



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Reingeniería del proceso de selección de personal para el  
área comercial de Lidercompany S.A**

**AUTOR:**

**Folleco Moreno, Oscar Andrés**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTOR:**

**Ing. Pérez Cepeda, Maximiliano Bolívar, Ph.D.**

**Guayaquil, Ecuador**

**15 de febrero del 2024**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Economía y Empresa**  
**Administración de Empresas**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Folleco Moreno, Oscar Andrés**, como requerimiento para la obtención del título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

**TUTOR**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Pérez Cepeda, Maximiliano Bolívar, Ph.D.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Pico Versoza, Lucia Magdalena, Mgs.**

**Guayaquil, a los 15 días del mes de febrero del año 2024**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Economía y Empresa**  
**Administración de Empresas**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Folleco Moreno, Oscar Andrés**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación: **Reingeniería del proceso de selección de personal para el área comercial de Lidercompany S.A.**, previo a la obtención del título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 15 días del mes de febrero del año 2024**

**EL AUTOR**

f. \_\_\_\_\_

**Folleco Moreno, Oscar Andrés**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Economía y Empresa**  
**Administración de Empresas**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Folleco Moreno, Oscar Andrés**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Reingeniería del proceso de selección de personal para el área comercial de Lidercompany S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 15 días del mes de febrero del año 2024**

**EL AUTOR:**

f. \_\_\_\_\_

**Folleco Moreno, Oscar Andrés**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

REPORTE COMPILATIO

 CERTIFICADO DE ANÁLISIS  
magister

Oscar.Folleco

**< 1%**  **5%** Similitudes (ignorado)  
Textos sospechosos < 1% similitudes entre comillas  
< 1% entre las fuentes mencionadas  
**< 1%** Idioma no reconocido

Nombre del documento: Oscar.Folleco.docx ID del documento: da23edc470c891a99ebd038f2071ddb89d758d62 Tamaño del documento original: 1,55 MB	Depositante: Maximiliano Bolívar Pérez Cepeda Fecha de depósito: 24/1/2024 Tipo de carga: interface fecha de fin de análisis: 24/1/2024	Número de palabras: 17.145 Número de caracteres: 113.672
--	--	---

TUTOR

f. \_\_\_\_\_

Ing. Pérez Cepeda, Maximiliano, Ph.D.

ESTUDIANTE

f. \_\_\_\_\_

Folleco Moreno, Oscar Andrés



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Economía y Empresa**  
**Administración de Empresas**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.**  
DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Coello Cazar David, Mgs.**  
COORDINADOR DEL ÁREA

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Ind. Pérez Villamar José, Mgs.**  
OPONENTE

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN.....	2
	Planteamiento del problema .....	2
	Objetivos .....	6
	Objetivo general.....	6
	Objetivos específicos .....	6
	Justificación .....	7
	Preguntas de investigación .....	9
	Limitaciones y delimitaciones.....	9
2	MARCO TEÓRICO .....	10
	Reingeniería de procesos .....	10
	Beneficios de la Reingeniería de procesos .....	11
	Elementos clave de RDP .....	12
	Proceso de la RDP. ....	14
	Metodologías RDP.....	15
	Herramientas y técnicas de mejora continua de procesos. ....	16
	Concepto de Reclutamiento y Selección de Personal.....	17
	Definiciones de selección de personal .....	20
	Factores que afectan la selección de personal .....	22
	Factores internos .....	22
	Factores externos .....	23
	El proceso de contratación .....	24

	Fuentes y métodos de contratación .....	28
	Fuentes internas de reclutamiento .....	29
	Reingeniería de procesos en el departamento de talento humano .....	31
3	METODOLOGÍA.....	37
	Diseño de investigación.....	37
	Tipo de investigación/Enfoque.....	37
	Alcance.....	38
	Población.....	39
	Muestra .....	40
	Recopilación de datos .....	40
4	RESULTADOS .....	41
	Diagrama de flujo AS – IS.....	51
	Diagrama de flujo TO - BE.....	51
5	CONCLUSIONES.....	54
6	RECOMENDACIONES.....	55
7	ANEXOS .....	56
8	BIBLIOGRAFÍA.....	60



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Elementos de la RDP .....	13
<b>Figura 2.</b> Años de servicio.....	41
<b>Figura 3.</b> Curso de inducción en el ingreso .....	42
<b>Figura 4.</b> Funciones desarrolladas por los trabajadores .....	43
<b>Figura 5.</b> Funciones explicadas por los trabajadores .....	44
<b>Figura 6.</b> Promociones a los trabajadores .....	45
<b>Figura 7.</b> Material entregado a los trabajadores .....	46
<b>Figura 8.</b> Opinión de los empleados a sus jefes.....	47
<b>Figura 9.</b> Capacitación y desarrollo .....	47
<b>Figura 10.</b> Evaluaciones justas .....	48
<b>Figura 11.</b> Remuneración equitativa .....	49
<b>Figura 12.</b> Pago recibido vs Pago ofrecido.....	50
<b>Figura 13.</b> Diagrama AS IS .....	51
<b>Figura 14.</b> Diagrama TO BE.....	52

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Propuesta de la reingeniería de procesos .....	53
--	----

## RESUMEN

La tesis titulada "Reingeniería del Proceso de Selección de Personal para el Área Comercial de Lidercompany S.A.", se enfoca en rediseñar los procesos de selección de personal en Lidercompany S.A. para mejorar la eficiencia y eficacia en el área comercial. La investigación se basa en un estudio de caso aplicando un enfoque mixto de métodos cualitativos y cuantitativos, incluyendo cuestionarios y análisis estadístico. El trabajo subraya la importancia de un proceso de selección eficiente para el éxito organizacional, destacando la relevancia de adaptar estos procesos a las necesidades actuales del mercado y las expectativas del capital humano. Se diagnosticaron los modelos de selección de personal existentes y se identificaron deficiencias en áreas como inducción, definición de funciones, satisfacción laboral, promociones, equidad en remuneración y horarios de trabajo. A partir de estos hallazgos, se propone una reingeniería del proceso de selección que incluye la actualización de manuales de funciones, mejoras en evaluaciones de desempeño y estrategias de capacitación y desarrollo personal. La tesis concluye que la implementación de un enfoque administrativo más dinámico y proactivo a través de la reingeniería de procesos es fundamental para mejorar la selección de personal en el área comercial. Esto no solo aceleraría el logro de objetivos y metas empresariales, sino que también aumentaría la satisfacción y retención del talento humano, fortaleciendo así el desempeño organizacional.

**Palabras Claves:** Procesos, Reingeniería, Selección de Personal, Área Comercial, Lidercompany S.A., Mejora Organizacional.

## ABSTRACT

The thesis titled "Reengineering of the Personnel Selection Process for the Commercial Area of Lidercompany S.A.", focuses on redesigning the personnel selection processes at Lidercompany S.A. to improve efficiency and effectiveness in the commercial area. The research is based on a case study applying a mixed approach of qualitative and quantitative methods, including questionnaires and statistical analysis. The work highlights the importance of an efficient selection process for organizational success, highlighting the relevance of adapting these processes to the current needs of the market and the expectations of human capital. Existing personnel selection models were diagnosed, and deficiencies were identified in areas such as induction, definition of functions, job satisfaction, promotions, equity in remuneration and work schedules. Based on these findings, a reengineering of the selection process is proposed that includes updating function manuals, improvements in performance evaluations and training and personal development strategies. The thesis concludes that the implementation of a more dynamic and proactive administrative approach through process reengineering is essential to improve personnel selection in the commercial area. This would not only facilitate the achievement of business objectives and goals but would also increase the satisfaction and retention of human talent, thus strengthening organizational performance.

**Keywords:** Process, Reengineering, Personnel Selection, Commercial Area, Lidercompany S.A., Organizational Improvement.

# INTRODUCCIÓN

## Planteamiento del problema

Dado que las personas son testigos de crisis sucesivas que sacuden implacablemente las economías globales, se produce una serie de cambios radicales y acelerados, especialmente debido al tremendo desarrollo de la globalización de la producción y la tecnología de la información. La pandemia del coronavirus (COVID-19) está proyectando su sombra sobre todos los sectores empresariales y ya está provocando pérdidas a gran escala en muchos sectores y desequilibrios en sus planes futuros.

Las organizaciones y empresas deben buscar formas eficientes de salvarse y reactivarse y explorar nuevos mercados y recursos para aumentar la participación de mercado, mejorar las operaciones y crear alta flexibilidad y velocidad para reaccionar ante el impacto ambiental de las empresas realizando reingeniería en los procesos. Para mantener la continuidad de los servicios, las empresas necesitan hacer frente de manera efectiva a la notable transformación en los patrones de comportamiento de los clientes y las culturas de compra/consumo.

Para comprender la reingeniería de procesos de negocio, primero se debe conocer el significado de proceso, proceso de negocio y reingeniería por separado. El proceso debe tener un punto inicial y final que involucre humanos que trasciendan los límites de la organización. La reingeniería de procesos de negocios se define como un enfoque de gestión que repiensa las prácticas y procesos actuales en los negocios y sus interacciones. Intenta mejorar la eficiencia del proceso subyacente aplicando enfoques fundamentales y radicales, ya sea modificando o eliminando actividades que no agregan valor y re desarrollando el proceso, la estructura y la cultura (Andrés et al., 2017).

Como enfoque integrado y sistemático para la reingeniería de procesos de negocios, la reingeniería de procesos de negocios (BPR) es el proceso de analizar y rediseñar procesos, flujos de trabajo y estructuras organizacionales

para mejorar la calidad del servicio y entregar, una reducción de costos y tiempos (Duque, 2006). En algunos casos, la modificación del proceso no es suficiente y es posible que sea necesario rediseñarlo o incluso eliminar por completo la actividad inútil (Martínez y Vargas, 2019). La evaluación comparativa en el proceso futuro puede ayudar a comparar el desempeño del proceso de la organización para encontrar las áreas que requieren cambios y rediseño.

En suma, se debe incluir apoyar y habilitar actividades futuras mediante la definición de nuevas estrategias de recursos humanos que determinen el valor del capital humano para adaptarse al futuro y a las nuevas expectativas. La comprensión de las fuerzas humanas influyentes en el mercado actual respalda la formación de estrategias de recursos humanos.

La transición a la reingeniería y reconfiguración de los recursos humanos proporciona una hoja de ruta clara para utilizar el capital humano en la reactivación de los objetivos y desafíos de la organización. Sin embargo, la revitalización organizacional es un proceso complejo que requiere muchos cambios, capacidades y soluciones, debe ser implementado y aceptado por la institución y las partes interesadas y, finalmente, aporta valor, vitalidad y entusiasmo a la organización.

Una organización pone mucho esfuerzo en adaptarse a las presiones internas y externas provenientes de la reingeniería de recursos humanos, y más si es en área comercial, puesto debe aumentar sus ventas y rendimiento financiero. Es una fórmula global muy poderosa para cambiar la cultura, ya sea en una comunidad entera o en una organización, para los grupos amenazados. El proceso de revitalización debe incluir la respuesta a varias preguntas, como el momento y la motivación de la regeneración del proceso, los aspectos interesantes de la implementación, la parte importante de la innovación, el período de preparación de la organización, etc. (Rafoso-Pomar y Artiles-Visbal, 2012).

Adicionalmente, con la introducción de recursos humanos estratégicos, los departamentos de recursos humanos (DRH, de ahora en adelante)

encabezaron el desempeño de un papel en la maniobra comercial de la empresa, que incluye el desarrollo de la organización, la capacitación, las comunicaciones organizacionales y la estructura de compensación general (Cerón (2020)). Si bien el DRH sigue centrado en objetivos estratégicos, la tendencia en los últimos años ha sido hacia la “gestión del talento” (Pacheco (2020)). La gestión del talento humano (GTH, de ahora en adelante), según Pacheco, significa la identificación y desarrollo del talento existente dentro de una organización por parte de la función de recursos humanos.

El interés ha ido en aumento en los últimos años de las organizaciones en el campo de la GTH; una encuesta mostró que el 75 por ciento de los líderes reconocieron que la gestión del talento es su prioridad en una organización (Martínez y Vargas, 2019). La GTH se considera una herramienta para apoyar la competencia organizacional a través del desarrollo de los empleados, el desarrollo profesional, la mejora del desempeño y la planificación de la sucesión en el área comercial (Pinto et al., 2021).

También es un enfoque centrado en los empleados para la contratación y la planificación de la sucesión basado en el modelo de ciclo de vida del empleado (CVE). El CVE se utiliza para guiar a los empleados a lo largo de todo el ciclo de vida del empleado, desde la contratación basada en competencias hasta el crecimiento profesional, el despido o la transición. El CVE es una herramienta para medir y gestionar el desempeño de los empleados a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo de los empleados. (Cerón, 2020).

En el entorno empresarial competitivo, es importante que una organización retenga su talento existente, porque el compromiso de los empleados impacta el desempeño en la organización. Una fuerza laboral bien comprometida impulsa la productividad, innovación y la rentabilidad, al tiempo que disminuye los costos de contratación y retención en entornos de talentos con alta competencia. Como resultado, prolongar la permanencia del talento que permanece en las mismas organizaciones se había convertido en la máxima prioridad en muchas organizaciones, ya que retener el talento se

había convertido en una ventaja competitiva de la gestión del capital humano (Preboste y Laborda, 2022).

Además, uno de los problemas críticos y el mayor desafío que enfrentan muchas organizaciones es la escasez de empleados calificados o talentosos debido a la alta rotación de personal. El problema no solo provoca una escasez de trabajadores dentro de la organización sino también un riesgo de pérdida de conocimientos y experiencia que puede afectar la productividad y los servicios de la organización (Rivera-Garcia, 2019).

La GTH en el área comercial garantiza que las organizaciones tengan las personas adecuadas en el lugar adecuado para acceder a la estrategia empresarial y esto utilizará plenamente la capacidad del empleado para luchar por el éxito de la organización, asimismo, implica herramientas para asegurar la atracción, retención y desarrollo del talento. Según Pinto et al. (2021), la relación laboral está atravesando grandes desafíos que involucran la atracción, motivación y retención de empleados talentosos. El investigador también añadió que la escasez de talento ha dado lugar a una feroz competencia entre los competidores

Para mantenerse en la vanguardia, la empresa Lidercompany S.A., es una de las organizaciones que desea actualizar sus procesos de gestión para mitigar los inconvenientes referentes a la selección del personal, ya que en las últimas décadas se han presentado inconvenientes debido a la inadecuada selección de trabajadores en el área de admisión de Talento Humano. Por consiguiente, uno de los motivos por el cual se han presentado estos problemas en la empresa, es debido a que la tecnología ha ido avanzando y se desconocen los procesos de selección que hoy en día se pueden dar vía online esto se da debido a que el personal no es capacitado para obtener nuevos conocimientos al momento de realizarse el proceso de selección y esto trae como consecuencias diversas anomalías en el entorno interno y externo de la organización afectando en la rentabilidad y en diversos aspectos negativos.



Es por ello, que las organizaciones siempre deben tener claro que las capacitaciones son importantes en la actualidad por diversos motivos por el cual este pasando la organización, cabe recalcar que toda capacitación requiere gastos que en ocasiones el empleador puede pensar que esos gastos son innecesarios porque no va a haber ninguna solución, pero es todo lo contrario una capacitación es una inversión que dará beneficios a la empresa y a sus colaboradores.

La capacitación hará que los trabajadores del área sean más hábiles y ágiles al desarrollar sus aptitudes para lograr lo deseado y actitudes necesarias para el mejor desempeño laboral, debido a que transcurriendo los días todo va evolucionando. El éxito en la implementación de la GTH siempre ha estado vinculado al éxito en la atracción, retención y desarrollo de los empleados (Torres-Flórez et al., 2020).

Esto puede resultar en un peor desempeño en la productividad de la organización y afecta las ganancias y el desempeño de la organización en su conjunto. En resumen, cuanto más satisfecho está un empleado, más productivo es en comparación con los empleados menos satisfechos. Los niveles más bajos de compromiso también están asociados con el retiro de los empleados, particularmente en términos de rotación voluntaria.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar la reingeniería del proceso de selección de personal para el área comercial Lidercompany S.A.

### **Objetivos específicos**

- Fundamentar teóricamente el proceso de selección de personal, del área comercial.
- Diagnosticar el modelo de selección utilizado del personal del área comercial.

- Proponer la reingeniería del proceso de selección de personal, en el área comercial.
- Exponer las ventajas y oportunidades que brinda la implementación de la propuesta de reingeniería de proceso de selección de personal en el área comercial.

### **Justificación**

Se debe tener en cuenta que el capital humano es un componente principal para las organizaciones, puesto que es el encargado de llevar la empresa al éxito, porque siempre están dispuestos a aportar sus conocimientos que sean de gran ayuda para la organización.

La generalidad de las empresas apunta a lograr resultados sostenidos después de invertir tiempo, esfuerzo y dinero en iniciativas de mejora del servicio. Sin embargo, las fallas a menudo se debían a la falta de compromiso a largo plazo por parte de los representantes de servicio al cliente. Los compromisos de los empleados son un elemento importante a la hora de evaluar el éxito de un negocio (Torres-Flórez et al., 2020).

Además, la alta dirección evaluará hasta qué punto han adoptado factores críticos en el DRH en la implementación de reingeniería de procesos (RDP, de ahora en adelante). Esto ayudará a priorizar dichos factores durante futuros esfuerzos de RDP y sobre esa base podrán proponer soluciones para superar cualquier desafío relacionado. Los profesionales de recursos humanos utilizarán los hallazgos para implementar estructuras y recursos que apoyarían al personal involucrado en la implementación de RDP. La intención de implementar RDP es tomar decisiones informadas utilizando los hallazgos de este estudio como una hoja de ruta para una implementación exitosa. Los académicos pueden utilizar los hallazgos para formar una base sobre la cual se podrían realizar estudios más profundos con respecto al factor de recursos humanos en la implementación de RDP.

Adicionalmente, el éxito de la empresa es inseparable del compromiso de los empleados porque existe una relación o conexión entre los actores de

servicio al cliente y los clientes de la empresa. Los hallazgos de este estudio aumentarán la comprensión y la conciencia de una organización sobre la gestión del talento y cómo conduce a la detención de empleados.

Este estudio servirá como guía para las organizaciones, sobre la GTH. También contribuye en la toma de decisiones sobre la GTH y la conservación de empleados, mientras que las organizaciones que aún no cuentan con una gestión del talento esto sirve como una nueva oportunidad para la retención del talento.

La GTH es vital para las organizaciones especialmente en el escenario empresarial actual donde la desaceleración económica con alta competencia. La crisis económica ha establecido la carencia de que las organizaciones inviertan en empleados comprometidos, ya que es poco probable que sus competidores pierdan dichos empleados.

Los hallazgos que se desprendan del presente estudio desempeñarán un papel importante al proporcionar información sobre formas de involucrar a los empleados para mejorar el compromiso. Al reconocer la naturaleza de interrelación en la gestión del talento que influye en la conservación de empleados talentosos, permitió a las organizaciones ser competentes de promover, desarrollar y retener mejor el talento humano para compensar las carencias comerciales de la actualidad y futuro.

La organización también puede conseguir más datos informativos a través de esta investigación y les permitirá diseñar la política de la organización sobre GTH para la retención de empleados. A través de este hallazgo, los gerentes de recursos humanos pueden descubrir más información sobre los beneficios de la GTH, lo que resultó en una mejor planificación estratégica de las prácticas de gestión del talento que aumentaron el nivel de retención de los empleados.

El presente estudio también podrá brindar apoyo a académicos y otras industrias para explorar e investigar más a fondo la relación entre la GTH y la retención de empleados. Este estudio podrá aportar conocimientos y perspectivas adicionales sobre la teoría y la práctica de la gestión de recursos

humanos al proporcionar un análisis detallado sobre cómo la GTH puede influir en la retención de empleados en las organizaciones. Los investigadores académicos encontrarán que esta investigación es importante para ayudarlos a comprender mejor las prácticas de GTH y, de hecho, abrirá otras brechas en la investigación.

### **Preguntas de investigación**

¿Cómo mejorar el PDS de personal en el área de talento humano?

¿Cómo afecta el compromiso de los empleados a la retención de empleados?

¿Cómo afecta la GTH al desempeño y la retención de empleados?

¿Cuál es el comportamiento del talento humano en cuanto a los procesos actuales como la selección y contratación del personal?

¿Qué beneficios y oportunidades brinda la propuesta de mejora de selección de personal?

### **Limitaciones y delimitaciones**

Para que el estudio sea manejable, la trascendencia del estudio se circunscribe a la empresa Lidercompany S.A, localizada en Guayaquil, Ecuador, para el aprovechamiento de áreas como bosques, con productos para mejorar los jardines. El estudio también se limita a la selección de personal del área comercial. Existen herramientas de recopilación de datos como cuestionario, entrevista, observación que se efectuarán en el proceso de investigación. Además, se utilizarán únicamente cuestionarios y entrevistas como herramientas de compilación de datos para este estudio. Además, el estudio se limita al instrumento de recopilación de datos en el que el investigador empleará métodos de análisis de datos tanto cualitativos y cuantitativo y también cubrió las prácticas de reclutamiento y selección durante cuatro meses desde su establecimiento.

## MARCO TEÓRICO

### Reingeniería de procesos

La reingeniería de procesos de negocio implica descomponer las técnicas de negocio existentes y diseñar nuevos procesos que agreguen valor a una organización. A medida que una organización evoluciona y cambia, los procesos deben evolucionar junto con ella. Sin embargo, a menudo se ve que los procesos siguen siendo los mismos a pesar de que la empresa evolucione en tamaño o número de personal (Andrés et al., 2017). En tal caso, el proceso genera enormes desperdicios durante un período, elementos que no se requieren en el área comercial de la empresa, porque implica pérdidas a nivel financiero y de recursos humanos.

En este sentido, un practicante de RDP puede cuestionar esta norma y desafiar las creencias actuales en la organización. Para lograrlo, el primer paso es identificar todos los procesos de la organización. RDP afirma que cualquier proceso es un candidato viable para la reingeniería. Como lo describe Ortiz (2021), existen cuatro procesos de negocio centrales en cualquier organización. El primero es la transformación de desarrollo del producto o servicio. Este proceso es responsable de crear la idea de un producto/servicio y lanzarlo a los clientes. El segundo es el "proceso de generación de órdenes". Este proceso es responsable de atraer clientes para que utilicen el producto. El tercero es el "proceso de cumplimiento de pedidos"; este proceso es responsable de la preparación y entrega del producto al cliente. El proceso final es el "proceso de atención al cliente"; este proceso es necesario para retener a los clientes existentes.

Dicho esto, para iniciar la RDP, un profesional debe primero identificar la cantidad de procesos en una organización y el personal involucrado en ella durante las distintas etapas. Esto se logra entrevistando a los jefes de departamento y a los distintos equipos que dirigen, por lo que, esta información luego se puede utilizar para crear un mapa de procesos, el cual, ayuda a visualizar el proceso y puede mostrar fácilmente los pasos redundantes que se deben eliminar. Después de identificar el proceso o

procesos, el siguiente paso es seleccionar el proceso que parece más roto (Rafoso-Pomar y Artiles-Visbal, 2012). Esto debe visualizarse en la empresa estudiada permitiendo establecer el proceso que genera pérdidas en el departamento de talento humano para poder conservar y establecer a los trabajadores actuales y nuevos.

Posteriormente, se deben recopilar datos relacionados con el proceso. Los datos pueden ser indicadores clave de rendimiento y/o datos a nivel de marca de tiempo del sistema de información (Adamo y Meloni, 2016). Los datos deben analizarse para identificar la ubicación exacta del cuello de botella en el proceso y se puede seleccionar una alternativa para rediseñar el proceso.

Además, los métodos de análisis pueden implicar simulaciones, análisis estadísticos como modelos de regresión y análisis de causa raíz. Es imperativo poder realizar una prueba piloto del nuevo proceso antes de su implementación a gran escala (Pomar y Visbal, 2011). Esto se puede hacer en un entorno de simulación y/o en una sección determinada de la instalación. Si tiene éxito, la solución se puede implementar a gran escala o se puede repetir todo el proceso descrito anteriormente para generar soluciones alternativas (Moreno-García y Parra-Bofill, 2017).

### **Beneficios de la Reingeniería de procesos**

No existe una enumeración única de subvenciones que la BPR traerá a su organización. Depende de la eficiencia de su proceso actual, la madurez de su organización, los beneficios esperados y su equipo de reingeniería. A continuación, se muestra una recopilación de algunos de los beneficios comunes que se encuentran en las organizaciones que han rediseñado con éxito sus procesos comerciales en todo el mundo. (Moreno-García y Parra-Bofill, 2017):

- a) Aumento de la productividad mediante el rediseño y replanteamiento de los procesos de negocio. No es raro encontrar pasos redundantes o superfluos que se pueden eliminar, así como tareas menos costosas que se pueden delegar a roles de menor costo. Si el rediseño del

proceso se combina con la automatización en su RDP Suite, también ahorrará tiempo y dinero de procesamiento.

- b) Como se mencionó en el párrafo anterior, cuando se reevalúan los procesos se pueden eliminar errores, mejorando la calidad del resultado del proceso y por ende de los productos o servicios relacionados.
- c) Si los cambios se implementan exitosamente, mejorarán la satisfacción del cliente y eventualmente la satisfacción del proveedor. Esto puede suponer un ahorro de costes que incide directamente en la competitividad y rentabilidad de la empresa.
- d) El diseño de procesos de negocio permitirá a la organización adaptarse mejor a las condiciones cambiantes del mercado, demandas de los clientes, requisitos regulatorios, etc. En este sentido, el uso de herramientas no-code como Flokzu no sólo acelera la definición inicial de procesos en el proceso del RDP, sino también su desarrollo y los cambios que probablemente serán necesarios en un futuro próximo.
- e) Finalmente, pero quizás lo más importante, ser parte de un proceso de rediseño/mejora de un proceso es un gran motivador para todo el equipo. El equipo se sentirá empoderado y comprometido a mejorar sus procesos, lo que sin duda aumentará su moral, felicidad y productividad.

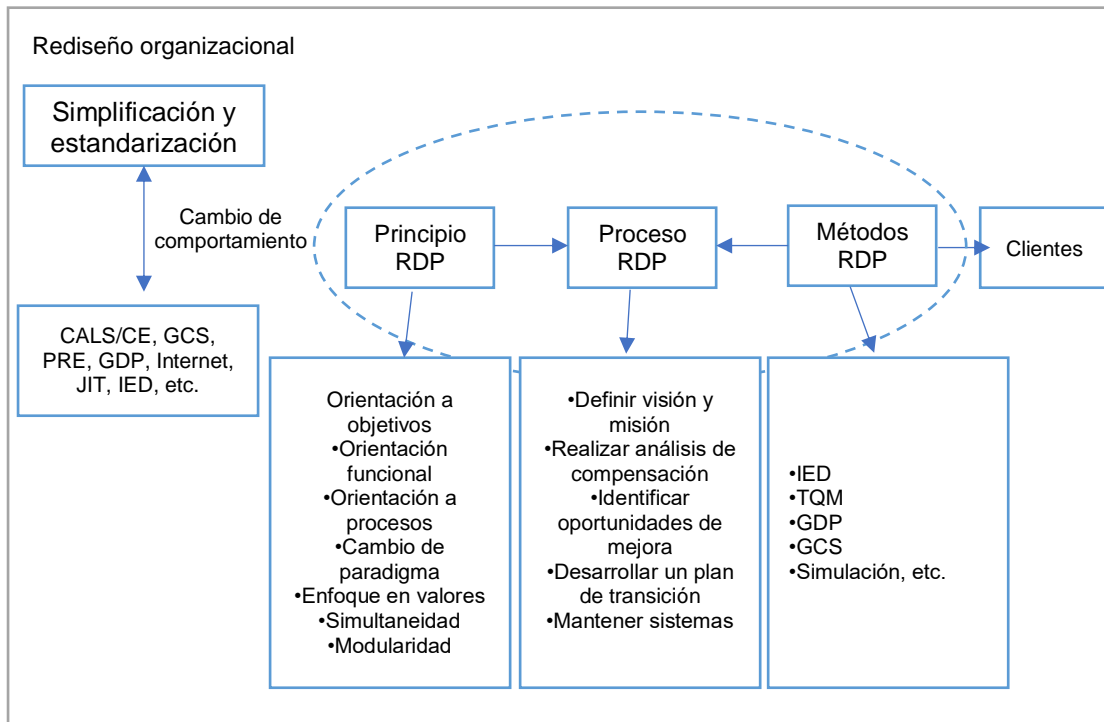
### **Elementos clave de RDP**

Para mejorar la productividad de un proceso de negocio se requieren cambios fundamentales. RDP se enfoca en todo el proceso (Moreno-García y Parra-Bofill, 2017). El proceso se define como una serie de actividades que utilizan insumos para crear resultados de valor para el cliente. Con la ayuda de la tecnología de información avanzada, la RDP ofrece oportunidades significativas para rediseñar el proceso empresarial.

Dicho esto, la RDP ayuda a las empresas a cambiar sus estructuras tradicionales, no valoradas, hacia procesos rentables, efectivos e innovadores, como se sabe, la RDP no es eficaz por sí solo. Los factores clave del elemento/componente desempeñan un papel crucial en la eficacia. Es por

ello, que se reconocieron algún elemento/componente clave de RDP que se muestra en la Figura 1, con posibles cambios organizativos en el sistema de información (Pomar y Visbal, 2011).

**Figura 1.** Elementos de la RDP



**Fuente.** Adaptado de Pomar y Visbal (2011).

Los factores componentes clave de RDP se han mostrado como una estructura organizada para un sistema de fabricación. El rediseño organizacional y el cambio de comportamiento con sus principios, procesos, herramientas y métodos de estructura suplementarios son la parte más esencial para una empresa manufacturera que se vincula entre sí.

Además, la RDP requiere una reestructuración organizacional con la ayuda de la simplificación y la estandarización, y con otros sistemas de información como la planificación de recursos empresariales (PRE), el comercio a la velocidad de la luz (CALS)/comercio electrónico (CE), la gestión de datos de productos (GDP), la gestión de la cadena de suministro. (GCS), justo a tiempo (JIT), aplicación de Internet, intercambio electrónico de datos (IED).



## **Proceso de la RDP.**

El Diagnóstico, Análisis y Evaluación, Reingeniería y Evaluación son las cuatro etapas principales de una iniciativa del proceso de RDP. Es un círculo virtuoso que debería repetirse una y otra vez. (Pomar y Visbal, 2011).

### ***2.1.3.1 Diagnóstico de problemas y oportunidades.***

Esta etapa implica analizar los procesos de negocio existentes para identificar áreas de mejora. Esto incluye recopilar datos sobre procesos existentes (manuales o automatizados en una suite de gestión de procesos de negocio), comprender cómo funcionan los procesos e identificar ineficiencias, redundancias o desperdicios (Pomar y Visbal, 2011). Esto permite establecer evaluaciones a nivel interno y externo de la empresa Lidercompany S.A. específicamente en su área comercial para verificar que inconvenientes tiene y las posibilidades de mejora.

### ***2.1.3.2 Análisis y evaluación del proceso existente.***

Una vez finalizada la fase de diagnóstico, se inicia la fase de análisis. Durante la fase de análisis, la información recopilada durante la fase de diagnóstico se utiliza para determinar el origen de los problemas en los procesos actuales (Rafoso-Pomar y Artiles-Visbal, 2012). La fase de análisis divide los procesos actuales en sus partes, identifica el cuello de botella del proceso y analiza el flujo de trabajo en toda la organización. Si el desempeño del proceso se mide mediante KPI, son un factor clave para determinar dónde están los problemas.

### ***2.1.3.3 Reingeniería y rediseño de procesos.***

En la fase de reingeniería, el objetivo es rediseñar los procesos de negocio para eliminar cuellos de botella, optimizar los flujos de trabajo y reducir costos. Esto puede incluir reorganizar los procesos de trabajo, introducir nuevas tecnologías, cambiar las tareas laborales y cambiar las regulaciones y políticas comerciales (Rafoso-Pomar y Artiles-Visbal, 2012). Las tecnologías sin código son el núcleo del proceso de reingeniería, ya que permiten modelar, probar e implementar procesos en producción. Por lo tanto,

al evitar la codificación y configuraciones complicadas en el software, la automatización de procesos en la empresa estudiada reduciría significativamente el consumo de tiempo y los costos asociados, y motivaría al equipo al entregar resultados reales en el momento oportuno.

Para el rediseño del proceso, necesitará una representación visual y formal. Es una buena idea hablar con el equipo de trabajo, como de ventas, y compartir el nuevo proceso con los *stakeholders*. Independientemente de si utiliza la notación de proceso aceptada globalmente o cualquier otra cosa, tendrá un mapa transparente del nuevo proceso que será fácil de entender y discutir. Una vez que haya creado el nuevo modelo de proceso, puede enviarlo a su motor de proceso para la ejecución. Este es un paso de implementación del nuevo proceso automatizado y rediseñado, que ayudará a la empresa a reducir el tiempo que lleva contratar empleados en el área comercial.

#### **2.1.3.4 Evaluación de eficacia y correcciones.**

Este es el último paso del proceso de reingeniería, donde se evalúan los esfuerzos de reingeniería para validar el éxito del proyecto. La fase de evaluación compara los esfuerzos de reingeniería con las métricas establecidas durante la fase de planificación, identifica áreas de mejora y garantiza que los cambios de la fase de reingeniería sean duraderos. (Rafoso-Pomar y Artiles-Visbal, 2012). Para Lidercompany S.A. este paso es fundamental puesto que permitirá que se evalúe su eficacia en los procesos rediseñados y aumentará las posibilidades de contratación del personal de acuerdo con sus funciones y las necesidades encontradas.

### **Metodologías RDP**

Son pocas las metodologías RDP, dichas, metodologías han evolucionado con el tiempo. Las razones principales de la amplia gama de métodos son: (Andrés et al., 2017):

- a) Rediseñar procesos de negocio es una disciplina compleja y multifacética que incluye el rediseño de procesos de negocio complejos. Estos procesos pueden incluir múltiples departamentos y

unidades de negocio, así como clientes y proveedores, así como máquinas y sistemas de TI. Como resultado, existen muchos enfoques diferentes para rediseñar los procesos de negocio, cada uno con sus propias herramientas, técnicas y estrategias.

- b) Diferentes sectores tienen diferentes requisitos. Por ejemplo, una metodología RDP específica de fabricación puede no ser apropiada para un hospital comunitario. Como resultado, varios sectores han adoptado sus propias metodologías RDP específicas de la industria.
- c) RDP ha cambiado con el tiempo. A medida que los profesionales adquieren más experiencia y conocimientos, desarrollan nuevos métodos y enfoques. En consecuencia, existe una amplia gama de metodologías BPR que reflejan estos cambios e incorporan nuevas herramientas y métodos.
- d) Diferentes perspectivas de RDP han sido desarrolladas y practicadas por una amplia gama de profesionales, incluidos consultores de gestión y académicos, así como líderes empresariales. Cada grupo puede tener una perspectiva diferente sobre cómo abordar el proceso de RDP, lo que resulta en enfoques diferentes.

### **Herramientas y técnicas de mejora continua de procesos.**

Los diagramas de flujo de mapeo de procesos son excelentes herramientas para ayudarlo a visualizar sus procesos y optimizarlos. Sin embargo, la mejora continua del proceso debe planificarse para que esto suceda. Esto requerirá muchas otras herramientas además de los diagramas de flujo. Los diagramas de flujo funcionan mejor cuando se usan en combinación con todas las demás herramientas de calidad (Pomar & Visbal, 2011).

El destacado gurú japonés de mejora de procesos, Kaoru Ishikawa, sostuvo que el 95% de los problemas organizacionales se pueden resolver usando siete herramientas básicas que incluyen: diagrama de causa y efecto o diagrama de espina de pescado o diagrama de Ishikawa, listas de verificación o hoja de verificación o diagrama de conteo, diagramas de Pareto,

histogramas o gráficos de barras, gramos de dispersión, gráficos de control estadístico de procesos (Andrés et al., 2017). Además de las siete herramientas básicas, existen muchas otras herramientas sencillas que pueden resultar útiles para analizar procesos. Estos son: el campo de fuerza, la evaluación comparativa, la gestión del tiempo de ciclo, el sistema de producción Kanban, el mantenimiento productivo total, los gráficos multivariados. y los cinco porqués.

Cada una de las herramientas diseñadas para la mejora continua de los procesos, podría permitir el progreso de los procesos del departamento de talento humano de la empresa estudiada, ampliando las posibilidades de contratación de personal adecuado, además ofrecer elementos de estabilidad y satisfacción a los trabajadores actuales.

### **Concepto de Reclutamiento y Selección de Personal**

Una de las prácticas más importantes en cualquier organización es el reclutamiento y la selección. El éxito y el desarrollo de cualquier organización depende de la calidad de su fuerza laboral. El éxito de una empresa u organización depende directamente del desempeño de las personas que trabajan para esa empresa. Contratar a las personas adecuadas para trabajar en su organización depende de la calidad de las políticas y procedimientos establecidos para el reclutamiento y la selección (Zocón-Alva y Castañeda-Abanto, 2019).

En el competitivo entorno empresarial actual, se debe prestar especial atención a las prácticas de reclutamiento y selección, ya que el empleador siempre tiene una influencia indirecta en la calidad de los candidatos contratados. El reclutamiento y la selección son dos procesos relacionados. El reclutamiento es el proceso de reunir un grupo de candidatos calificados para postularse para un puesto en una organización. La selección es el proceso de utilizar herramientas específicas para seleccionar candidatos de un grupo para cubrir un puesto, teniendo en cuenta los objetivos de gestión y las obligaciones legales (Encabo 2020). Ortiz (2021) distingue el reclutamiento y selección en 3 fases.

El proceso de selección (PDS, de ahora en adelante) es una de las funciones más importantes de la gestión de recursos humanos, ya que es el punto de entrada a la mayoría de las organizaciones y, además, donde la mayoría de las empresas reclutan talentos que impulsan sus objetivos e intereses. También refleja los requisitos y la filosofía de la organización como se refleja en el calibre de las personas elegidas para el trabajo, por lo que, se emplean diversas técnicas en los procesos de selección y estas incluyen diversas formas de entrevistas, centros de evaluación, currículum vitae, referencias, entre otras.

El reclutamiento se refiere al conjunto de procesos y actividades que se utilizan para adquirir legalmente un cierto número de empleados en el momento y lugar adecuados, de modo que los empleados y la organización puedan seleccionar empleados en función de sus intereses en el corto y largo plazo. -término (Panduro, 2022). Una estrategia de Reclutamiento exitosa ayudará a contratar empleados que sean capaces de mejorar la productividad de la empresa (Rodríguez y Gutiérrez, 2020).

Sin embargo, el proceso sí proporciona a la organización estudiada, como Lidercompany S.A., un grupo de candidatos potenciales entre los que seleccionar cuidadosamente candidatos para cubrir puestos vacantes. La contratación exitosa comienza con una previsión y planificación del empleo adecuadas. En esta etapa, una organización desarrolla planes para cubrir o eliminar puestos vacantes futuros analizando las necesidades futuras, el talento interno y externo y los recursos existentes y esperados que podrían aprovecharse para atraer y retener dicho talento.

Además, la estrategia de contratación que una organización está dispuesta a utilizar para encontrar y contratar el mejor talento para su grupo de recursos humanos en desarrollo está directamente relacionada con la eficacia del proceso de contratación. Las organizaciones que buscan candidatos para ocupar puestos de nivel inicial a menudo buscan candidatos que sean nuevos en la escuela secundaria, la universidad o la escuela técnica. Muchos de estos candidatos aún no han decidido su carrera profesional o buscan realizar estudios académicos avanzados.

La contratación interna se utiliza a menudo para cubrir funciones administrativas de nivel medio a superior, funciones técnicas superiores y funciones ejecutivas junior. La escasez de talento de alta calidad, a menudo proveniente de fuentes externas, se ha producido típicamente en el nivel ejecutivo superior. La mayoría de las organizaciones utilizan la contratación interna y externa para agilizar la contratación en todos los niveles.

Cerón (2020) define el reclutamiento y selección como el proceso de hacer coincidir la aptitud y aptitudes de los candidatos con los requisitos y la remuneración de una función laboral particular. La contratación como función de gestión de recursos humanos se encuentra entre las actividades que tienen el impacto más significativo en el desempeño de una organización. Contratar a las personas adecuadas es un proceso fundamental que se debe implementar en la empresa Lidercompany S.A., si se quiere ser más competitivo, porque es la puerta de entrada de nuevas ideas. En el mundo empresarial actual, los procesos y metodologías deben adaptarse para mantenerse al día con el cambiante panorama empresarial (Cerón et al. 2021).

Los constantes cambios en la gestión de recursos humanos y la estructura organizativa podrían conducir a un aumento de la competitividad de la industria. El reclutamiento es el proceso de atraer candidatos de alta calidad y seleccionar a los mejores. Las empresas con mejores resultados invierten una cantidad significativa de tiempo y esfuerzo en establecer sistemas de contratación de alta calidad. El proceso de reclutamiento y selección es una de las prácticas más importantes para la gestión de RRHH y juega un papel importante en el éxito de una organización (Pinto, 2021).

Debido a que las organizaciones siempre utilizan las tecnologías de la información para mejorar su competitividad, es natural pensar también en utilizar esta tecnología para reorganizar el proceso tradicional de reclutamiento y selección a través de técnicas de decisión adecuadas para mejorar tanto la eficiencia como la eficacia. Sin embargo, la empresa Lidercompany S.A. cree que es necesario mejorar tanto la calidad de los procesos como la calidad de las decisiones de reclutamiento y selección.

Un sistema de información de recursos humanos, por otro lado, es un sistema utilizado para recopilar, almacenar, procesar, analizar, obtener y difundir información relevante sobre los recursos humanos de una organización. El objetivo del sistema de información de recursos humanos es apoyar los servicios de recursos humanos a nivel estratégico, así como a nivel táctico y operativo. Hay muchos problemas de toma de decisiones involucrados en esta área, como el reclutamiento y la selección. Un sistema de información de recursos humanos permite procesos automatizados o informatizados para resolver problemas. Desempeña un papel importante como herramienta proactiva en la era de la información. Las buenas prácticas y políticas de contratación ayudan a una organización a obtener la fuerza laboral que necesita.

La función de recursos humanos juega un papel importante en el proceso de reclutamiento y selección de nuevos administradores. Por lo tanto, una de las tareas más importantes de los directores de recursos humanos es fomentar respuestas positivas de los candidatos cuando se habla de funciones administrativas. En este sentido, la empresa estudiada Lidercompany S.A. tiene especial atención en crear procesos eficientes que permitan reclutar personal acorde con relación a las necesidades de cada cargo.

### **Definiciones de selección de personal**

Varios investigadores han contribuido al campo de la gestión del talento humano (GTH, de ahora en adelante) y han ofrecido un conocimiento intensivo y profundo sobre las ramas de la GTH, especialmente en el reclutamiento y la selección. A continuación, se presentan algunas de las diferentes definiciones de contratación;

- El término "reclutamiento" se refiere al proceso de crear un grupo de candidatos calificados para postularse para puestos de trabajo en una organización. Esto significa que al final se podrán seleccionar candidatos con experiencia y cualificaciones más relevantes. Las organizaciones se preocupan cuando los costos de un error de contratación son altos. Cerón (2020) afirma que

el objetivo es “alcanzar como mínimo el número de candidatos calificados e idóneos para cumplir con los requisitos de la organización”. Las organizaciones atraen candidatos encontrando, evaluando y utilizando las fuentes de candidatos más adecuadas. La observación es que el reclutamiento comienza con la publicidad de los empleos existentes.

- Según Aliaga y Cofré (2021), la selección de personal es el proceso de encontrar e intentar atraer candidatos que estén adecuadamente calificados y, por lo tanto, capaces de cubrir vacantes en puestos de trabajo de manera efectiva. El objetivo es incentivarlos a postularse para el puesto vacante. Ortiz (2021), afirma que la selección de personal es un conjunto de actividades y procesos utilizados para obtener legalmente un número adecuado de solicitantes calificados en el lugar y momento correctos para permitir que el solicitante y la organización se seleccionen entre sí para su propio interés óptimo.
- Según Aliaga y Cofré (2021), la selección de personal se refiere al proceso de identificación y reclutamiento de candidatos que estén lo suficientemente calificados para cubrir una vacante laboral. El objetivo es incitarlos a postularse. Ortiz (2021) define la selección de personal como “un conjunto de procesos y actividades utilizados para adquirir legalmente un número suficiente de candidatos calificados en el momento y lugar adecuados para permitir que el solicitante y la organización se seleccionen entre sí para su propio beneficio. óptimo.”

En resumen, el reclutamiento es el proceso de encontrar y atraer o alentar candidatos con las habilidades y el perfil de candidatos potenciales para postularse a vacantes existentes o futuras en la organización informándoles que dichas vacantes existen. Panduro (2022) predijo que el reclutamiento es el proceso de reclutar una gran cantidad de candidatos de alta calidad para seleccionar a los mejores de ellos. Panduro también definió el reclutamiento como el proceso de lograr que un solicitante se interese lo



suficiente como para escribir una solicitud para un trabajo y una organización específicos. El proceso finaliza cuando la organización recibe su solicitud.

De las definiciones anteriores proporcionadas por expertos y académicos, se puede concluir que la contratación restringe o trata de la notificación de un plan de salida para una vacante en una organización con el objetivo de reclutar o reclutar candidatos adecuados y calificados para postularse para la vacante o para solicitar empleo en esa organización. Con base en lo anterior, la selección de personal es uno de los campos más especializados en las prácticas de Recursos Humanos porque involucra técnicas que identifican con precisión el pool de candidatos calificados y de calidad.

### **Factores que afectan la selección de personal**

Hay elementos que inquietan en relación con el proceso de reclutamiento, sienten de manera interna y externa:

#### **Factores internos**

Los factores internos son aquellos elementos en el contexto de la empresa que perjudican el proceso de selección de personal (Bellomo & Oszlak, 2020; Sánchez, 2021):

- a) El tamaño de su organización tiene un impacto en la forma en que contrata. La experiencia ha demostrado que a las empresas más grandes les resulta menos difícil contratar que a las más pequeñas.
- b) La política de contratación de su organización (es decir, si contrata dentro de su organización o externamente) también tiene un impacto en su proceso de contratación.
- c) Buena imagen de la organización: Otro factor que incide en el proceso de contratación es la imagen de la empresa. La buena imagen de la empresa se crea mediante una variedad de medidas visibles e invisibles adoptadas por la dirección. Estas medidas ayudan a atraer candidatos cualificados y calificados.

- d) Buena imagen laboral: La imagen laboral de la empresa también influye en la contratación. Una buena imagen laboral se caracteriza por mejores salarios y mejores condiciones laborales. Las estrategias de promoción y crecimiento profesional de la empresa también ayudan a atraer candidatos potenciales.

### **Factores externos**

Los factores externos son externos a la organización y que influyen en el proceso de contratación. Algunos de estos se enumeran a continuación (Bellomo y Oszlak, 2020; Torres et al., 2022):

- a) Factores demográficos: Los factores demográficos incluyen factores como la edad, el género, la alfabetización, la situación económica, etc. Debido a que los factores demográficos están directamente relacionados con los seres humanos (es decir, los empleados), tienen un impacto significativo en el proceso de contratación.
- b) Condiciones del mercado laboral: Las condiciones del mercado laboral son particularmente importantes para influir en el proceso de contratación. Por ejemplo, si hay una gran demanda de ciertas habilidades en relación con la oferta de esas habilidades, reclutar empleados será más difícil. Por otro lado, si la oferta de ciertas habilidades es mayor que la demanda de esas habilidades, contratar empleados será relativamente más fácil.
- c) Otro factor externo que afecta el proceso de contratación es la tasa de desempleo. Si la tasa de desempleo es alta en un área determinada, el proceso de contratación suele ser más fácil. Sin embargo, si la tasa de desempleo es baja, puede resultar más difícil encontrar trabajo.
- d) Las leyes y regulaciones laborales también son un factor en el proceso de empleo. Los gobiernos estatales y centrales tienen leyes y regulaciones que regulan varios tipos de empleo, como las condiciones laborales, los salarios y beneficios, y la seguridad y salud de los empleados.

- e) Las consideraciones legales también son un factor importante cuando se trata de empleo.

### **El proceso de contratación**

Pacheco (2020) indicó que la calidad de los nuevos reclutas depende de las prácticas de contratación de una organización, y que la eficacia relativa de la fase de selección depende inherentemente del calibre de los candidatos atraídos. De hecho, Govea et al. (2019) sostienen que cuanto más eficazmente se lleva a cabo la etapa de reclutamiento, menos importante se vuelve el PDS real. Cuando una organización toma la decisión de cubrir una vacante existente mediante la contratación, estas son las etapas por las que pasa para contratar:

#### **Paso 1: Determinar la necesidad exacta**

La contratación comienza con la identificación de una necesidad de contratación. Podría surgir de la planificación, renuncia o promoción de la plantilla. El gerente debe considerar primero otras opciones antes de decidirse a contratar. Govea et al. (2019) afirman que otras opciones de contratación podrían incluir congelar el puesto vacante, distribuir el trabajo entre otros empleados o contratar a un trabajador subcontratado. Según Cerón (2020) el primer paso en el proceso de contratación es presentar una solicitud de colocación y obtener la aprobación.

#### **Paso 2: Obtener la aprobación**

Se necesita la aprobación del DRH para verificar las restricciones presupuestarias, así como los planes estratégicos y las pautas de contratación. También se debe obtener la aprobación de la alta dirección para garantizar la compatibilidad con los planes de la empresa (García y Bardales, 2020). Esto podría llevar a que se revise la estrategia de contratación de la organización. Se podrían considerar como alternativas las horas extraordinarias y/o la subcontratación.

Paso 3: Combinar o actualizar la descripción del puesto y la especificación del puesto

La descripción del puesto y el perfil del empleado constituyen el punto de partida de todas las actividades de contratación (Gutiérrez-Rúa et al., 2019). Una descripción precisa del puesto permitirá al director de contratación determinar la naturaleza exacta del puesto vacante. La especificación del puesto representa requisitos en aspectos como la experiencia necesaria, las cualificaciones, la motivación y la capacidad de comunicación. El reclutador debe asegurarse de obtener la información laboral correcta.

Paso 4: Determinar las áreas clave de desempeño (KPA, por sus siglas en inglés) del trabajo.

El cuarto paso puede formar parte de la descripción del trabajo. KPA son aquellos aspectos del trabajo que son cruciales para el éxito de la tarea. La objetividad siempre debe prevalecer porque el reclutador debe tener una idea de los requisitos reales del puesto. Los KPA se pueden definir como áreas generales de resultados o productos que deben satisfacerse cumpliendo un rol particular o la colaboración de roles. Los KPA son instrumentos valiosos para observar y gestionar el desempeño. Los individuos o equipos son lógicamente responsables de lograr los resultados deseados para cada KPA existente en una organización (Fuentes et al., 2018).

Los ejemplos incluyen la innovación y el enfoque en el cliente, dado que los objetivos organizacionales implican entregar nuevos productos y servicios y mejorar el servicio al cliente. Los KPA son parte integral de la gestión del desempeño, evaluando las áreas de desempeño detalladas de manera inequívoca o implícita en la visión y estrategia de una organización y representan los factores críticos de éxito de la organización (Ibarra et al., 2019). Un KPA describe todas las actividades, no necesariamente basadas en resultados, que una persona debe realizar en el trabajo.

Paso 5: Consultar la política y el procedimiento de contratación

Es muy importante consultar la política y el procedimiento de contratación de la empresa antes de comenzar con el proceso de contratación. Este es un paso muy importante en el proceso para que la política y los procedimientos de contratación no se vean comprometidos. La política y los procedimientos indican si la contratación debe realizarse interna y/o externamente. La política y los procedimientos de la empresa deben modificarse de vez en cuando sea necesario y se deben cumplir estrictamente los términos y condiciones de empleo (Fonseca et al., 2020).

#### Paso 6: Elegir la(s) fuente(s) de contratación

El tipo de persona necesaria y la política de la organización se consideran factores principales que influyen en la selección de las fuentes. En la mayoría de las grandes empresas, las vacantes se anuncian primero internamente. Si internamente no se ha identificado ningún candidato adecuado, se realiza una contratación externa.

#### Paso 7: Decidir un método de contratación

El reclutador debe seleccionar los mejores métodos de contratación. La posible fuente de reclutamiento puede indicar qué métodos se deben utilizar. El reclutador debería considerar más métodos para evitar ser acusado de discriminación por utilizar un solo método. Es posible que una organización que ha estado utilizando un periódico específico durante un período de tiempo, sólo atraiga a un segmento de posibles candidatos de la población. Si el documento no cubre otras áreas que tienen candidatos potenciales, esto podría percibirse como discriminación (Morales & Rey, 2021).

#### Paso 8: Implementar la decisión

Es en este paso donde se aplica el método de reclutamiento elegido. Si uno de los métodos elegidos es la publicidad en el periódico, la publicidad debe examinarse minuciosamente para evitar errores. En el caso de una agencia de contratación, se deben comunicar parámetros claros con mucha antelación. Se debe especificar la ubicación, el salario, las asignaciones, los procedimientos de solicitud, los plazos y los números de contacto.

#### Paso 9: Deje suficiente tiempo para responder

Es importante dejar suficiente tiempo para que los clientes potenciales respondan a los anuncios. El tiempo está estipulado en el método utilizado por el reclutador, pero se puede ejercer flexibilidad para permitir más solicitantes si es necesario.

#### Paso 10: Analizar las respuestas

En este paso, los detalles del solicitante se comparan con lo estipulado en la descripción y especificación del puesto. Aquellas solicitudes que no cumplan con los requisitos básicos no se considerarán para una mayor selección. También se puede aplicar un PDS telefónica. A los candidatos que indiquen que tienen las competencias, habilidades y nivel educativo necesarios se les podría pedir que completen formularios de solicitud. También se deben revisar los formularios de solicitud completos.

#### Paso 11: Elaborar una lista corta de candidatos

En este paso se preseleccionan los posibles solicitantes seleccionados. Se puede realizar una selección telefónica para obtener información específica, como la disponibilidad del candidato para la entrevista. La lista corta debe discutirse con el gerente de sección correspondiente antes de proceder a las entrevistas.

#### Paso 12: Proporcionar comentarios a los solicitantes

Para mantener la reputación de la empresa, los comentarios deben comunicarse a todos los solicitantes a tiempo. La mayoría de los anuncios hoy en día mencionan que, si el solicitante no recibe comentarios después de dos semanas de la fecha límite, debe entender que su solicitud no tuvo éxito. Esto se debe a un gran número de respuestas del público y a que las organizaciones no pueden responder a todas y cada una de las personas.

### Paso 13: Proceder a la selección

Todos los solicitantes preseleccionados están invitados a entrevistas de selección.

### Paso 14: Evaluar el esfuerzo de la selección de personal

Se deben evaluar todas las actividades del proceso de contratación. La razón principal es realizar cambios cuando sea necesario. Erasmus et al (2000:308) indican tres etapas en el proceso de reclutamiento que deben evaluarse:

- a) Etapa previa al ingreso, la capacidad de reclutar recién llegados;
- b) Etapa de entrada, las expectativas iniciales de los recién llegados; y
- c) Etapa posterior a la entrada, la elección de la organización por parte de los individuos.

La contratación de personal es un asunto delicado que debe abordarse con cuidado (Zarazúa, 2019). Al desarrollar el proceso de contratación siguiendo cada uno de los pasos propuestos en Lidercompany S.A. permitirá que la empresa se enfoque en las necesidades y requerimiento, esto se debe a que, si el esfuerzo de reclutamiento no se planifica adecuadamente y la planificación de la mano de obra no se lleva a cabo de manera científica, no hay garantía de que la organización atraerá la calidad del personal necesario.

### **Fuentes y métodos de contratación**

El reclutamiento se puede dividir en dos categorías: interno y externo. Al determinar los requisitos de los empleados, es importante considerar primero los empleados actuales de una empresa. Esto se conoce como reclutamiento interno. Se refiere a los empleados que ya están en nómina de la empresa. Es una fuente de contratación importante porque ofrece oportunidades para un mayor desarrollo y utilización de los recursos humanos existentes dentro de la organización. Según Mercado (2019) la primera prioridad deberían ser los candidatos internos. Sin embargo, algunas organizaciones con fuertes políticas de igualdad de oportunidades insisten en que todos los candidatos internos se presenten a las vacantes en las mismas

condiciones que los candidatos. La segunda categoría son los candidatos externos.

## **Fuentes internas de reclutamiento**

### **2.6.1.1 Promociones:**

La promoción se refiere al impulso o mejora de un empleado que ya está en su nómina y ha contribuido al desempeño de su organización. Se refiere a ascender a un empleado a un nivel superior de responsabilidad, instalaciones, puesto y salario. La mayoría de las empresas cubren vacantes de nivel superior promoviendo a los empleados que se consideran aptos para el puesto. Esto se debe al hecho de que tiene un alto impacto psicológico en los demás empleados porque están motivados para desempeñarse mejor. Los ascensos suelen ser el resultado de esfuerzos de contratación internos. Los ascensos recompensan el desempeño anterior y motivan a los empleados a continuar con sus esfuerzos (Vesga, 2020).

### **2.6.1.2 Transferencias:**

Un traslado es un movimiento lateral que resulta del traslado de un individuo de un trabajo a otro. Según Vesga (2020), un traslado se produce cuando hay una disminución o un aumento en la necesidad de personal en un puesto o departamento en particular, o cuando los empleados con una carga de trabajo reducida quisieran trasladarse a otros departamentos o áreas donde hay más tareas a realizar. Vesga define un traslado como una contratación interna de empleados mediante un traslado de una oficina a otra. Implica la transferencia de deberes o responsabilidades laborales de un empleado de una oficina o departamento a otro, sin ascenso en su puesto o grado. Una transferencia es una fuente de empleados calificados en un departamento con exceso de personal.

### **2.6.1.3 Publicación de empleo:**

Una oferta de trabajo es un aviso de un puesto vacante en una organización. Es una invitación a todos los empleados de la organización a



postularse. Proporciona igualdad de oportunidades para todos los empleados que actualmente trabajan en la organización. Hoy en día, una oferta de trabajo se ha convertido en una práctica estándar en la mayoría de las organizaciones a nivel mundial. El anuncio de una oferta de empleo se realiza a través de un tablón de anuncios o en una lista a disposición de todos los empleados. Los empleados interesados en el puesto se postulan para el puesto anunciado. Esto la ha convertido en una de las técnicas de contratación más rentables (Armijos et al., 2019).

#### **2.6.1.4 Oferta de empleo:**

Funciona mejor cuando es parte de una estrategia de desarrollo profesional más amplia en la que los empleados saben lo que hay para ellos dentro de la empresa. Por ejemplo, de acuerdo con Aliaga y Cofré (2021) los directores de recursos humanos pueden proporcionar a los nuevos empleados literatura sobre progresión profesional que describa las líneas de progresión profesional, las necesidades de capacitación para cada función y las habilidades y competencias necesarias a medida que avanzan en los rangos. Hay una serie de ventajas clave al utilizar el reclutamiento interno y estas incluyen:

- a) Rotación laboral: La colocación interna reduce la rotación de empleados de alto valor. Aquí, los mejores talentos de su empresa pueden transferirse a un área de la organización donde existe una gran demanda de ellos. Limitando la vacante a un candidato interno también se puede ayudar a retener talento que de otro modo abandonaría la empresa (Aliaga y Cofré 2021).
- b) Desempeño: una contratación interna puede ahorrarle dinero en el proceso de recursos humanos debido al historial de desempeño que tienen los reclutadores. Una contratación interna tiene un historial de desempeño a lo largo de su empleo, lo que permite la evaluación más precisa de sus habilidades profesionales y experiencia en el puesto. Si la empresa realiza revisiones formales del desempeño, la información sobre el desempeño de los empleados y el establecimiento de objetivos

será de gran valor para los reclutadores a la hora de evaluar a los candidatos internos (Gutiérrez-Ruiz et al., 2019).

- c) Valor del tiempo: reclutar candidatos internos reduce la cantidad de tiempo que lleva cubrir un puesto cuando hay candidatos calificados dentro de la organización. Esto es especialmente cierto en un mercado laboral competitivo donde la cantidad de candidatos contratados externamente puede ser alucinante. En tales circunstancias, elegir candidatos internos puede ser rentable ya que reduce los costos asociados con la publicidad y los recursos humanos para entrevistar a múltiples candidatos externos (ver Sánchez (2021)).
- d) La cultura corporativa puede estar relacionada formalmente con la visión y misión de una empresa. También puede ser informal, como actitud comercial, costumbres y etiqueta. Los candidatos externos que tienen la experiencia y las habilidades necesarias para un puesto pueden no ser adecuados para la cultura de una organización. Por otro lado, los candidatos internos ya conocen la cultura, las políticas y los procedimientos de la empresa. Esto se puede ver en cómo se organizan las reuniones, se planifican los proyectos o cómo se utiliza la creación de consenso en la toma de decisiones (Pacheco, 2020).

### **Reingeniería de procesos en el departamento de talento humano**

Cualquier cambio influye en varias partes interesadas, y los directivos a menudo ignoran el factor humano. Generalmente se tienen en cuenta los cambios en la variedad de productos, las condiciones del mercado y las nuevas tecnologías durante el crecimiento, declive o reorganización de una organización. Se supone por defecto que los empleados se adaptan a estos cambios.

Sin embargo, dichos cambios pueden influir negativamente en el entorno de trabajo y las relaciones entre los miembros del equipo, lo que se refleja en su juicio y comportamiento profesional y, en ocasiones, la dirección lo omite. Los cambios importantes provocan una mezcla de reacciones de diferentes personas.

Esto implica que cualquier cambio importante en la estrategia se descompone de la siguiente manera: el cambio inspira al 20% de los empleados, el 20% generalmente está en contra de cualquier cambio y el 60% restante se convierte en la piedra angular del éxito o fracaso de la empresa (Rafoso-Pomar & Artiles-Visbal, 2012).

En tal sentido, una mayor parte de los cambios no conducen a los resultados previstos, como el crecimiento de la capitalización, la participación de mercado, la reducción de costos o el acceso a nuevos nichos de mercado. Hay muchas razones del fracaso (Adamo & Meloni, 2016). Una de las razones clave, sin embargo, es la no aceptación del cambio por parte de los empleados. Una organización no cambia a menos que haya un cambio en la mentalidad del personal. Al alterar el comportamiento, la gestión generalmente se enfrenta a una recepción emocional basada en diferentes aspiraciones de varias personas (Duque, 2006).

La investigación actual en este campo lleva a la conclusión de que la reacción emocional de los empleados y su punto de vista no sólo son cruciales, sino que son de suma importancia para el éxito de un cambio. La medición de las actitudes personales permitiría a la dirección hacer ajustes oportunos a la estrategia para asegurarse de que se alcance el objetivo final.

La reingeniería de los procesos empresariales es parte de las innovaciones de gestión que deben llevar a cabo los empleados y directivos talentosos. Esto permitiría a la organización Lidercompany S.A. proceder con la implementación de una estrategia adecuada para la selección del personal. Por lo cual, el lanzamiento de la reingeniería debe iniciarse después de considerar las respuestas a las siguientes preguntas:

- a) ¿Cómo puede la organización convencer a los empleados de la necesidad de la reingeniería?
- b) ¿El entorno interno y los métodos generales de una organización son adecuados a la naturaleza de los cambios emprendidos y qué se debe modificar exactamente?

- c) ¿Qué nuevas habilidades y capacidades son cruciales para garantizar que los empleados puedan realizar con éxito las mejoras planificadas y qué tipo de formación es esencial?
- d) ¿En qué medida la estructura corporativa, los procesos de negocio y los niveles de remuneración son adecuados al verdadero estado del cambio promovido?

Por lo tanto, no es la empresa la que se está rediseñando, sino el personal. Generalmente se asignan los siguientes roles dentro de la reingeniería (Andrés et al., 2017):

- a) Líder: un alto ejecutivo que valida la reingeniería y asegura la motivación;
- b) Gerente de procesos: una persona responsable de un proceso particular y su reingeniería;
- c) Equipo de reingeniería: un grupo de personas (equipo) que investiga el estado actual del proceso existente, sus peculiaridades y participa en su renovación e implementación de nuevas reglas, procedimientos, etc.;
- d) Comité de organización: órgano formado por varios altos ejecutivos que elaboran y determinan la estrategia general de reingeniería y supervisan su implementación paso a paso;
- e) Jefe de operaciones: persona responsable de la coordinación de esfuerzos dentro de una organización dentro de la reingeniería de varios procesos de negocio para garantizar la continuidad y la sinergia entre ellos.

El líder nombra al Gerente de Procesos, quien a su vez reúne el equipo que realiza la reingeniería con la ayuda y concurrencia del jefe de Operaciones con el apoyo del comité de Organización. Sin embargo, es el líder quien da luz verde al proceso de reingeniería y logra sus objetivos finales. Al ser un alto ejecutivo con suficiente autoridad interna y tener una visión clara de la reorganización, el líder inspira ambición a todos los empleados.

Dicho esto, un líder motivado y dedicado es la piedra angular del proceso de reingeniería. También nombra a los gerentes de procesos, formula los puntos clave del plan de avance y crea el entorno empresarial dentro del equipo al servir como un ejemplo vivo de ambición, gestión proactiva y un enfoque cognitivo.

El líder combina a los miembros del equipo con los mejores empleados disponibles y elimina a aquellos que se oponen o hacen una contribución deficiente a la reingeniería. Por lo tanto, la mayoría de los fracasos de la reingeniería son resultado directo de un liderazgo deficiente.

Además, el gerente de proceso es responsable de la reingeniería de un solo proceso y está obligado a crear un ambiente de trabajo para el equipo, gestiona recursos y elimina la burocracia, además de intentar comunicarse e interactuar con los administradores de procesos cuyos grupos funcionales pueden caer dentro del alcance de un proceso de negocio determinado.

El gerente de procesos motiva, inspira y brinda apoyo a los miembros de su equipo, además de actuar como autoridad de revisión inicial. Por otro lado, actúa como intermediario en caso de que otros responsables de procesos critiquen las ideas de su equipo para permitir que los miembros de su equipo se concentren en la reingeniería.

La reingeniería real la lleva a cabo en última instancia el equipo, que debe generar ideas y transformarlas en planes (y también ejecutar esos planes). Este es el verdadero poder que transforma la organización. Un solo equipo puede realizar la reingeniería de un solo proceso.

Es por lo que la empresa Lidercompany S.A. debe configurar varios equipos en caso de que más de un proceso esté sujeto a reingeniería. Para actuar de manera eficiente, es importante que los empleados comprendan los aspectos que están sujetos a cambios. Se debe organizar un equipo para que sea autosuficiente en términos de gestión interna.

Para garantizar el máximo éxito, los miembros del equipo deben trabajar en un solo espacio, ya que la reingeniería exige una gran lluvia de

ideas y trabajo en equipo; sentarse en cubículos separados puede obstaculizar todo el proceso. El equipo debe ser capaz de trabajar con temas integrales y ambiguos, no tener miedo de cometer errores y poder aprender de esas experiencias.

Todas las actividades del día a día deben dejarse fuera de la sala del equipo; También deberían romperse todos los vínculos empresariales con los procesos internos para poder concentrarse plenamente en la reingeniería. Un equipo cuenta con el apoyo de un grupo adicional de empleados que participan en la reingeniería a tiempo parcial y ejecutan tareas más especializadas. Pueden ser especialistas con conocimientos en campos generalizados (TI, recursos humanos, relaciones públicas) (Álvarez-Silva et al., 2020).

El jefe de operaciones tiene un doble objetivo: el primero es garantizar la perfecta eficiencia operativa de los responsables de procesos y de los equipos; el segundo es coordinar todo el proceso de reingeniería. También supervisa el desempeño de los administradores de procesos durante la reingeniería y tiene la autoridad para iniciar discusiones dentro del equipo.

El entorno cotidiano de los empleados se ve muy afectado por el cambio en los procesos de negocio, ya que muchos puestos pequeños se vuelven multifuncionales dentro de la reingeniería, lo que lleva al hecho de que los gerentes comiencen a actuar como entrenadores, no como autoridades de supervisión.

Los empleados tienden a dedicar más tiempo a las necesidades de los clientes, no a complacer a sus jefes. Los valores de los empleados y la dedicación al trabajo también se ajustan a los nuevos principios. Todos los miembros del equipo amplían constantemente sus campos de responsabilidades y autoridades (Ortiz, 2022). Aunque la frontera entre las diferentes responsabilidades laborales es borrosa, todos los miembros del equipo se concentrarán en su parte específica y no harán lo mismo, manteniendo la comprensión de todo el proceso.

La reingeniería tiende a excluir no sólo los costos contraproducentes, sino también el trabajo de bajo valor agregado que aumenta los niveles de satisfacción y remuneración. El desarrollo personal dentro de un equipo no está vinculado a la jerarquía sino a la ampliación del campo de responsabilidades. El antiguo modelo se basaba en el principio tarea sencilla para gente sencilla.

Después de la reingeniería, será difícil encontrar un trabajo con una simple lista de tareas. Esto genera expectativas por parte del personal; deben mostrar iniciativa, disciplina, motivación y adaptarse a las necesidades de los clientes. En un entorno en constante cambio, es difícil encontrar personas que posean todas las habilidades y conocimientos. Por tanto, la formación constante de los empleados es inevitable y debe ser inherente.

La eficacia de los empleados y su remuneración dependen del resultado de su trabajo. En caso de que el trabajo se subdivida en una serie de tareas simples, la eficiencia de un empleado sólo puede determinarse en función de la ejecución de esas tareas (Ortiz, 2022).

Tomando en cuenta el proceso de reingeniería en el departamento de talento humano para el área comercial, la empresa Lidercompany S.A. debe concretar la creación de un equipo de reingeniería que estudie, diagnóstique, visualice oportunidades, y plantee estrategias eficaces para el PDS del personal de acuerdo con las necesidades de la empresa.

# METODOLOGÍA

## Diseño de investigación

El estudio utilizará un estudio de caso para recopilar datos primarios con el fin de examinar la validez y aplicación de los comentarios en la literatura de la reingeniería de procesos y gestión de recursos humanos por parte de la empresa Lidercompany S.A.

El propósito de un estudio de caso es obtener una comprensión profunda de un tema, evento o fenómeno en su contexto del mundo real. En este trabajo de investigación, el objetivo es brindar orientación sobre cuándo utilizar un enfoque de estudio de caso, así como una descripción general de las consideraciones metodológicas clave para el diseño, planificación, análisis, interpretación e informe de estudios de investigación (Arias y Covinos, 2021).

Basándose en las experiencias en la realización de una variedad de estudios de casos, se reflexiona sobre cuándo considerar el uso de este enfoque, se discuten los pasos clave involucrados y se ilustra, con ejemplos, algunos de los desafíos prácticos de lograr una comprensión profunda de un "caso", como un todo integrado. De acuerdo con trabajos publicados anteriormente, se reconoce la importancia de la teoría para sustentar el diseño, la selección, la realización y la interpretación de los estudios de caso

## Tipo de investigación/Enfoque

La investigación se realizará utilizando una metodología mixta. Una metodología mixta significa que los métodos utilizados para recopilar datos, analizarlos e interpretar la evidencia se combinan intencionalmente. La palabra clave "mixto" es importante porque un paso importante en un enfoque de métodos mixtos es vincular o integrar datos en un punto apropiado del proceso de investigación (Flores et al., 2013). La integración intencional de datos permite a los investigadores obtener una visión más holística de su entorno de investigación, observando los fenómenos desde diferentes ángulos y a través de diferentes lentes de investigación.



El primer paso para elegir el método de investigación adecuado es definir la pregunta de investigación y los objetivos del estudio. Un diseño de métodos mixtos es adecuado para responder preguntas de investigación que los métodos cuantitativos o cualitativos no pueden responder por sí solos. Los métodos mixtos pueden ayudar a: comprender las conexiones o discrepancias entre la información cualitativa y cuantitativa; permitir que los participantes tengan una voz más fuerte y compartan su experiencia durante todo el proceso de investigación; permitir diferentes líneas de indagación que enriquezcan la evidencia; y permitir que las preguntas sean respondidas con mayor profundidad; permitir una mayor interacción académica; y mejorar las experiencias de los investigadores a medida que diferentes perspectivas arrojan luz sobre los temas que se estudian (Hernández-Sampieri et al., 2018).

Adicionalmente, se aplicarán diferentes enfoques como el descriptivo, que, en un estudio de caso descriptivo como el presente, el propósito es "describir" un fenómeno en detalle en su contexto del mundo real. Se utiliza ampliamente en sociología y antropología. El estudio describe en detalle fenómenos clave como la intersubjetividad y las relaciones interpersonales entre los integrantes de la empresa Lidercompany S.A.

También es explicativo, puesto que el estudio aquí busca factores causales para explicar un fenómeno particular. El objetivo principal de un estudio de caso de este tipo es explicar "por qué" y "cómo" surgen ciertas condiciones, es decir, por qué cierta secuencia de eventos ocurren o no. Además, es exploratorio, puesto que el propósito es estudiar un fenómeno con la intención de "explorar" o identificar nuevas preguntas de investigación que puedan usarse en estudios de investigación posteriores de manera extensiva.

### **Alcance**

El alcance del análisis del estudio de caso indica el parámetro bajo el cual se trabajará el análisis del alcance. El problema que busca determinar se ajustará a parámetros específicos. El aprendizaje basado en casos es una parte esencial de la educación empresarial, ya que permite a los estudiantes

descubrir y desarrollar su marco único para abordar los problemas empresariales. La peculiaridad importante del estudio de caso de negocios es que introduce una porción de realismo en la experiencia de aprendizaje (Iglesias, 2021).

El método de estudio de caso ayuda a los investigadores desarrollar su sabiduría y ofrece muchas posibilidades para la aplicación del conocimiento. Hoy en día, la educación empresarial tiene una orientación mucho más práctica y tener en cuenta las principales características de una economía global competitiva moderna. El método del estudio de casos es la técnica de enseñanza más eficaz para la preparación profesional futura y las habilidades de aplicación práctica en el entorno empresarial actual, ya que permite a los examinar diferentes situaciones empresariales desde diversas perspectivas culturales y económicas, abriendo sus mentes resolviendo los problemas de las situaciones reales de negocio. En suma, se planteará, una propuesta sobre los nuevos procesos de reingeniería a realizar luego de conocer la percepción de los trabajadores.

### **Población**

La población del estudio se obtuvo de las divisiones de la oficina central de la empresa estudiada. Se eligieron tres divisiones de la oficina central que habían rediseñado algunos de los procesos. El criterio de seleccionar divisiones de la oficina central que habían rediseñado algunos procesos se justificará porque así se obtendría una imagen rica de lo que realmente había sucedido, en lugar de representatividad estadística. Además, es importante la verificación del área comercial de la empresa permitiendo estudiar sus procesos a la hora de la contratación de personal que ayudan a la organización a garantizar su éxito por medio de las ventas de sus productos. Los encuestados objetivos serán tanto directivos como no directivos de las divisiones. Los no directivos estaban formados por supervisores y personal de apoyo.

## **Muestra**

Las unidades de muestreo para este estudio se seleccionaron al azar entre las unidades de la oficina central. Las divisiones de la oficina central fueron Recursos Humanos, Tesorería, Operaciones y Tecnología de la información en el área comercial, para identificar los procesos que requieren de reingeniería y reestructuraciones que permitan a la empresa, garantizar su éxito.

## **Recopilación de datos**

El estudio se basó en datos primarios que se recopilaban mediante un cuestionario semiestructurado que tenía preguntas abiertas y cerradas. Esto fue administrado por el investigador distribuyendo los cuestionarios a los encuestados en la oficina. Los cuestionarios abiertos tenían como objetivo obtener datos cualitativos sobre factores adicionales del talento humano y las razones por las cuales los encuestados sentían que algunos factores de recursos humanos son más críticos que otros.

Las preguntas cerradas tenían como objetivo obtener datos cuantitativos sobre hasta qué punto se integraron los factores de recursos humanos destacados. Las preguntas se desglosaron en liderazgo, compromiso y competencia de la alta dirección, entorno de trabajo, apoyo de la dirección y resistencia de los empleados. Se utilizó el método de dejar y recoger más tarde para garantizar que el investigador estuviera disponible para aclarar algunas preguntas que no estaban claras para los encuestados.

### **• Técnica de recogida de datos**

Los datos recopilados a través de los cuestionarios se editarán para garantizar su precisión, coherencia e integridad y se tabularán para permitir la codificación y la tabulación cruzada antes del análisis final. Se utilizaron estadísticas descriptivas para analizar en qué medida la empresa ha incorporado factores humanos al desarrollar e implementar iniciativas de RDP y la importancia que otorgaba a estos factores.

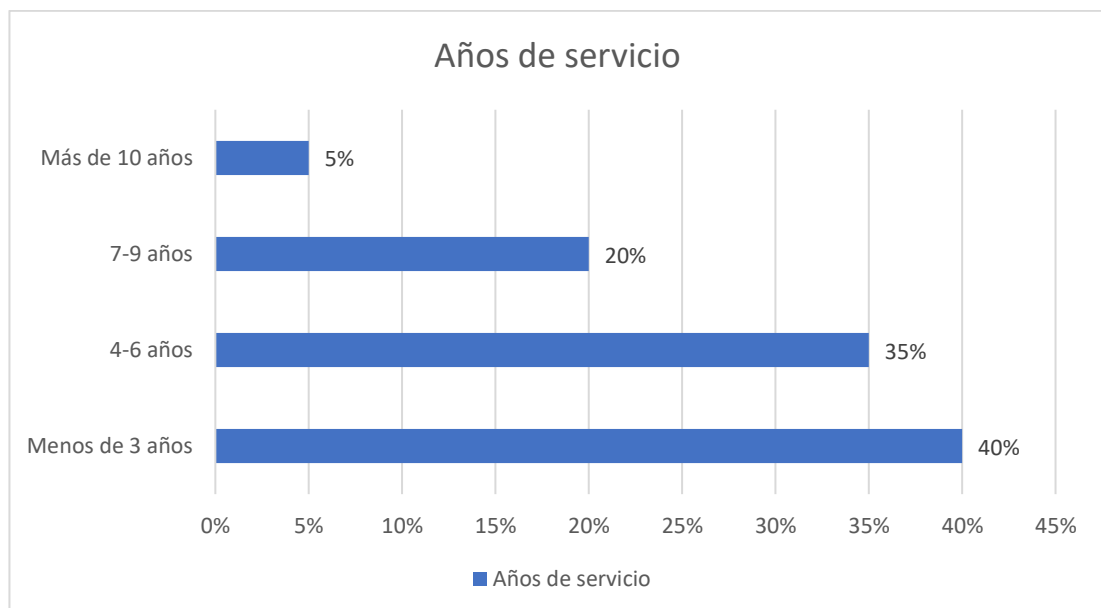
## RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación muestran la importancia y aplicabilidad de la reingeniería de procesos de selección de personal para el departamento de ventas de la empresa Lidercompany S.A, al aplicar previa consulta el cuestionario diseñado para conocer cuáles son los procesos más críticos y utilizados en los trabajadores.

En tal sentido, se explicarán los resultados obtenidos luego de ser analizados y tabulados tomando en cuenta las principales características de las preguntas, además, se presentarán gráficas indicando la cantidad porcentual por pregunta, un análisis de resultados y al final de esta sección un cuadro con una posible propuesta para la reingeniería de procesos.

Este cuestionario fue realizado en el departamento de ventas, de acuerdo a la segunda pregunta fue realizado a un gerente, dos supervisores uno de venta y otro de despacho, y el personal de apoyo en cada área que son un total de veintiocho personas. Al inquirirse sobre los años de servicio a la empresa se obtienen los siguientes resultados:

**Figura 2.** Años de servicio



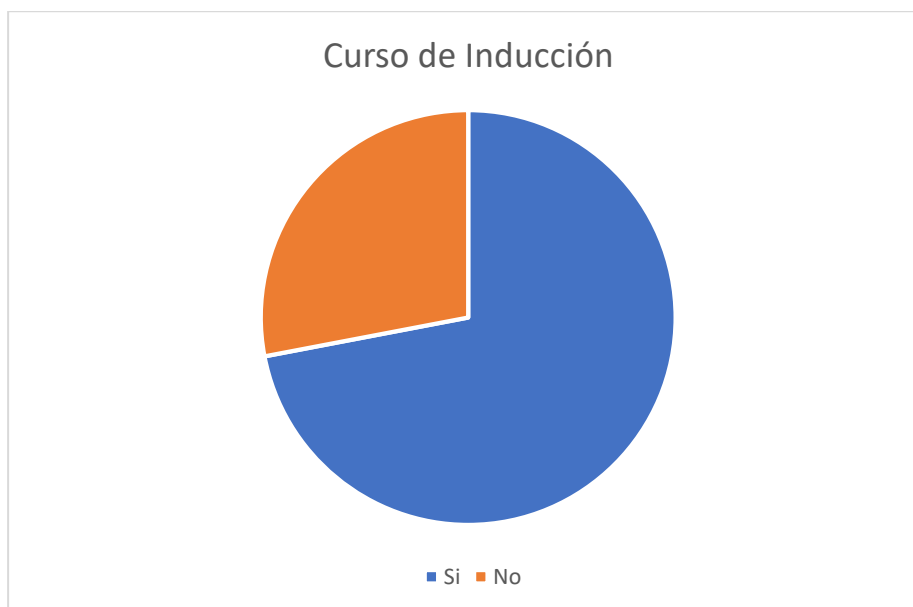
*Elaboración: El autor*

Tomando en los resultados descritos en la figura, el 40% de los trabajadores afirma que tiene en la empresa menos de tres años, es decir,

que las políticas desarrolladas en materia de selección de personal está más reciente y recordada por los trabajadores.

Al preguntarse a los trabajadores sobre si recibió el proceso de inducción en el área de ventas, el 72% mencionó que sí, mientras que un 28% mencionó que no, esto puede mostrar un porcentaje alto, puesto que todos los trabajadores por normativa de la empresa deben recibir el curso de inducción. Adicionalmente, al crear un programa de inducción personalizado para el nuevo personal, es posible que se sientan más cómodos en su nuevo entorno y comprendan mejor los objetivos de la empresa y las expectativas de su función en el futuro. La inducción asegura que los nuevos empleados sean iniciados en las expectativas, desempeño y cultura de la compañía. Cuando se utiliza estratégicamente, el proceso de inducción puede aumentar la retención de empleados ayudándoles a comprender su función y cómo encaja en la empresa.

**Figura 3.** Curso de inducción en el ingreso

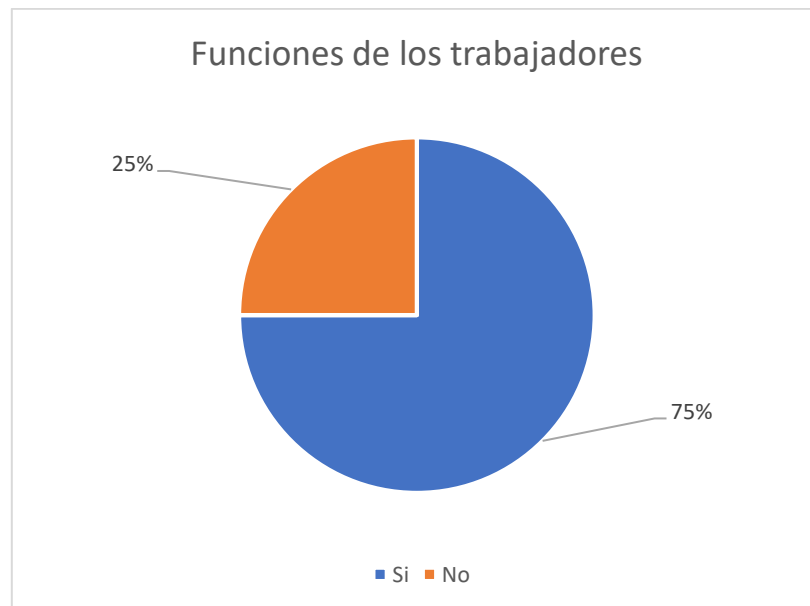


*Elaboración: El autor*

Las funciones desarrolladas por los trabajadores en el área de ventas no han sido las que inicialmente le fueron explicadas, esto puede reflejarse en las respuestas, al responder el 75% que no y el 25% que sí. Es primordial que

la empresa desarrolle un manual de funciones y que los cargos sean acordes a las actividades implementadas desde un inicio de sus actividades.

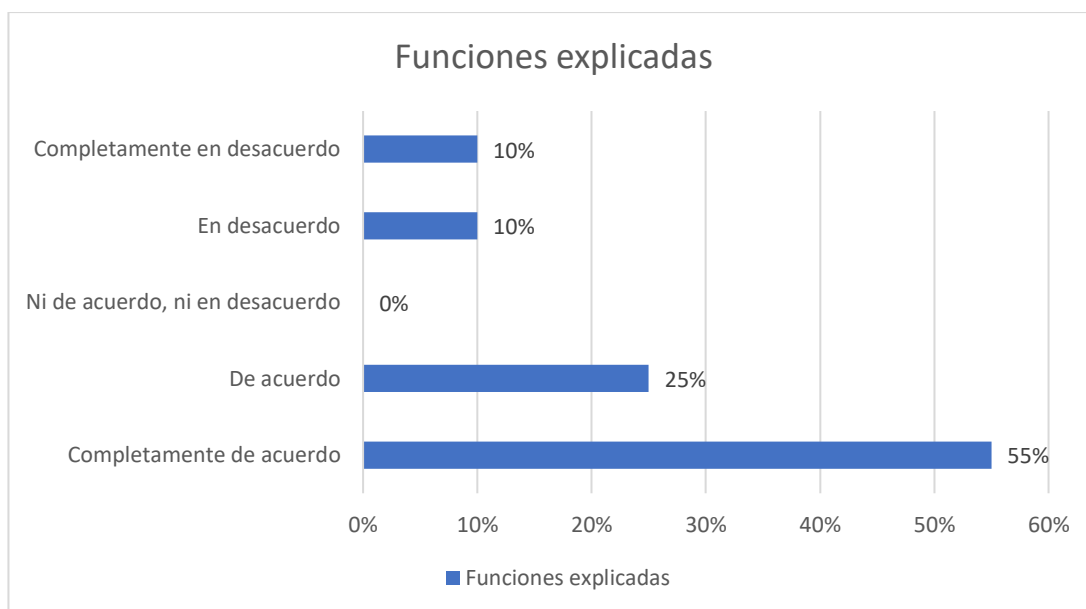
**Figura 4.** Funciones desarrolladas por los trabajadores



*Elaboración: El autor*

En consonancia con la pregunta anterior, en cuanto a las funciones explicadas han proporcionado satisfacción personal y profesional, el personal del departamento de ventas mencionó en un 55% que está completamente de acuerdo y 25% de acuerdo, pero un 20% mencionó que en desacuerdo y completamente en desacuerdo, por lo que igual la empresa debe evaluar las explicaciones de las funciones que se están realizando en la actualidad.

**Figura 5.** Funciones explicadas por los trabajadores



*Elaboración: El autor*

Al preguntarse a los trabajadores sobre las promociones a las que ha estado sujeto han cubierto las expectativas de desarrollo en el área de ventas, estos mencionaron que si en un 65% y el restante menciona que no han cubierto sus posibilidades como empleado en el departamento. La promoción a los empleados dentro de la organización es increíblemente importante para retener a los mejores talentos. La razón es simple: los empleados quieren ser reconocidos y compensados de manera justa por ir más allá, por lo que, para ayudar a facilitar este proceso, es útil contar con una política clara de promoción de empleados.

**Figura 6.** Promociones a los trabajadores

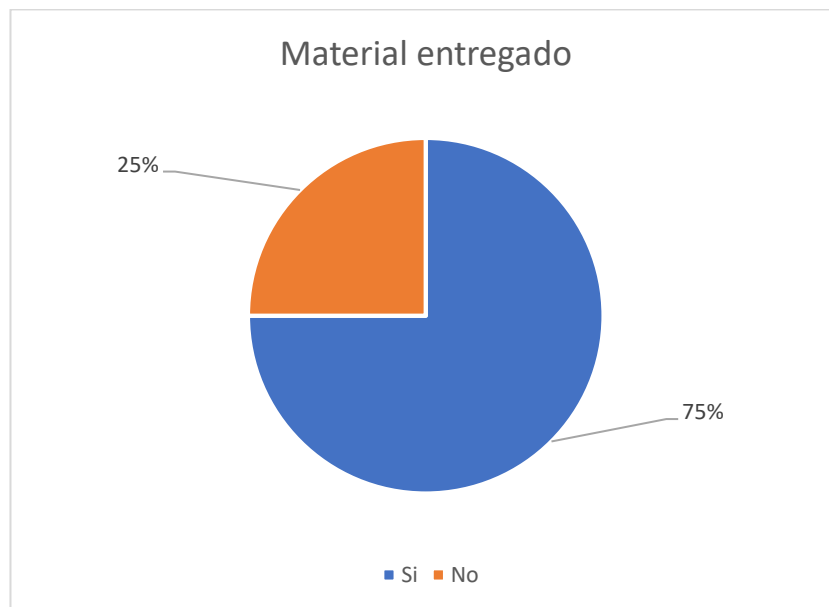


*Elaboración: El autor*

Para iniciar las funciones en una empresa, es importante que se conozcan y queden claras las actividades a realizar por cada uno de los trabajadores, al preguntar sobre el material que ha obtenido es necesario y suficiente para efectuar sus funciones en el área de ventas, los trabajadores mencionaron que si en un 75% y que no en 25%, lo que va en concordancia con la pregunta sobre las funciones desarrolladas por los trabajadores.



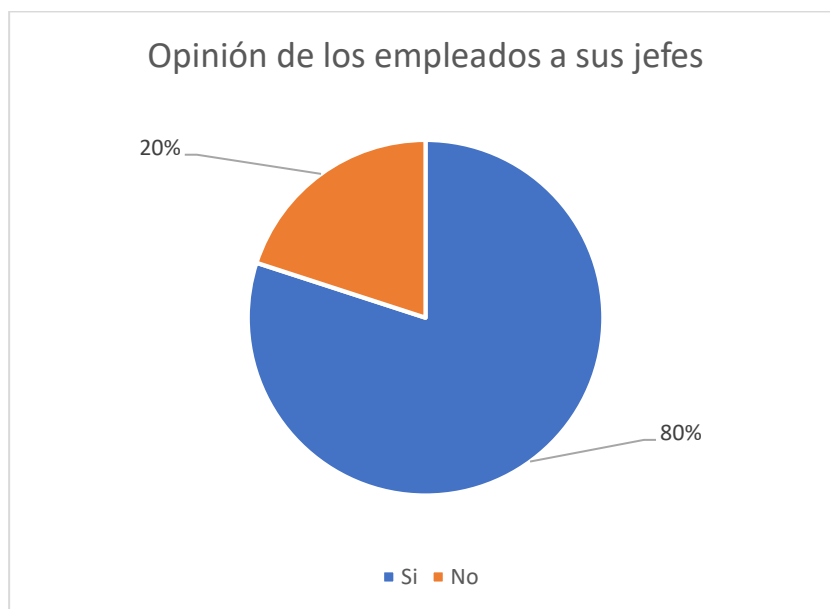
**Figura 7.** Material entregado a los trabajadores



*Elaboración: El autor*

La opinión de los empleados sobre su valoración en el trabajo es importante porque puede provocar rotación. Al preguntar a los empleados sobre si sus jefes inmediatos escuchan sus opiniones estos mencionaron que si en un 80%. Los empleados satisfechos con su trabajo dicen que es porque se sienten valorados. Cuando los empleados no se sienten valorados por la empresa, es más probable que abandonen sus funciones.

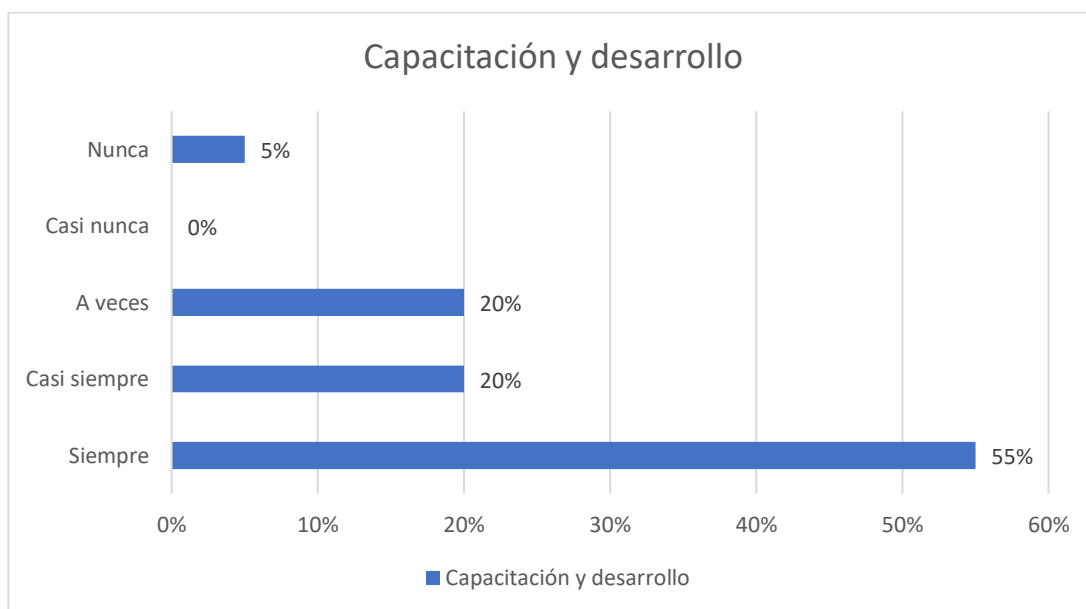
**Figura 8.** Opinión de los empleados a sus jefes.



*Elaboración: El autor*

La capacitación y el desarrollo de los empleados no se trata solo de enseñarles a hacer su trabajo. Se trata de mostrar a los empleados que son valorados y que es posible ascender en la organización. Al inquirirse a los trabajadores sobre el fomento de la capacitación y el desarrollo personal por parte del jefe, estos mencionaron que siempre en un 55%, casi siempre en un 20%, y a veces 20% y nunca 5%.

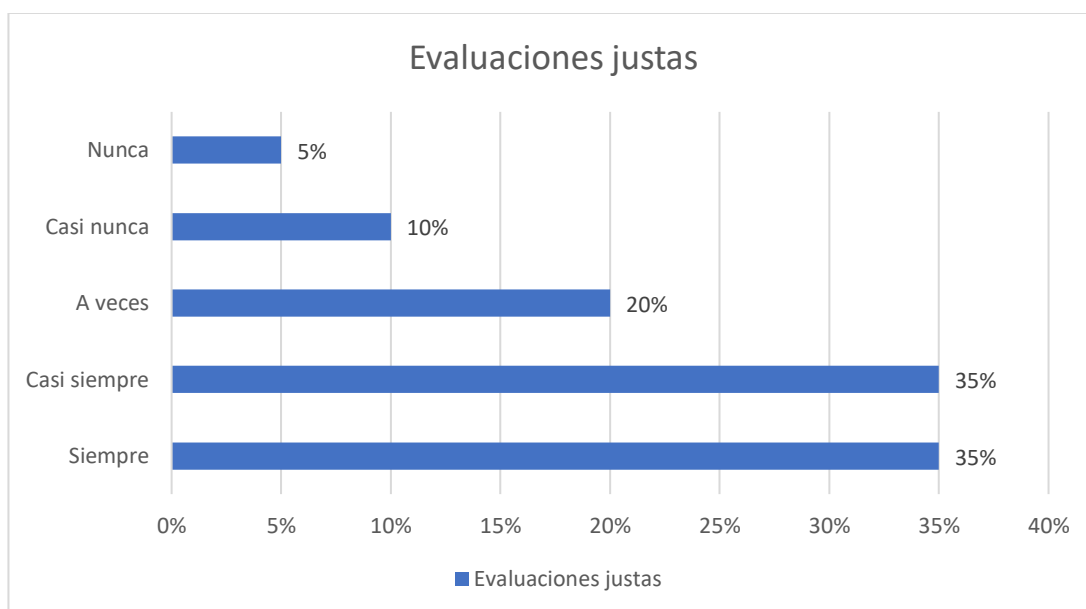
**Figura 9.** Capacitación y desarrollo



*Elaboración: El autor*

La evaluación de desempeño es un mecanismo formal para que los gerentes y otros interesados puedan valorar el desempeño laboral de los empleados. Por lo que los empleados pueden sentirse subestimados de acuerdo a la evaluación recibida. Al cuestionar sobre las evaluaciones justas por parte del jefe estos mencionaron que estas han sido justas siempre y casi siempre en un 70%, mientras que la opción a veces recibió un 20% de las opiniones, 10% casi nunca. El objetivo de las evaluaciones es identificar las fortalezas y debilidades de los trabajadores, brindar opiniones constructivas para fomentar el desarrollo de habilidades para el futuro y contribuir al proceso de fijación de objetivos, por lo que deben ser mejoradas las evaluaciones para aumentar el 30% de las opiniones contrarias.

**Figura 10.** Evaluaciones justas



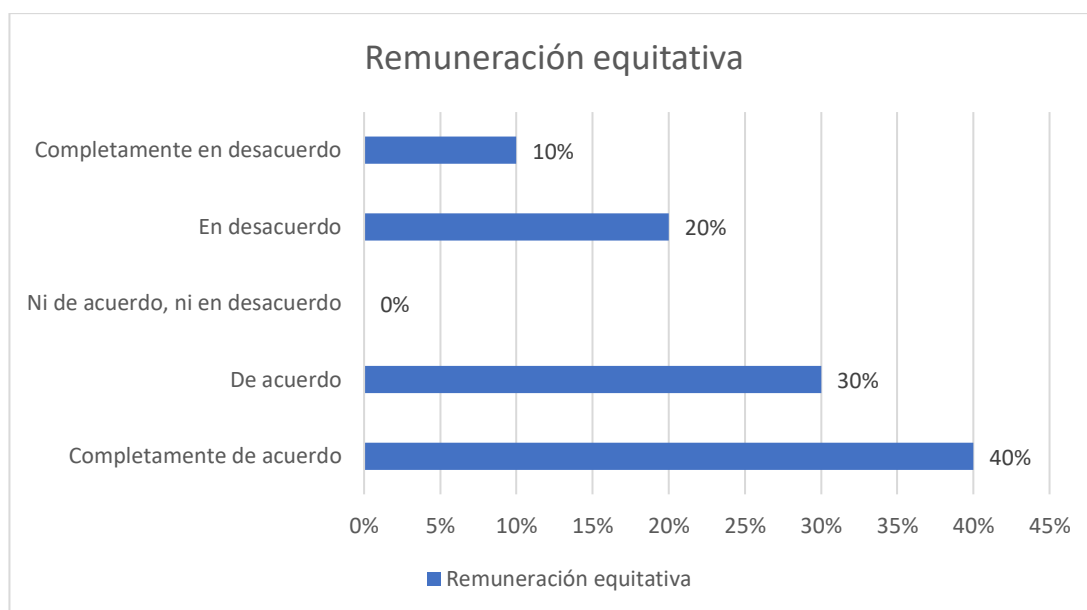
*Elaboración: El autor*

La equidad en la remuneración es fundamental para lograr la equidad general en el empleo. Las empresas deben trabajar para identificar y eliminar la discriminación en la remuneración de maneras que vayan más allá de las simples comparaciones de salarios en cuanto a las funciones y responsabilidad. Al preguntar a los trabajadores sobre la remuneración equitativa en relación a sus funciones y responsabilidades los trabajadores,

mencionaron que están completamente de acuerdo en un 40%, de acuerdo en un 30%, en desacuerdo 20% y completamente en desacuerdo en un 10%.

La remuneración equitativa incluye salarios y otras formas de compensación financiera directa, como pensiones y beneficios, pago por mérito, pago extra por tareas administrativas y diferenciales de mercado. Sin embargo, garantizar una compensación equitativa significa ir más allá de la compensación financiera directa e incluir cuestiones como el acceso a fondos adicionales para viajes e investigación, tiempo de liberación, tiempo de permanencia y promoción, cargas de trabajo y compromisos de servicio.

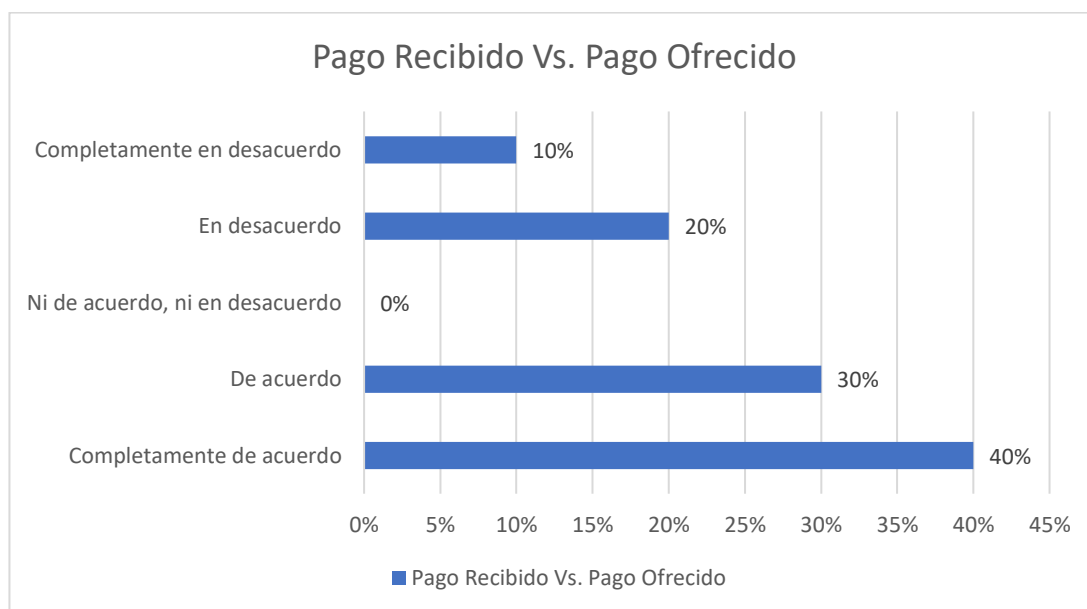
**Figura 11.** Remuneración equitativa



*Elaboración: El autor*

En concordancia, con la pregunta anterior, al preguntar sobre el pago recibido es igual al ofrecido los trabajadores mencionaron completamente de acuerdo en un 40%, de acuerdo en un 30%, en desacuerdo 20% y completamente en desacuerdo en un 10%.

**Figura 12. Pago recibido vs Pago ofrecido**



*Elaboración: El autor*

Finalmente, al preguntar sobre los horarios de trabajo acordes a los tiempos establecidos, los trabajadores contestaron que siempre 30%, casi siempre 35%, a veces 20%, nunca 15%. La gestión del tiempo en el trabajo por parte de los empleadores y gerentes es fundamental, puesto que permite la optimización y organización de los procesos y los tiempos diseñados para ellos.

A la luz de los resultados obtenidos, se puede concluir que es fundamental para el éxito a largo plazo, la sostenibilidad y la continuidad a largo plazo de la empresa establecer dentro de la organización un enfoque administrativo más dinámico y proactivo mediante la reingeniería de procesos. Por lo que, aplicar y asignar mejores funciones en los procesos relacionados con el talento humano, así como en aquellos relacionados con el desempeño del talento humano con el fin de salvar la esencia de la empresa, acelerando el logro de los objetivos, metas y proyecciones de la organización.

Adicionalmente, se puede coincidir con lo afirmado por Cerón (2020) y por Duque (2006) en que la reingeniería de procesos permite consolidar un enfoque administrativo eficaz dentro de las empresas y las prepara para implementar cambios importantes en las estructuras que rígido, lento y

susceptible de debilitarse ante cambios en el mercado, especialmente considerando el desarrollo, estímulo y fortalecimiento de todas las actividades relacionadas con el talento humano.

### Diagrama de flujo AS – IS

Este diagrama muestra el estado actual del proceso de selección de personal en Lidercompany S.A. Identifica las deficiencias y áreas problemáticas en el proceso existente.

**Figura 13.** Diagrama AS IS



Elaboración: El autor

### Diagrama de flujo TO - BE

Este diagrama ilustra el estado deseado o futuro del proceso de selección de personal tras la implementación de la reingeniería. Muestra cómo se espera que funcione el proceso después de las mejoras propuestas.

Figura 14. Diagrama TO BE



Elaboración: El autor

**Tabla 1.**  
Propuesta de la reingeniería de procesos.

<b>Fases</b>	<b>Objetivos y finalidad</b>
1. Actividades preparatorias / sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Presentación del modelo de reingeniería de los procesos vinculados con el desempeño del personal (descriptivos de cargos para el área de talento humano), al personal directivo de la empresa.</li> <li>b) Establecimiento del grado de compromiso de la alta dirección en el proceso de implantación de reingeniería.</li> <li>c) Nombramiento o asignación de personal de confianza que participará en la reingeniería.</li> </ul>
2. Conformación de comités o equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Participación del personal asignado en el proceso de análisis situacional y formulación de las estrategias.</li> <li>b) Desarrollo de evaluaciones de desempeño (diagnósticas) para sustentar el análisis situacional.</li> <li>c) Presentación al personal del modelo de reingeniería de procesos en mejora al desempeño de la selección de personal de la empresa.</li> </ul>
3. Formulación estrategias / aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Responsabilidades esenciales y actividades del cargo.</li> <li>b) Relaciones del puesto y propósito.</li> <li>c) Perfil duro del cargo.</li> <li>d) Competencias (técnicas, blandas)</li> <li>e) Jornada laboral.</li> <li>f) Características de personal con capacidades especiales que pueden aplicar al puesto de trabajo.</li> <li>g) Condiciones del puesto de trabajo (riesgo, nivel, equivalencia)</li> <li>h) Exámenes y valoraciones médicas ocupacionales.</li> <li>i) Identificación del puesto de trabajo</li> <li>j) Dimensiones / cargo al que le reportan.</li> <li>k) Misión del cargo / organigrama.</li> </ul>
4. Evaluación de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Fecha de elaboración del informe.</li> <li>b) Resultado de los puestos evaluados durante la implementación del modelo propuesto para mejorar el desempeño individual.</li> <li>c) Detallar causas, consecuencias, y las acciones correctivas recomendadas.</li> </ul>
5. Comunicación / toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Presentación de los avances y los resultados finales de la implementación del modelo.</li> </ul>

*Elaboración: El autor*



## CONCLUSIONES

- **Objetivo específico 1: Fundamentar Teóricamente el Proceso de Selección de Personal en el Área Comercial:** La investigación proporcionó una base teórica sólida para comprender la importancia de un proceso de selección de personal efectivo en el área comercial. Se concluye que un proceso de selección bien fundamentado y adaptado a las necesidades específicas del área comercial es crucial para la adquisición de talento calificado que contribuya al éxito empresarial.
- **Objetivo específico 2: Diagnosticar el Modelo de Selección Utilizado del Personal del Área Comercial:** El diagnóstico del modelo actual de selección de personal reveló varias ineficiencias, incluyendo la falta de claridad en las descripciones de puestos y los criterios de selección. Se concluye que estas deficiencias pueden impactar negativamente en la calidad del personal seleccionado, afectando el rendimiento del área comercial.
- **Objetivo específico 3: Proponer la Reingeniería del Proceso de Selección de Personal en el Área Comercial:** La propuesta de reingeniería del proceso de selección incluyó la actualización de procedimientos, mejora en las técnicas de evaluación y un enfoque más integrado que alinea los objetivos de la empresa con las expectativas del personal. Se concluye que esta reingeniería puede optimizar la selección de personal, mejorando así el rendimiento general del área comercial.
- **Objetivo específico 4: Exponer las Ventajas y Oportunidades que Brinda la Implementación de la Propuesta de Reingeniería de Proceso de Selección de Personal en el Área Comercial:** Se identificaron varias ventajas de implementar la reingeniería, como mejoras en la eficiencia del proceso, mayor satisfacción laboral y retención de empleados, y alineación con las estrategias comerciales de la empresa. Se concluye que estas

ventajas pueden resultar en un desempeño comercial mejorado y una ventaja competitiva sostenible para Lidercompany S.A.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda la reingeniería de procesos para una mejor aplicación y asignación de funciones en el área de talento humano de la empresa. En particular, los procesos relacionados con el desempeño del talento humano de la organización permitirían salvar la esencia de la organización, acelerando el logro de sus metas, objetivos y proyecciones.

El director general y los gerentes de área deben velar por que las políticas, misión, visión de la organización sean seguidas e implementadas en todas las tareas y actividades realizadas por los empleados, así como en la proyección de los empleados en la atención al cliente.

El supervisor de recursos humanos debe actualizar y mantener constantemente la información que maneja el módulo de RRHH y el manual de la organización.

La coordinación entre los directores comerciales, el director de producción, el director general y el coordinador de recursos humanos es fundamental para tener una proyección anual realista y precisa de los recursos humanos.

Todos los empleados deben adquirir la obligación de proteger el medio ambiente en cada actividad que realicen dentro de la organización, ya sea en la planta de producción o en las oficinas centrales.

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario

Este cuestionario está diseñado para recopilar datos sobre hasta qué punto Lidercompany S.A. ha incorporado factores de recursos humanos en el desarrollo e implementación de sus iniciativas RDP.

Los datos recopilados se utilizarán únicamente con fines académicos y, por lo tanto, serán tratados con estricta confidencialidad. Por favor proporcione la información más precisa sobre cada factor en relación con su lugar de trabajo. No hay respuesta correcta o incorrecta. Se agradece mucho su participación para facilitar este estudio.

A. Complete el espacio en blanco o marque su respuesta según corresponda.

i) Nombre del Departamento-----

ii) ¿Cuál es su designación en la empresa?

- Gerente
- Supervisor
- Personal de Apoyo

iii) ¿Cuántos años lleva trabajando en el área de ventas de la institución?

- Menos de 3 años
- 4-6 años
- 7-9 años
- Más de 10 años

iv) ¿Al ingresar a la empresa usted recibió un curso de inducción en el área de ventas?

- Si

- No

v) Las funciones que ha desempeñado en el área de ventas fueron las que inicialmente le explicaron que haría

- Si
- No

vi) Las funciones explicadas proporcionaron satisfacción profesional y personal

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

vii) Las promociones a las que ha estado sujeto han cubierto las expectativas de desarrollo en el área de ventas

- Si
- No

viii) El material que ha obtenido es necesario y suficiente para efectuar sus funciones en el área de ventas

- Si
- No

ix) Su jefe inmediato dentro del departamentos de ventas ha estado abierto a sus opiniones

- Si
- No

x) Su jefe ha fomentado la capacitación y desarrollo personal

- Siempre
- Casi siempre
- A veces

- Casi nunca
- Nunca

xi) Las evaluaciones realizadas en el departamento de ventas por su jefe en cuanto a sus labores han sido justas

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

xii) La remuneración ha sido equitativa en relación a sus funciones y responsabilidades en el área de ventas

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

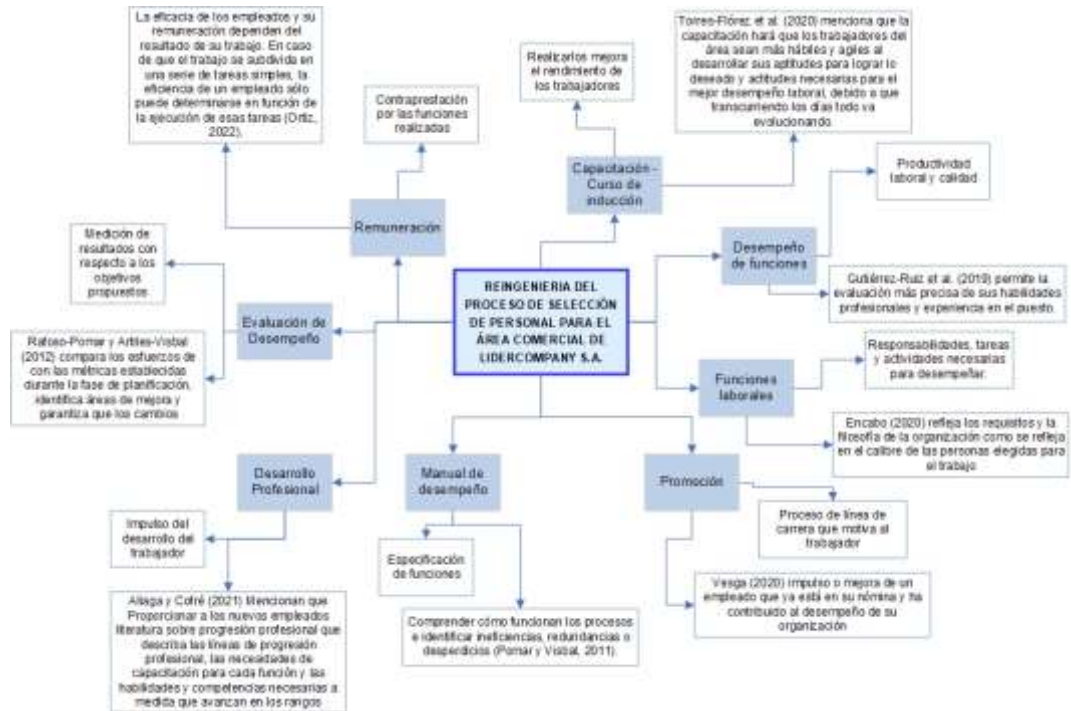
xiii) El pago recibido es correspondiente con el pago que se le ofreció

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

xiv) Su horario de trabajo corresponde a las horas establecidas

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

## Anexo 2: Diagrama de relación de las variables



## BIBLIOGRAFÍA

- Adamo, J. E., & Meloni, B. (2016). *Reingeniería de procesos aplicada*.  
<https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/2153>
- Aliaga Rebolledo, O., & Cofré Vega, D. (2021). La evolución del concepto de Capital Humano y los desafíos para la Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Chile. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 14(40), 38-59.
- Álvarez-Silva, M. I., Guarín-Rivera, L., & Bermeo-Giraldo, M. C. (2020). Reingeniería del proceso administrativo de gestión inmobiliaria en una empresa de telecomunicaciones. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 13(13), 2-11.
- Andrés, G. P., Soler, V. G., & Bernabeu, E. P. (2017). Reingeniería de procesos. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 1, 81-91.
- Arias Gonzáles, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*.
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
- Bellomo, S., & Oszlak, O. (2020). *Desafíos de la Administración Pública en el contexto de la revolución 4.0*. Konrad Adenauer Stiftung.  
<http://repositorio.cedes.org/handle/123456789/4571>

- Cerón, Á. D. B. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista Biumar*, 4(1), 134-146.
- Duque, R. . (2006). La reingeniería de procesos: Una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. *Cuadernos latinoamericanos de administración*, 2(2). <https://revistasaludbosque.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/1493>
- Encabo, S. O. (2020). La aplicación de inteligencia artificial a los procesos de selección de personal y ofertas de empleo: Impacto sobre el derecho a la no discriminación. *Documentación laboral*, 119, 79-98.
- Flores, M. D., Franco, M. E. V. E., Ricalde, D. C., Garduño, A. A. L., & Apáez, M. R. (2013). *Metodología de la investigación*. Editorial Trillas, SA de CV.
- Fonseca, B. B., Cornelio, O. M., & Marzo, F. R. R. (2020). Tratamiento de la incertidumbre en la evaluación del desempeño de los Recursos Humanos de un proyecto basado en conjuntos borrosos. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 13(6), 84-93.
- Fuentes, G. R. H., Arbeláez, D. A. C., Arboleda, C. D. P., & González, A. L. (2018). Medición para cadenas de suministro bajo indicadores claves de desempeño (KPI) y tecnologías de información. *Dictamen libre*, 23, 89-113.
- Galvez, R. E., Huamán, O. M. D. C. R., Gonzáles, M. A. E., & Agama, P. G. A. (2021). El desempeño laboral e intención de rotación de los



trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 61-83.

García, M. J. R., & Bardales, J. M. D. (2020). Gestión de recursos humanos y ética en servidores municipales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1203-1225.

Govea, L. M. H., Prats, G. M., & Valencia, M. L. X. (2019). Bases teóricas en la administración de los recursos humanos. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, 31, 18-18.

Gutiérrez-Rúa, J., Posada-García, M. D., & González-Pérez, M. A. (2019). Prácticas de recursos humanos que impactan la estrategia de sostenibilidad ambiental. *Innovar*, 29(73), 11-23.

Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). McGraw-Hill Interamericana México.

Ibarra, M. M., Chicaiza, R. P. M., & Sánchez, R. Z. (2019). Propuesta metodológica para la generación de indicadores claves de desempeño apoyada en tecnología de información. *3c Tecnología: glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 8(1), 10-29.

Iglesias, M. E. (2021). *Metodología de la investigación científica: Diseño y elaboración de protocolos y proyectos*. Noveduc.

- Martínez Reinoso, O. L., & Vargas Fernández, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 225-242.
- Mercado, A. M. (2019). Gestión Administrativa Operativa en Recursos Humanos. *Revista Sinapsis*, 11(1), 13-23.
- Morales, C., & Rey, W. (2021). El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos y la Ley del Servicio Civil en la Universidad Nacional del Centro del Perú-2018-2019. *Horizonte de la Ciencia*, 11(20), 87-94.
- Moreno-García, R. R., & Parra-Bofill, S. (2017). Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa "Cereales" Santiago". *Ingeniería Industrial*, 38(2), 130-142.
- Ortiz, L. F. V. (2021). Reclutamiento y selección virtual por competencias. *Gestión en el tercer milenio*, 24(48), 145-152.
- Ortiz, R. F. (2022). Reingeniería de procesos. *Centro de Estudios de Administración*, 6(1), 104-122.
- Pacheco, R. A. M. G. (2020). Necesidad de recursos humanos de enfermería por brote de COVID-19 Perú. *Revista Científica de Enfermería (Lima, En Línea)*, 9(1).  
<http://revista.cep.org.pe/index.php/RECIEN/article/view/20>
- Panduro Pua, K. S. (2022). *Reclutamiento-selección de personal y desempeño laboral de la municipalidad provincial de alto amazonas 2021*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/102772>

- Pinto, C. A. S., Mori, F. S., Castro, C. A. A., & Bardales, J. M. D. (2021). Selección de personal y desempeño laboral de los colaboradores, dirección de operaciones agrarias de Tarapoto-región San Martín. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 5835-5863.
- Pomar, S. R., & Visbal, S. A. (2011). Reingeniería de procesos: Conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la Información*, 42(3), 29-37.
- Preboste, S. N. P., & Laborda, J. M. C. (2022). El aprendizaje basado en escenarios como estrategia de desarrollo de competencias para afrontar el proceso de selección de personal. *Revista Tecnología, Ciencia y Educación*, 49-80.
- Rafoso-Pomar, S., & Artilles-Visbal, S. (2012). Reingeniería de procesos: Conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la Información*, 29-37.
- Rivera-García, L. M. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(12), 58-71.
- RODRÍGUEZ, J. M. S., & Gutiérrez, J. N. M. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Alpha Centauri*, 1, 26-43.

- Rodriguez Pedraza, L., Agudelo Jiménez, C. A., Ramírez Diaz, L. M., Cortez, D. F., & Yarpaz Quira, L. (2021). *Mejoramiento del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la Empresa Intermegamundo*. <https://core.ac.uk/download/pdf/464951866.pdf>
- Sánchez, I. P. (2021). *Organización empresarial y de recursos humanos*. ADGG0408. IC Editorial. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WIBJEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT33&dq=administraci%C3%B3n+de+recursos+humanos&ots=sxudlCcvf&sig=43ai2ttgOZwjhQCOJC4uw7tkEs>
- Torres, M. C. P., Arnao, V. M. F., Valle, M. de los Á. G., Ballesteros, M. A. A., & Merino, L. S. G. (2022). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos de la empresa Electronorte SA Chiclayo en la mejora de los procesos de incorporación de innovación tecnológica. *Revista Científica Emprendimiento Científico Tecnológico*, 3, 41-41.
- Torres-Flórez, D., Velasquez-Díaz, J. S., & Hernández-González, J. W. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1-23.
- Vesga Rodríguez, J. J. (2020). La gestión de recursos humanos en contextos de individualización. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 16(1), 201-213.
- Zarazúa Vilchis, J. L. (2019). Administración de recursos humanos vs. Gestión del capital humano. Diferencias, coincidencias y contradicciones. *Gestión y Estrategia*, 56.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=01888234&AN=142366908&h=9fpYj3tM8a%2F0GfY2nPDvnaN7wyuUTwoBJ9ddIs0XwOCqLWRQSWHfogOl3i8m2iniS5FX87M91M1s2cpCrVN51g%3D%3D&crl=c>

Zimmerman, H. F. L., & Sánchez, A. C. C. (2022). Diseño de tests de selección de personal a partir de la teoría clásica de los tests, el caso de vendedores de vehículos. *Contaduría y Administración*, 69(3). [https://www.researchgate.net/profile/Herman-Littlewood/publication/374056591\\_Disenio\\_de\\_tests\\_de\\_seleccion\\_de\\_personal\\_a\\_partir\\_de\\_la\\_teor%C3%ADa\\_cl%C3%A1sica\\_de\\_los\\_tests\\_el\\_caso\\_de\\_vendedores\\_de\\_veh%C3%ADculos\\_Design\\_of\\_personnel\\_selection\\_tests\\_based\\_on\\_the\\_classical\\_theory\\_of\\_tests\\_the\\_ca/links/650b75ee82f01628f0346013/Diseno-de-tests-de-seleccion-de-personal-a-partir-de-la-teoria-clasica-de-los-tests-el-caso-de-vendedores-de-vehiculos-Design-of-personnel-selection-tests-based-on-the-classical-theory-of-tests-the.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Herman-Littlewood/publication/374056591_Disenio_de_tests_de_seleccion_de_personal_a_partir_de_la_teor%C3%ADa_cl%C3%A1sica_de_los_tests_el_caso_de_vendedores_de_veh%C3%ADculos_Design_of_personnel_selection_tests_based_on_the_classical_theory_of_tests_the_ca/links/650b75ee82f01628f0346013/Diseno-de-tests-de-seleccion-de-personal-a-partir-de-la-teoria-clasica-de-los-tests-el-caso-de-vendedores-de-vehiculos-Design-of-personnel-selection-tests-based-on-the-classical-theory-of-tests-the.pdf)

Zocón-Alva, L. M., & Castañeda-Abanto, D. (2019). *Selección de personal y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “Soluciones globales empresariales EIRL” de la ciudad de Cajamarca*. [http://mail.upagu.edu.pe/files\\_ojs/journals/27/articles/625/submission/final/625-133-2252-1-6-20190624.pdf](http://mail.upagu.edu.pe/files_ojs/journals/27/articles/625/submission/final/625-133-2252-1-6-20190624.pdf)



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Folleco Moreno, Oscar Andrés**, con C.C: # **1721484143** autor del trabajo de titulación: **Reingeniería del proceso de selección de personal para el área comercial de Lidercompany S.A.**, previo a la obtención del título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 15 de febrero del 2024

f. 

**Folleco Moreno, Oscar Andrés**

C.C: **1721484143**

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Reingeniería del proceso de selección de personal para el área comercial de Lidercompany S.A.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Folleco Moreno, Oscar Andrés		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Pérez Cepeda Maximiliano Bolívar		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Economía y Empresa		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Empresas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	15 de febrero del 2024	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	66
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración, Gestión Operativa, Finanzas		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	Procesos, Reingeniería, Selección de Personal, Área Comercial, Lidercompany S.A., Mejora Organizacional.		
<b>RESUMEN:</b>	<p>La tesis titulada "Reingeniería del Proceso de Selección de Personal para el Área Comercial de Lidercompany S.A.", se enfoca en rediseñar los procesos de selección de personal en Lidercompany S.A. para mejorar la eficiencia y eficacia en el área comercial. La investigación se basa en un estudio de caso aplicando un enfoque mixto de métodos cualitativos y cuantitativos, incluyendo cuestionarios y análisis estadístico. El trabajo subraya la importancia de un proceso de selección eficiente para el éxito organizacional, destacando la relevancia de adaptar estos procesos a las necesidades actuales del mercado y las expectativas del capital humano. Se diagnosticaron los modelos de selección de personal existentes y se identificaron deficiencias en áreas como inducción, definición de funciones, satisfacción laboral, promociones, equidad en remuneración y horarios de trabajo. A partir de estos hallazgos, se propone una reingeniería del proceso de selección que incluye la actualización de manuales de funciones, mejoras en evaluaciones de desempeño y estrategias de capacitación y desarrollo personal. La tesis concluye que la implementación de un enfoque administrativo más dinámico y proactivo a través de la reingeniería de procesos es fundamental para mejorar la selección de personal en el área comercial. Esto no solo aceleraría el logro de objetivos y metas empresariales, sino que también aumentaría la satisfacción y retención del talento humano, fortaleciendo así el desempeño organizacional.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-9-92795386	<b>E-mail:</b> oscar.folleco@cu.ucsg.edu.ec	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre: David Coello Cazar</b>		
	<b>Teléfono: +593-4-3804600</b>		
	<b>E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec</b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			