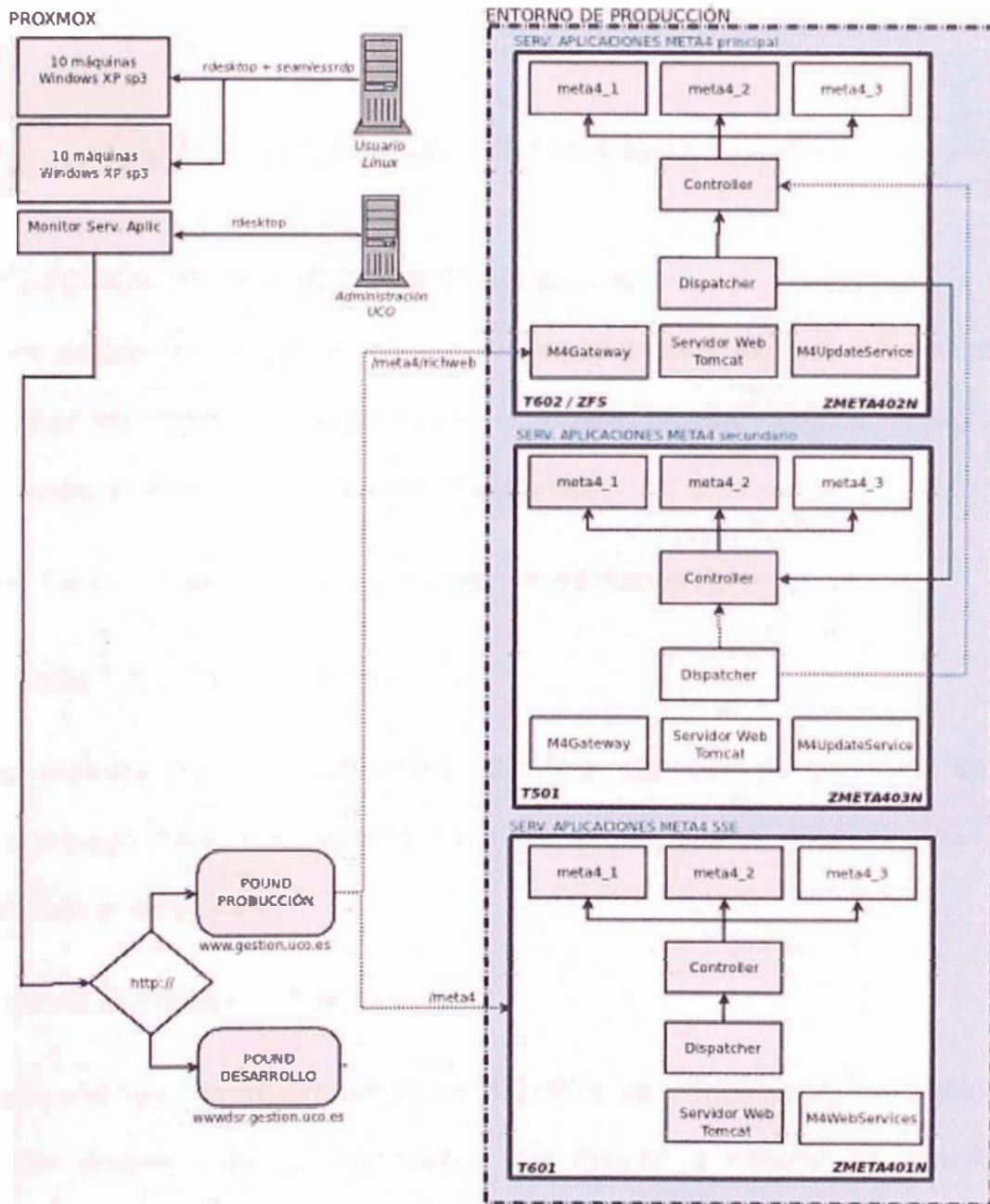
3.4.4 Riesgos

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Estrategia de mitigación	Responsabilidad
Demora en el proceso de aprobación de presupuestos, cotización y compras	Media	Alto	Involucrar al área de finanzas.	Gerente de proyecto
No contar con la disponibilidad de los usuarios expertos o que estos no se involucren en la forma adecuada.	Media	Alto	Tener reuniones antes del proyecto donde se les explique a los usuarios los beneficios que se van a obtener, a pesar del sacrificio inicial que esto implique	Sponsor Gerente de proyecto
Culturalmente la empresa debe pasar de centralizar la información, a descentralizarla, brindando la oportunidad de delegar la toma de decisiones de ciertas actividades, haciéndola más dinámica.	Alta	Alto	Involucrar a todas las áreas y a la Presidencia con la finalidad de alinear los procesos en beneficio de los objetivos de la manera más eficiente.	Sponsor
No contar con la información requerida a tiempo, que es necesaria para la implementación de los distintos módulos.	Media	Alto	Requerir al proveedor el listado de documentación requerida. Realizar el seguimiento para la entrega de la documentación.	Gerente de proyecto

Fuente: Proporcionados por el área de sistemas de Yanbal

Gráfico 20. Riesgos

3.4.5 Estructura del sistema



Fuente: Área de soportes sistemas RR.HH. Yanbal
Gráfico 21. Estructura del sistema

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS BENEFICIO – COSTO

4.1 SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Para evaluar los resultados de la solución, se plantea algunos criterios para evaluar los beneficios tangibles, que han generado un ahorro o un ingreso concreto y los beneficios intangibles obtenidos.

Los criterios a considerar para evaluar los resultados del proyecto son:

Criterio 1: Costos Operativos

Se evaluará los costos operativos, si existe reducción de costos de en la elaboración manual de reportes y realización de procesos manuales que se realizan al cierre mes.

Criterio 2: Eficiencia Operativa

Evalúa si hay una mejora dentro de la gestión de mantenimiento que afecten a los procesos de la corporación, que apoyen a mejorar los objetivos trazados.

Criterio 3: Información para una gestión corporativa.

Configurar el sistema en base a las nuevas necesidades de la corporación que pueda soportar más negocios y permitir benchmarking entre ellas. Y poder calcular indicadores de gestión precisos.

4.2 INFORMACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Antes de la implantación del sistema de gestión corporativo se tenía una arquitectura que dificultaba labores de integración de información y el re trabajo en todas las sub áreas de recursos humanos. A continuación se muestra la distribución del trabajo la que se contaba. Se distingue cuatro repositorios de información para empleados y candidatos, los cuales no se intercomunican, salvo uno de ellos pero sólo le envía datos de empleados y beneficios que tienen para que pueda ser utilizado por el área de desarrollo y compensaciones.

A continuación se muestra el re trabajo del área Administración de Personal que recibe la información del área de selección valida y almacena la información y luego podemos ver el problema que existe para integrar la información, el área de selección, compensaciones y el área de desarrollo de talento tienen su propia información totalmente independiente del otro.

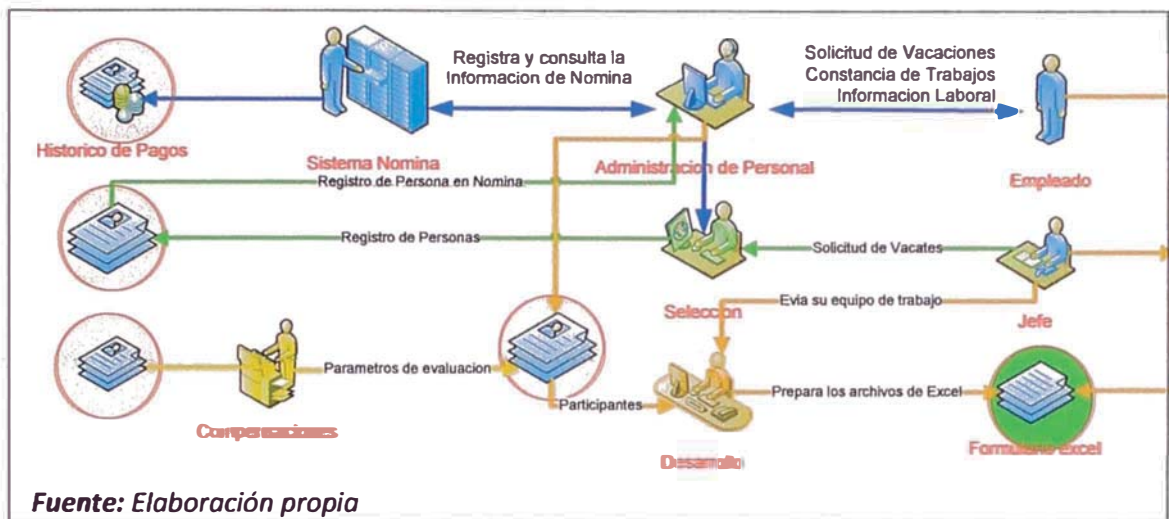


Gráfico 22. Situación antes de la implementación
Criterio 1: Costos Operativos

- Actualmente cada sub área de la gerencia de recursos humanos como selección, desarrollo, compensaciones y bienestar social vienen registrando en archivos auxiliares toda la información que soporte sus procesos, esto hace que la carga operativa sea alta, además de todo esto se tienen que emitir cuadros de seguimiento y control.
- Adicionalmente los responsables de cada sub área elaboran reportes y validan información de otras unidades de negocio.
- Las evaluaciones al personal se realiza en un formato auxiliar, que luego es consolidado, teniendo en cuenta la cantidad de personal que se cuentan, y que cada persona tiene un archivo.

Criterio 2: Eficiencia Operativa

- Actualmente el área de recursos humanos no tiene una visión clara de las necesidades de las operaciones, solo se basa en el histórico y no tiene una visión de las futuras operaciones que formaran parte del planeamiento de la empresa esto genera la acumulación de trabajo de necesidades que no serán planeadas en las operaciones de cada sub área.
- Actualmente no se lleva un registro claro del ciclo de evaluación que se realizan a los empleados, es decir si un colaborador ha sido evaluado y se encuentra con problemas en su evaluación se realiza trabajos de búsqueda y en algunos casos no se llega a tomar las acciones de mejora que indica la evaluación, se tiene que apelar a un registro manual en archivo excel que utilizan los planificadores de formación en que se cuenta con tal matriz de acciones de mejora.
- Actualmente la sub área selección de recursos humanos evalúa a los candidatos en una hoja física, luego evalúa de forma manual a cada candidato por todos los procesos de selección que no están mapeados.

Criterio 3: Información para una gestión corporativa

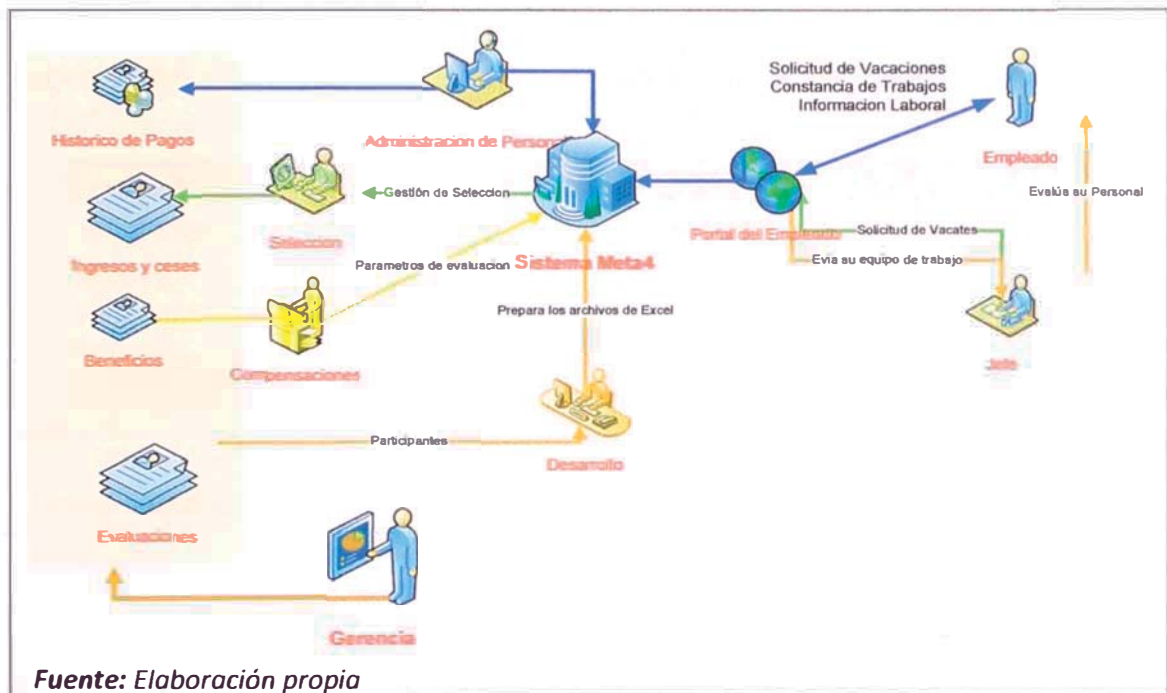
Actualmente se mide 2 indicadores principales definidos por la presidencia de Yanbal:

- *Índice de rotación:* El principal problema actualmente con este indicador es que no muestra el número de personas que cesaron en el mes, las unidades de negocio de otros países envían dicha información en la primera quincena del mes siguiente. De esta manera el indicador del se ve distorsionado lo cual la alta gerencia no puede tomar decisiones asertivas.
- *Disponibilidad de Personal a las áreas operativas:* Este indicador muestra el porcentaje del tiempo total que entrega el área de recursos humanos a las áreas operativas el personal que solicitan según sus necesidades, este indicador actualmente solo se lleva a las áreas de que geográficamente se ubican el Perú dado que hay una limitación en el sistema de solo poder registrar un tiempo por cada fase del proceso de evaluación cuando siempre existen más de uno, además de todo ello este indicador siempre tiene resultados bajos en el numero esperado por no contar con un sistema de soporte a las operaciones con el proceso.

4.3 RESULTADO DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA

Al implementar el Sistema Corporativo se tuvo una solución con un modelo donde el elemento principal evitar duplicar la información el cual permite tener información en tiempo real de todas las sub área y todas las unidades de negocio. Este sistema ayuda a que los usuarios y empleados de la organización tengan información suya sin necesidad de recurrir a recursos humanos además tener información de las otras sub áreas que guardan

relación. La imagen a continuación muestra los elementos principales que participan en la implantación de este nuevo sistema de recursos humanos.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 23. Situación después de la implementación

4.3.1 Análisis Financiero

Costos del proyecto: En los costos hemos incluido todo lo referente a la participación del equipo interno, el ambiente inmobiliario, el costo del desarrollo que consta de licencias, infraestructura y el costo del proveedor

Equipo del Proyecto	Participación	Costo Unitario	Costo mensual	Costo total
Gerente de Proyecto	50%	8,000.00	4,000.00	64,000.00
Lider Funcional	100%	4,000.00	4,000.00	64,000.00
Lider de Integración	50%	5,000.00	2,500.00	40,000.00
Usuario Experto RR.HH.	100%	4,000.00	4,000.00	64,000.00
Usuarios Claves RR.HH.	20%	2,000.00	400.00	6,400.00
Analista Meta4	100%	2,000.00	2,000.00	32,000.00
Equipo Extendido IT	20%	2,000.00	400.00	6,400.00
Costo total del Equipo				276,800.00

Cuadro 5. Costo del equipo de proyecto

Se ha considerado el grado de participación de cada integrante del proyecto y un salario aproximado al real. Teniendo en consideración la duración del proyecto. En el cuadro siguiente podemos ver el costo de la implementación, considerando la mano de obra externa y las licencias adquiridas

Costo de Implementación	Precio	Unidad	Sub total
Mano de obra	100,500.00	1	100,500.00
Licencias	50.00	2500	125,000.00
Infraestructura	12,000.00	1	12,000.00
Despliegue otros países	5,000.00	5	25,000.00
Costo total de Implementación			262,500.00

Cuadro 6. Costo de la implementación

Como resumen de los costos tenemos el siguiente cuadro

Costo Total del equipo	276,800.00
Ambiente Inmobiliario	3,000.00
Costo de Desarrollo	262,500.00
Otros Gastos administrativos (5%)	13,840.00
Total	556,140.00

Cuadro 7. Cuadro Resumen del costo total del Proyecto

Teniendo en cuenta que también tenemos un costo de mantenimiento anual.

Costo Mantenimiento	20,000.00
----------------------------	------------------

Beneficio del proyecto: Se consideró 2 indicadores que eran críticos en la gestión de recursos humanos

a. Reducción del costo de retraso en conseguir una vacante

Antes de la implementación durante el año 2012, para este análisis hemos considerado como día de retraso, los días que toma el proceso de selección después de la fecha comprometida a esos días hemos tomado el tiempo extra

multiplicado por el salario de la coordinadora de selección y un analista de reclutamiento.

Mes	Vacantes	Días retrasados	Costo Adicional	Costo Total	% Impacto Retraso
ENE	15	20	8000	20000	40%
FEB	20	10	4000	16000	25%
MAR	17	17	6800	18800	36%
ABR	12	29	11600	23600	49%
MAY	10	17	6800	18800	36%
JUN	13	13	5200	17200	30%
JUL	16	28	11200	23200	48%
AGO	11	23	9200	21200	43%
SEP	14	21	8400	20400	41%
OCT	15	34	13600	25600	53%
NOV	7	23	9200	21200	43%
DIC	10	23	9200	21200	43%
Costo Total				247200	

Cuadro 8. Costo del proceso de selección antes de la implementación.

Análisis del año 2013 luego de la implementación en enero se inició el uso de la herramienta, el uso de la herramienta para gestión del área ayudo a mejorar los indicadores del proceso.

Mes	Vacantes	Días retrasados	Costo Adicional	Costo Total	% Impacto Retraso
ENE	13	4	1600	13600	12%
FEB	16	2	800	12800	6%
MAR	11	4	1600	13600	12%
ABR	14	7	2800	14800	19%
MAY	15	6	2400	14400	17%
JUN	15	8	3200	15200	21%
JUL	20	9	3600	15600	23%
AGO	17	10	4000	16000	25%
SEP	11	6	2400	14400	17%
OCT	14	9	3600	15600	23%
NOV	15	6	2400	14400	17%
DIC	8	3	1200	13200	9%
Costo Total				173600	

Cuadro 9. Costo de selección después de la implementación.

b. Reducción impacto del proceso del pago de los beneficios laborales

Para este análisis hemos incluido los costos causado por la generación del pago de los beneficios laborales con errores. En el costo está incluido el monto adicional si fuera el caso y el reproceso del personal de administración de personal, hemos incluido el salió del coordinador de administración de personal mas el analista de administración de personal quien tendrá que reprocesar el pago de la persona que reporto el error en su pago.

Mes	N° Pagas con error	N° Personas	% Error	Costo Total
ENE	10	2564	0.39%	8,000.00
FEB	5	2569	0.19%	2,500.00
MAR	8	2569	0.31%	12,000.00
ABR	7	2577	0.27%	3,500.00
MAY	9	2589	0.35%	4,500.00
JUN	10	2580	0.39%	5,000.00
JUL	13	2603	0.50%	13,000.00
AGO	7	2798	0.25%	3,500.00
SEP	8	2610	0.31%	4,000.00
OCT	11	2615	0.42%	5,500.00
NOV	13	2618	0.50%	11,700.00
DIC	14	2615	0.54%	7,000.00
Costo Total				80,200.00

Cuadro 10. Costo de los errores en los beneficios laborales en 2012

En este cuadro veremos los costos luego de la implementación se considero los mismos criterios del cuadro anterior.

Mes	N° Pagas con error	N° Personas	% Error	Costo
ENE	1	2564	0.04%	300.00
FEB	0	2569	0.00%	0.00
MAR	1	2569	0.04%	300.00
ABR	1	2577	0.04%	300.00
MAY	1	2589	0.04%	300.00
JUN	2	2580	0.08%	600.00
JUL	0	2603	0.00%	0.00
AGO	1	2798	0.04%	300.00
SEP	2	2610	0.08%	200.00
OCT	0	2615	0.00%	0.00
NOV	1	2618	0.04%	300.00
DIC	0	2615	0.00%	0.00
Costo Total				2,600.00

Cuadro 11. Costo de los errores en los beneficios laborales en 2013

c. Cálculo del VAN y TIR

Vamos a realizar un análisis si el proyecto fue rentable para los objetivos de los directivos de la organización, en el análisis que realizaremos vamos a proyectar los costos según el crecimiento del área en cuanto a personas de la organización y una proyección de solicitudes de vacantes que realizan las áreas durante 4 años. Calcularemos a una tasa de 16% por ser una tasa para los proyectos en el mercado peruano.

Periodo	Costo	Beneficio	Flujo Efectivo	Tasa de Actualización	Costo actualizado	Beneficio Actualizado
0	556,140.00	0.00	-556,140.00	1.00	556,140.00	0.00
1	20,000.00	150,800.00	130,800.00	0.84	16,877.38	127,255.46
2	20,000.00	286,520.00	266,520.00	0.69	13,754.76	197,050.76
3	20,000.00	401,128.00	381,128.00	0.53	10,632.15	213,242.59
4	20,000.00	641,804.80	621,804.80	0.38	7,509.53	240,982.59
Total	636,140.00	1,480,252.80	844,112.80		604,913.82	778,531.39

El TIR salió aproximadamente 38% por lo que podemos decir que el proyecto fue rentable y cumplió con los objetivos de la organización en cuanto al tiempo y costo invertido. Vemos que por cada sol que se invirtió se ha ganado 0.29 en beneficios para la gestión de recursos humanos.

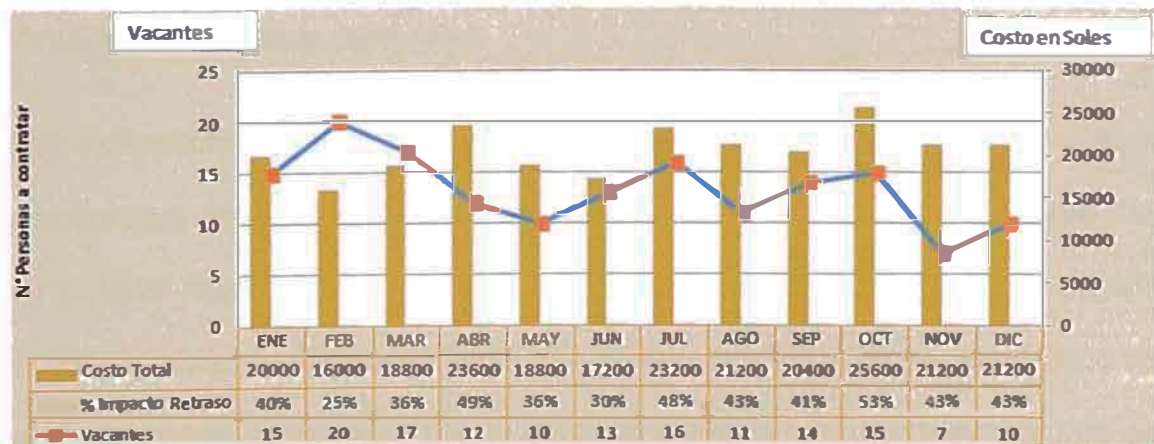
TIR	38%
VAN	S/. 342,276.23
B/C	1.29

Criterio 1: Costos Operativos

Vamos a analizar el costo que tuvo el proyecto versus los beneficios que logro el proyecto.

- Las sub áreas de Recursos humanos cuentan con un sistema que soporta y automatiza las operaciones que involucra el proceso corporativo de la organización permitiendo a las personas involucradas registrar y obtener la información de las unidades de negocio de forma directa y rápida

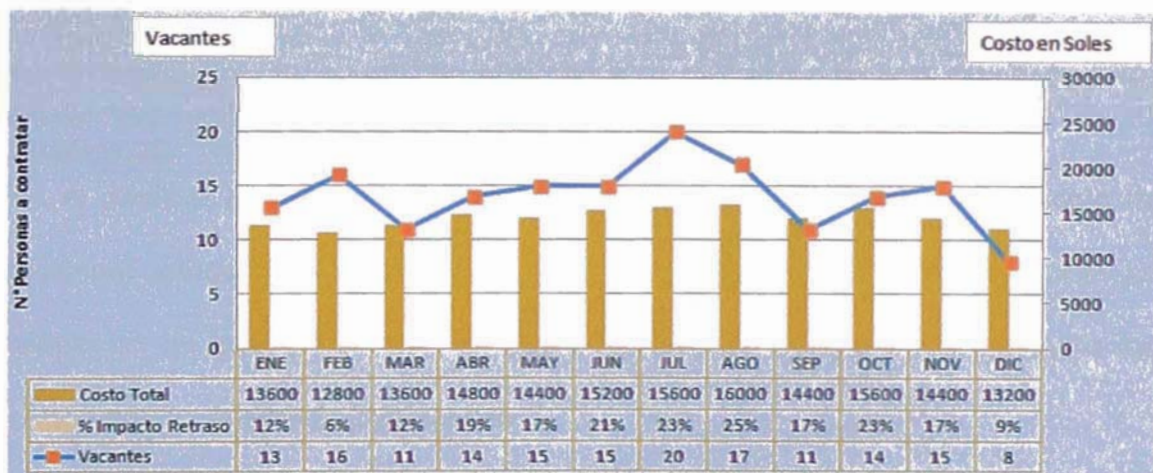
En el grafico siguiente podemos ver como estaba el costo operativo en el área de selección antes de implementar la solución en una comparación de personas a contratar (Vacantes) versus el costo que implica seleccionar a una persona durante el año 2012. En este costo se ha incluido el sueldo equivalente de una coordinadora del área de selección y una analista de selección que son los recursos asignados para la búsqueda de una vacante en el mercado laboral.



Fuente: Elaboración propia con información del área de selección

Gráfico 24. Costo operativo del área de selección antes de la implementación

En el siguiente vemos como se ha reducido el costo operativo en el proceso de seleccionar una persona para incorporar a la organización y el % de impacto causado por el retraso en cubrir una vacante del área solicitante en la organización. Este ratio se calcula el costo causado por el retraso frente al costo total.

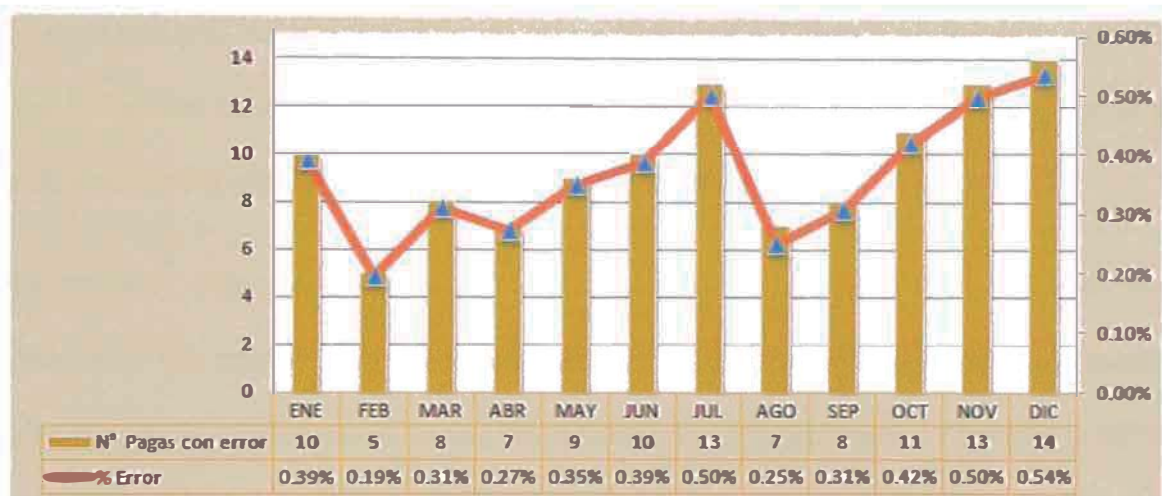


Fuente: Elaboración propia con información del área de selección

Gráfico 25. Costo operativo del área de selección después de la implementación

Criterio 2: Eficiencia Operativa

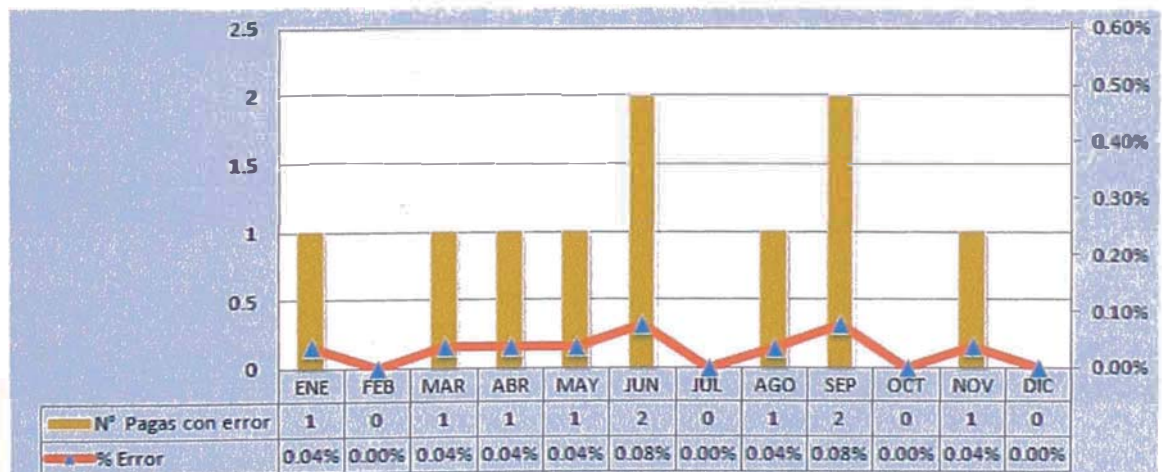
- Los indicadores para administración de personal ha mejorado según el cuadro comparativo donde hemos comparado el año 2012 y 2013 con los errores que se cometía reduciendo a un aproximado de 0% de errores, este ratio se calculó el número de errores reportados al área de administración de personal luego de que el persona validara su boleta de pago entre el total de personas que se procesó la nómina en el mes que reportaron los errores de cálculo de paga.



Fuente: Elaboración propia con información del área soporte del sistema de la nomina

Gráfico 26. Ratio de errores en la generación de paga de un personal

En el gráfico 28 podemos ver las mejoras que se hicieron para la administración de personal, vemos que los errores en el cálculo de las volutas de las personas se redujeron en un gran porcentaje en todos los meses. Debido a los ajustes a los conceptos y mejoras en la formulación



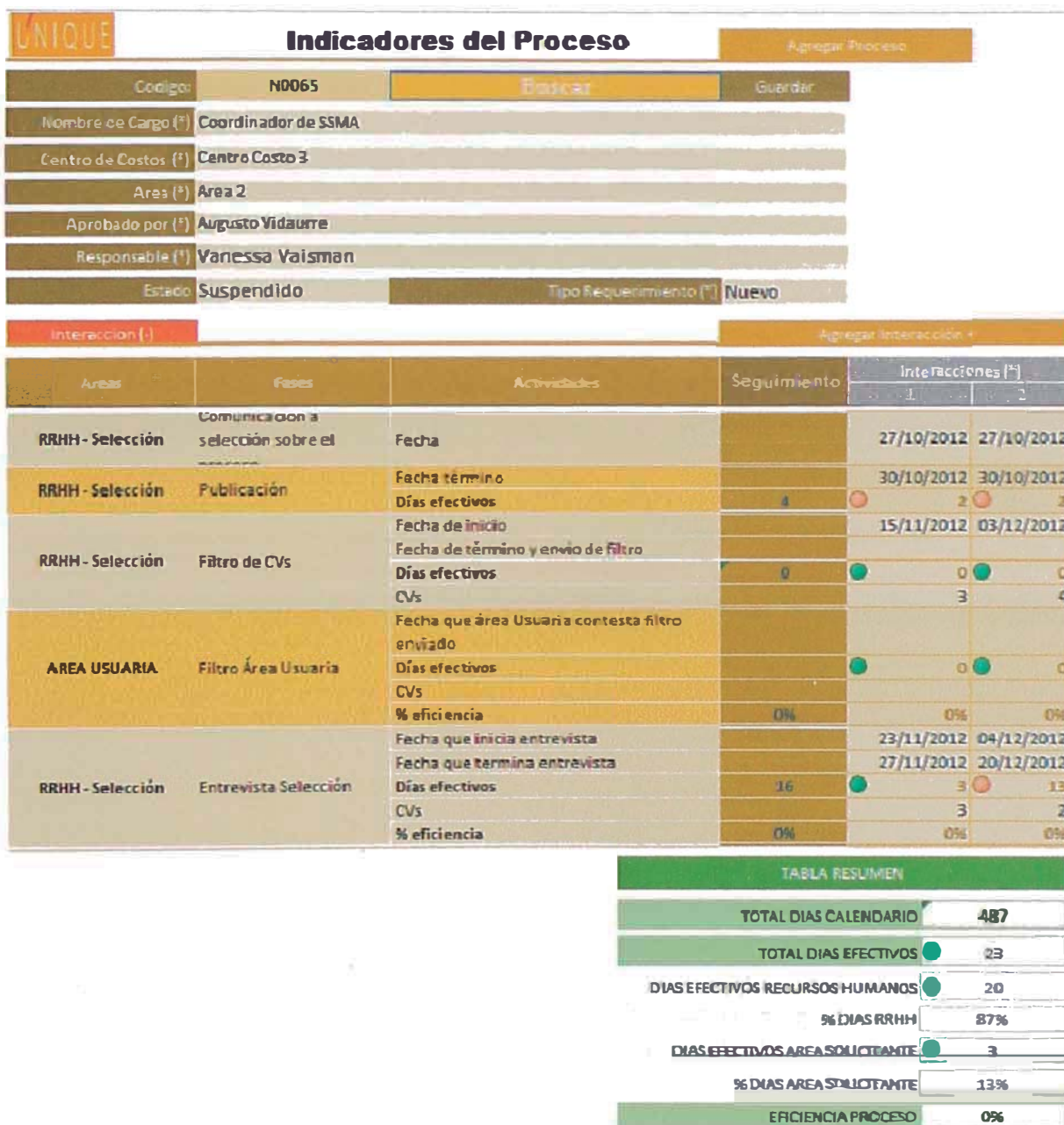
Fuente: Elaboración propia con información del área soporte del sistema de la nomina

Gráfico 27. Ratio de errores en la generación de paga de un personal después de la implementación

- Los módulos de gestión de procesos de selección con la que cuenta la herramienta meta4, permite ver las proyecciones de las solicitudes de personal

lo cual permite tener una visión de requerimientos a futuro y poder aprovisionar los esfuerzos necesarios. Con esto se estima que los pedidos de personal sea cubierto en los plazos solicitados y con la eficiencia esperada.

- El módulo selección dentro de sus funcionalidades cubre el proceso de gestionar los costos que involucra reclutar recursos humanos para las áreas internas de la organización. permitiendo realizar simulaciones de costo y control del plan de trabajo para estar alineado con las métricas esperadas en el periodo establecido por la organización.



Fuente: Indicadores del área de selección

Gráfico 28. Panel de control de los procesos vs los recursos

En el grafico anterior podemos ver que los procesos de selección es monitoreado para poder determinar el trabajo real que cada recurso aplica en tiempos, permitiendo al coordinador de selección llevar un control del estado de todos los procesos activos en el sistema y los planificados durante todo el año.

Realizando una comparación entre los días útiles y días calendario permitiendo mapear la eficiencia en cada fase del proceso de selección.

- Con la implementación del módulo evaluación, permite realizar las evaluaciones de forma on-line y gestionar los resultados para fines de promociones internas y hacer seguimiento las acciones de mejora.

YOY
voyando

JUAN PEREZ
Cerrar sesión

Información general Mis datos personales Mi lugar de trabajo Mi tiempo de trabajo

Definición de mis objetivos

- Defina cada uno de sus objetivos, llenando todos los campos (objetivo, comentario, métrica, peso y deadline). Para definir el siguiente objetivo, haz clic en grabar.
- Ten en cuenta que el peso total de sus objetivos está relacionado con su nivel.
- Cuando hayas planteado todos sus objetivos, revisado y estás seguro de ellos, presiona el botón **Enviar a Jefe**.

* Tipo de objetivo Objetivos Generales

* Objetivo

Comentario

Métrica

* Peso

* Deadline

GRABAR ENVIAR A JEFE

Gráfico 29. Pantalla definición de objetivos del módulo de evaluación
Criterio 3: Información para una gestión corporativa

- *Los indicadores de rotación:* Al estar integrado el módulo de Gestión del personal con el módulo de Gestión de Recursos Humanos y aprovechando las bondades que ofrece Meta4, se puede realizar seguimiento de los motivos de cese, el área de selección registra esta información a través del sistema, desarrollo gestiona la información a través para tomar nuevos lineamientos de

para el área de selección. toda la información se tiene centralizada para todas las unidades de negocio.

- *Disponibilidad de Personal a las áreas operativas:* El estándar del módulo de selección permite gestionar los procesos de selección según los procesos definidos por el área corporativa de recursos humanos facilitando la labor diaria, el sistema alerta y realiza notificaciones a las áreas involucradas reduciendo el tiempo de un proceso. tiene centralizado la información de todos los procesos de selección de todas las unidades de negocio de Yanbal.

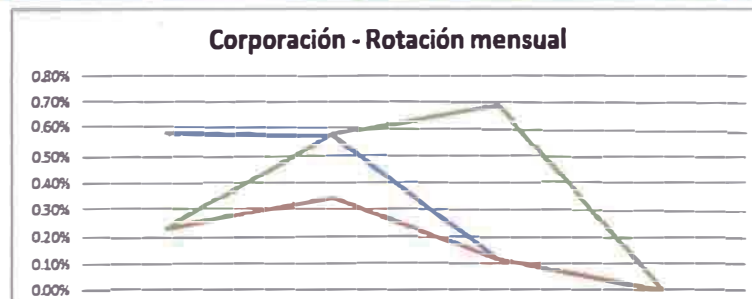
Los resultados de la implantación del nuevo sistema recursos humanos se tienen los siguientes beneficios:

1. Mejoró el almacenamiento de la información para la gestión de recursos humanos y mayores tiempos de análisis de las áreas que necesiten los reportes. El reporte de Ceses es generado del sistema y reúne todos los ceses de todos los países en tiempo real el objetivo de este reporte es medir los indicadores de cese, analizar los motivos de ceses los responsables de medir los indicadores ahora están gastando esfuerzos en tomar decisiones en mejorar estos indicadores y ya no en recopilar esta información.

REPORTE: INDICADORES MOTIVO CESE
Enero - 2012 : Marzo - 2012
Unidad Negocio: IUMI Corporación
Tipo Empleado: Todos
País: Perú

PERIODO	TIPO DE CESE					Total
	DESPIDO O DESTITUCIÓN	RENUNCIACIÓN	TERMINO DE CONTRAT	MUTUO DISENSO	OTROS	
201201	1	2	2			5
201202	2	3				5
201203		1				1
Total	3	6	2	0	0	11

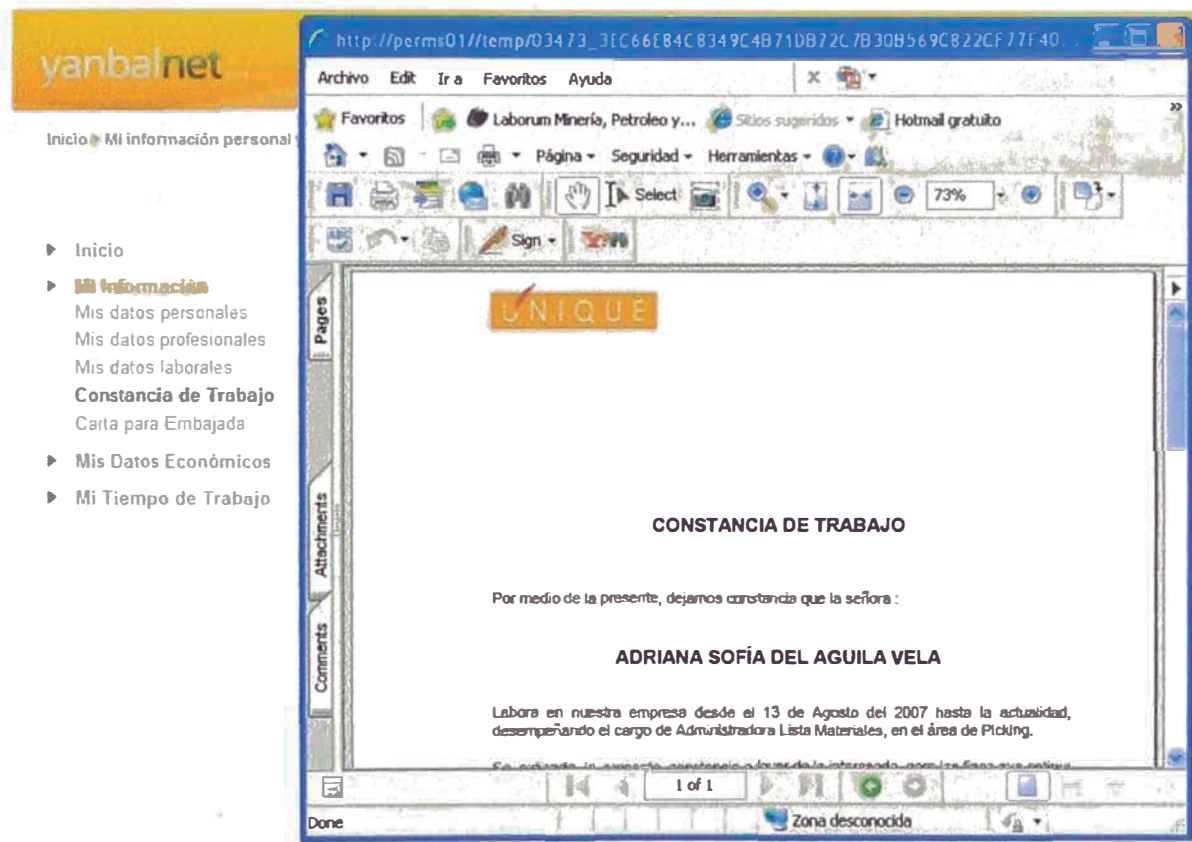
Centro de Costo	TIPO DE CESE					Total
	DESPIDO O DESTITUCIÓN	RENUNCIACIÓN	TERMINO DE CONTRAT	MUTUO DISENSO	OTROS	
RECURSOS HUMANOS		1				1
FAMILIA COSMÉTICOS			1			1
GERENCIA COMUNICACIONES			1			1
GERENCIA VENTA ENTRENAMIENTO		1				1
COMPRAS	1					1
VENTA CAMPO REGIONAL 2 LIMA	1	1				2
VENTA CAMPO REGIONAL 5 LIMA - CENTRO		1				1
Gerencia Extrarremiata Comercial	1					1
GERENCIA LEGAL		1				1
DESPACHO		1				1
						0
						0
						0
						0
						0
Total	3	6	2	0	0	11



Fuente: Sistema Meta4

Gráfico 30. Pantalla reporte indicadores de cese

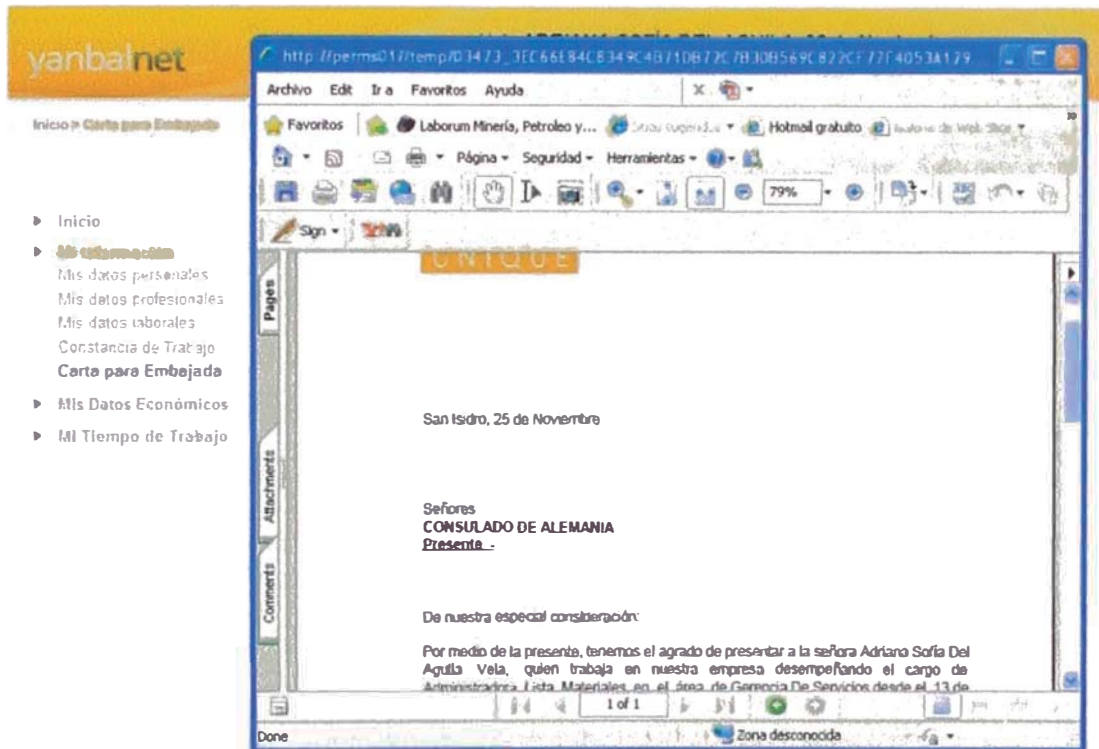
2. Reducción notable tiempo para la obtención de los resultados y brindar un servicio que pueda soportar el crecimiento de la organización. Brindando un servicio de autogestión, autoservicio y autónomo así las personas no tienen que recurrir al área d recursos humanos para:
 - a. Constancia de trabajo



Fuente: Sistema Meta4

Gráfico 31. Documentos que las personas pueden consultar en el sistema

b. Carta para embajada



Fuente: Sistema Meta4

Gráfico 32. Documentos que las personas pueden consultar en el sistema

c. Consultar Vacaciones

yanbalnet Hola ADRIANA SOFIA DEL AGUILA, 25 de Noviembre

Inicio » Mi tiempo de trabajo » **Vacaciones**

cerrar sesión

- ▶ Inicio
- ▶ Mi Información Personal y Laboral
- ▶ Mis Datos Económicos
- ▶ **Mi Tiempo de Trabajo**
- ▶ **Vacaciones**
- ▶ Ausencias

Vacaciones

Saldo de vacaciones al día de hoy

- Período 2010 21 días
- Período 2011 30 días

Detalle de tus últimos movimientos de vacaciones

Tipo	Fecha de Inicio	Fecha de Término	Nro. de Días
Vacaciones	06-04-2009	09-04-2009	4
Vacaciones	27-07-2009	31-07-2009	5
Vacaciones	26-07-2010	31-07-2010	6
Vacaciones	01-08-2010	24-08-2010	24
Vacaciones	01-07-2011	30-07-2011	30

Fuente: Sistema Meta4

Gráfico 33. Consulta de vacaciones sin recurrir a RRHH

- d. Los jefes pueden consultar información de todo su equipo de trabajo con relación a la organización sin necesidad de solicitar a recursos humanos



Fuente: Sistema Meta4

Gráfico 34. Las opciones que tienen las personas en el sistema

3. Ahora se tiene un sistema de recursos humanos donde todas las sub áreas pueden consultar información que interesa a las otras sub área sin necesidad de estar actualizando de diferentes repositorios. Siendo el empleado el principal elemento en todo el área.

a. Módulos integrados

La información se encuentra integrada en sistema en tiempo real, de esta manera todas las sub áreas pueden acceder a la información sin necesidad de interactuar con diferentes herramientas o repositorios de información.



Fuente: Sistema Meta4

Gráfico 35. Pantalla de mantenimiento del personal

b. Información clasificada

The screenshot shows a web application interface for 'Mantenimiento de la persona - PERU'. The main window displays a form for 'Persona' with the following fields and values:

- ID Persona: 00037
- Nombre: JUAN
- 1º Apellido: NUÑEZ
- 2º Apellido: GALINDO
- Fecha nacimiento: 19/08/1966 (Age: 47)
- ID País: [Dropdown]
- ID Provincia: [Dropdown]
- ID Población: [Dropdown]
- ID Sexo: 1 Masculino
- ID Tratamiento: 01 Señor
- Fotografía: Y:\08101508.JPG (Browse...)
- ID tipo documento: 01 DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD
- Núm. de documento: 08101508 (Ruc: [Field])
- Específico por: [Field] (Domiciliado:)
- Apellido de casado: [Field] (Nick: JUAN)
- Tipo Centro Formación: [Dropdown]
- ID Nivel de instrucción: 13 EDUCACIÓN UNIVERSITARIA COMPLETA

On the left, there is a 'Árbol de contenidos' (Content Tree) with categories like 'Nacionalidad', 'Estado civil', 'Dirección', 'Correo electrónico', 'Teléfonos', 'Datos bancarios', 'Contactos de emergencia', 'Información complementaria', and 'Documentos personales'. Below it, there is a 'Entidades' section with 'Información de la persona' expanded to show 'Datos de la persona', 'Mantenimiento del C.V.', 'Mantenimiento de la info. médica', 'Documentos del RH', and 'Mantenimiento Periodo'.

Fuente: Sistema Meta4

Gráfico 36. Pantalla de mantenimiento del personal

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. La implementación de Meta4 People.Net permite tener una visión clara del área de recursos humanos en la gestión del personal, se necesitaba una herramienta que para convertirse en un área estratégica y realizando el trabajo operativo a través de la funcionalidad de la herramienta.
2. Se logró reducir el costo operativo, gracias a la optimización de procesos y contar con un sistema de información que soporta el proceso de la gestión de recursos humanos adecuadamente.
3. Se tiene mayor capacidad de llevar la gestión y control de los procesos, gracias a que se puede obtener información confiable y oportuna.
4. La falta exclusividad de los usuarios, en las funciones del proyecto dificultó la integración de los sistemas implantados, y la resolución de conflictos entre los equipos de trabajo.
5. La idiosincrasia, conocimiento y experiencia del equipo consultor es fundamental en el éxito del proyecto.

RECOMENDACIONES

1. En un proyecto de implementación como este, se debe aprovechar para hacer los cambios estructurales necesarios para los nuevos objetivos institucionales.
2. Se debe capacitar al personal usuario para explotar el conjunto de herramientas que trae y utilizarlas, planteando el diseño adecuado en la definición de las necesidades de los procesos de negocio.
3. Para conformar un buen equipo de proyecto es importante contar con la exclusividad y liderazgo del gerente de proyecto para administrar y controlar con éxito las actividades del Proyecto.
4. Al hacer algún cambio al proceso de recursos humanos, se debe realizar en base lineamiento y políticas definidas, tomando en cuenta las buenas prácticas del sector salud, manteniendo la integridad del proceso y adaptación con el sistema de información implantado.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Regresos De La Finalización de Periodo Vacacional: Acumular días de descanso físico no culminados o truncos.

Consideraciones Estados de Vacaciones: Diferentes estados de vacaciones gozados, ganados, pendientes, truncos, comprados.

División De Vacaciones: Diferenciación de entre vacaciones programadas y solicitadas.

SCTR: Seguro Complementario de Riesgo del Trabajo.

OPSC: Oportunidad Para Seguir Creciendo

LBS: Liquidación de Beneficios Sociales.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias escritas

- Business Intelligence: Una guía práctica, Edison Medina la Plata (2009)
- LUIS PUCHOL, Dirección y Gestión de Recursos humanos, Séptima Edición Ediciones Díaz de Santos S.A, Madrid
- Memoria Anual 2012, Yanbal International

Referencias virtuales

- MicroStrategy: Business Intelligence Software
Disponibile en:
<http://www.microstrategy.com/Software/businessinteliigence/index.aspx> *Fecha de visita noviembre 2013*
- About: Meta4 People.net
Disponibile en: <http://www.meta4.com> *Fecha de visita Octubre 2013*

ANEXOS

Anexo A: Lista de Requerimientos

1. Lista de requerimiento de Administración de Personal

N°	Modulo	Sub Modulo	Proceso	
			Antes	Esperado
1	Administración Personal	Cese Personal	Comunicar a Soporte Meta4 para borrar acumulado	Tener la opción de borrar acumulados para una determinada paga
2	Administración Personal	Cese Personal	El control de vacaciones se calcula desde Excel para cargar al sistema	Tener actualizado el saldo de vacaciones cuando se realice la baja
3	Administración Personal	Cese Personal	No se tiene control de los equipos cuando cesan las personas	Tener la opción de obtener el Checklist de Salida
4	Administración Personal	Cese Personal	No se puede validar el estado de equipos	Para Ejecutar la liquidación validar el Checklist
5	Administración Personal	Cese Personal	Se continua pagando el seguro del practicante	Cuando cesa un Practicante, Cancelar el seguro de practicante
6	Administración Personal	Cese Personal	Se genera todos los reportes de liquidación por separado, a veces se olvidan de alguno	Imprimir Todos los documentos de Liquidación en una sola opción
7	Administración Personal	Cese Personal	Se prepara la opciones de liquidación alterando la data real	Tener un Simulador de Liquidación
8	Administración Personal	Cese Personal	Generan un reportes de inasistencias para, luego enviar un correo de seguimiento al jefe y tomar las acciones correspondientes	El sistema debe enviar alertas de gente que está faltando para validar si es un cese o un permiso o descanso médico
9	Administración Personal	Cese Personal	No se tiene un control de los equipos que se entrega al personal y luego es validado por RR.HH.	Tener un Workflow para la aprobación de entrega equipos a la empresa
10	Administración Personal	Altas Personal	Se prepara el Excel para cargar las personas, se incluye el código de persona que indica RR.HH. verificando el ultimo código	Autogenerar el Código del Empleado cuando se realiza la carga masiva
11	Administración	Altas	por cada persona que reingresa se crea otro	Que el sistema permita utilizar un único código

	Personal	Personal	código	
12	Administración Personal	Altas Personal	No se registra de manera consolidada los equipos que se entrega al personal	Registrar y Mantener información de los equipos que se otorga al colaborador
13	Administración Personal	Contratos	RR.HH. recibe un correo con las personas que está por cesar su contrato, filtra RR.HH. para luego enviar a los Jefes	Recibir alertas cuando esta por vencer el contrato, al Jefe y también a RR.HH., Tener la aprobación de Jefes y Gerentes
14	Administración Personal	Contratos	el aprobador de contrato recibe el correo de RR.HH., el jefe envía la respuesta a RR.HH., RR.HH. ingresa al sistema la información procesada	El Aprobador del contrato debe tener la opción de Modificar el Contrato, el sistema debe sugerir cambiar el tipo de contrato cuando este tengas más de 3 años
15	Administración Personal	Contratos	Los Jefes consultan la vigencia a RR.HH. para procesar la renovación o cese de sus colaboradores	El Jefe debe tener la opción de visualizar la vigencia de contratos con una variables de días
16	Administración Personal	Contratos	RR.HH. crea la renovación de contratos	Generar las dendas para contratos
17	Administración Personal	Contratos	Imprimir y gestionar las firmas para archivar el contrato	Imprimir y gestionar las firmas para archivar el contrato
18	Administración Personal	Contratos	Meta4 no tiene formato para contratos de suplencias	Generar contratos de suplencias
19	Administración Personal	Contratos	RR.HH. Validar con el área Legal	
20	Administración Personal	Contratos	Esperar que el jefe envíe información sobre el contrato enviado	Tener el resultado del WorkFlow en el sistema para generar los contratos con la información proveniente del WorkFlow
21	Administración Personal	Sobre Tiempo	Tempus no convierte el número de horas para luego enviar a Meta4	Crear una interface entre Meta4 y Tempus para evitar redondeos y reproceso
22	Administración Personal	Sobre Tiempo	RR.HH. calcula las horas extras para la noche del feriado	Crear automáticamente estas marcaciones para todas las personas programas en el turno y cargar las horas extras al 100%
23	Administración Personal	Sobre Tiempo	RR.HH. publica las horas extras para ser validado por los trabajadores	El sistema debe enviar el listado con las horas redondeadas a RR.HH.

24	Administración Personal	Sobre Tiempo	RR.HH. recibe archivo de Cadena y carga al Meta4	RR.HH. debe tener la opción de revisar la información cargada
25	Administración Personal	Sobre Tiempo	El trabajador puede canjear inasistencias o horas por trabajo en sobre tiempo	El sistema debe tener la opción de permitir canjear las horas extras por incidencias de trabajo
26	Administración Personal	Asistencia y Puntualidad	RR.HH. envía la inconsistencia de las marcas a los Jefes para recibir los V°B° y modificar las marcaciones	Enviar desde el sistema las inconsistencias y aprobarlas por un WorkFlow
27	Administración Personal	Asistencia y Puntualidad	RR.HH. registra en Excel publica a Operarios y envía a Corp. para descontar en la planilla de quincena	RR.HH. emite del sistema la inasistencia y tardanzas las valida, modifica y envía a RR.HH. Corp. para cargar al sistema
28	Administración Personal	Asistencia y Puntualidad	No cuentan con reportes de asistencia y control de puntualidad	RR.HH. debe tener la opción de generar los reportes de Asistencia y puntualidad
29	Administración Personal	Asistencia y Puntualidad	Perú y Corporación no utiliza el Tempus para gestionar su información	La opción existe actualmente en tempus
30	Administración Personal	Movimiento Personal	RR.HH. prepara información del colaborador en un formato para luego obtener el V°B° de los jefes y Gerentes	RR.HH. debe solicitar la aprobación del movimiento del colaborador por un WorkFlow con toda la información del colaborador
31	Administración Personal	Medidas Disciplinarias	RR.HH. se apoya en Excel para tener un file por cada colaborador	Tener opción de registrar los incidente disciplinarios y poder generar reportes de la información
32	Administración Personal	Vacaciones	Las Áreas envían la programación de las vacaciones y los asistentes administrativas confirman las vacaciones	Los colaboradores deben tener la opción de registrar sus vacaciones por medio de Mi Info y luego ser validaron por sus Jefes
33	Administración Personal	Vacaciones	Las áreas coordinan con RR.HH. para realizar cambios en la programación de vacaciones	El colaborador debe tener la opción de reprogramar sus vacaciones y luego ser aprobadas por jefes
34	Administración Personal	Vacaciones	Los Jefes reciben por medio sus colaboradores la programación de su equipo y por el mismo medio aprueba o modifica	Los Jefes deben tener la opción de ver la solicitud de su equipo, tener herramienta de validar y cruzar vacaciones para modificar o aceptar

35	Administración Personal	Vacaciones	se carga las vacaciones reportadas por las áreas y se verifica con los reportes de nomina	Tener la opción de hacer seguimiento todas las solicitudes de vacaciones en los estados que se encuentra
36	Administración Personal	Vacaciones	Las asistentas administrativas confirman las vacaciones de los colaboradores de una área	el sistema debe solicitar al usuario la confirmación de vacaciones días previas al inicio de las mismas para procesar en la nomina
37	Administración Personal	Vacaciones	Control de días solicitados	El sistema debe validar los días solicitados con las políticas de vacaciones
38	Administración Personal	Vacaciones	RR.HH. envía la programación anual de operarios y mantenimiento a RR.HH. Corp. para que cargue a meta4	RR.HH. Corp. debe tener la opción de una carga masiva, que valide el saldo de vacaciones, los periodos vacaciones y la superposición de las vacaciones
39	Administración Personal	Vacaciones	No se cuenta con un reporte simple y consolidado del saldo de vacaciones por periodo	El sistema debe generar un reporte del saldo de vacaciones por periodo vacacional
40	Administración Personal	Vacaciones	no se tiene control de descansos físicos y el pago de vacaciones	el sistema debe permitir gestionar información sobre descanso físico y el pago de vacaciones
41	Administración Personal	Vacaciones	Se genera por medio del tempus un reporte de inasistencias que luego es cargado al meta4 descontando el saldo vacacional al colaborador	El sistema debe estar integrado con Meta4 que permita cargar automáticamente las inasistencias a cuenta de vacaciones
42	Administración Personal	Vacaciones	Actualmente las vacaciones se ejecuta de forma manual, construyendo un archivo TXT	El sistema debe calcular el pago de vacaciones de aquellas personas que consuman sus vacaciones

Fuente: Área de recursos humanos de Yanbal

Cuadro 12. Detalle de los requerimientos de Administración de Personal

2. Lista de requerimiento de desarrollo de talento

Proceso Desarrollo de Talento			
N°	Modulo	Sub Modulo	Antes Esperado
1	Evaluación	Gestionar Proceso de Evaluación	<p>No contamos con un sistema integrado que nos permita cargar información automática y que los jefes puedan evaluar a sus reportes a través del sistema.</p> <p>Colaboradores se autoevalúan en la herramienta. Les llega un link para poder autoevaluarse (tanto objetivos, desempeño del rol y competencias*)</p>
2	Evaluación	Gestionar Proceso de Evaluación	<p>Los colaboradores no se autoevalúan, perciben por tanto que sus evaluaciones son decisiones unilaterales de sus jefes.</p> <p>Información individual de colaboradores, de gerencias y por niveles cargados en el sistema, con el cual podremos obtener reportes automáticos de desempeño (capacitación, ranking de colaboradores por área y por nivel, comparación de puntajes)</p>
3	Evaluación	Reportes	<p>No contamos con un historial del desempeño de nuestros colaboradores. Tenemos que hacer reportes manuales que nos toman muchísimo tiempo (por ejemplo reportes de las necesidades de capacitación por áreas).</p> <p>Incluir información de feedback del colaborador en la herramienta. Seguimiento a su plan de mejora establecido en la evaluación anterior.</p>
4	Evaluación	Gestionar Proceso de Evaluación	<p>El feedback no es un proceso establecido ni implementado a todo nivel en la compañía y no contamos con la herramienta para hacer seguimiento al proceso de cumplimiento</p> <p>Reducir gaps de desempeño. Gestionar los planes de sucesión con los colaboradores con máximo potencial y mejores resultados.</p>

5	Evaluación	Dirección por Objetivos	Los objetivos dejan de ser válidos porque ya no es una prioridad para el negocio y/o para el área y éstos no se modifican. A fin de año, se evalúa a colaboradores en base a objetivos no válidos, entonces hay descontento/frustración o se plantean nuevos objetivos en retrospectiva, lo que hace que el proceso sea subjetivo.	Contar con la opción de actualización/modificación de objetivos cuando el área de Desarrollo de Talento lo autorice. Objetivos pueden modificarse/actualizarse en sesiones de feedback (cada vez que se inician estos procesos, no en cualquier momento del año).
6	Evaluación	Acciones de Mejora	No podemos identificar la necesidad de capacitación y desarrollar el talento	Facilitar el proceso de la detección de necesidades de capacitación en la empresa y de la identificación del talento oportunamente, para desarrollar programas ajustados a la información con la que contamos.
7	Evaluación	Dirección por Objetivos	Los objetivos se modifican en Excel	los colaboradores deben tener la opción de indicar las sus objetivos y permitir modificar en fechas únicas
8	Evaluación	Criterios de Evaluación	Los niveles de los objetivos y competencias no son para todos iguales	El sistema debe permitir configurar a los objetivos de tal modo que calcule el resultado de la evaluación por el nivel esperado

Fuente: Área de recursos humanos de Yanbal

Cuadro 13. Detalle de los requerimientos del área de selección

3. Lista de requerimiento de sub área selección

PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN ESPERADA	OBJETIVO
Requerimiento	Tenemos un proceso manual de solicitud (papel), aprobaciones con firma en físico. Archivo de requerimientos. Requerimientos incompletos. (Campos adicionales sobre confirmación de ubicación física)	1. Los requerimientos deben pasar a Selección sólo si cuentan con todas las aprobaciones. Confirmar ubicación física. 2. Tener un archivo de requerimientos en una base de datos, evitar uso de papel.	Reducir tiempos para adquirir las aprobaciones (actualmente a cargo de selección)
Selección	Tenemos bases de datos de candidatos en carpetas/archivos. Se guardan algunos documentos en físico.	Contar con un historial de candidatos que nos permita almacenar una gran capacidad de información, realizar comentarios/status. Tener campos de búsquedas.	Reducir tiempos invertidos en tareas operativas.
Selección	Tenemos un status con métricas, que se hacen de manera manual	Apoyarnos en un sistema que permita realizar métricas sobre días de búsquedas, identificar demoras o si los procesos de selección se encuentran en stand by.	
Selección	A los entrevistadores se les entrega un file con la información del candidato, pero en algunas oportunidades no hay una formalización del candidato elegido.	Generar accesos para aprobar/descartar candidatos. Especificar algunos motivos.	Contar con información precisa sobre esta etapa del proceso de selección.
Selección	No contamos con un sistema para esta necesidad	Realizar consultas o búsquedas de información sobre candidatos y su historia de postulaciones y resultados, a nivel de todas las UN.	Reducir tiempos en tareas operativas. Mejorar la organización de nuestra información.

Selección	La información se envía vía mail.	Envío automático de alertas para que las otras áreas puedan iniciar sus procesos.	Alinearnos de manera más eficiente.
Selección	La información se envía vía mail.	Enviar agradecimiento por default.	Ahorrar tiempo en tareas operativas.
Cierre	La información se envía vía mail.	Enviar confirmación de ingreso y requisitos sobre sus documentos. . .	Ahorrar tiempo en tareas operativas.

Fuente: Área de recursos humanos de Yanbal

Cuadro 14. Detalle de los requerimientos del área de selección