



**Universidad  
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍAS**

**Tesis**

**Propuesta de la metodología TOC y BPM para mejorar la gestión de  
recursos humanos en un Contact Center, Lima 2022**

**Para optar el título profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión  
Empresarial**

**AUTORA**

Br. Huisa Valero, Cynthia Alexandra

**ORCID**

0000-0001-8975-0788

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD**

Sociedad y transformación digital

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD**

Gestión, negocios y tecnociencia

**LIMA-PERÚ**

**2022**

**Miembros del jurado**

Presidente del Jurado

.....

Secretario

.....

Vocal

.....

Asesor metodólogo

Dr. David Flores Zafra

ORCID: 0000-0001-5846-325X

Asesor temático

Mtro. David Anibal Paz Panduro

ORCID: 0000-0002-3175-5890

### **Dedicatoria**

La presente investigación está dedicada a mi querida Valentina, para que siempre luches por tus sueños.

### **Agradecimiento**

Quiero dar gracias a Dios por regalarme cada día de vida y darme la oportunidad de disfrutar este logro junto a mi familia, quienes me acompañaron y brindaron soporte en los momentos difíciles. A mis padres, quienes siempre están pendientes de mí y por su apoyo incondicional. A mi asesor David Zafra y en especial al Mtro. David Paz por su constante apoyo y dedicación en esta labor. El trabajo en equipo es fundamental para alcanzar el éxito; sin duda alguna, fueron pieza clave para cumplir uno de mis sueños.

## Declaración de autoría

 Universidad Norbert Wiener	<b>DECLARACIÓN DE AUTORIA</b>	
	<b>CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017</b>	<b>FECHA:</b> <b>30/11/2020</b>
	<b>VERSIÓN: 01</b>	
	<b>REVISIÓN: 01</b>	

Yo, Huisa Valero Cynthia Alexandra estudiante de la escuela académica profesional de Ingenierías de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: “Propuesta de la metodología TOC y BPM para mejorar la gestión de recursos humanos en un Contact Center, Lima 2022” para la obtención del Título Profesional de Ingeniería Industrial y de Gestión Empresarial es de mi autoría y declaro lo siguiente:

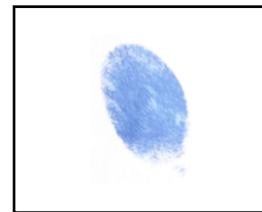
1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.



Firma

Huisa Valero Cynthia Alexandra

DNI: 71076950



Huella

Lima, 24 de junio de 2022.

## Índice

	Pág.
Carátula	i
Miembros del jurado	i
Declaración de autoría	v
Índice	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Índice de cuadros	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>14</b>
<b>II. MÉTODO</b>	<b>33</b>
<b>III. RESULTADOS</b>	<b>42</b>
3.1 Descripción de resultados cuantitativos	42
3.2 Descripción de resultados cualitativos	56
3.4 Propuesta	66
3.4.1 Priorización de los problemas	66
3.4.2 Consolidación del problema	67
3.4.3 Fundamentos de la propuesta	67
3.4.4 Categoría solución	68
3.4.5 Direccionalidad de la propuesta	70
3.4.6 Propuesta de aplicación de la Teoría de Restricciones y BPM	72
<b>IV. DISCUSION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>92</b>
4.1 Discusión	92
4.2 Conclusiones	94
4.3 Recomendaciones	95
<b>REFERENCIAS</b>	<b>96</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>105</b>
Anexo 1: Matriz de la investigación	106
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	107

Anexo 3: Instrumento cuantitativo	114
Anexo 4: Instrumento cualitativo	116
Anexo 5: Base de datos	118
Anexo 6: Transcripción de las entrevistas	119
Anexo 7: Fichas de validación de instrumentos	122
Anexo 9: Pantallazos del Atlas. Ti	135
Anexo 8: Ficha de validez de la propuesta	138
Anexo 9: Pantallazo de Turnitin	142
Anexo 10: Reporte de costos y tiempo de la simulación del BPMS Bizagi	143
Anexo 11: Matrices de trabajo	168

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	36
Tabla 2 Validación de propuesta	38
Tabla 3 Validación de instrumentos	39
Tabla 4 Nivel de confiabilidad para Alfa de Cronbach	39
Tabla 5 Frecuencias y porcentajes de la subcategoría procesos para incorporar a las personas	42
Tabla 6 Frecuencias y porcentajes de la subcategoría procesos para colocar a las personas	44
Tabla 7 Frecuencias y porcentajes de la subcategoría procesos para desarrollar a las personas	47
Tabla 8 Pareto de la categoría Gestión de recursos humanos	53
Tabla 9 Tiempo promedio del proceso general – AS IS	72
Tabla 10 Tiempo promedio por actividad y proceso	73
Tabla 11 Tiempo promedio por actividad del proceso de capacitación	74
Tabla 12 Tiempo AS IS y TO BE de actividades	79
Tabla 13 Tiempo AS IS y TO BE del proceso de capacitación	80
Tabla 14 Comparativo de tiempos AS IS y TO BE	84
Tabla 15 Comparativo de costos AS IS y TO BE	87

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Diagrama de Ishikawa	16
Figura 2 Etapas de la metodología TOC	25
Figura 3 Ciclo de BPM	27
Figura 4 Elementos principales del estándar BPMN	28
Figura 5 Frecuencias y porcentajes de la subcategoría procesos para incorporar a las personas	42
Figura 6 Frecuencias y porcentajes de la subcategoría procesos para colocar a las personas	44
Figura 7 Frecuencias y porcentajes de la subcategoría procesos para desarrollar a las personas	46
Figura 8 Diagrama de Pareto de las subcategorías de gestión de recursos humanos	49
Figura 9 Diagrama de Pareto de la subcategoría procesos para incorporar a las personas	50
Figura 10 Diagrama de Pareto de la subcategoría procesos para desarrollar a las personas	51
Figura 11 Diagrama de Pareto de la subcategoría procesos para colocar a las personas	52
Figura 12 Pareto de la categoría Gestión de recursos humanos	54
Figura 13 Análisis cualitativo de la subcategoría procesos para colocar a las personas	56
Figura 14 Análisis cualitativo de la subcategoría procesos para incorporar a las personas	58
Figura 15 Análisis cualitativo de la subcategoría procesos para desarrollar personas	60
Figura 16 Análisis cualitativo mixto de la categoría gestión de recursos humanos	62
Figura 17 Diagrama de Sankey	65
Figura 18 Nube de palabras	66
Figura 19 Diagrama de tiempo promedio por actividad y proceso	73
Figura 20 Tiempo promedio por actividad del proceso de capacitación	74
Figura 21 Diagrama del proceso de gestión de recursos humanos AS IS	75
Figura 22 Diagrama del subproceso evalúa capacidad de selección	76
Figura 23 Diagrama del subproceso evalúa disponibilidad de capacitación	76
Figura 24 Diagrama del subproceso selección	77
Figura 25 Diagrama del subproceso reclutamiento	77
Figura 26 Diagrama del subproceso capacitación	78
Figura 27 Tiempo AS IS y TO BE de actividades	79
Figura 28 Diagrama de proceso de capacitación y restricción	79
Figura 29 Tiempo AS IS y TO BE del proceso de capacitación	81

Figura 30	Identificación de actividad por mejorar	81
Figura 31	Proceso AS IS e identificación del proceso por mejorar	82
Figura 32	Diagrama de propuesta final del proceso - TO BE	83
Figura 33	Diagrama de nuevo subproceso de planificación	84
Figura 34	Comparativo de tiempos AS IS y TO BE	84
Figura 35	Prueba de normalidad de tiempos AS IS	85
Figura 36	Prueba de normalidad de tiempos TO BE	86
Figura 37	Prueba t de Welch de tiempos AS IS y TO BE	87
Figura 38	Comparativo de costos AS IS y TO BE	88
Figura 39	Prueba de normalidad de costos AS IS	90
Figura 40	Prueba de normalidad de costos TO BE	90
Figura 41	Prueba t de Welch de costos AS IS y TO BE	91

## Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1 Direccionalidad de la propuesta	70
Cuadro 2 Matriz de tácticas, actividades y cronograma	71

## Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo proponer estrategias de mejora continua, basada en la metodología TOC y BPM para optimizar la gestión de recursos humanos en un Contact center. Asimismo, se enmarcó en una metodología de investigación con enfoque mixto de tipo proyectiva, diseño explicativo secuencial y sintagma holístico. Además, se aplicaron los métodos analítico, deductivo e inductivo para interpretación de los resultados.

Los resultados evidencian que la aplicación de la metodología de la teoría de restricciones ayudó a identificar la principal restricción; del mismo modo, se utilizó el simulador del BPMS Bizagi para el análisis AS IS y TO BE de tiempo y recursos, con la finalidad de verificar los cuellos de botella del proceso. Para concluir que, con las estrategias propuestas se logra reducir el tiempo y costos en un 37.86% y 38.25% respectivamente.

*Palabras clave: BPM, TOC, gestión de recursos humanos, procesos, tiempo*

## **Abstract**

The main objective of this research was to propose continuous improvement strategies based on TOC and BPM methodology to optimize human resources management in a contact center. Likewise, it was framed in a research methodology with a mixed approach of projective type, sequential explanatory design and holistic syntagma. In addition, analytical, deductive, and inductive methods were applied to interpret the results.

The results show that the application of the theory of constraints methodology helped to identify the main constraint; in addition, the BPMS Bizagi simulator was used for the AS IS and TO BE analysis of time and resources, with the purpose of verifying the bottlenecks of the process. To conclude, the proposed strategies reduce time and costs by 37.86% and 38.25%, respectively.

***Keywords:*** *BPM, TOC, human resources management, processes, time*

## I. INTRODUCCIÓN

La gestión de los recursos humanos es ampliamente estudiada actualmente de manera interdisciplinaria; es decir, no solo desde el punto de vista de psicólogos, sino también junto a ingenieros y administradores, puesto que, se debe realizar análisis desde cada aspecto y así poder diagnosticar los diferentes procesos que implica la gestión de los recursos humanos con la finalidad de que se apliquen soluciones que innoven y mejoren los procesos.

En Estados Unidos, los representantes de importantes consultoras organizacionales mencionan que actualmente los jefes de recursos humanos deben tomar decisiones difíciles frente a la actual coyuntura; es por lo que, deben equilibrar el enfoque de la empresa y sus resultados. El CEO de Korn Ferry; indica que, lo más sencillo es realizar despidos masivos para lograr minimizar costos. Por otro lado, el representante de McKinsey, Bill Schaninger manifiesta que, un buen líder de recursos humanos podría evaluar si es factible que los colaboradores que tienen funciones similares sean dotados de nuevas herramientas con el objetivo de redistribuirlos o volver a cualificarlos; además de, replantear los procesos de la organización para así determinar quién debe hacer qué y si algún proceso debe ser automatizado (Kaplan y Schaninger, 2020).

Según la empresa especializada en brindar soluciones digitales SYDLE (2021) informa que, las empresas tienen tres pilares como lo son el capital, recursos físicos y sus recursos humanos, para ser exitosas. Entonces, si alguno fallara la empresa tendrá obstáculos para seguir existiendo. Por lo que, las buenas prácticas de la gestión de recursos humanos incrementan el bienestar de los equipos de trabajo; sosteniendo el desarrollo del negocio en la toma de decisiones. Lo que incide en que el capital humano sea más eficiente e incrementará su desempeño, lo que conllevará a su crecimiento profesional dentro de la empresa.

Una investigación en Estados Unidos desde abril del 2021 evidenció que los colaboradores de diferentes empresas renunciaron de forma masiva debido a que no se encontraban cómodos con sus funciones por ser poco flexibles a sus necesidades; la oferta laboral se incrementó a 10.9 millones de puestos libres hasta julio del mismo año, a este fenómeno lo denominaron la gran renuncia. De acuerdo con el estudio de la Oficina de Estadística Laboral de Estados Unidos, se

estima que la deserción laboral se incrementará en 2.5% el 2022 Lamentablemente este escenario se repitió, aunque en baja proporción, en Latinoamérica y diferentes regiones (Arce, 2022).

A nivel nacional, un estudio realizado en la universidad ESAN, refiere que cuando los recursos no cumplen el perfil ni llegan al lugar, ni momento oportuno, se habla de que el plan no está correctamente diseñado. Por lo que, se debe trabajar transversalmente con todos los equipos en la organización para tomar decisiones orientadas en los objetivos de la empresa. Los colaboradores de diversos equipos son la clave en la planificación y toma de decisiones del proyecto porque aportarán su experiencia y un alto compromiso para sacar adelante el proyecto. Además de implementar un buen plan de recursos humanos, mediante el desarrollo de competencias, colaboradores bien interrelacionados, seguir de cerca el desempeño y brindar soluciones oportunas; sin duda, desencadenará que la gestión del recurso humano mejore; por consiguiente, se obtenga un alto resultado en las métricas de productividad, lo que conlleva a que el clima laboral y el desempeño del proyecto sea óptimo (ESAN, 2020).

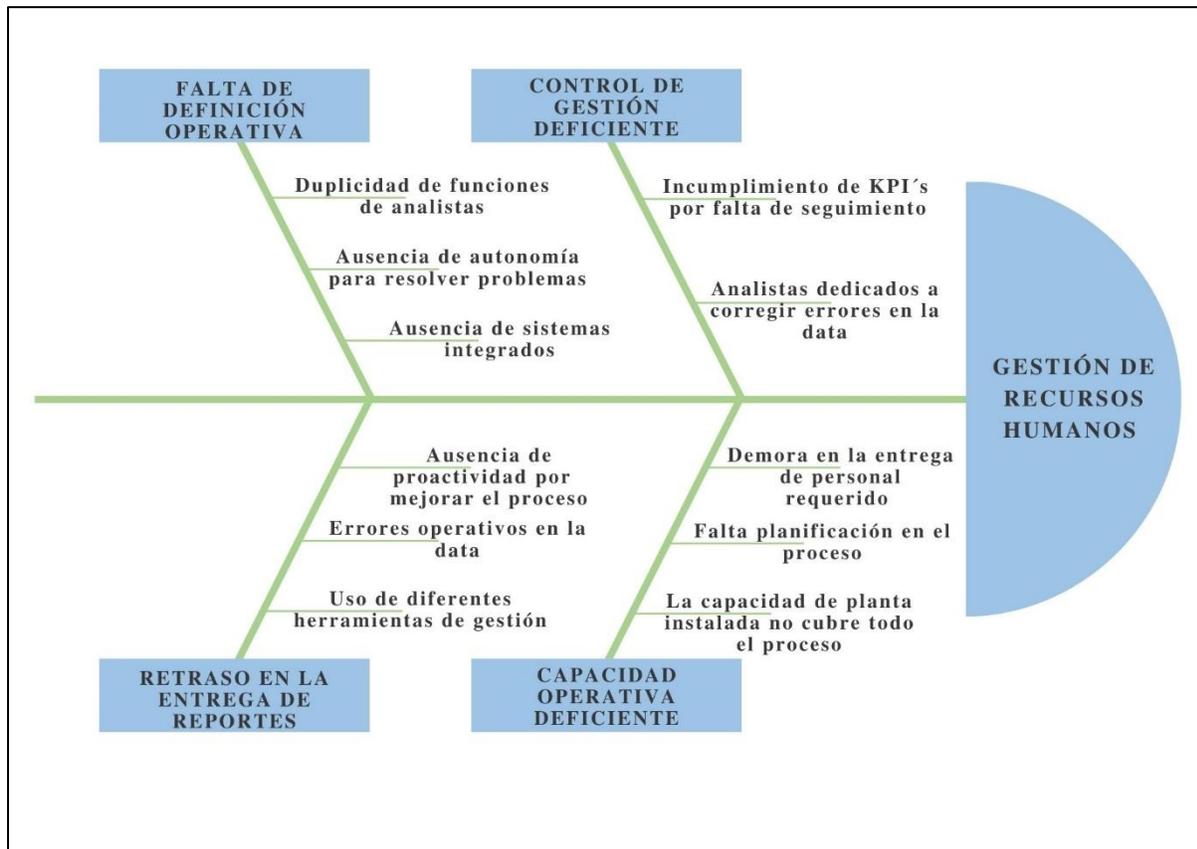
En el Perú se ha implementado una normativa para mejorar la gestión pública, La política nacional de modernización de la gestión pública al 2021, desarrollada por la Secretaría de Gestión Pública, encuentran que, actualmente una de las principales deficiencias en la Gestión Pública del Perú, es la ineficiente gestión de recursos humanos y su política de trabajo. Además, se evidencia que los perfiles de puestos son inadecuados y la cantidad de puestos por cada perfil es insuficiente por la carga laboral. Los procesos de planificación, selección y otros subprocesos no son los adecuados y se siguen incrementando porque aún hace falta el compromiso de las autoridades en optimizar la gestión de los recursos humanos. Este estudio a nivel de gestión pública refleja también la situación actual de diferentes empresas privadas. Por lo que, es importante su estudio (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, 2021).

En un artículo peruano del Diario Gestión; Eaele (2019) informa que, actualmente las empresas se están adaptando a los talentos de nuevas generaciones y se proyecta que en los subsiguientes años los colaboradores millenials sean aproximadamente un 65%-70% de todo el capital humano en las organizaciones, lo que conlleva a que, desde el punto de vista de recursos humanos, las empresas innoven y sean más flexibles en sus procesos.

Para iniciar el presente estudio se realizó el diagrama de Ishikawa con la finalidad de identificar los problemas, que se presentaban en la empresa de Contact Center, ver en la figura 1.

**Figura 1**

*Diagrama de Ishikawa*



El problema de la gestión de recursos humanos tiene su origen en los siguientes puntos: (i) falta de definición operativa de procedimiento en el área de recursos humanos, dado que existe duplicidad de funciones de los analistas del área de Recursos Humanos; además de la ausencia de autonomías a los responsables del sub-áreas para mejorar la gestión de selección y capacitación; al mismo tiempo se identifica que la ausencia de integración de sistemas no ayuda a optimizar los procesos. Por consiguiente, genera desorden en la gestión de los recursos; (ii) la demora en la entrega de reportes e indicadores de gestión se debe a que las sub-áreas encargadas utilizan una herramienta diferente para el manejo de sus datos, estos reportes presentan errores operativos lo

que afecta a la calidad de gestión y retrasa la entrega. Por otro lado, la ausencia de proactividad para mejorar el proceso podría desencadenar en la pérdida del cliente externo; (iii) el control de gestión deficiente y fuera de tiempo, conlleva al incumplimiento de los KPI's del área, otra causa identificada, es que la capacidad de planta instalada en el área de RR. HH. no cubre la demanda operativa para sostener los resultados durante todo el proceso. Por otra parte, se identifica que los responsables de las sub-áreas encargadas no se comprometen en buscar la causa raíz del problema y como resultado se brinda un mal servicio o en el peor de los casos afectaría el riesgo reputacional.

La investigación implicó el estudio de diferentes tesis y artículos como antecedentes internacionales y nacionales que guardan relación con las categorías del presente estudio. A continuación, se presentarán diferentes aportes de investigaciones a nivel internacional.

Clavero (2019), elaboró una herramienta digital para optimizar la gestión de recursos humanos de una empresa española, dicho estudio tenía como objetivo principal analizar el estado actual de la gestión de los recursos humanos; así como, la calidad de vida de los colaboradores con capacidades diferentes, el estudio tuvo como finalidad proponer una herramienta digital que aporte en el despliegue de un nuevo sistema de gestión, en donde ambos criterios se direccionen en un mismo enfoque. Como resultado, generó el diseño de la herramienta bajo los criterios concebidos durante la investigación; además, como consecuencia simplificó la definición de los distintos puestos, optimizó los procedimientos de selección, capacitación y evaluación del desempeño. Del mismo modo, realizó un plan de mejora continua mediante el uso de un formulario para medir los indicadores de uso y función. Esta investigación fue de apoyo para la elaboración del marco teórico de la solución debido a que la mejora de procedimientos de selección y capacitación formaron parte del presente estudio.

Negrín et al. (2018), en su estudio uruguayo, acerca de la planeación estratégica en el área de recursos humanos tuvo por objetivo principal analizar de manera integral el área de recursos humanos en una organización situada en Uruguay con la finalidad de proponer un plan estratégico en dicha área. Respecto a la metodología que empleó en dicha investigación tuvo un enfoque mixto proyectivo. Para concluir; luego de analizar los resultados, los objetivos estratégicos y la gestión de los recursos humanos en la organización; concluyó que, estas se encuentran bajo la misma

dirección; sin embargo, encontró puntos críticos por mejorar en la optimización de los resultados de la empresa. Esta investigación se usó como referencia para ampliar el marco teórico de la gestión de los recursos humanos.

Basantes (2018), elaboró un estudio en Ecuador basado en la teoría de las restricciones para mejorar la capacidad de los procesos y tuvo como objetivo el diseño de una plataforma web que permita una gestión de recursos humanos óptima; Asimismo, el diagnóstico inicial de su investigación evidenció que las herramientas que tenía la empresa no permitían analizar la carga de trabajo ni disponibilidad de sus recursos. De la presente investigación se tomó como referencia el marco teórico de la teoría de las restricciones y su aplicación en la mejora de los procesos implicados en la gestión de recursos humanos.

Teneda y Altamirano (2018), realizaron una investigación en una empresa ecuatoriana, el estudio trató de la auditoría de gestión en el área de administración del talento. El objetivo principal de dicho estudio era desarrollar una auditoría en el área de GTH. Asimismo; en este estudio se concluyó que, en la organización no existía un equipo encargado del control de gestión de procesos del área, lo que conllevó a generar la ausencia de información respecto a la ética y eficiencia de los colaboradores del área. La presente investigación se tomó como referencia para fortalecer el marco teórico de la categoría problema.

Herrera et al. (2017), en su estudio basado en la teoría de restricciones y optimización mediante la simulación realizado en la ciudad de Cartagena, tuvo como principal objetivo la mejora del proceso de producción. Asimismo, para el estudio empleó la simulación con un software de simulación, esta herramienta le permitió administrar los recursos de una forma óptima, lo cual generó rentabilidad en el negocio. Finalmente, encontró la restricción del sistema y mediante la simulación pudo optimizar el proceso de producción en 14.5%.

En el ámbito nacional, podemos destacar los siguientes estudios:

Balbin (2021), propuso el modelo SIC con la finalidad de mejorar la gestión de recursos humanos, entre sus principales problemas que el proceso de selección no verificaba el perfil y los

colaboradores carecían de capacitación continua; el método de su investigación fue llevado a cabo mediante un enfoque mixto, de tipo proyectivo y de sintagma holístico. Además, su objetivo principal fue la optimización de los procesos implicados en la gestión de recursos humanos a través de dar a conocer a los colaboradores los procesos que deben seguir para conseguir buenos resultados de gestión. La presente investigación se contrastará para realizar las discusiones, se utilizará la misma metodología; así como, la referencia del marco teórico y propuesta de solución mediante la implementación de un software.

Quispe (2020), realizó su investigación fundamentada en la mejora de los procesos de selección y contratación de personal basado en un enfoque holístico y de tipo proyectiva en la que aplicó una encuesta a 45 colaboradores y 3 unidades informantes para, tuvo entre sus resultados un problema de la falta de implementación de las áreas de trabajo y su objetivo principal fue mejorar la selección del personal, mediante el diseño del proceso e implementación de las áreas de trabajo respectivas. Se tomó como referencia debido a que coinciden en el problema identificado y su propuesta de solución acerca de la implementación de un software que permita gestionar de manera eficiente el proceso.

Bravo (2019), en su estudio acerca de la gestión por procesos en el área de recursos humanos, propuso una gestión por procesos bajo el marco legal vigente. El método empleado fue descriptivo de tipo propositivo, la muestra y población son 13 personas a quienes se les pidió una entrevista. Después de conocer los resultados, los cuales eran deficientes porque los colaboradores desconocían los procedimientos que se llevaban a cabo en la oficina; así como, 80% de los colaboradores indicó que no recibió capacitación para desarrollar sus funciones; además, los usuarios del área consideraban que la atención no era óptima. Finalmente; elaboró el diseño estandarizado de dos procesos del área para que sea implementado, como consecuencia, los colaboradores tendrán sus responsabilidades bien definidas, los usuarios tendrán una atención oportuna y de esta manera los indicadores de satisfacción se elevarán. El presente estudio reforzó el marco teórico bajo el enfoque de la gestión por procesos en la gestión de los recursos humanos, además, los instrumentos de la investigación fueron referenciales para la elaboración de la investigación.

Arrojo (2019), en su trabajo de investigación acerca de la gestión por procesos en una empresa limeña, tuvo como objetivo el diseño de un modelo de sistema mediante la optimización de carga, así como, la reducción de tiempo de atención del proceso. Además, brindó una capacitación como alternativa de solución para disminuir errores operativos y agilizar el proceso. La metodología empleada en el estudio fue cuantitativa. Cabe resaltar que, este estudio brindó información en el marco teórico de la gestión por procesos y su aplicación para reducir tiempos.

Barzola (2019), en su investigación acerca de la gestión en un Call Center, tuvo por objetivo mejorar la gestión por procesos. El enfoque que se aplicó en el estudio era mixto de tipo proyectivo. Cabe resaltar que, el objetivo principal de esta investigación era mejorar los procesos en la gestión de la empresa. Los resultados de los instrumentos aplicados a la muestra demostraron que el 39.39% calificó la gestión como no óptima; además, el 42.42% de los colaboradores manifestaron que, el personal nuevo casi nunca alcanza a completar el periodo de prueba, lo que origina una alta tasa de rotación. Por otro lado; el 33.33% calificó el clima laboral como causante de estrés, lo que ocasiona que, los colaboradores trabajen con mala actitud y tiendan a cometer errores operativos. Por último; concluyó que el diseño de un plan de mejora continua mediante el desarrollo de un software para optimizar la gestión por procesos del área; también, elaboró las instrucciones de uso. La investigación se tomó de referencia para fortalecer el marco teórico para mejorar los procesos de la gestión de recursos humanos, además sirvió para elaborar las discusiones e instrumentos de la investigación.

El estudio de Mantilla (2018), acerca de indicadores en la evaluación del personal para la optimización de la gestión de recursos humanos; tuvo por objetivo, diseñar un sistema de evaluación al personal como propuesta para mejorar la gestión del área de recursos humanos. La metodología que usó en este estudio tiene un enfoque mixto de tipo proyectivo. Asimismo, el análisis desarrollado en la investigación determinó el método de formación que se requiere aplicar según el puesto o perfil; también, se concluyó que, los colaboradores no tenían una evaluación de desempeño y era preciso elaborarlo para que los indicadores de eficacia y eficiencia sean mejorados. Por otro lado, este estudio proyectivo resaltó que la implementación del sistema sería el hito de inicio para lograr un cambio integral en la gestión de los recursos humanos, el cual debe

alinear los enfoques del clima organizacional y el sistema de reconocimientos. Este antecedente se presentó para reforzar el marco teórico, instrumentos y discusiones del presente estudio.

Celis y Vergara (2018), en su estudio acerca de la gestión de los recursos humanos en la empresa Grupo Mundo S.A.C mediante el rediseño de procesos. Tuvo como principal objetivo descubrir cuál es el efecto (beneficio) del rediseño en los procesos de la gestión de los recursos humanos en dicha compañía. El estudio tuvo una metodología de tipo explicativo, con un diseño preexperimental, con método estadístico, el cual fue complementado con el uso de las técnicas de entrevistas, observación directa; además de, análisis de archivos y documentos aplicado a 9 colaboradores y a los 7 procesos del área de Recursos Humanos. El investigador concluyó que la empresa obtuvo como resultados el incremento de ahorro; así como la mejora en la reducción de tiempo y costo en los procesos que fueron rediseñados con el enfoque BPM, el cual tiene un impacto positivo en el área. Además, este nuevo enfoque de proceso permitió que los indicadores de tiempo del proceso de reclutamiento, selección e incorporación sea optimizado en 60% y 46%. Por otro lado, este estudio permitió documentar 29% de sus procedimientos y el 100% de sus procesos fueron graficados. El presente estudio se tomó como referencia para fortalecer los instrumentos y ampliar el marco teórico de esta investigación.

La presente investigación presenta justificaciones de relevancia teórica, metodológica y práctica.

A continuación, se presenta la justificación de relevancia teórica, la presente investigación está fundamentada en las siguientes teorías: (a) la teoría de sistemas, (b) teoría de decisiones y (c) teoría neoclásica. Esta investigación está fundamentada en la teoría de sistemas, decisiones y neoclásica. Para empezar la teoría de sistemas tiene como finalidad la relación entre sí de todos sus componentes para que funcione como un todo; y según Chiavenato (2009), la gestión del talento se encarga de generar la evolución de las personas mediante una serie de procesos para proteger el principal activo de las empresas. Por lo que, es pertinente relacionarla a esta investigación debido a que las organizaciones tienen diferentes procedimientos los cuales se encuentran interrelacionados en la gestión del talento humano.

En segundo lugar, la teoría de las decisiones tiene como objetivo la toma de una decisión basada en procesos racionales para solucionar un problema. Asimismo; Milkovich y Boudreau (1997) indican que, la gestión del talento es una agrupación integrada de decisiones concernientes al ámbito laboral y que a su vez contribuyen a la eficacia de los colaboradores. De ahí que; la gestión de personas, entre todos sus procesos, implica tomar una serie de decisiones para lograr los objetivos de la compañía.

Finalmente, la teoría neoclásica propone objetivos alineados a los de la organización y se enfatiza la ejecución del proceso administrativo. Además; según Chiavenato (2009), la gestión del talento se encarga de generar la evolución de las personas mediante una serie de procesos para proteger el principal activo de las empresas, el talento humano. Por tanto, son afines porque ambas proponen administrar el talento mediante la planificación, dirección, coordinación y control para lograr las metas definidas por la organización.

La importancia metodológica de la presente investigación y basada en la revisión de los aportes científicos se comprobó que a nivel nacional hay estudios que priorizan el enfoque cuantitativo frente al cualitativo. Por lo que, el desarrollo del presente estudio se efectuará con el enfoque mixto, el que permitirá a los interesados disponer de una fuente y marco teórico de referencia, con el propósito de hacer una investigación holística. Para ejecutar la investigación; primero, se aplicará un cuestionario con el que se elaborará un análisis de Pareto para hacer el diagnóstico del 20% de las deficiencias críticas que afectan a la organización. Adicionalmente; se utilizará la herramienta Atlas Ti para realizar las redes entre las subcategorías del problema principal, con el fin de conocer cualitativamente los problemas críticos que afectan a la organización.

Como trascendencia práctica de la presente investigación, se mejorará la gestión de recursos humanos con un enfoque estratégico alineado a los principios de la empresa; asimismo, se mejorará el control de la gestión permitiendo tener una visión oportuna del estado de diferentes procesos; por otro lado, la falta de organización y planificación de la gestión se optimizará de modo tal que los colaboradores puedan enfocarse en su labor, maximizando su desempeño; consecuentemente, la organización se verá reflejada con beneficios económicos.

La presente investigación contempla la categoría solución denominada teoría de restricciones y la categoría problema es la gestión de recursos humanos en una empresa de Contact Center sito en Lima.

### **Categoría solución: Teoría de las restricciones (TOC)**

Esta teoría asegura que; en un proceso multitarea, sea cual sea el área, el ritmo lo dictará el proceso de menor velocidad. La teoría de las restricciones sugiere que las empresas deben dirigir sus esfuerzos hacia estos puntos críticos para optimizar el proceso más débil y lograr así mejoras en el rendimiento global de la organización. Esto último se convierte en una restricción que debilita el proceso. En este caso, la teoría de las restricciones sugiere que las empresas deben encaminar sus esfuerzos hacia estos puntos críticos para optimizar el proceso débil y lograr así mejoras en el rendimiento global de la organización (Goldratt, 2014).

Hay que tener en cuenta que las limitaciones pueden provenir de diversos aspectos, como los físicos (capacidad de recursos, suministro de materiales), comerciales o humanos. Siguiendo esta teoría, para implantar una solución a gran escala en una organización, primero hay que identificar una restricción (denominada también cuello de botella), decidir cómo utilizarla para mejorar la gestión, subordinar todos los demás elementos (indicadores, departamentos, normas, etc.) a la decisión tomada en el paso anterior, aumentar la capacidad de la restricción y, por último, volver al primer paso para trabajar constantemente con cada nueva restricción que aparezca (Oncioiu, 2019; Conexión ESAN, 2015 y Goldratt, 2014).

Por otro lado, Montgomery et al. (2021) sostienen que, TOC plantea a la organización como un sistema, es decir, una red de elementos interdependientes que interactúan para alcanzar un objetivo común. Para mejorar radicalmente el rendimiento, se centra en un punto de apalancamiento que se elige estratégicamente y que se denomina restricción. La metodología está basada en encontrar las restricciones del sistema e implica cinco etapas (i) identificar las restricción, (ii) explotar la restricción, (iii) establecer prioridades, (iv) elevar las restricciones y (v) volver al paso inicial (Montgomery et al., 2021; Oncioiu, 2019; Herrera et al., 2018 y Conexión ESAN, 2015).

**Identificar las restricciones en el proceso:** es la etapa inicial del modelo y en esta debe identificar y elegir el cuello de botella o restricción del sistema, para elegir el cuello de botella se debe elegir el proceso más lento y evaluar el throughput o resultados del proceso. En el marco de esta investigación se encuentran las herramientas para diagnosticar e identificar los problemas de la empresa (Oncioiu, 2019).

**Explotar la restricción:** en esta etapa se debe aprovechar y maximizar el rendimiento del cuello de botella para lograr que funcione en combinación con los otros subsistemas. De ahí que, se evaluó el estado inicial del proceso con mayor tiempo de demora para poder proponer una mejorar usando los recursos propios de la empresa (Montgomery et al., 2021 y Oncioiu, 2019).

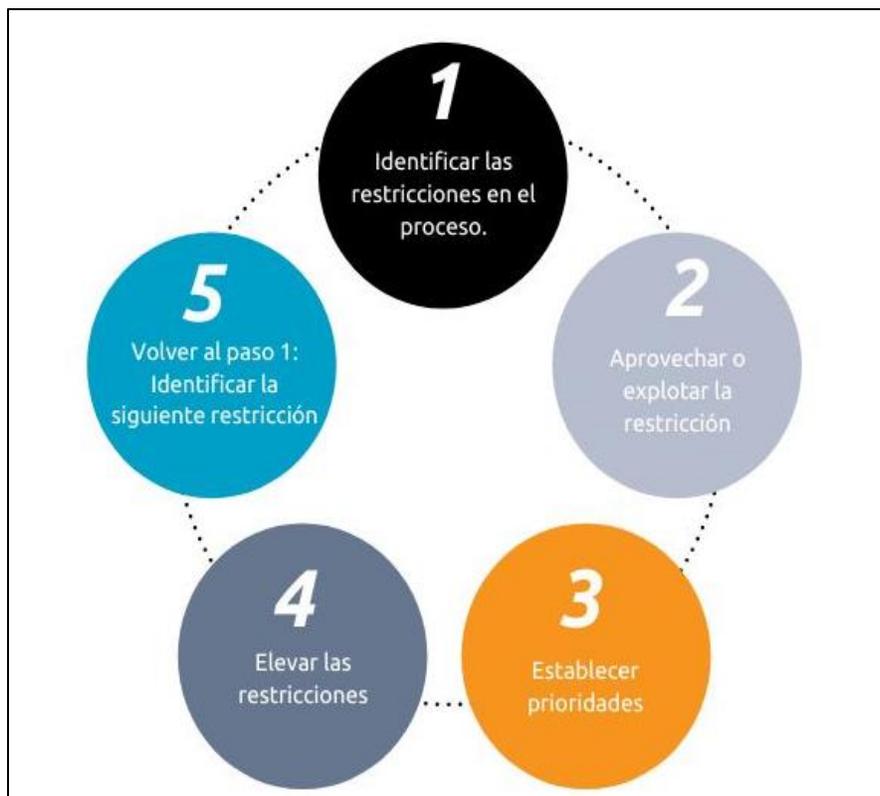
**Establecer prioridades:** la restricción debe ser la prioridad del sistema y debe subordinar el resto del sistema; en otras palabras, los procesos se deben alinear al ritmo del cuello de botella con el objetivo de evitar excesos de inventario. Para este paso se propuso la coordinación con los líderes de equipos de trabajo para brindar apoyo al proceso de capacitación (Conexión ESAN, 2015).

**Elevar la restricción:** en esta etapa se puede elevar la restricción o aumentar la capacidad del cuello de botella mediante la ampliación de la capacidad, incrementar las horas-hombres, adquirir equipo informático o maquinaria o subcontratar el proceso con la finalidad de mantener el equilibrio de acuerdo con la demanda. La propuesta que se realizó consiste en realizar la implementación de un nuevo software de gestión de reclutamiento y selección con la finalidad de que los procesos manuales se reduzcan y la base de candidatos se encuentre siempre en línea (Herrera et al., 2018 y Conexión ESAN, 2015).

**Volver al paso 1:** finalmente, este paso genera la mejora continua del sistema basado en restricciones y se debe revisar los cambios realizados en el proceso ya que fue diseñado para una restricción que ya no existe. Una vez que el proceso sea optimizado se procede a identificar una nueva restricción (Montgomery et al., 2021; Oncioiu, 2019; Herrera et al., 2018 y Conexión ESAN, 2015).

**Figura 2**

*Etapas de la metodología TOC*



Pires (2021) señala que, la gestión de procesos está enfocada al gestionar el proceso mientras que, la gestión por procesos se enmarca en gestionar los diferentes procesos del negocio de manera integral.

### **BPM (Business Process Management)**

Es una filosofía corporativa de gestión cuyo objetivo es proveer a los directores de compañía y dueños de proceso, los elementos correctos de información para mejorar continuamente la efectividad y eficiencia de los negocios. Asimismo, Jeston (2018) menciona que, es una disciplina de gestión que se centra en el manejo de los procesos de negocio como un factor importante para lograr los objetivos de una organización a través de la mejora continua y el control de los procesos de negocio esenciales. Finalmente, Panagacos (2012) sostiene que, el BPM es la ciencia de la construcción, la identificación y la gestión de los procesos para mejorar su eficacia. El BPM se ocupa de identificar todos los procesos asociados a su compañía, analizarlos en cuanto a eficiencia y eficacia, medir los resultados durante un periodo de tiempo y optimizar estos procesos. Por

último, se ocupa exclusivamente de mejorar continuamente la forma en que se realiza el trabajo, para que el proceso sea más eficiente, menos costoso y más productivo para su organización.

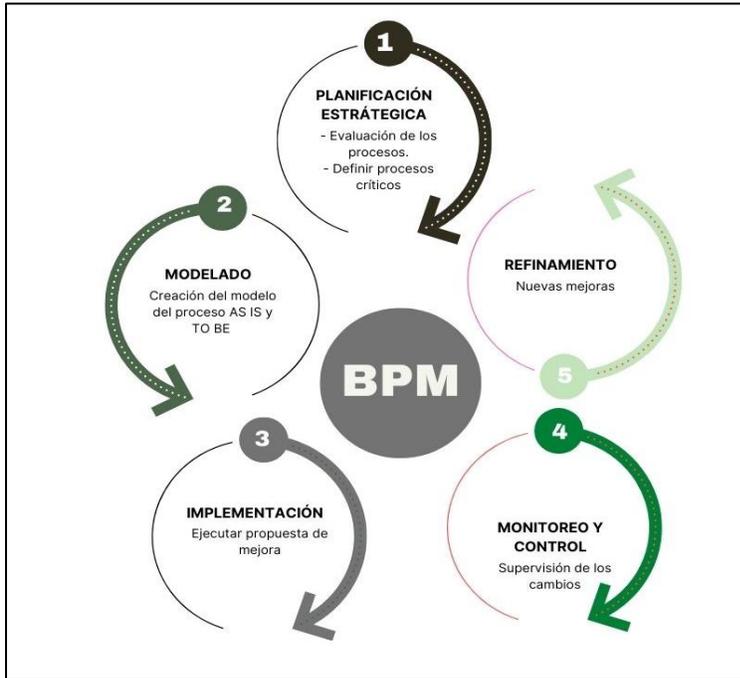
**Proceso:** Según la Norma ISO 9000:2015, se define como un proceso a todas las actividades que se encuentran relacionadas para obtener un resultado. El presente estudio acerca de la gestión de recursos humanos se fundamenta en el proceso de apoyo o soporte; el cual permite que las actividades de la empresa sean fluidas; además de brindar soporte de capital humano (Escuela Nacional de Administración Pública, 2021)

**Gestión de procesos y gestión por procesos:** Alcalde (2019) señala que, la gestión de procesos se enmarca en gestionar un sistema completo cuyo propósito principal es la mejora continua de las actividades de los procesos de una organización. Puesto que se busca reducir tareas que no aportan valor al producto final (Santos y Santos, 2012). Solo se puede realizar una gestión de procesos en algún proceso mapeado formalmente, de acuerdo con Pires (2021) la ejecución comienza después de la definición del proceso y posteriormente el control del proceso inicia después de gestionarlo.

**Ciclo de BPM:** se desarrolla mediante la aplicación de cinco etapas que se asegura de implementar la mejora continua en los procesos (i) la planificación estratégica, en la que se evalúan todos los procesos del sistema y se define el orden priorizando el proceso crítico y los objetivos que desean alcanzar; en esta etapa se definen las tareas y responsables de cada proceso, (ii) modelado, en esta etapa se crea el modelo del proceso basado en la información previa del proceso, la cual se realiza con una herramienta BPMS; asimismo, en esta comprende el proceso actual (AS IS) y el proceso mejorado (TO BE), (iii) implementación, se ejecuta la propuesta de mejora mediante BPMS y se pone en marcha la capacitación de los colaboradores involucrados en el proceso. (iv) monitoreo y control, es la supervisión de los cambios realizados mediante indicadores como tiempo, capacidad, costos o calidad. Por último, (v) el refinamiento, también llamado optimización es la etapa donde se realizan nuevas mejoras del proceso, generándose así la mejora continua (SYDLE, 2022).

**Figura 3**

*Ciclo de BPM*



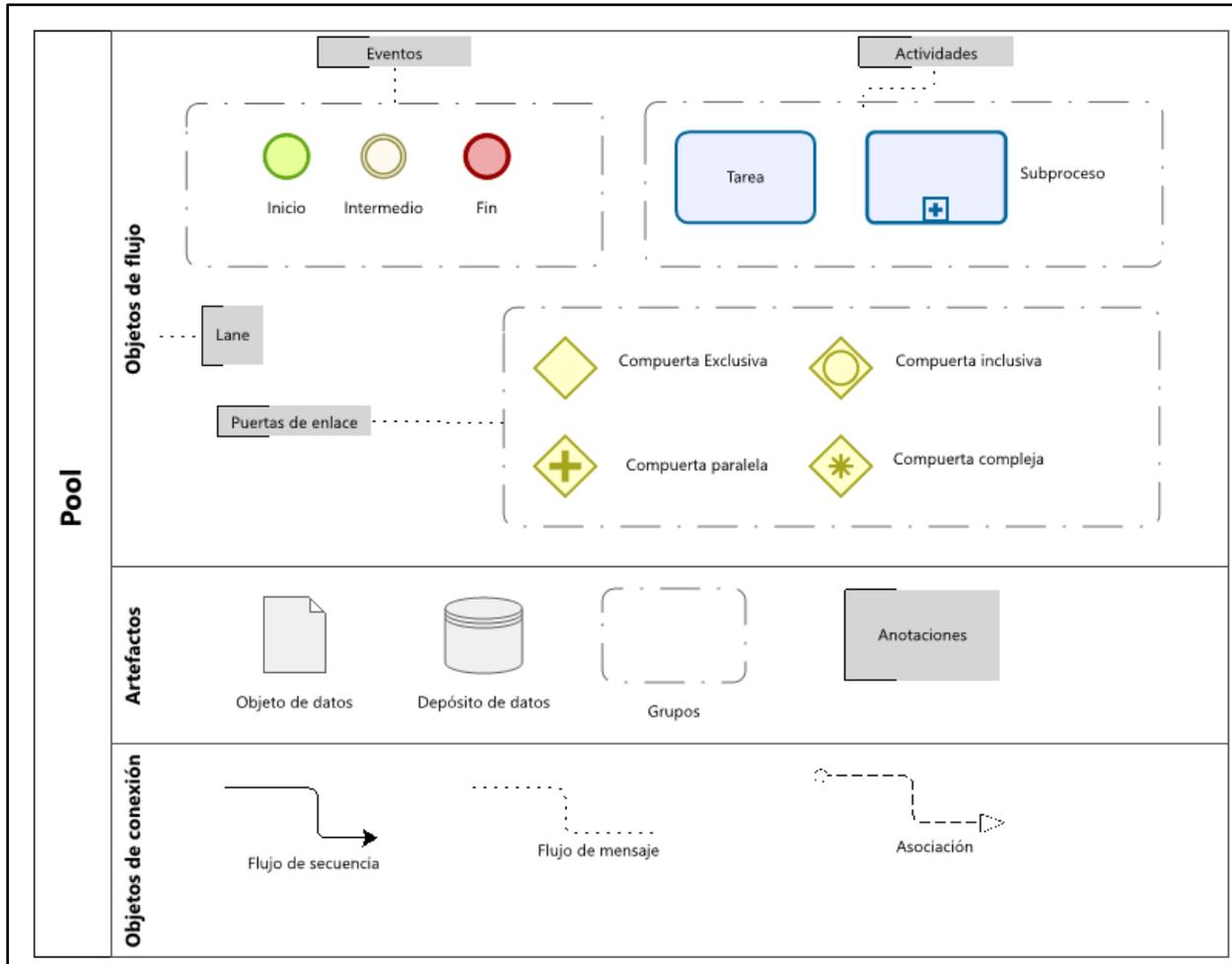
**BPMS:** Son los softwares que representan el BPMN y con estos se puede automatizar todos los procesos de las empresas para controlarlos de extremo a extremo, identificar, mejorar o priorizar procesos para mejorarlos. Además, los BPMS, generan informes gráficos que conectan el flujo de trabajo entre las diferentes áreas que participan. Los BPMS son sistemas que contienen todos los componentes, desde el modelado hasta la implementación (Freund et al., 2014). Por otro lado, SYDLE (2022) sostiene que, las Suites de gestión de procesos, son herramientas que han creado para automatizar y transformar procesos. Para la presente investigación se usó Bizagi porque según es una herramienta que permite el análisis de recursos, calendario, validación del proceso y análisis de tiempo. Asimismo, el análisis What if permite realizar el análisis estadístico e identificar los cuellos de botella; finalmente, la interfaz del usuario permite graficar de manera rápida los procesos levantados (Pereira y Freitas, 2019).

**BPMN (Business Process Model and Notation):** Garimella et al. (2008) sostienen que, es el estándar para representar procesos, esta notación sirve para coordinar y comunicar diferentes tipos de procesos a diferentes entidades involucradas en las diferentes etapas y de esta manera se

puedan entender fácilmente usando el mismo idioma. El estándar BPMN actualmente es administrado por OMG (Object Management Group) y última versión fue desplegada en el 2013; además, está avalado con el ISO/IEC 19510 (Object Management Group, 2013).

**Figura 4**

*Elementos principales del estándar BPMN*



**Categoría problema: Gestión de recursos humanos**

Chiavenato (2009) afirma que, la gestión del recurso humano es la integración de diferentes procesos inherentes a la administración de los recursos; es decir, es la manera de gestionar la selección, capacitación, sistema de pagos, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo. Por otra parte; Moreno e Innovación y cualificación S.L. (2012) afirman que, la gestión del recurso humano se refiere a la unificación de principios, procesos y naturaleza técnica,

especializada y funcional, destinados a planificar, organizar, dirigir y controlar las diferentes funciones operativas relacionadas con los recursos humanos de la empresa con el fin de beneficiar, desarrollar y preservar el equipo humano que trabaja en la empresa. Asimismo; según Cuesta (2010), es la síntesis de las decisiones y acciones de gestión a nivel organizativo que influyen en los colaboradores, con el objetivo de la mejora continua, durante la planificación, implementación y control de las estrategias organizativas, en función a las relaciones con el entorno.

En cuanto a Rubió (2016) manifiesta que, la gestión de los recursos humanos es encargada de ejecutar la política establecida por la gestión general sobre el aspecto humano; es decir, se encarga de direccionar los procesos internos y externos que inciden a las personas de una organización alineados a los planes y objetivos de la empresa. Por último; según Dessler y Varela (2011), se ocupa de las políticas y prácticas que se requieren para gestionar las cuestiones relativas a las relaciones con los empleados de la función directiva; en concreto, implica la contratación, la formación, la evaluación, la compensación y la provisión de un entorno seguro, un código ético y un trato digno para los colaboradores de la empresa.

**Subcategoría procesos para incorporar a las personas:** hoy en día predomina un enfoque estratégico; Chiavenato (2009) indica que, el proceso de incorporación de las personas es una forma de cubrir las necesidades a largo plazo de la organización. Es una actividad a nivel macro porque no se limita a cada puesto de trabajo, sino que implica a toda la organización; por tanto, tiene un enfoque particular y global. Además, al mejorar continuamente el capital humano y añadir nuevo valor a los activos intrínsecos de la organización mediante la integración de nuevos talentos se trata de un modelo incremental. Por su parte; Maristany (2007) sostiene que, la demanda de personas con potencial no siempre es la correcta. Se requiere gente con potencial y gente sin potencial para compensar una dinámica en la que algunos se contentan con quedarse quietos y otros tienen el potencial y la ambición de crecer. Cuando la selección está vinculada a los ingresos, hay dos puntos principales de entrada: la selección inhouse y la selección de terceros. Así es como el mundo ha visto surgir empresas de contratación a todos los niveles, así como empresas de trabajo temporal o similares que también actúan como reclutadores. Esta situación depende de la normativa legal de cada país, aunque la tendencia general hoy en día es crear puestos de trabajo con escasa o nula protección social, favoreciendo la contratación encubierta, con un periodo de

prueba tácito. A excepción de, las medianas y grandes empresas con una demanda constante de ingresos o situadas en lugares remotos, se suele recurrir a servicios de terceros.

### **Indicadores:**

**Reclutamiento:** según Vallejo (2015), es la promoción en el mercado de las ofertas laborales que una entidad brinda a las personas que tienen ciertas cualidades que la organización necesita. La función del reclutamiento es tender un vínculo entre el mercado laboral y la empresa. La presente investigación cuenta con un equipo de reclutamiento que se encarga de la publicación de la oferta laboral en las diferentes plataformas, realizan el prefiltro y finalizan con el agendamiento de una posterior reunión para una entrevista.

**Selección:** la selección busca, entre los distintos postulantes, a aquellos que mejor se adaptan a las funciones que existen en la empresa o a las competencias que ésta requiere, por lo que el proceso de selección tiene como objetivo conservar o incrementar la eficiencia y el rendimiento humano de la organización, así como su eficacia. Este proceso se realiza mediante una serie de actividades como la entrevista y evaluaciones para verificar el perfil solicitado (Chiavenato, 2009).

**Subcategoría procesos para colocar a las personas:** según Chiavenato (2009), el objetivo es describir cómo se admiten, seleccionan, inducen e inician las personas en la organización. Los procesos de contratación de personal incluyen los primeros pasos de integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño del trabajo que van a realizar y la evaluación de su rendimiento en el trabajo; Asimismo, Vallejo (2015) indica que, es importante centrarse en el desarrollo del desempeño de los puestos laborales y su evaluación.

### **Indicadores:**

**Diseño de puestos:** el análisis del puesto de trabajo es el proceso de identificar las funciones de un puesto y las características de las personas que serán contratadas para desempeñar esas funciones. El análisis proporciona información sobre las funciones y los requerimientos del puesto de trabajo. Esta información se utiliza para desarrollar una descripción del puesto y una especificación o perfil del solicitante del puesto. Esta información se aplica en la empresa para

desarrollar una descripción del puesto (lo que implica el puesto) y una especificación o perfil del puesto (el tipo de personal que se contratará) (Dessler y Varela, 2011).

**Evaluación del desempeño:** la evaluación del rendimiento incluye una ponderación cuantitativa y cualitativa de la contribución de cada empleado a la empresa y del grado de eficacia con que desempeña sus funciones y tareas. Las empresas deben evaluar siempre el desempeño de los colaboradores para poder gestionar el talento humano; así como, los recursos que se les brinda para que se desenvuelvan enfocados en un objetivo (Moreno e Innovación y cualificación S.L., 2012).

**Subcategoría Procesos para desarrollar a las personas:** Vallejo (2015) afirma que, formar a las personas no es sólo darles información para que adquieran nuevos conocimientos, habilidades y destrezas; es darles información básica para que adquieran nuevas actitudes, ideas y conceptos, para que cambien sus hábitos y sus conductas para ser más eficaces en lo que realizan. La cualificación desarrolla a las personas; por tanto, la organización también se desarrolla. Maristany (2007) coincide en que, el desarrollo del capital humano forma parte del proceso que se lleva a cabo en la empresa. Este desarrollo no sólo consiste en mejorar la educación, sino también, en la formación ética, la formación para la convivencia en sociedad y el desarrollo del individuo como tal. El DRH forma parte del desarrollo de las personas, y es tan importante para la organización como para el individuo.

### **Indicadores**

**Capacitación:** la formación es una herramienta que puede aumentar la capacidad de las personas para ser más productivas, creativas y seguras de sí mismas. para estar más capacitado y lograr contribuir a los objetivos de la organización (Chiavenato, 2009). Del mismo modo; Alles (2019), coincide en el concepto de que la capacitación apunta al crecimiento de las personas, para cerrar la idea, la formación es fundamental en toda organización para el desarrollo óptimo de las funciones que se esperan de los colaboradores.

**Cambios:** este aspecto se encuentra en todas las organizaciones y personas; como resultado de estos cambios las empresas deben optar por soluciones creativas; en síntesis, este indicador es

inherente a las empresas debido a que siempre se presentan cambios en el entorno lo que genera que cada vez se busquen alternativas innovadoras para seguir creciendo (Chiavenato, 2009)

**Comunicaciones:** la comunicación interna es el mecanismo por el que los miembros de una organización se comunican entre sí. Actualmente, un adecuado sistema de comunicación interna es una herramienta de carácter estratégico para el buen desenvolvimiento de una entidad; para concluir, las empresas deben incorporar estrategias para promover una buena comunicación entre los colaboradores (Moreno e Innovación y cualificación S.L., 2012).

Para continuar con el esquema de la presente investigación, se procedió a definir el problema general: ¿De qué manera se optimizará la gestión de recursos humanos en un Contact center, Lima 2022? Del mismo modo, se definieron los problemas específicos (i) ¿Cuál es el diagnóstico de la gestión de recursos humanos en un Contact center, Lima 2022?, (ii) ¿Cuáles son los factores por mejorar de la gestión de recursos humanos en un Contact center, Lima 2022?

A continuación, se presenta el objetivo general: Proponer estrategias de mejora continua, basada en TOC y BPM para gestión de recursos humanos en un Contact center, Lima 2022. Asimismo, se realizó la definición de los objetivos específicos para elaborar el diagnóstico y propuesta: (i) diagnosticar en qué situación se encuentra la gestión de recursos humanos en un Contact center, Lima 2022; (ii) identificar los factores a mejorar en la gestión de recursos humanos en una empresa de Contact Center, Lima 2022; (iii) elaborar y mejorar el proceso de la gestión de recursos humanos mediante la metodología TOC y la herramienta de BPM; (iv) proponer la implementación de un software para el proceso de reclutamiento y selección para reducir las tareas operativas mediante la metodología TOC y BPM; por último, y (v) planificar la implementación de un programa de capacitaciones multiskill (multiperfil) dirigido a los capacitadores.

## II. MÉTODO

### 2.1 Enfoque, tipo, diseño, sintagma, métodos

En la presente investigación se aplicó el enfoque mixto para su elaboración debido a que es una síntesis de procesos de investigación, que pueden ser sistemáticos, empíricos y críticos, e incorporan la recopilación y el análisis de información cuantitativa y cualitativa, con el fin de extraer conclusiones de toda la información recogida para lograr una mejor comprensión de la categoría estudiada (Hernández y Mendoza, 2018). Igualmente; Burke y Christensen (2019) sostienen que, en la investigación mixta, el investigador utiliza la combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos en uno o varios estudios de investigación. Para lograr realizar una investigación mixta, puede simplemente (a) añadir un componente cualitativo a cualquiera de los métodos o metodologías de investigación cualitativa, (b) añadir un componente cuantitativo a cualquiera de los métodos o metodologías de investigación cualitativa; o finalmente, (c) construir un diseño mixto relativamente único para responder a sus preguntas de investigación que integre elementos de investigación cuantitativa y cualitativa.

Rumbel et al. (2012) afirman que, es una mezcla del enfoque cuantitativo y cualitativo en un mismo campo de investigación. Con la finalidad de obtener los beneficios de ambos enfoques y así entender la problemática de forma integral.

Respecto al tipo de investigación, diversos autores aún no concuerdan en su clasificación; sin embargo, de acuerdo con Hurtado de Barrera (2015) sostiene que, la **investigación proyectiva** consiste en crear, diseñar o proponer algo, pero basándose en un proceso de indagación que proporciona la información requerida para concretar la propuesta y Carhuancho et al. (2019) afirman que, la investigación proyectiva involucra el diseño, técnicas y el proceso a seguir del tipo de estudio elegido. Los resultados pueden verse en los criterios metodológicos. Conviene señalar que, aquí se concluye el holograma del estudio, devolviendo el objetivo, representando el llamado holotipo de intervención, se utiliza para determinar el procedimiento a seguir durante el estudio, a partir de la identificación de la investigación, el diseño, herramientas de investigación y la elección de técnicas, hasta encontrar la viabilidad para ser aplicada. Rodríguez (2019) afirma que, la investigación basada en proyectos es una forma de estudio que permite encontrar soluciones a diversos problemas, analizar todos los aspectos de forma holística y proponer nuevas medidas para

optimizar la situación de forma práctica y funcional. Finalmente, se concluyó en aplicar este tipo de investigación para brindar una solución al problema estudiado.

La investigación se ejecutó mediante el **diseño explicativo** secuencial, de acuerdo con Grove y Gray (2019), Carhuanchó et al. (2019) y Hernández et al. (2014), este diseño consiste en descifrar la información cuantitativa obtenida de las técnicas de recolección de datos, con la finalidad de obtener resultados en forma de cuadros y gráficos e interpretarlos. A continuación, se realiza un análisis de los datos cualitativos procedentes de los documentos, una sistematización de la experiencia, un análisis de los datos o la técnica más habitual, la entrevista. Posteriormente, se triangulan los datos cualitativos y, a continuación, se triangulan los datos cuantitativos y cualitativos. Este tipo de diseño facilita la comprensión del problema y es adecuado para explicar e interpretar los resultados.

Cabe resaltar que para realizar un estudio completo se empleó el **sintagma holístico**, el cual fue aplicado en la investigación porque Carhuanchó et al. (2019), Velásquez (2011) y Hurtado de Barrera (2010) afirman que, el sintagma holístico es una opción que posibilita encaminar la investigación a un punto de vista global, integrada y respaldada por una visión interdisciplinaria reforzada diariamente frente a las severas restricciones de las nociones reducidas de la ciencia tradicional. Además, consiste en dar una solución que incluya modelos establecidos, que permitan su adaptación a todo tipo de ciencia.

El método de investigación es esencial para desarrollar y fortalecer un estudio; por lo que, la investigación se llevó a cabo empleando diferentes métodos de investigación, estos son (i) inductivo, (ii) deductivo y (iii) analítico.

**Inductivo:** de acuerdo con Gómez (2012); es un método que parte desde casos singulares a lo universal, es además un proceso que sistematiza particular, trata de encontrar posibles relaciones generales que lo sustenten. En concreto, es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva al conocimiento general; o, también, el razonamiento mediante el cual se pasa de un conocimiento de cierto grado de generalización a un nuevo conocimiento de mayor grado de generalización que el anterior. Castillo (2020) indica que, este método inicia con casos

particulares para lograr una teoría general. Es decir, se analizan los elementos individuales mediante similitudes y se integran para obtener un resultado general que permite entender esos casos concretos. Así pues, Bernal (2010) también sostiene que, es el proceso que permite elaborar conclusiones generales que se basan en hechos individuales con la finalidad de concluir en una norma general; que, en algunas ocasiones, se postulan como leyes universales o axiomas de teorías.

**Deductivo:** Rodríguez (2020), Castillo (2020) y Gómez (2012) indican que, este método se diferencia de la inducción en que se trata de un proceso racional que va de lo general a lo específico. Se caracteriza por el hecho de que las conclusiones del método inductivo son verdaderas si las premisas de las que se derivan también lo son. Así, todo pensamiento inductivo nos lleva de lo general a lo específico.

**Analítico:** Rodríguez (2020), Carhuanchó et al. (2019) y Gómez (2012) afirman que, una forma de explicar el fenómeno estudiado es mediante la desarticulación del todo para poder analizar lo que ocurre en él, con la finalidad de obtener teorías.

## **2.2 Población, muestra y unidades informantes**

El estudio fue realizado en una empresa de Contact Center ubicado en la ciudad de Lima, cuyas actividades económicas son Actividades de centros de llamadas y Otras actividades de telecomunicaciones. Además, tuvo como población a los 48 integrantes del área de Atracción del Talento, de los cuales, 43 colaboradores fueron la muestra que se utilizó para el análisis y diagnóstico cuantitativo.

Finalmente, se eligió a las unidades informantes para recopilar datos e información cualitativa, por lo que se consideró a tres líderes que conocen los procesos del área: (i) jefe del área de RRHH: Psicólogo de profesión, es el encargado de dirigir, proponer estrategias y realizar cambios en el área. Edad 37 años; (ii) coordinador de selección: Contador, Coordinar y planificar cronograma de requerimientos de personal. Edad 45 años y (iii) coordinador de capacitación: Administrador, encargado de organizar y planificar los cursos de formación. Edad 35 años.

### 2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas

La gestión de los recursos humanos se ocupa de las prácticas y políticas necesarias para gestionar las cuestiones relativas a las relaciones con el personal dentro de la función administrativa. En particular, se refiere a la contratación, la formación, la valoración, la evaluación, la remuneración y la garantía de un entorno seguro, ético y justo para el personal (Dessler y Varela, 2011).

**Tabla 1**

*Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes*

<b>Gestión de recursos humanos</b>	
<b>Subcategorías</b>	<b>Indicadores</b>
C.1.1. Procesos para incorporar a las personas	C.1.1.1. Reclutamiento C.1.1.2. Selección
C.1.2. Procesos para colocar a las personas	C.1.2.1. Diseño de puestos C.1.2.2. Evaluación del desempeño
C.1.3. Procesos para desarrollar a las personas	C.1.3.1. Capacitación C.1.3.2. Cambios C.1.3.3. Comunicaciones
<b>Categoría solución</b>	
Teoría de restricciones - BPM	
<b>Subcategorías emergentes</b>	
Gestión de procesos	

### 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Bernal (2010) sostiene que, las técnicas de recolección de datos se definen como los comportamientos y medios que permiten el desarrollo del estudio y este proceso se lleva a cabo proporcionando herramientas para gestionar la información recogida.

En la presente investigación se emplearon las técnicas de (i) encuesta, para el estudio cuantitativo y (ii) entrevista, para el análisis cualitativo.

**La encuesta:** según Morales (2017), es un sondeo de opinión en el que se formulan preguntas cuidadosamente redactadas para obtener información específica de todos los miembros de un grupo determinado o de encuestados seleccionados al azar de una muestra representativa de la población. Por otra parte; Rumbel et al. (2012) sostienen que, es un instrumento de extracción de datos que describe una o varias características de una población específica. Se caracteriza en hacer determinadas preguntas para recabar determinados datos (Gómez, 2012).

**La entrevista:** es una técnica para obtener información del objeto de estudio, Según Gómez (2012), es la interacción que se da entre el entrevistador y el tema de investigación mediante personas con la finalidad de extraer información y se puede realizar de dos formas: (a) individual o (b) grupal. Por otro lado; Sabino (1992) manifiesta que, es esencialmente una interacción de dos personas; donde el investigador, realiza una serie de preguntas respecto al tema investigado; mientras que, el entrevistado, brinda por escrito o de manera verbal los datos solicitados. Cajal (2020) indica que, las entrevistas se utilizan a menudo en la investigación cualitativa; profesionales de la escuela de psicología o periodismo la usaban inicialmente, este método es usado para obtener datos.

Del mismo modo, para la realización del estudio se aplicaron los Instrumentos (i) cuestionario y (ii) la guía de entrevista.

**Cuestionario:** Gómez (2012) indica que, permite al investigador centrarse en determinados aspectos bajo ciertas condiciones; este incluye los aspectos del problema estudiado que son elementales; a la vez, permite identificar determinados problemas que nos interesan y consolida la realidad a una determinada cantidad de información importante. Además; Cajal (2020) manifiesta que, un cuestionario es una herramienta de recopilación información que desencadenará en la recibir información a raíz de una secuencia de preguntas que el encuestado ha de responder.

En cuanto a Carhuacho et al. (2019) indican que, es un documento estructurado que comprende de una presentación del cuestionario, preguntas y su escala de medición, todo lo cual debe ser respondido por la persona encuestada; hay que tener en cuenta que no hay una respuesta

buena o mala en este tipo de instrumento; sino que, todas son válidas para el propósito de la investigación.

**La guía de entrevista:** permite al investigador recoger una gran cantidad de datos en un tiempo relativamente corto. Los investigadores administran los cuestionarios y luego realizan entrevistas de seguimiento con los participantes en la investigación que proporcionaron información escrita que justifica una mayor investigación (Rumbel et al., 2012).

Desde la perspectiva de Monje (2011), es una plantilla realizada por el investigador, es un formato sencillo que facilita el análisis y minimiza los costes de ejecución. La desventaja es que el entrevistador podría perder el control sobre el orden de las preguntas; y como consecuencia, el porcentaje de respuesta podría ser bajo. Por último, la guía es la que indica los temas a tratar y un orden planificado.

La conveniencia de seguir esta guía durante la entrevista depende del plan de investigación. Asimismo; es importante señalar que, las preguntas deben referirse tanto a la (a) dimensión temática como a (b) la dinámica; es decir, su relación con el tema y la relación interpersonal que se produce en la entrevista, respectivamente (Álvarez-Gayou, 2003).

Las fichas de validación de las técnicas e instrumentos fueron aprobados y evaluados en cuanto a los criterios de pertinencia, relevancia y construcción gramatical por los expertos, según la tabla 3. Cabe resaltar que, el cuestionario que incluye 18 preguntas y la guía de entrevista se encuentran en los anexos. Por otro lado, la presente investigación fue validada de acuerdo con el experto mencionado en la tabla 2 y el certificado ubicado en el anexo 8.

**Tabla 2**

*Validación de propuesta*

<b>Experto</b>	<b>Asesor</b>
Mtro. David Anibal Paz Panduro	Temático

**Tabla 3***Validación de instrumentos*

<b>Experto</b>	<b>Asesor</b>
Dr. David Flores Zafra	Metodológico
Mtro. David Anibal Paz Panduro	Temático
Mtro. Jorge Caceres Trigoso	Temático
Mtro. Nicolás Fedeberto Ortiz Vargas	Temático

**Confiabilidad de instrumento:** El valor de Alfa de Cronbach que se obtuvo fue 0.94, el cual se procesó con las herramientas estadísticas Minitab 19 y SPSS. Cabe resaltar que, comúnmente se usa para medir la consistencia interna de diferentes elementos de un mismo estudio y qué tan correlacionados se encuentran estos. Por lo que, demuestra que los resultados de la encuesta aplicada en el estudio son consistentes y que la encuesta es confiable. Asimismo; George y Mallery (2003) establecen que, el rango  $>0.90$  tiene una magnitud excelente, siendo  $>0.70$  aceptable y los resultados inferiores son pobres o inaceptables.

**Tabla 4***Nivel de confiabilidad para Alfa de Cronbach*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nro. de elementos</b>
0.9494	43

### **2.5 Plan de procesamiento y análisis de datos**

El presente estudio se desarrolló en un contexto de trabajo virtual. Para poder obtener los datos de la primera etapa y desarrollar el enfoque cuantitativo, se comunicó a los colaboradores que forman parte del presente estudio completar un cuestionario virtual desarrollado en la plataforma de Google Forms, en este respondieron según la escala de Likert una serie de preguntas para poder medir los indicadores de la categoría problema. Una vez finalizado este proceso, se realizó la validación de confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach, cuyo fin es medir la fiabilidad del instrumento y el nivel de correlación de los ítems estudiados.

Esta validación se realizó usando Minitab 19 y SPSS para contrastar los resultados y fortalecer el estudio. Finalmente, se realizó un análisis estadístico descriptivo con las herramientas de Excel y Minitab 19; posteriormente, se elaboró un análisis con gráficos de Pareto, cuya teoría indica que el 20% de las causas representan el 80% de consecuencias. De esta manera se encontró los items de mayor criticidad.

La segunda etapa corresponde al desarrollo de la investigación bajo el enfoque cualitativo, se ejecutará la entrevista de manera virtual para posteriormente realizar el análisis mediante el Software Atlas Ti 22. Finalmente, se realizó la triangulación de los resultados cuantitativos, cualitativo y base teórica.

**Triangulación:** es preciso señalar que, este proceso se utilizó originalmente en el enfoque cualitativo para cotejar o combinar información de diferentes fuentes; mientras que, en la investigación con métodos holísticos se lleva a cabo en tres variantes: (a) la triangulación de tiempo, espacio y sujeto; (b) la triangulación de información brindada por la muestra; y, por último, (c) la triangulación teórica o de discusión (Carhuancho et al., 2019).

Por su parte, Hernández et al. (2014) indican que, el uso de diferentes fuentes y métodos de compilación de datos se denomina triangulación de datos; en la investigación cualitativa, los datos son más ricos, amplios y profundos por proceder de diferentes participantes en el proceso, de orígenes distintos y de modalidades diferentes de extracción de datos.

#### **Pruebas estadísticas:**

**Prueba de normalidad:** según Klein y Dabney (2013), es una prueba estadística que es aplicada a diferentes muestras para verificar si es que los datos provienen de una distribución normal; es decir, si es que los datos están distribuidos en una curva en forma de campana. La prueba de normalidad se aplicó a las muestras AS IS y TO BE previamente para cumplir con la suposición de normalidad como requisito para realizar la prueba t.

**Prueba t de Welch:** es un análisis estadístico que es usado para corroborar si las medias de dos o más muestras son significativamente iguales o diferentes (Ruxton, 2006). Del mismo

modo, Paul y Burke (1947) sostienen que, este método es aplicado de manera alternativa a la prueba t de Student porque no se presupone la igualdad de varianza. La aplicación de esta prueba mediante el software estadístico Minitab, fortalece la presente investigación puesto que se aplicó en el análisis de tiempo y costos para determinar si efectivamente la propuesta aporta beneficios a la empresa.

### **Indicador económico:**

**Valor presente neto:** es un criterio que es usado para evaluar si un proyecto es rentable o no, utilizando la tasa de descuento como referencia, si el VAN  $> 0$ , entonces el proyecto genera ganancias; si el VAN  $= 0$ , el proyecto no genera pérdidas ni ganancias; y, si el VAN  $< 0$ , entonces el proyecto generaría pérdidas (Krugman y Wells, 2007).

### **Aspectos éticos**

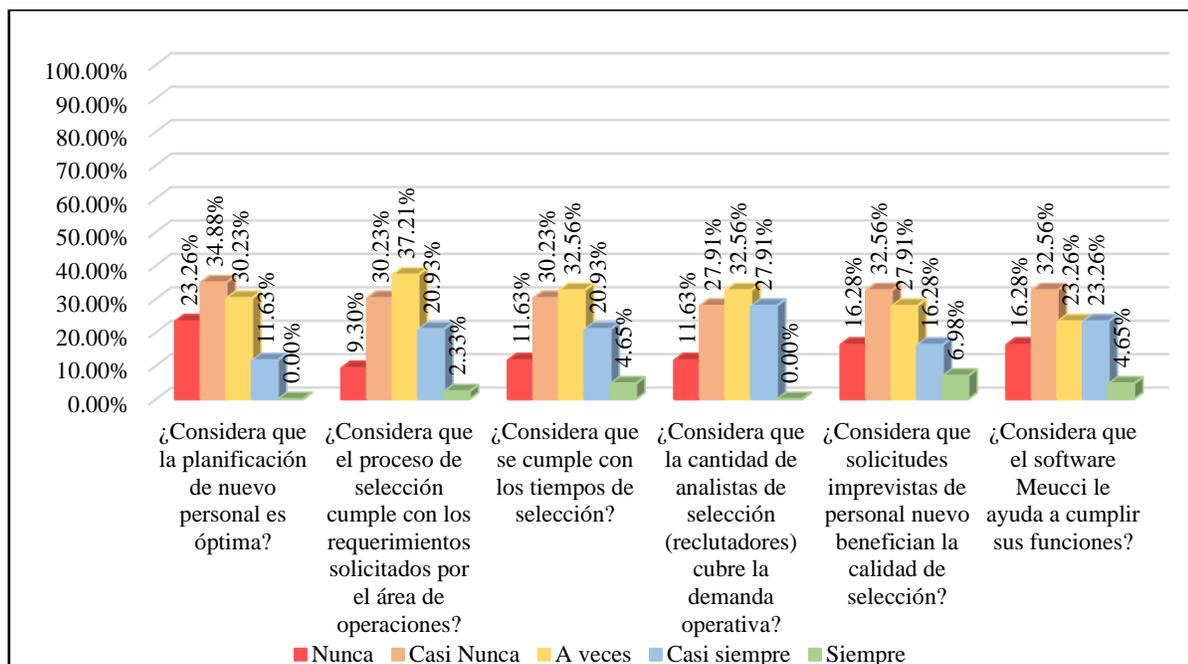
Para la redacción del presente estudio se utilizó la guía normativa American Psychological Association (APA) 7ma Edición con la finalidad de brindar el reconocimiento a los investigadores de los diferentes temas tratados en el estudio. Asimismo, para la realización de las entrevistas se tomó en consideración a 3 unidades informantes, quienes conocen el proceso y son personas que se encuentran alineadas a los valores que la empresa representa (jefe del área de RRHH, coordinador de selección, coordinador de capacitación). Además, se solicitó a la muestra de 43 colaboradores responder con honestidad a cada pregunta; por último, la base de datos se consolidó en Excel y el software estadístico Minitab y SPSS para un correcto análisis.

### III. RESULTADOS

#### 3.1 Descripción de resultados cuantitativos

**Figura 5**

*Frecuencias y porcentajes de la subcategoría procesos para incorporar a las personas*



**Tabla 5**

*Frecuencias y porcentajes de la subcategoría procesos para incorporar a las personas*

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿Considera que la planificación de nuevo personal es óptima?	10	23.26%	15	34.88%	13	30.23%	5	11.63%	0	0.00%
¿Considera que el proceso de selección cumple con los requerimientos solicitados por el área de operaciones?	4	9.30%	13	30.23%	16	37.21%	9	20.93%	1	2.33%
¿Considera que se cumple con los tiempos de selección?	5	11.63%	13	30.23%	14	32.56%	9	20.93%	2	4.65%
¿Considera que la cantidad de analistas de selección (reclutadores) cubre la demanda operativa?	5	11.63%	12	27.91%	14	32.56%	12	27.91%	0	0.00%
¿Considera que solicitudes imprevistas de personal nuevo benefician la calidad de selección?	7	16.28%	14	32.56%	12	27.91%	7	16.28%	3	6.98%
¿Considera que el software Meucci le ayuda a cumplir sus funciones?	7	16.28%	14	32.56%	10	23.26%	10	23.26%	2	4.65%

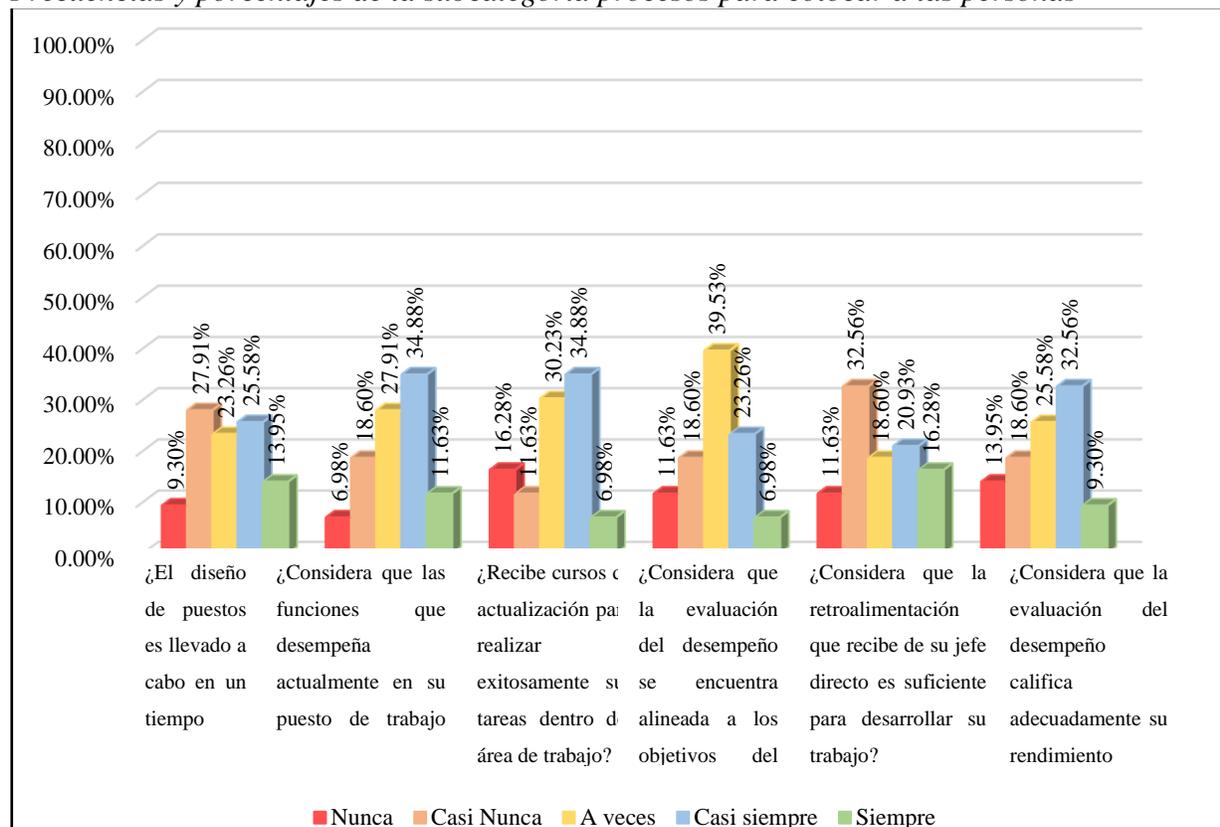
Se obtiene la siguiente interpretación tras la encuesta realizada, en la tabla 5 y figura 5: la primera pregunta, ¿Considera que la planificación de nuevo personal es óptima? Aproximadamente el 88% considera que “nunca”, “casi nunca” y “a veces” es óptima lo que ocasiona un incumplimiento en los requerimientos de personal nuevo y demora del proceso para correcta gestión de los recursos. La segunda pregunta es ¿Considera que el proceso de selección cumple con los requerimientos solicitados por el área de operaciones? Aproximadamente el 77%; es decir 33 de 43 colaboradores encuestados indican que “nunca”, “casi nunca” y “a veces” no se logra cumplir con los requerimientos de nuevo personal solicitado por el responsable del área de operaciones de la empresa.

La tercera pregunta hace referencia a ¿Considera que se cumple con los tiempos de selección? De los resultados prevalece que el 41.86% de colaboradores sostienen que “nunca y “casi nunca” cumplen a tiempo con sus procesos; asimismo, el 32.56% señala que “a veces” cumple. Esto quiere decir que la percepción que tienen los colaboradores acerca del tiempo en la ejecución de los procesos no es óptima. Respecto a la cuarta pregunta ¿Considera que la cantidad de reclutadores cubre la demanda operativa? Aproximadamente el 72% señalan que “nunca”, “casi nunca” y “a veces” la demanda operativa es desbordante debido a que cantidad de reclutadores no es la adecuada, se debe analizar si es que los requerimientos de operaciones de nuevo personal son realizados mediante una correcta planificación o si aumentando la cantidad de reclutadores será suficiente para llevar a cabo el proceso.

La quinta pregunta, ¿Considera que solicitudes imprevistas de personal nuevo benefician la calidad de selección? Aproximadamente el 77% de los colaboradores que marcaron “nunca”, “casi nunca” y “a veces” indican que, los requerimientos imprevistos no benefician a la calidad de selección ya que al ser solicitudes de último momento no permite que la selectividad del proceso sea eficaz. Finalmente; la sexta pregunta ¿Considera que el software Meucci le ayuda a cumplir sus funciones? Aproximadamente el 72.09% de los encuestados manifiestan que “casi nunca”, “nunca” y “a veces” el Software es útil para el desempeño de sus tareas, lo que trae como consecuencia el retraso de la generación de reportes, seguimiento de los grupos de capacitación en curso, así como la demora en el ingreso de datos al sistema.

**Figura 6**

*Frecuencias y porcentajes de la subcategoría procesos para colocar a las personas*



**Tabla 6**

*Frecuencias y porcentajes de la subcategoría procesos para colocar a las personas*

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿El diseño de puestos es llevado a cabo en un tiempo adecuado?	4	9.30%	12	27.91%	10	23.26%	11	25.58%	6	13.95%
¿Considera que las funciones que desempeña actualmente en su puesto de trabajo son las que le explicaron en la convocatoria?	3	6.98%	8	18.60%	12	27.91%	15	34.88%	5	11.63%
¿Recibe cursos de actualización para realizar exitosamente sus tareas dentro del área de trabajo?	7	16.28%	5	11.63%	13	30.23%	15	34.88%	3	6.98%
¿Considera que la evaluación del desempeño se encuentra alineada a los objetivos del área?	5	11.63%	8	18.60%	17	39.53%	10	23.26%	3	6.98%
¿Considera que la retroalimentación que recibe de su jefe directo es suficiente para desarrollar su trabajo?	5	11.63%	14	32.56%	8	18.60%	9	20.93%	7	16.28%
¿Considera que la evaluación del desempeño califica adecuadamente su rendimiento laboral?	6	13.95%	8	18.60%	11	25.58%	14	32.56%	4	9.30%

Tras la revisión de la tabla 6 y figura 6 correspondiente a la subcategoría procesos para colocar a las personas: se interpreta que la séptima pregunta ¿El diseño de puestos es llevado a cabo en un tiempo adecuado? aproximadamente el 40%, es decir 17 colaboradores indican que, “casi siempre” y “siempre” se efectúa en un periodo de tiempo adecuado; sin embargo, el 37.21% de colaboradores indican que “nunca” y “casi nunca”; por otro lado, el 23.26% señala que “a veces” se realiza el diseño de puestos en un tiempo adecuado. Este ítem denota que la percepción del manejo de tiempo es negativa y sigue siendo una constante en los resultados de la presente investigación. La octava pregunta, ¿Considera que las funciones que desempeña actualmente en su puesto de trabajo son las que le explicaron en la convocatoria? El 25.58% de los encuestados marcaron “nunca” y “casi nunca”; en otras palabras, 11 personas indican que, actualmente no desempeñan las funciones que le informaron en la convocatoria de su puesto laboral; mientras que 12 personas que representan el 27.91% marcaron “a veces”. Esto trae como consecuencia, la disconformidad de los colaboradores con su puesto laboral y podría impactar de manera negativa en el clima organizacional de la empresa al ocupar funciones que no se encuentran alineadas a sus expectativas y escala de remuneraciones.

La novena pregunta, ¿Recibe cursos de actualización para realizar exitosamente sus tareas dentro del área de trabajo? Aproximadamente el 58.14%; es decir, 25 de los colaboradores encuestados responden que “nunca”, “casi nunca” y “a veces” reciben cursos de actualización; mientras que, el 41.86% indican que “casi siempre” y “siempre” reciben capacitaciones. Si los colaboradores perciben que la organización que no valoran el desarrollo profesional dentro de la compañía al no gestionar capacitaciones enfocadas en generar conocimiento, estos podrían no esmerarse en realizar un buen trabajo, por ende, su desempeño no será óptimo.

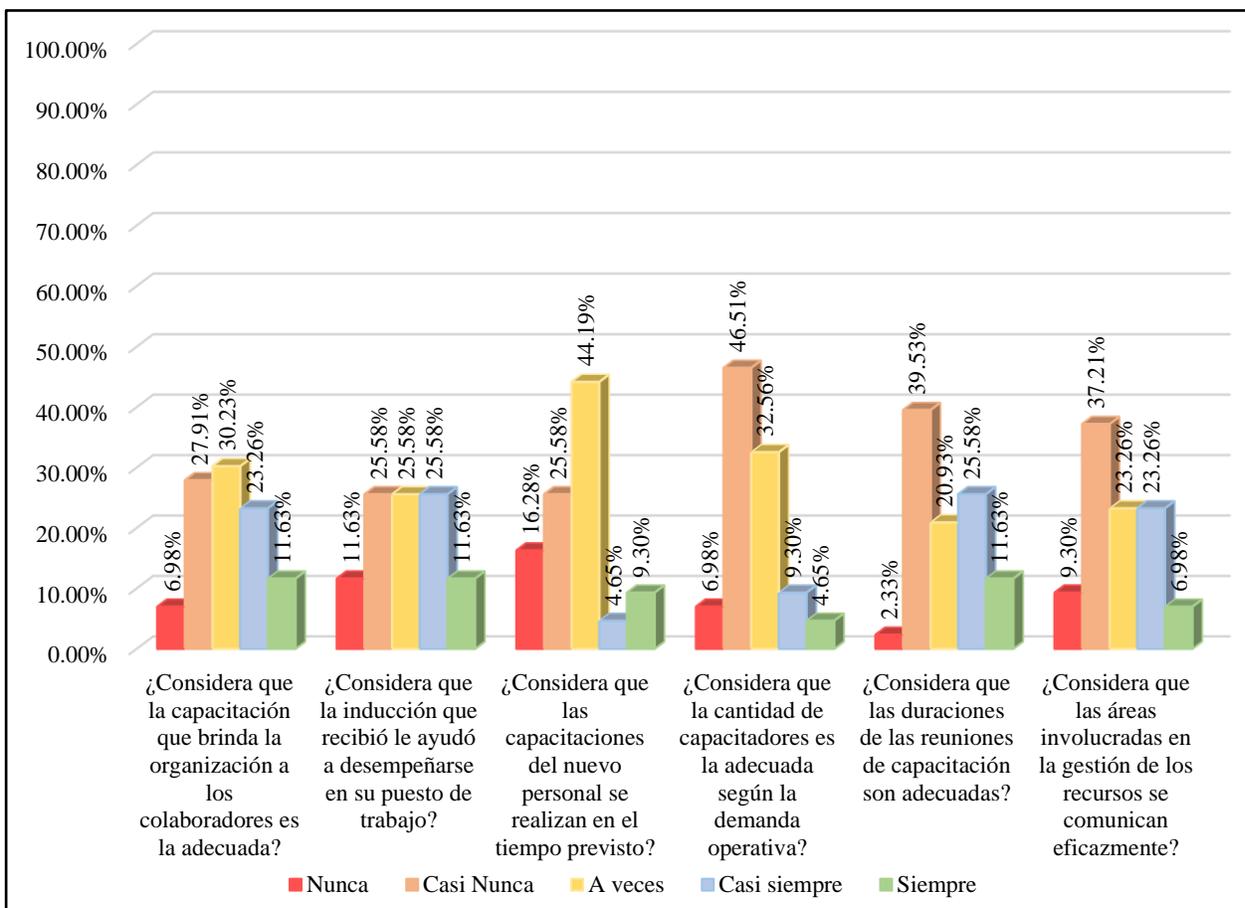
Con respecto a la décima pregunta ¿Considera que la evaluación del desempeño se encuentra alineada a los objetivos del área? Prevalece un 39.53% que corresponde a 17 colaboradores quienes responden “a veces”, el 30.23% representa a 13 colaboradores quienes indican “casi siempre” y “siempre”; por otro lado, el 30.23% sostiene que “nunca” y “casi nunca”. Se puede destacar que los colaboradores no perciben que la evaluación del desempeño sea coherente con los objetivos o metas del área; además, se evidencia el resultado muy contrastado. Se podría atribuir en que los colaboradores no reciben la información de la misma manera.

Por último, la undécima pregunta ¿Considera que la retroalimentación que recibe de su jefe directo es suficiente para desarrollar su trabajo? Un notable 62.79% indica “nunca” y “casi nunca” y “a veces” reciben la retroalimentación de su jefe, esto como consecuencia desata conformismo y evidencia falta de interés por mejorar o felicitar el desempeño laboral del colaborador, por otro lado, el 37.21% responde “casi siempre” y “siempre”.

La duodécima pregunta ¿Considera que la evaluación del desempeño califica adecuadamente su rendimiento laboral? Se puede resaltar que el 41.86% indica que “casi siempre” y “siempre” consideran que la evaluación del desempeño evalúa su rendimiento laboral.

**Figura 7**

*Frecuencias y porcentajes de la subcategoría procesos para desarrollar a las personas*



**Tabla 7***Frecuencias y porcentajes de la subcategoría procesos para desarrollar a las personas*

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿Considera que la capacitación que brinda la organización a los colaboradores es la adecuada?	3	6.98%	12	27.91%	13	30.23%	10	23.26%	5	11.63%
¿Considera que la inducción que recibió le ayudó a desempeñarse en su puesto de trabajo?	5	11.63%	11	25.58%	11	25.58%	11	25.58%	5	11.63%
¿Considera que las capacitaciones del nuevo personal se realizan en el tiempo previsto?	7	16.28%	11	25.58%	19	44.19%	2	4.65%	4	9.30%
¿Considera que la cantidad de capacitadores es la adecuada según la demanda operativa?	3	6.98%	20	46.51%	14	32.56%	4	9.30%	2	4.65%
¿Considera que las duraciones de las reuniones de capacitación son adecuadas?	1	2.33%	17	39.53%	9	20.93%	11	25.58%	5	11.63%
¿Considera que las áreas involucradas en la gestión de los recursos se comunican eficazmente?	4	9.30%	16	37.21%	10	23.26%	10	23.26%	3	6.98%

Tras la revisión de la tabla 7 y figura 7 correspondiente a la subcategoría procesos para desarrollar a las personas: se interpreta que la decimotercera pregunta ¿Considera que la capacitación que brinda la organización a los colaboradores es la adecuada? Actualmente, es primordial que los talentos sepan que son el principal activo de la organización y esto traerá como consecuencia buenos resultados, además la empresa debe enfocarse en fortalecer y enseñar nuevas capacidades. Aproximadamente el 34.88%, es decir 15 colaboradores responden “nunca”, casi nunca” y el 30.23% respondió “a veces”, por lo que se puede interpretar que la percepción acerca de la capacitación es regular, esto se debe a que la capacitación se realiza con el acompañamiento del líder o colaborador que está por retirarse y no existe un manual de funciones ni de procedimientos; como consecuencia podría provocar que en las transferencias de funciones se distorsione o se pierda información importante.

La decimocuarta pregunta, ¿Considera que la inducción que recibió le ayudó a desempeñarse en su puesto de trabajo? Prevalece que el 62.79% respondieron “nunca”, “casi nunca” y “a veces”, en otras palabras, 27 colaboradores recibieron una inducción para un puesto como representante del Contact center, mas no como analista o reclutadores del área en la que actualmente se encuentran.

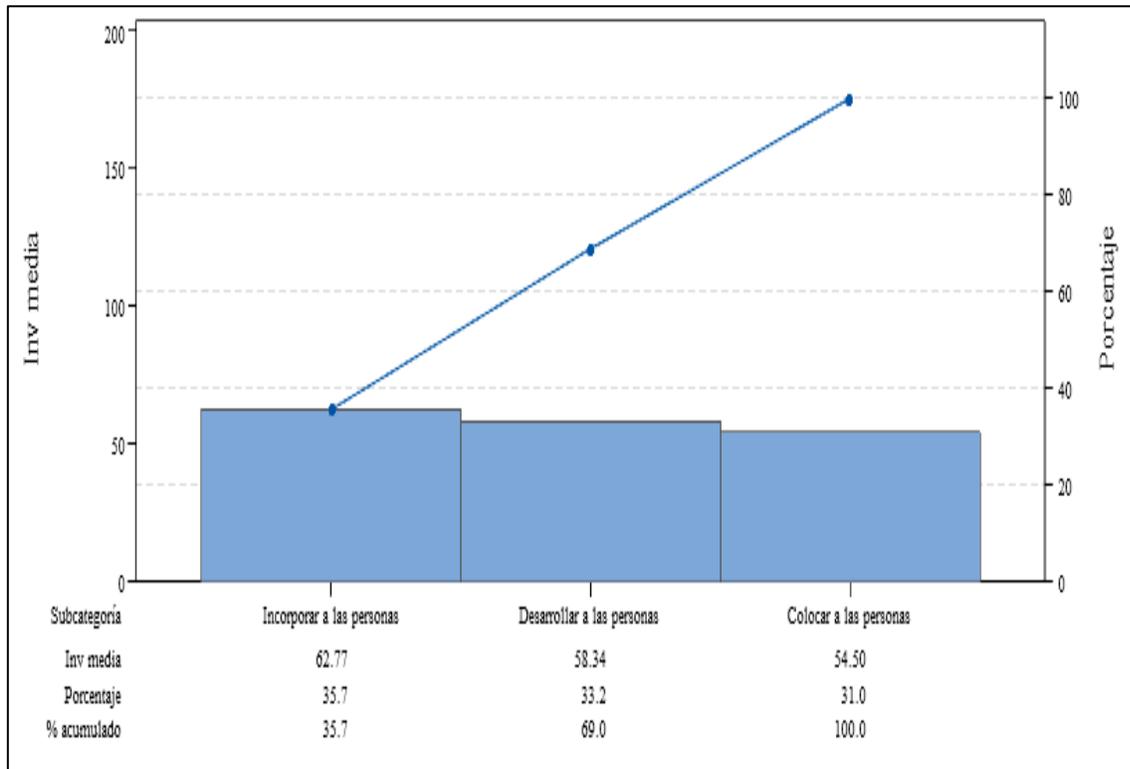
Decimoquinta pregunta, ¿Considera que las capacitaciones del nuevo personal se realizan en el tiempo previsto? Prevalece un 86.05% que marcaron “nunca”, “casi nunca” y “a veces” no desarrollan las capacitaciones en el tiempo previsto, lo que origina disconformidad con las diferentes áreas que participan del proceso. Por otro lado, la decimosexta pregunta, ¿Considera que la cantidad de capacitadores es la adecuada según la demanda operativa? 37 personas que representan el 86.05% de los colaboradores encuestados consideran que “nunca”, “casi nunca” y “a veces” la cantidad de capacitadores no es suficiente para realizar todas capacitaciones que requiere el área. Es importante realizar una evaluación de capacidad ya que este proceso es fundamental para que la empresa opere de manera eficiente.

La decimoséptima pregunta, ¿Considera que las duraciones de las reuniones de capacitación son adecuadas? 18 colaboradores; es decir aproximadamente el 42%, indican que “nunca” y “casi nunca” se desarrollan capacitaciones en un tiempo adecuado. Por otro lado, el 23.93%; es decir, 9 colaboradores indican que “a veces” la duración de la reunión es adecuada. La planificación del proceso, así como la distribución del tiempo debe ser evaluada para no generar disconformidad en los colaboradores. Por último; la decimoctava pregunta, ¿Considera que las áreas involucradas en la gestión de los recursos se comunican eficazmente? Un notable 69.77%, es decir 30 de 43 colaboradores indican que las áreas no tienen una comunicación eficaz, mientras que el 30.23%; es decir, 13 colaboradores indican que si es eficaz. Este es un aspecto muy importante porque evidencia que hace falta interés por generar unión y trabajo en equipo; así como también es importante para generar una gestión de recursos humanos óptima. La comunicación en las diferentes etapas del proceso es fundamental y si se desea mejorar la gestión de recursos humanos en la empresa, se debe trabajar sistemáticamente y en conjunto con los encargados de diferentes áreas.

A continuación, se realiza un análisis con la herramienta Minitab para identificar de manera precisa en orden de criticidad de la gestión de recursos humanos. En este análisis se usó la inversa multiplicativa para poder identificar la subcategoría peor calificada con los resultados que estuvieron basados en la escala de Likert (donde 1 representa nunca y 5, siempre).

**Figura 8**

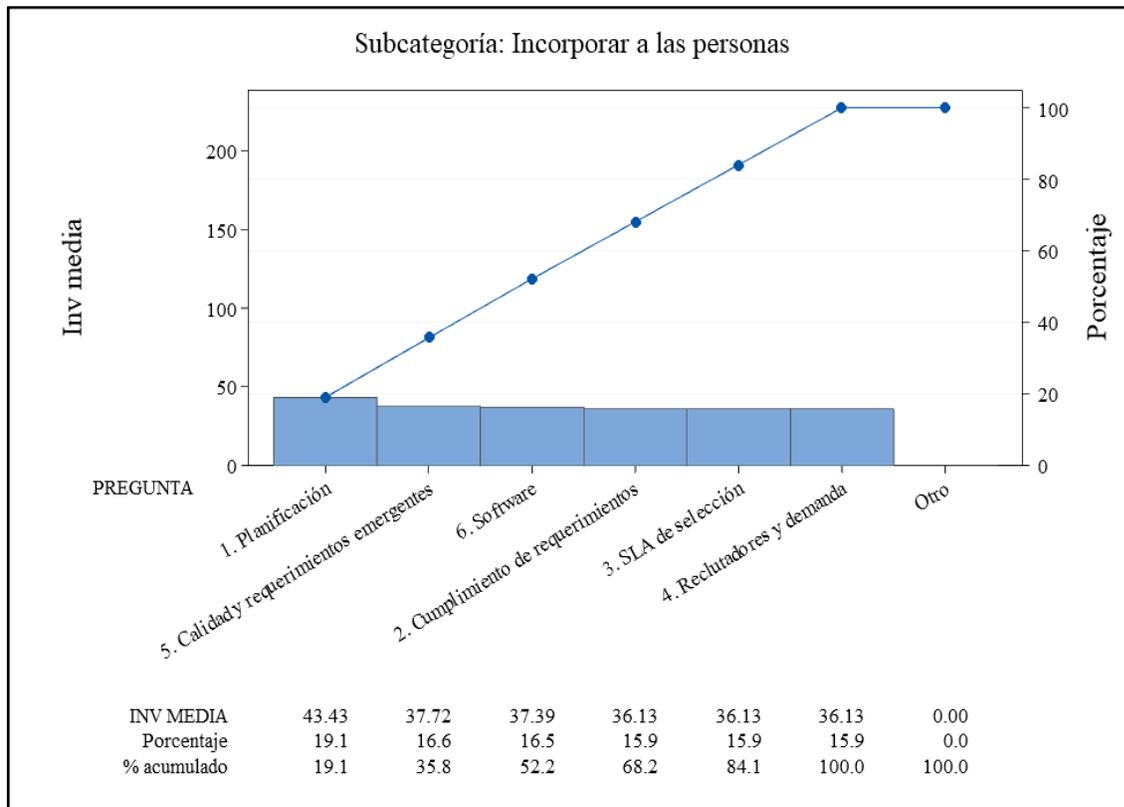
*Diagrama de Pareto de las subcategorías de gestión de recursos humanos*



Como se puede apreciar en la figura 8, en el diagrama de Pareto de las subcategorías críticas de la gestión de recursos humanos del Contact Center estudiado en la presente investigación se puede observar que la subcategoría incorporar a las personas tiene 35.7% de los problemas detectados por los encuestados; seguido de la subcategoría desarrollar a las personas que representa el 33.2% de los problemas mencionados. Entre las dos subcategorías, incorporar a las personas y desarrollar a las personas, tenemos un tanto por ciento acumulado de 69. A continuación, la subcategoría colocar a las personas completa el análisis con el 31%. Se sugiere analizar las dos primeras subcategorías ya que representan en mayor proporción los problemas de la empresa; Además, se propone la mejora de los procesos implicados en estas subcategorías.

**Figura 9**

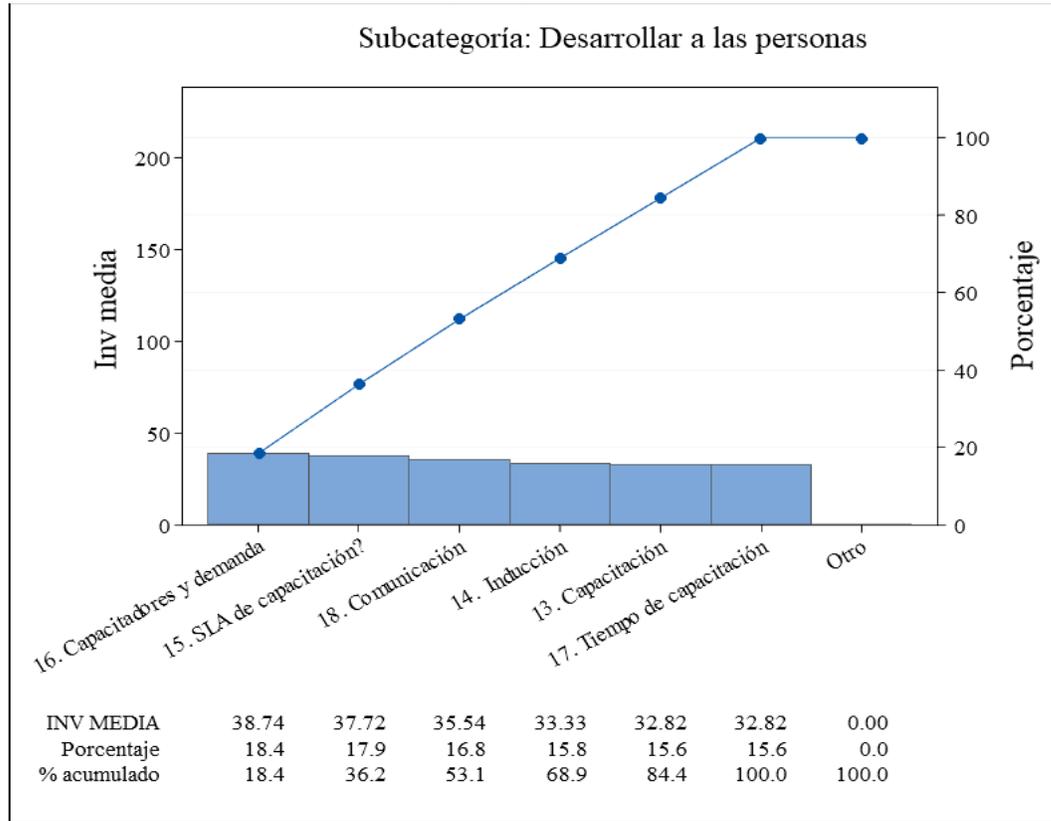
*Diagrama de Pareto de la subcategoría procesos para incorporar a las personas*



En el diagrama de Pareto en la figura 9, de las preguntas realizadas respecto a la subcategoría procesos para incorporar a las personas, se puede observar que el resultado de la pregunta 1 que corresponde al indicador reclutamiento, ¿Considera que la planificación de nuevo personal es óptima? Representa el 19.1% de los problemas de esta subcategoría. Por lo que se sugiere la priorización de realizar la mejora de este proceso. Seguido de la pregunta 5, ¿Considera que solicitudes imprevistas de personal nuevo benefician la calidad de selección? Esta pregunta corresponde al indicador selección y explica el 16.6% de los problemas identificados en el presente estudio, que surge como consecuencia de la mala planificación del proceso. Asimismo, la pregunta 6, ¿Considera que el software Meucci le ayuda a cumplir sus funciones? Explica el 52.2% acumulado del Pareto, con un individual del 16.5% representa que el Software que actualmente se usa en el área de recursos humanos no ayuda en los procesos de reclutamiento y selección. Es importante resaltar que estos problemas deben ser resueltos debido a que es la subcategoría más crítica según el análisis estadístico que se ha realizado.

**Figura 10**

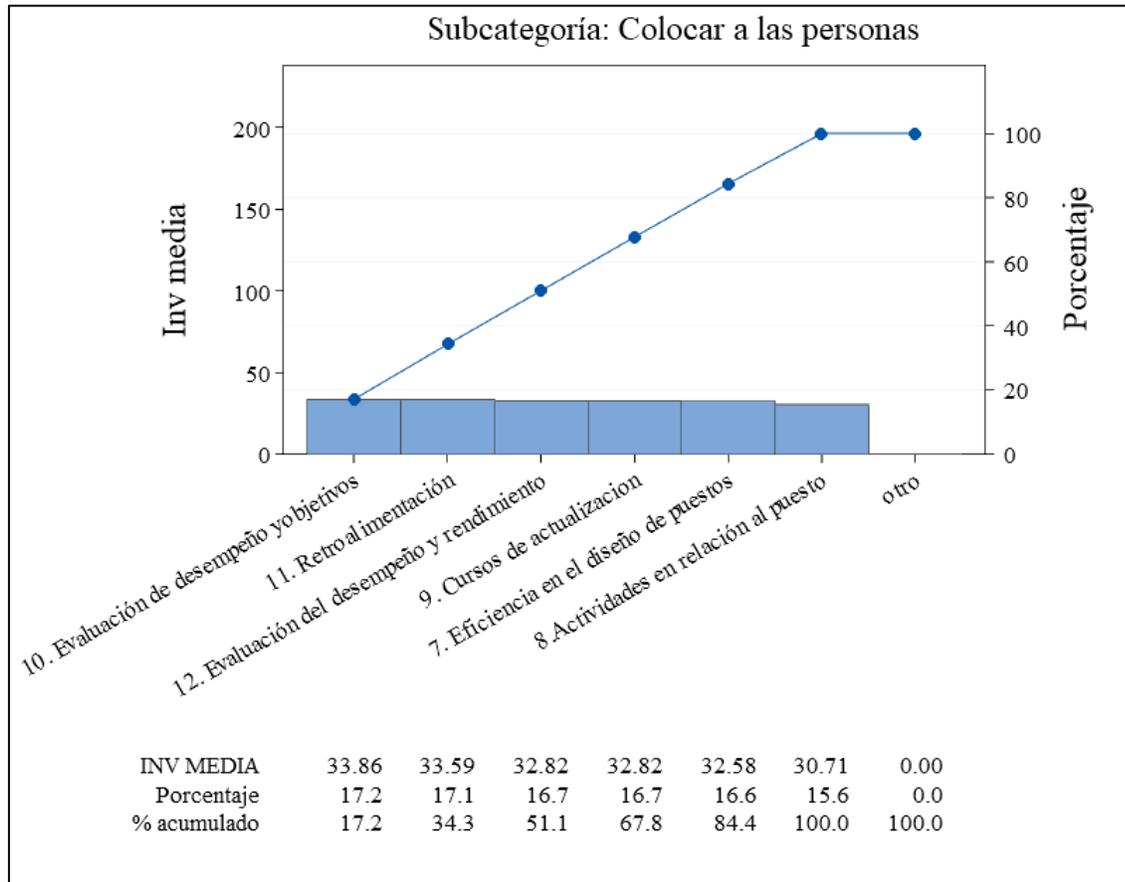
*Diagrama de Pareto de la subcategoría procesos para desarrollar a las personas*



En el diagrama de Pareto de las preguntas realizadas respecto a la subcategoría procesos para desarrollar a las personas, se puede observar que el indicador capacitación explica la mayor parte del problema. La pregunta 16, ¿Considera que la cantidad de capacitadores es la adecuada según la demanda operativa? la cual hace referencia a que la cantidad de capacitadores según la demanda que se requiere para cubrir con las capacitaciones no es suficiente y representa el 18.4% de todos los problemas de esta subcategoría. Seguido de la pregunta 15, ¿Considera que las capacitaciones del nuevo personal se realizan en el tiempo previsto? La cual explica aproximadamente el 18% de los problemas y el 36.2% acumulado. Por lo que se sugiere la priorización de realizar la mejora de este proceso.

**Figura 11**

*Diagrama de Pareto de la subcategoría procesos para colocar a las personas*



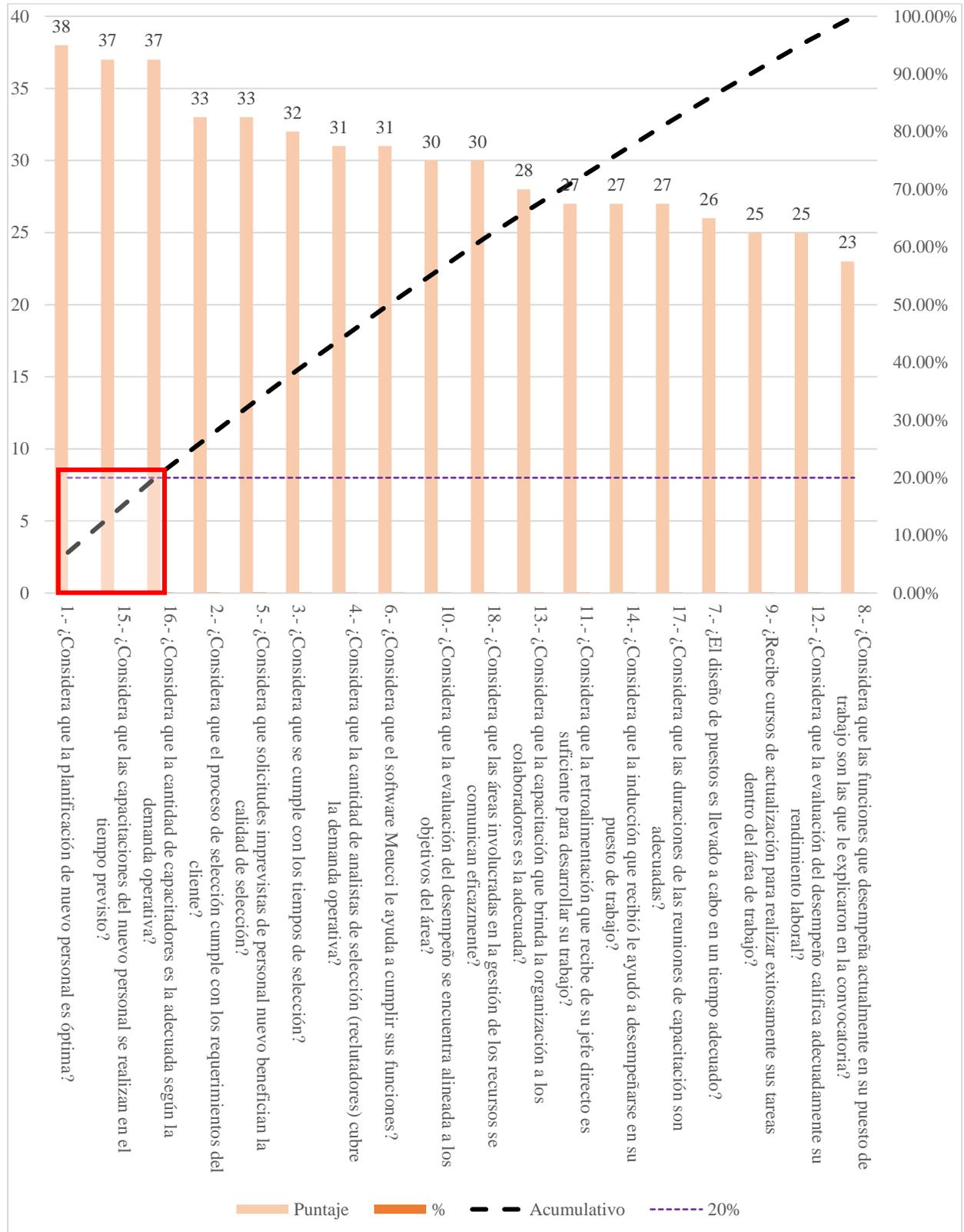
En el diagrama de Pareto de las preguntas realizadas respecto a la subcategoría procesos para colocar a las personas, se puede observar que el indicador evaluación del desempeño explica la mayor parte del problema. La pregunta 10, ¿Recibe cursos de actualización para realizar exitosamente sus tareas dentro del área de trabajo? Representa el 17.2% de los problemas de esta subcategoría, seguido de la pregunta 11, ¿Considera que la retroalimentación que recibe de su jefe directo es suficiente para desarrollar su trabajo? Explica que el 17.1% individual y el tanto por ciento acumulado en la presente subcategoría es de 34.3% que corresponde a los principales problemas de la presente subcategoría.

**Tabla 8***Pareto de la categoría Gestión de recursos humanos*

Ítem	Puntaje	%	Acumulativo
1.- ¿Considera que la planificación de nuevo personal es óptima?	38	7.04%	7.04%
15.- ¿Considera que las capacitaciones del nuevo personal se realizan en el tiempo previsto?	37	6.85%	13.89%
16.- ¿Considera que la cantidad de capacitadores es la adecuada según la demanda operativa?	37	6.85%	20.74%
2.- ¿Considera que el proceso de selección cumple con los requerimientos del cliente?	33	6.11%	26.85%
5.- ¿Considera que solicitudes imprevistas de personal nuevo benefician la calidad de selección?	33	6.11%	32.96%
3.- ¿Considera que se cumple con los tiempos de selección?	32	5.93%	38.89%
4.- ¿Considera que la cantidad de analistas de selección (reclutadores) cubre la demanda operativa?	31	5.74%	44.63%
6.- ¿Considera que el software Meucci le ayuda a cumplir sus funciones?	31	5.74%	50.37%
10.- ¿Considera que la evaluación del desempeño se encuentra alineada a los objetivos del área?	30	5.56%	55.93%
18.- ¿Considera que las áreas involucradas en la gestión de los recursos se comunican eficazmente?	30	5.56%	61.48%
13.- ¿Considera que la capacitación que brinda la organización a los colaboradores es la adecuada?	28	5.19%	66.67%
11.- ¿Considera que la retroalimentación que recibe de su jefe directo es suficiente para desarrollar su trabajo?	27	5.00%	71.67%
14.- ¿Considera que la inducción que recibió le ayudó a desempeñarse en su puesto de trabajo?	27	5.00%	76.67%
17.- ¿Considera que las duraciones de las reuniones de capacitación son adecuadas?	27	5.00%	81.67%
7.- ¿El diseño de puestos es llevado a cabo en un tiempo adecuado?	26	4.81%	86.48%
9.- ¿Recibe cursos de actualización para realizar exitosamente sus tareas dentro del área de trabajo?	25	4.63%	91.11%
12.- ¿Considera que la evaluación del desempeño califica adecuadamente su rendimiento laboral?	25	4.63%	95.74%
8.- ¿Considera que las funciones que desempeña actualmente en su puesto de trabajo son las que le explicaron en la convocatoria?	23	4.26%	100.00%

**Figura 12**

*Pareto de la categoría Gestión de recursos humanos*



La interpretación de la tabla 8 y figura 12 corresponden al análisis de Pareto con un criterio del 20% donde se encuentran las preguntas 1, 15 y 16 con alta criticidad; es decir, presenta un porcentaje acumulativo de 20.74% donde la frecuencia de respuestas negativas es alta. Las preguntas 15 y 16 corresponden a la subcategoría procesos para desarrollar a las personas, contrastando los resultados de la figura 10, donde se puede apreciar que la demanda de capacitaciones supera la capacidad del proceso por falta de capacitadores. ¿Considera que las capacitaciones del nuevo personal se realizan en el tiempo previsto? y ¿Considera que la cantidad de capacitadores es la adecuada según la demanda operativa? Ambos items suman 13.70% y se encuentran muy alineados al proceso de capacitación, se determina que este proceso no se está desempeñando con los estándares adecuados, es oportuna la planificación y mapeo del proceso, ya que este no existe.

Por otro lado, la pregunta 1 destaca, ya que es el ítem con mayor tasa de criticidad, como se puede ver en la figura 5, figura 9, y tabla 6. ¿Considera que la planificación de nuevo personal es óptima? La planificación es esencial y es transversal en cualquier tipo de proceso, más aún cuando se trata de la gestión de los recursos humanos. Actualmente, no existe un mapeo del proceso y este se desarrolla sin una guía; además, se identifica que el Software no tiene integrado los procesos de reclutamiento y selección; y estos se desarrollan con el apoyo del programa Excel, el cual es útil, pero se ejecuta de forma manual y tienden a ocurrir errores operativos que traen como consecuencia reprocesos al momento de verificar la información cada vez que la solicitan.

Las subsiguientes preguntas ¿Considera que el proceso de selección cumple con los requerimientos del cliente? y ¿Considera que solicitudes imprevistas de personal nuevo benefician la calidad de selección? Presentan una frecuencia acumulada al 32.96% y corresponden nuevamente a la ausencia de planificación de los procesos y la capacidad operativa deficiente para atender los requerimientos de personal.

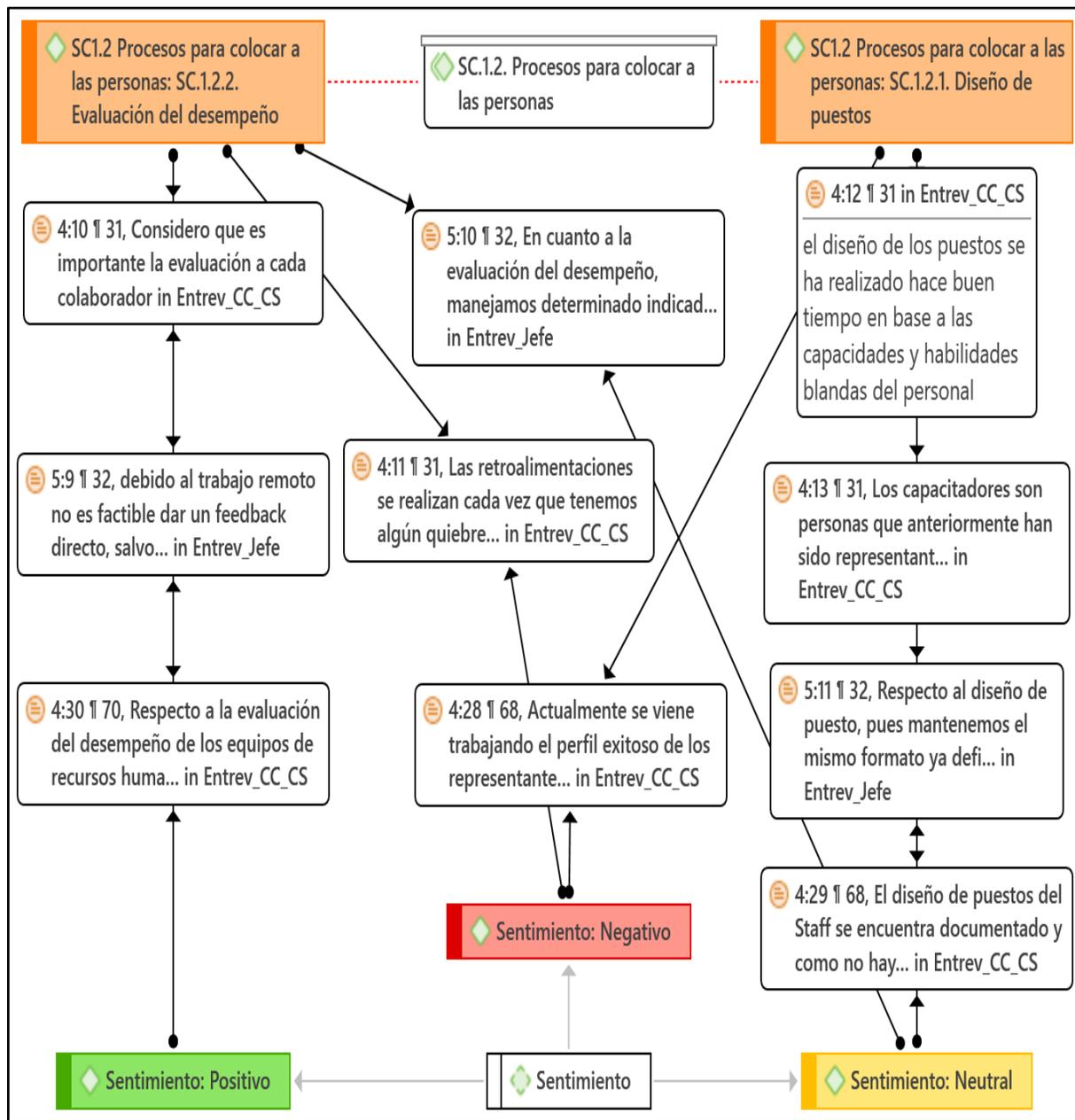
Las mejoras se pueden lograr si es que los procesos se encuentran actualizados, su ausencia desencadena el incumplimiento de objetivos, así como la mala percepción del tiempo en las diferentes etapas del proceso y la duplicidad de funciones de los colaboradores que forman parte de su ejecución. Para finalizar, según los resultados obtenidos en la investigación se puede

determinar que es primordial hacer seguimiento a los demás aspectos identificados tanto en la tabla 6 y figura 6 debido a que Chiavenato (2016) indica que, si alguno de los procesos mejora, entonces los otros procesos también lo harán.

### 3.2 Descripción de resultados cualitativos

**Figura 13**

*Análisis cualitativo de la subcategoría procesos para colocar a las personas*



En relación con la figura 13 que representa a la subcategoría procesos para colocar a las personas, cuenta con los indicadores: diseño de puestos y evaluación del desempeño; en el primer indicador, diseño de puestos, el jefe de recursos humanos cita que respecto al diseño de puesto; pues, mantenemos el mismo formato ya definido en documentos del negocio de la empresa, gran parte de este perfil es ocupado por colaboradores con experiencia como representantes y con estudios en psicología, al tener experiencia en el rubro y conocimiento de la empresa, es más fácil la curva de aprendizaje y adaptabilidad”. Además, se identifica que los entrevistados tienen en común enfocarse al destacar las habilidades blandas de los colaboradores.

Por otro lado, se puede apreciar que la elaboración del perfil exitoso de un representante les causa retraso porque la información no está actualizada en el software. Cabe resaltar que, cuando no se incorpora un modelo de evaluación completo, generaría problemas para identificar a tiempo problemas de productividad; así como los colaboradores no tendrían una comprensión de su puesto y no genera aportes, ni conocimiento de lo que la empresa espera de ellos.

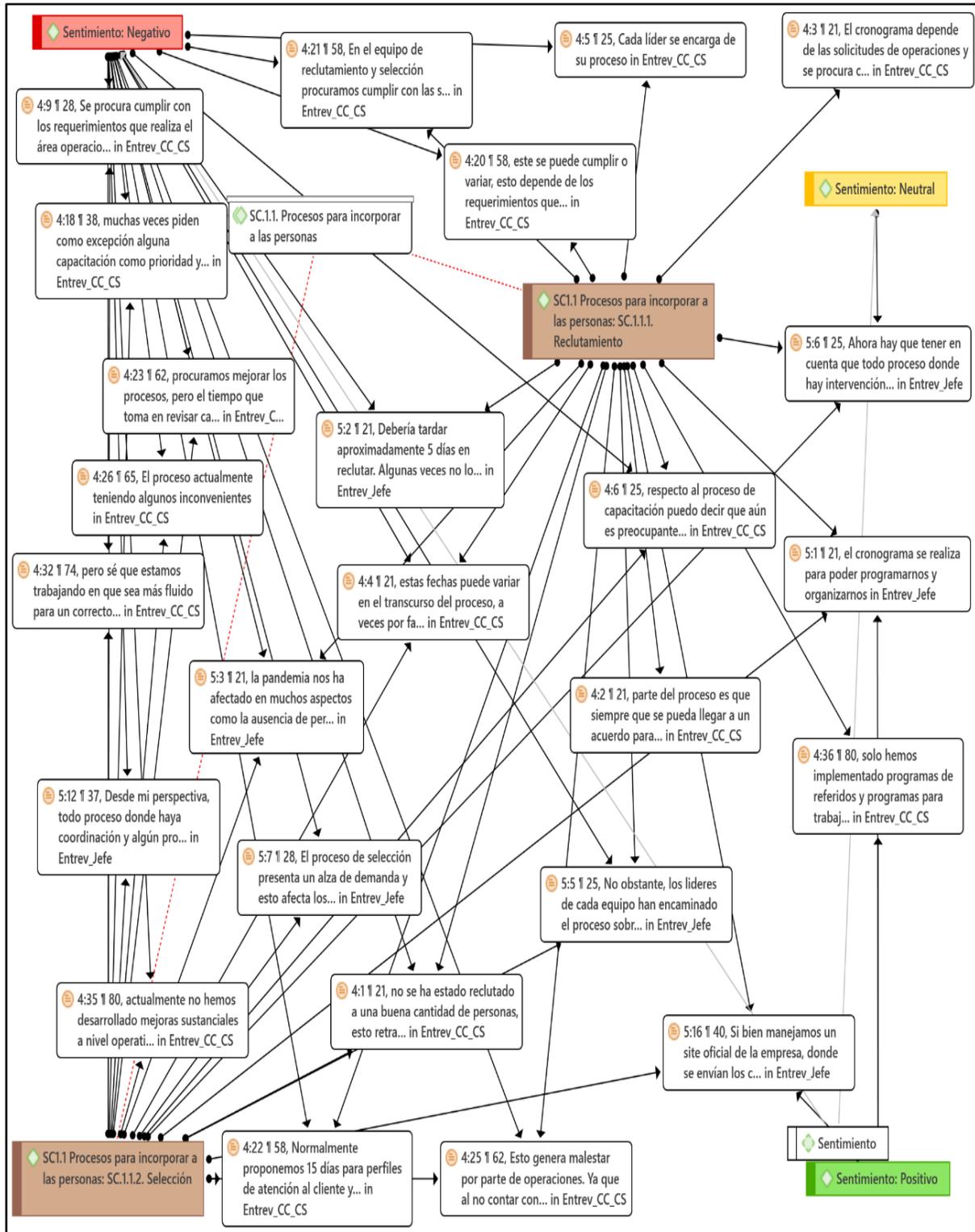
Del análisis de la evaluación de desempeño, se puede deducir que la organización tiene establecido un modelo de evaluación de desempeño para el staff en base a la calidad de selección; además le dan importancia a la retroalimentación, sin embargo, no es frecuente; el coordinador de selección lo aplica mensualmente porque es importante que sus colaboradores a cargo sepan qué es lo que se espera de ellos y se encuentren motivados; mientras que, el coordinador de capacitación considera que se debe brindar retroalimentación solo cuando detecta problemas.

Respecto al jefe de recursos humanos considera que la retroalimentación genera crecimiento de los colaboradores y mejoras en el proceso; sin embargo, al ser virtual, no tiene el mismo impacto.

Cabe resaltar que la retroalimentación debe ser periódica para mejorar el clima laboral y un mejor desempeño de los colaboradores, en donde también se debe aprovechar en felicitar a los colaboradores que tienen mejor rendimiento.

**Figura 14**

*Análisis cualitativo de la subcategoría procesos para incorporar a las personas*



De la figura 14, se puede apreciar que los procesos para incorporar a las personas se respaldan en los indicadores reclutamiento y selección y de acuerdo con las entrevistas realizadas a las unidades informantes; se puede interpretar que, el proceso de reclutamiento y selección que se realiza no es óptimo porque presenta demora operativa, debido a que no se logra entregar el personal solicitado a tiempo esto ocasiona que operaciones no reciba a los representantes en la fecha solicitada; por lo tanto, se refleja en las quejas que actualmente reciben por el proceso.

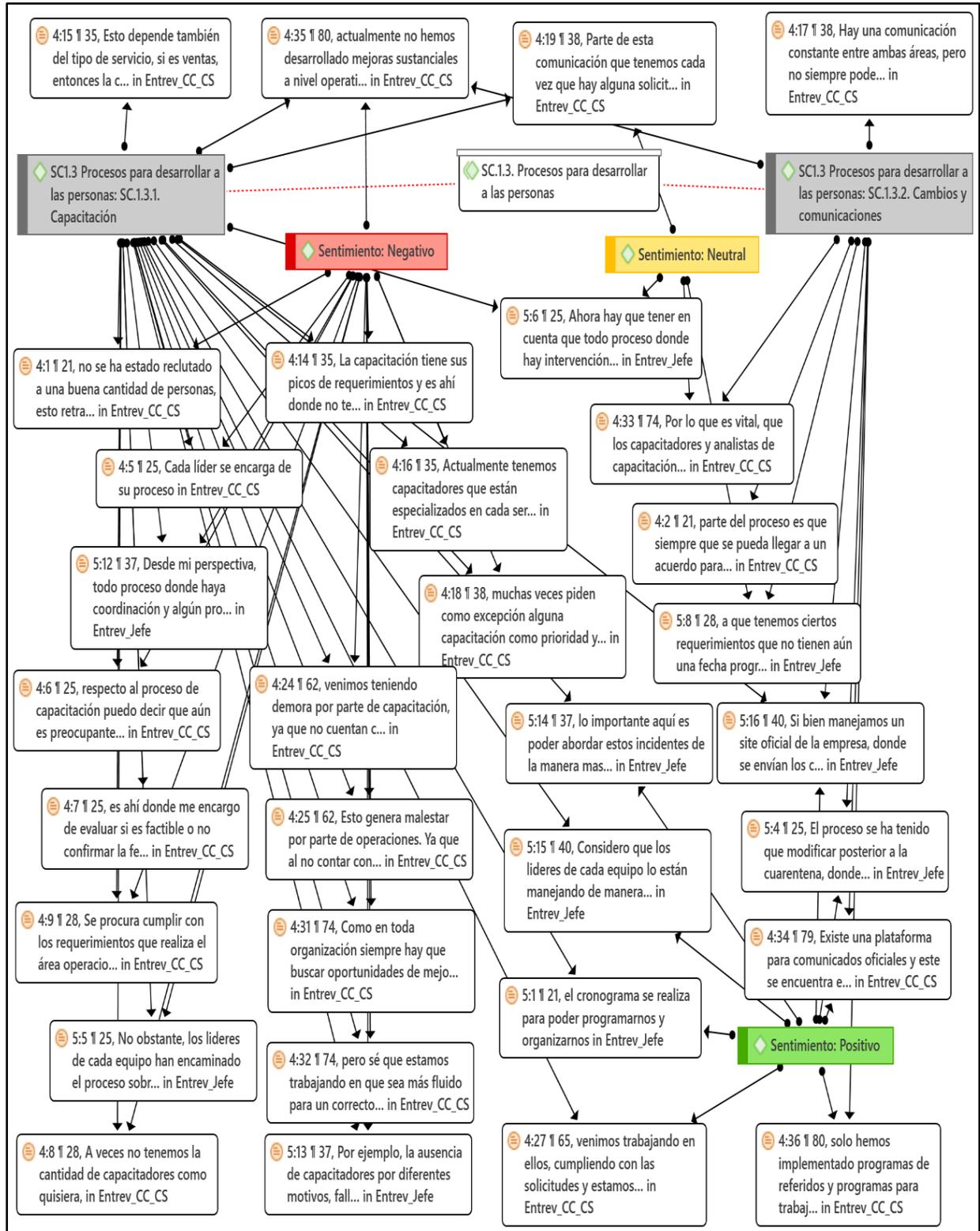
Durante la entrevista realizada al jefe de recursos humanos, manifiesta que algunas veces no consideran en el proceso el tiempo de reclutamiento por lo que ocasiona que la planificación no sea la adecuada. Por otro lado, el Coordinador de selección indica que es complicado realizar el cálculo y casi siempre emplea 15 días para cubrir requerimientos de servicio de atención al cliente y 20, para ventas.

Por otro lado, se puede interpretar que, si bien el área está enfocada en diversificar las plataformas de reclutamiento como universidades, ferias y plataformas web, porque el principal activo del negocio son las personas, sin embargo, el Coordinador de selección informa que no han desarrollado mejoras a nivel operativo porque se puede evidenciar esto en los problemas que mencionan los otros entrevistados, listando una serie de problemas que se manifiestan en el día a día de su gestión. Estos son los errores operativos que generan los analistas en los reportes; así como la pérdida de tiempo realizando un continuo seguimiento de correos con los requerimientos pendientes, lo que genera reprocesos y desorden.

Se extrae del análisis que el flujo de requerimientos de personal es estable y por ausencia de planificación, trae como consecuencia el desborde de la capacidad de planta instalada. De las entrevistas, también se desprende el cómo afecta la dependencia de transferencia de información entre las diferentes áreas que intervienen en el proceso de reclutamiento y selección para el correcto funcionamiento del flujo; así como, la falta de no contar con un sistema integrado.

**Figura 15**

*Análisis cualitativo de la subcategoría procesos para desarrollar personas*



Mediante el análisis de esta subcategoría a través de la figura 15, se puede referir que el indicador de capacitación presenta diversos problemas, entre ellos el relacionado a la capacidad de planta instalada, como lo indica en la entrevista el coordinador de selección, coordinador de capacitación y el jefe de recursos humanos, evidenciándose en la percepción de falta de capacitadores para los requerimientos solicitados por operaciones generando un cuello de botella en esta parte del proceso, que finalmente se traduce en la reprogramación de capacitaciones y que las fechas de finalización de capacitaciones sean postergadas. Por consiguiente, genera retraso en la entrega de los representantes al área de Operaciones.

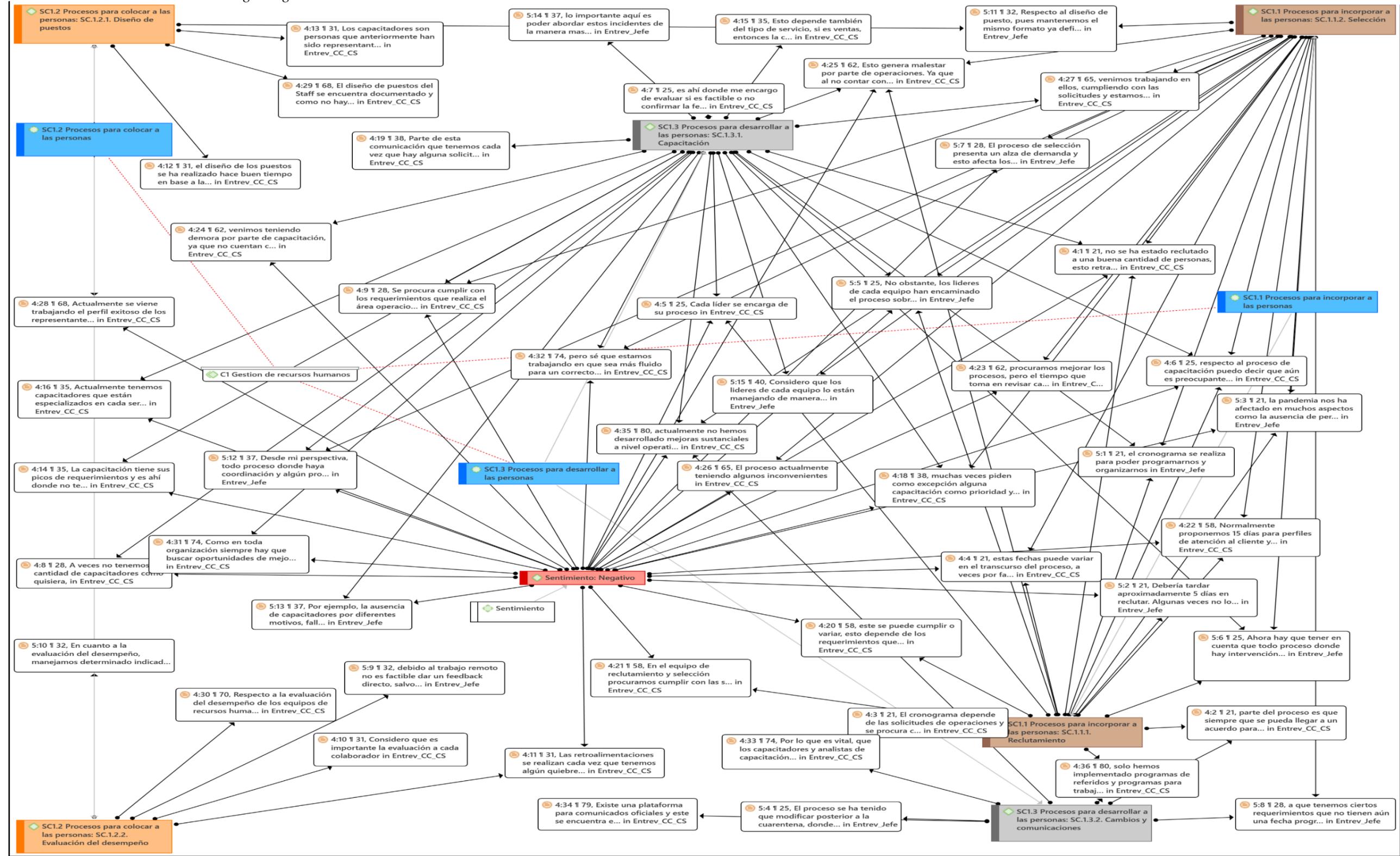
La elaboración de la planificación se realiza por cada subárea de manera independiente, mas no se ve de forma global, como un sistema, el impacto que este proceso tiene en otras áreas solo se evidencia con quejas por parte del cliente interno, el área de operaciones, y en algunos casos con la queja directa del cliente externo, a quien se debe el servicio. Se estima que esta afectación ocurre por una incorrecta planificación, falta de un sistema integrado para tener la trazabilidad del proceso, y un flujo de trabajo continuo denotándose en el incumplimiento de los requerimientos pendientes que el área de Operaciones solicita, lo cual impacta negativamente en el manejo de la expectativa y malestar general en el cliente final. De no realizar los cambios o mejorar de este problema, podría traer como consecuencia que los clientes retiren paulatinamente los servicios que ha contratado con la empresa.

Sobre el indicador de cambios y comunicaciones actualmente la empresa tiene un medio oficial para informar sobre los cambios o mejoras que se van a implementar; sin embargo, desde la migración a la virtualidad, no hubo mayor aporte en mejorar los procesos desde el área de recursos humanos. Por otro lado, actualmente la empresa se encuentra enfocada en mejorar los medios de reclutamiento restando prioridad a los procesos operativos.

Las unidades informantes, manejan actualmente la comunicación de forma directa mediante reuniones virtuales o correos corporativos. Por consiguiente, genera acercamiento con sus equipos y aseguran la transmisión de esta información. La plataforma en la web se encuentra enfocada en brindar conocimiento a los colaboradores de los diversos programas sociales; así como, de programas de reclutamiento a familiares y amigos para que puedan ganar bonificaciones.

Figura 16

Análisis cualitativo mixto de la categoría gestión de recursos humanos



### 3.3 Diagnóstico

De las entrevistas y encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa, se evidenció que existen puntos críticos en los procesos por lo que hace falta la optimización de los procesos y acciones que se toman frente a las disconformidades que se presentan; además el análisis de Pareto muestra que un 20.74% del acumulado del total de encuestados consideran que la planificación de nuevo personal no es el adecuado; se contrasta también con lo informado por los entrevistados, quienes hacen referencia a que no realizan mejoras en el proceso. Al mismo tiempo, resalta la que las capacitaciones no se realizan en el tiempo previsto y que la cantidad de capacitadores no es la adecuada según la demanda operativa, lo que genera un cuello de botella en el proceso.

En cuanto a la subcategoría **procesos para incorporar a las personas**; se determina que, según las encuestas, aproximadamente 88% de los encuestados marcó nunca, casi nunca y a veces; es decir 38 de 43 colaboradores sostienen que, la planificación de nuevo personal no es óptima. Además, aproximadamente el 72% menciona que el dimensionamiento de reclutadores no cubre con la demanda operativa; asimismo, no se cumple con el cronograma del área, en consecuencia, genera que los requerimientos de personal se acumulen. A su vez, impide que el flujo operativo se desarrolle de forma óptima. Por lo que se refiere a la entrevista; el jefe del área informa que, el proceso no ha mejorado en la entrega de personal debido a que no se han empleado recursos para el análisis de los procesos operativos por falta de tiempo. Por otro lado, el coordinador de selección, sostiene que si bien es importante revisar los procesos; actualmente, no dispone de tiempo para hacerlo porque se encuentra enfocado en los requerimientos pendientes, este problema trae como consecuencia un cuello de botella y se traduce en que hace falta un proceso optimizado y bien estructurado, según Bertalanffy, la teoría de sistemas se enfoca a ver el sistema completo, en donde cada relación y conjunto, se interrelacione y comunique entre sí, para generar integración en todos sus procesos. De esta manera; si se mejoran los procesos se logrará una gestión de calidad (1968, citado en Gutiérrez Gómez, 2020).

En cuanto a la subcategoría **procesos para colocar a las personas**, la empresa cuenta con un modelo de evaluación basado en la calidad y retroalimentación; sin embargo, esta última no tiene el objetivo bien definido ya que en las entrevistas informaron que; si bien es fundamental brindarla, el motivo por el que la aplican no es la misma para los líderes. El coordinador de

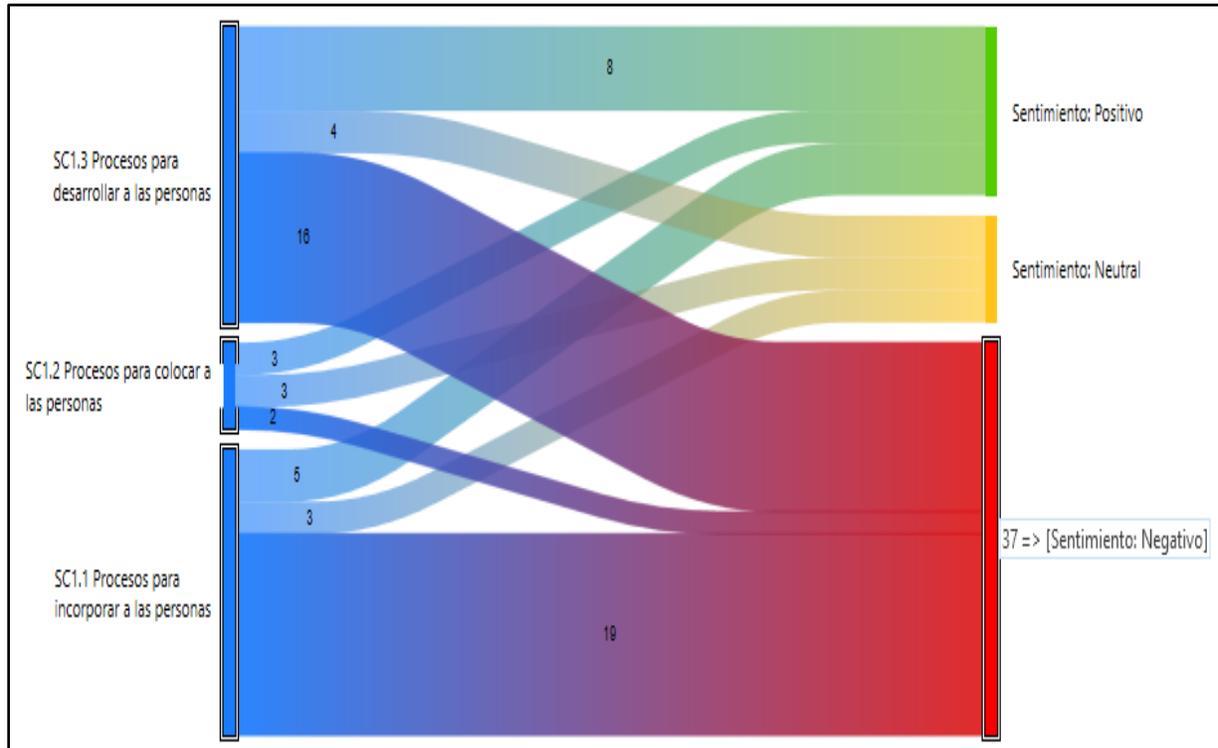
capacitación fundamenta su aplicación a fin de brindarla cuando evidencia la existencia de un problema; mientras que, el coordinador de selección lo ha implementado de manera mensual. Esta información se contrasta con la encuesta aplicada a los colaboradores; aproximadamente 32.56%, es decir 14 colaboradores señalan que, casi nunca reciben retroalimentación. Por otro lado, el 20.93% indica que casi siempre es suficiente. Según Locke, la teoría de fijación de metas se caracteriza por tener un objetivo accesible, el cual se presenta a través de la retroalimentación, para dar a conocer a los colaboradores lo que la organización y espera de ellos. Actualmente, la empresa no viene impartiendo el mismo criterio, por lo que la finalidad y forma de aplicación no es la misma para todos (1990, citado en Martín Alonso, 2018).

Por otra parte, a través del análisis en la subcategoría **procesos para desarrollar a las personas**, el indicador capacitación presenta mayor criticidad. Aproximadamente el 86%; es decir 37 de 43 colaboradores, y los entrevistados coinciden en que se no se está cumpliendo a tiempo con la entrega de los requerimientos de personal y otro punto que también resalta es que 86% indica que la cantidad de capacitadores no es la adecuada según la demanda operativa; a su vez, este proceso influye en el proceso de selección y reclutamiento de manera negativa ya que al no contar con la disponibilidad de capacitadores se genera un cuello de botella debido a que se realiza mayor esfuerzo de personal para retener a los candidatos y que puedan dar inicio a su proceso de capacitación. Del mismo modo, las unidades informantes coinciden en que el proceso de capacitación presenta dificultades que también repercuten en el cliente interno, el área de operaciones, quienes solicitan el recurso con mucho tiempo de anticipación para poder cubrir la rotación de personal por diferentes motivos. Este problema repercute también en el cliente externo quienes se podrían perjudicar por el déficit de personal. Esta problemática se manifiesta debido a que el proceso es jerárquico. Asimismo, la teoría de colas señala que cuando estas se generan, el costo de operación se incrementa proporcionalmente, mientras más clientes se necesiten atender, se necesita mayor implementación de tecnología o mejoras en el proceso con la finalidad de encontrar el equilibrio y mejorar el servicio. Se concluye que, para optimizar la gestión y planificación de este proceso, se debería aplicar un enfoque horizontal y sistemático (Medhi, 2002, citado en López Hung y Joa Triay, 2018).

Por último, se identificaron las siguientes causas o diagnósticos en la presente investigación.: (a) los procedimientos no se encuentran documentados y son obsoletos en el área de recursos humanos; (b) la planificación se viene dando de manera jerárquica e independiente según los intereses de cada subárea, debido a la ausencia de un enfoque sistemático; (c) los capacitadores no se encuentran capacitados para realizar cursos de diferentes servicios, lo cual genera pérdida de tiempo y desorden; (d) falta políticas en donde se brinde el enfoque de evaluación del desempeño y retroalimentación alineada a los objetivos de la empresa; (e) ausencia de proactividad de los líderes para mejorar los procesos operativos

**Figura 17**

*Diagrama de Sankey*



A través del diagrama de Sankey, se muestra el enraizamiento o frecuencia de los códigos que han sido asociados a las entrevistas mediante el análisis de aspectos negativos, positivos y neutros. Se interpreta que la criticidad se presenta en la subcategoría procesos para incorporar a las personas debido a que presenta la mayor cantidad de comentarios negativos (19), por lo que

requiere de una solución prioritaria; seguido de la subcategoría procesos para desarrollar a las personas (16); por último, procesos para colocar las personas (2).

## Figura 18

*Nube de palabras*



Mediante análisis nube de palabras, se aprecia la frecuencia que se nombró cada palabra de manera gráfica en orden decreciente: proceso, capacitación, selección y capacitadores.

## 3.4 Propuesta

### 3.4.1 Priorización de los problemas

De la investigación realizada en la empresa dedicada a la actividad económica de centro de llamada donde las personas son el principal recurso, en ese sentido es importante realizar mejoras en los procesos de las áreas para mejorar la eficiencia. De los resultados se concluye que, (i) la planificación que se lleva actualmente no es adecuada y los procesos que involucran la gestión de recursos humanos como los de reclutamiento, selección y capacitación no se encuentran mapeados y el proceso que se está realizando no es eficiente debido a que existen demoras en el cumplimiento

de entrega de nuevo personal; en consecuencia, genera cuellos de botella en las diferentes etapas del proceso.

Por otro lado, (ii) el software que la empresa usa para la gestión de los recursos humanos no implica los procesos de reclutamiento y selección, lo cual genera desperdicio de tiempo en tareas operativas y (iii) la cantidad de capacitadores no es la adecuada según la demanda operativa.

### **3.4.2 Consolidación del problema**

El diagnóstico realizado a través de los instrumentos cuantitativo y cualitativo en el estudio de la gestión de los recursos humanos realizada a los colaboradores y líderes de las subáreas de selección y capacitación pertenecientes al área de recursos humanos de una empresa de Contact Center se evidenció que: (i) la planificación de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación no se encuentran mapeados y este no es eficiente debido a que existe demoras en el cumplimiento de entrega de nuevo personal y en consecuencia genera cuellos de botella en las diferentes etapas del proceso, (ii) el software que la empresa usa para la gestión de los recursos humanos no implica los procesos de reclutamiento y selección, lo cual genera desperdicio de tiempo en tareas operativas. Por último; (iii) la cantidad de capacitadores no es la adecuada según la demanda operativa debido a que las capacitaciones no se vienen dando de manera continua y se debe esperar a que el capacitador termine con la capacitación en curso para iniciar una nueva.

### **3.4.3 Fundamentos de la propuesta**

La investigación realizada en la empresa fundamenta la propuesta de solución en tres teorías que guardan relación con los problemas diagnosticados:

Teoría de sistemas cuyo aporte de Van Gigch (2017) y Torres (2014) sostienen que, cada elemento que forma parte de la empresa se interrelaciona con todo el sistema. Es decir, que los procesos que forman parte de la gestión de recursos humanos no se deben gestionar por separado, ya que trae como consecuencia que existan demoras o incumplimientos de entrega del personal y se evidencie la desorganización y ausencia de trabajo en conjunto. Asimismo, es notable que la ausencia de un sistema para los procesos que implica la gestión de recursos humanos no se haya implementado conlleva a que la empresa desperdicie tiempos en tareas operativas.

Teoría de Decisión: la toma de decisiones consiste en elegir entre un conjunto de posibles caminos o alternativas. Elegir, es una actividad que se realiza todos los días como parte de la rutina diaria, y lo que hace dudar y complica el problema en la mayoría de los casos es la presencia de la incertidumbre; es decir, no sabemos con certeza lo que sucederá cuando se toma una decisión. La disciplina que estudia estos procesos de elección es la teoría de la decisión, y la parte final del proceso de decisión es la toma de decisiones mediante un análisis riguroso (Rabadán et al., 2020 y Acosta, 2020).

De acuerdo con los autores, los problemas identificados en el presente estudio se encuentran estrechamente relacionados con la teoría de las decisiones, debido a la incertidumbre que genera realizar algún cambio a raíz de tomar alguna decisión; y, en consecuencia, enraíza los problemas provocando el estancamiento de la empresa seguido de pérdidas económicas y ausencia de proactividad en impulsar el cambio de la situación actual por parte de los líderes de la empresa.

Cardeño (2020) señala que, la teoría de colas o filas determina que cada entidad que procesa un servicio o producto genera una cola que espera ser atendida y en caso de generar tiempos prolongados para su atención provoca la percepción de pérdida de tiempo y mala gestión. De acuerdo con los problemas identificados respecto a la planificación de recursos para los procesos de selección y capacitación que se genera porque existen requerimientos de personal para los diferentes clientes internos que no se atienden a tiempo y por lo tanto el proceso se extiende.

#### **3.4.4 Categoría solución**

La teoría de las restricciones (TOC) fue desarrollada por Eli Goldratt cuando publicó su libro *La Meta* en 1984. Igualmente, Sukwadi et al. (2021) y Kale (2016) desprenden que, la teoría que una compañía es un sistema con recursos vinculados entre sí para cumplir los objetivos de la empresa.

Todos los sistemas tienen una restricción que limita la capacidad del sistema para mejorar y alcanzar o superar su objetivo. Las empresas tienen recursos limitados, por lo que es fundamental reducir o eliminar las restricciones para maximizar el éxito. La metodología TOC incluye herramientas de mejora que emplean un exhaustivo análisis de las causas para definir la solución.

La metodología también identifica todos los supuestos y condiciones necesarios para garantizar el éxito de una solución propuesta. Estas mismas condiciones y suposiciones se convierten en la base de los elementos de acción para los planes de implementación. Las herramientas de mejora de la TOC son eficaces tanto para la mejora continua como para la resolución de problemas de gran complejidad.

**BPM:** Según Benedict et al. (2019), es un enfoque de gestión que permite identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, supervisar y controlar los procesos de negocio, tanto si están automatizados como si no lo están, para lograr resultados coherentes y orientados a los objetivos estratégicos de la organización. El BPM implica que la definición, la mejora, la innovación y la gestión de los procesos de negocio de extremo a extremo se realicen de forma deliberada, en colaboración y en un entorno cada vez más tecnológico, y que impulsen los resultados de negocio, creen valor para el cliente y permitan a la organización alcanzar sus objetivos de negocio con mayor agilidad.

Dumas et al. (2018) sostienen que, el BPM es el arte y la ciencia de supervisar la manera en que se lleva a cabo el trabajo en una organización para garantizar resultados coherentes y aprovechar las oportunidades de mejora. Desde este punto de vista, el término mejora puede adoptar un enfoque diferente en función de los objetivos de la organización.

Algunos ejemplos típicos de objetivos de mejora son la reducción de costes, la reducción de los tiempos de ejecución y la reducción de las tasas de error, pero también la obtención de una ventaja competitiva a través de la innovación. Asimismo, las iniciativas de mejora pueden ser puntuales o de carácter continuo; pueden ser incrementales o radicales.

### 3.4.5 Direccionalidad de la propuesta

En este punto se detallan las estrategias, objetivos, tácticas y los KPIS relacionados a la investigación.

#### Cuadro 1

##### *Direccionalidad de la propuesta*

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>
Objetivo 1. Mejorar el proceso de la gestión de recursos humanos mediante la metodología TOC y la herramienta de BPM.	Estrategia 1. Realizar el modelado y mejora del proceso reclutamiento, selección y capacitación aplicando la metodología TOC y BPM.	Táctica 1. Levantamiento de información (mapeo) y modelado de los procesos de mejora AS IS
		Táctica 2. Realizar el modelado de los procesos de mejora TO BE
Objetivo 2. Proponer la implementación de un plan de capacitaciones multiskill para los capacitadores.	Estrategia 2. Planificar la Implementación de un programa capacitaciones multiskill dirigido a capacitadores.	Táctica 3. Asignar los recursos de tiempo y costos en el BPMS Bizagi
		Táctica 4. Elaborar el plan de capacitación dirigida a los capacitadores
Objetivo 3. Proponer la Implementación de un software para el proceso de reclutamiento y selección para reducir las tareas operativas mediante la metodología TOC.	Estrategia 3. Planificar la implementación del software especializado en el proceso de reclutamiento y selección para reducir las tareas operativas que generan retrasos utilizando la metodología TOC.	Táctica 5. Elaborar el manual de procedimientos del proceso
		Táctica 6. Implementación del software de reclutamiento y selección.

## Cuadro 2

### Matriz de tácticas, actividades y cronograma

Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	
A1. Diagnóstico de los procesos implicados en la gestión de recursos humanos	4-May	4	8-May	a. Analista de procesos	S/80.00	A1. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS IMPLICADOS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS 4-May 4
A2. Identificación de la restricción	8-May	15	23-May	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos.	S/920.00	A2. IDENTIFICACIÓN DE LA RESTRICCIÓN 8-May 15
A3. Reuniones con los colaboradores involucrados	23-May	5	28-May	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c. Coordinadores de selección y capacitación	S/920.00	A3. REUNIONES CON LOS COLABORADORES INVOLUCRADOS 23-May 5
A4. Levantamiento de información: tiempo	4-May	5	9-May	a. Analista de procesos	S/200.00	A4. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN: TIEMPO 4-May 5
A5. Levantamiento de información: recursos	9-May	5	14-May	a. Analista de procesos	S/320.00	A5. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN: RECURSOS 9-May 5
A6. Modelado del proceso AS IS	14-May	3	17-May	a. Analista de procesos	S/80.00	A6. MODELADO DEL PROCESO AS IS 14-May 3
A7. Simulación del proceso AS IS	4-May	15	19-May	a. Analista de procesos	S/1,000.00	A7. SIMULACIÓN DEL PROCESO AS IS 4-May 15
A8. Modelado del proceso TO BE	19-May	3	22-May	a. Analista de procesos	S/200.00	A8. MODELADO DEL PROCESO TO BE 19-May 3
A9. Simulación del proceso TO BE	22-May	5	27-May	a. Analista de procesos	S/330.00	A9. SIMULACIÓN DEL PROCESO TO BE 22-May 5
A10. Análisis de proveedor de Software	27-May	5	1-Jun	a. Jefe del área b. Coordinador de selección c. Jefe de TI	S/320.00	A10. ANÁLISIS DE PROVEEDOR DE SOFTWARE 27-May 5
A11. contratación de servicio	1-Jun	5	6-Jun	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos.	S/330.00	A11. CONTRATACIÓN DE SERVICIO 1-Jun 5
A12. Elaborar manual de procedimientos de nuevo software	6-Jun	1	7-Jun	a. Coordinador de selección b. Asistente de procesos. c. Jefe del área	S/90.00	A12. ELABORAR MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE NUEVO SOFTWARE 6-Jun 1
A13. Aprobación y difusión de manual de procedimientos de nuevo software	4-May	7	11-May	a. Jefe del área de TI b. Asistente del área de TI.	S/370.00	A13. APROBACIÓN Y DIFUSIÓN DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE NUEVO SOFTWARE 4-May 7
A14. Elaborar plan de capacitación de nuevo software	11-May	7	18-May	a. Jefe del área de TI b. Asistente del área de TI.	S/370.00	A14. ELABORAR PLAN DE CAPACITACIÓN DE NUEVO SOFTWARE 11-May 7
A15. Realizar Gantt de programa de capacitaciones	18-May	7	25-May	a. Coordinador de selección b. Asistente de procesos. c. Jefe del área	S/370.00	A15. REALIZAR GANTT DE PROGRAMA DE CAPACITACIONES 18-May 7
A16. Aprobación y difusión de programa de capacitaciones	25-May	3	28-May	a. Coordinador de selección b. Asistente de procesos. c. Jefe del área	S/370.00	A16. APROBACIÓN Y DIFUSIÓN DE PROGRAMA DE CAPACITACIONES 25-May 3
A17. Ejecución de capacitaciones	28-May	5	2-Jun	a. Coordinador de capacitación b. Jefe del área	S/370.00	A17. EJECUCIÓN DE CAPACITACIONES 28-May 5
A18. Identificar una nueva restricción	2-Jun	5	7-Jun	a. Analista de procesos	S/370.00	A18. IDENTIFICAR UNA NUEVA RESTRICCIÓN 2-Jun 5

### 3.4.6 Propuesta de aplicación de la Teoría de Restricciones y BPM

#### Etapa 1: Identificar las restricciones

En esta etapa se identificó la situación actual de la empresa, con la finalidad de encontrar el cuello de botella, también llamado restricción, para ello se realizó un análisis inicial con el diagrama de Ishikawa en la figura 1; posteriormente, se realizó un diagnóstico de situación de la gestión de recursos humanos en la empresa, el cual se encuentra representado en la figura 12 de la presente investigación; finalmente, se analizó los resultados cualitativos con el método de triangulación. Se determinó que la subcategoría más crítica son procesos para incorporar a las personas cuyo principal problema es la planificación del proceso; además el software no tiene los módulos de reclutamiento y selección; seguido de, la subcategoría procesos para desarrollar a las personas cuyo indicador crítico es capacitación, el problema encontrado fue que la cantidad de capacitadores no era suficiente para cumplir con los requerimientos; estos problemas representan el 20.74% de los problemas en la empresa. Asimismo, se realizó el levantamiento de información de los procesos y respectivo modelado con la herramienta BPMS Bizagi utilizando el estándar BPMN.

Del análisis de tiempo mediante la simulación del proceso con una muestra de 30 repeticiones probabilísticas realizado con la herramienta BPMS Bizagi, como se puede notar en la tabla 9, el proceso en total tiene una duración promedio de 101383.87 minutos (70.41 días). Igualmente, se obtuvo que el proceso de capacitación en promedio dura 37806.82 minutos (26.25 días) y representa el cuello de botella del sistema; se desprende del proceso de capacitación las actividades que se realizan, así como, el análisis de tiempo respectivo, evidenciándose que la actividad denominada ejecutar programa de capacitación demora en promedio 19513.10 minutos (13.55 días).

A continuación, se presenta el análisis de tiempo:

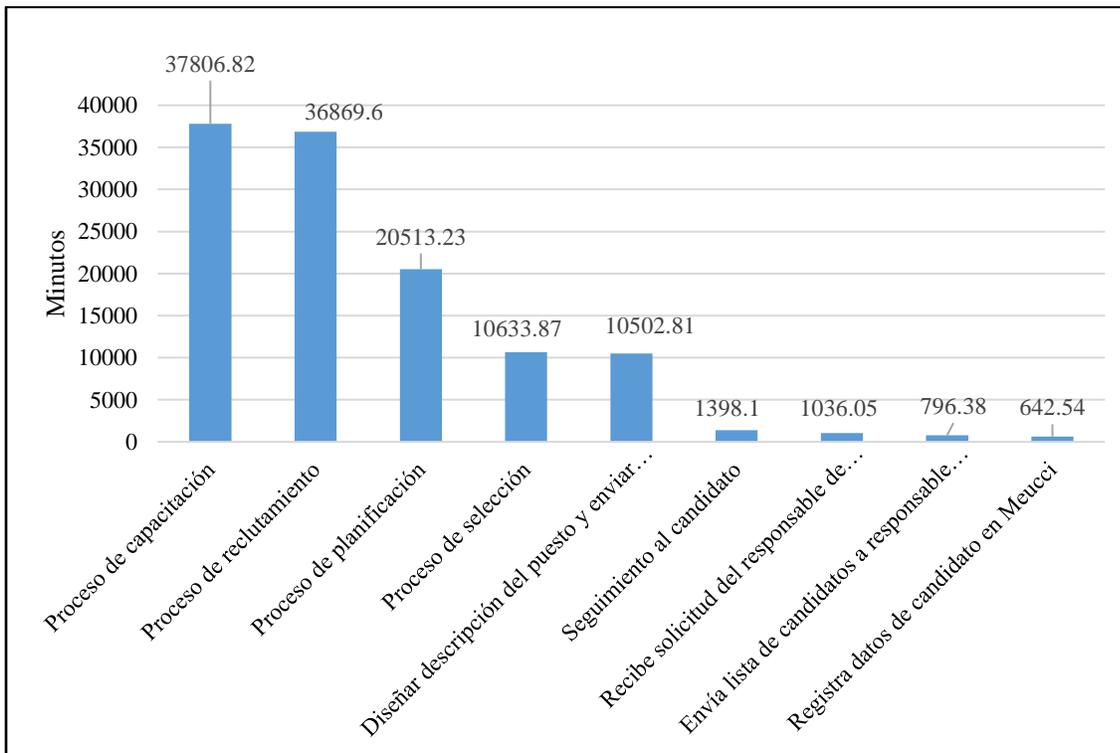
**Tabla 9**

*Tiempo promedio del proceso general – AS IS*

<b>Procesos y actividades</b>	<b>Tiempo promedio (min) AS IS</b>
Reclutamiento. selección y capacitación	101383.87

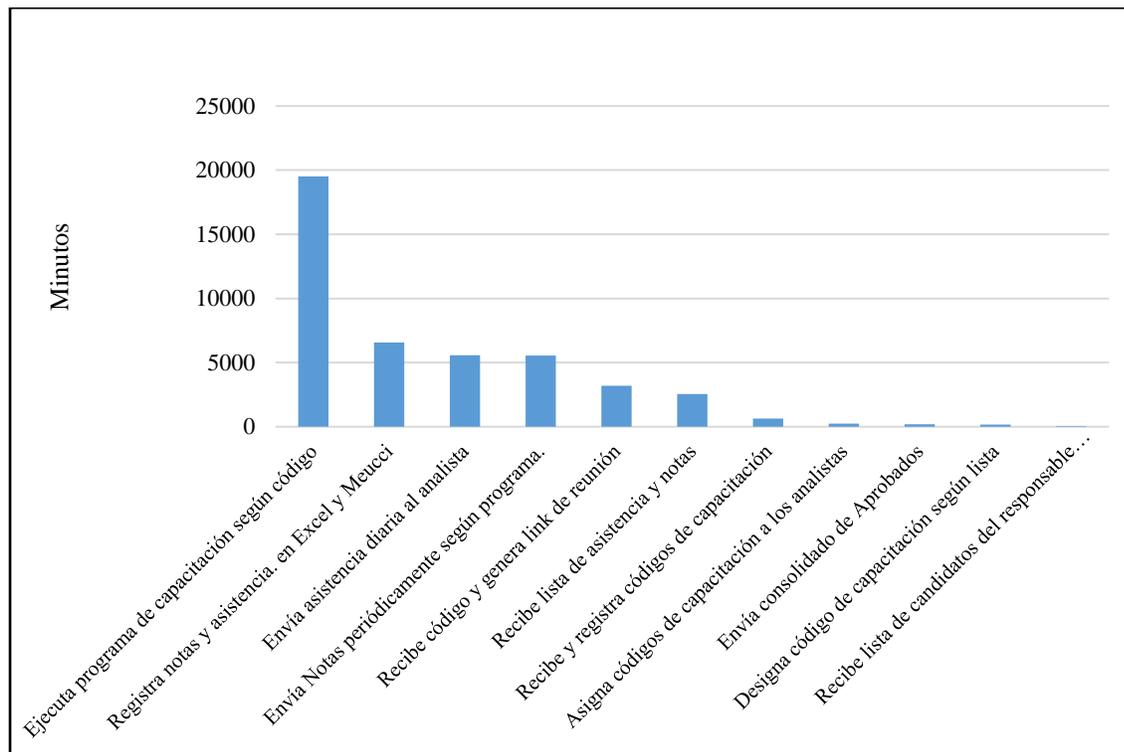
**Tabla 10***Tiempo promedio por actividad y proceso*

<b>Procesos y actividades</b>	<b>Tiempo promedio (min) AS IS</b>
Proceso de capacitación	37806.82
Proceso de reclutamiento	36869.60
Proceso de planificación	20513.23
Proceso de selección	10633.87
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	10502.81
Seguimiento al candidato	1398.10
Recibe solicitud del responsable de operaciones	1036.05
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	796.38
Registra datos de candidato en Meucci	642.54

**Figura 19***Diagrama de tiempo promedio por actividad y proceso*

**Tabla 11***Tiempo promedio por actividad del proceso de capacitación*

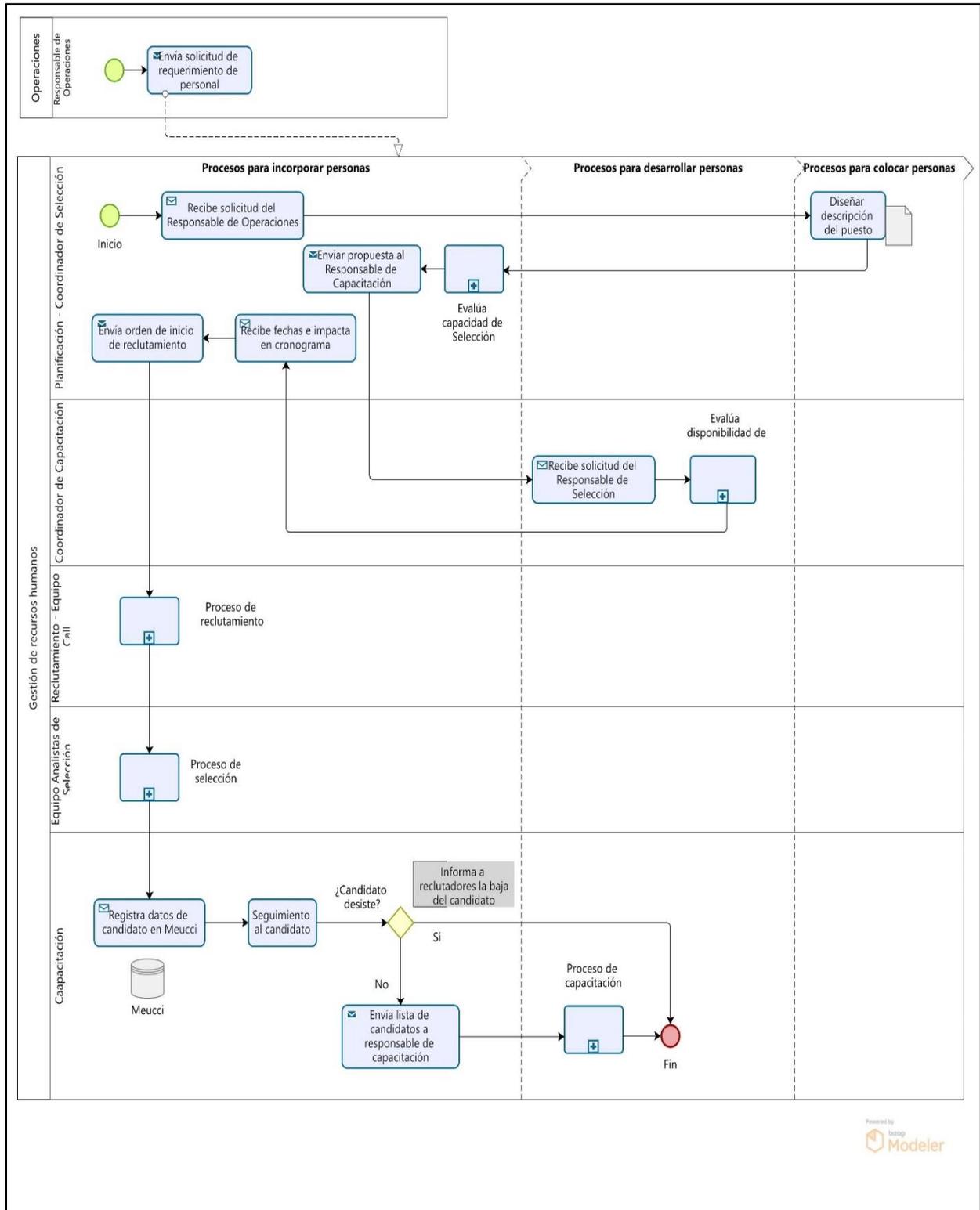
Actividades	Tiempo promedio (min) AS IS
Ejecuta programa de capacitación según código	19513.10
Registra notas y asistencia. en Excel y Meucci	6573.14
Envía asistencia diaria al analista	5562.57
Envía Notas periódicamente según programa.	5537.78
Recibe código y genera link de reunión	3182.98
Recibe lista de asistencia y notas	2554.30
Recibe y registra códigos de capacitación	635.58
Asigna códigos de capacitación a los analistas	243.41
Envía consolidado de Aprobados	195.11
Designa código de capacitación según lista	173.37
Recibe lista de candidatos del responsable administrativo	52.21

**Figura 20***Tiempo promedio por actividad del proceso de capacitación*

A continuación se presenta los diagramas de cada proceso modelado con el estándar BPMN

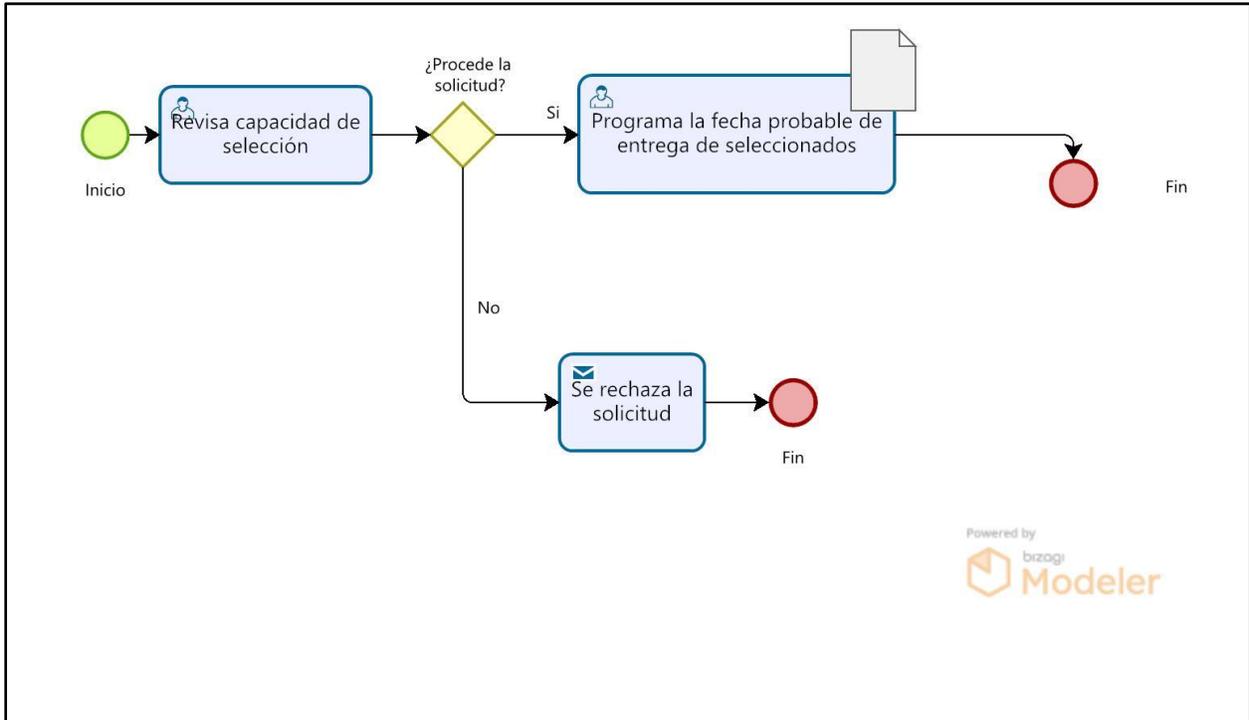
**Figura 21**

*Diagrama del proceso de gestión de recursos humanos AS IS*



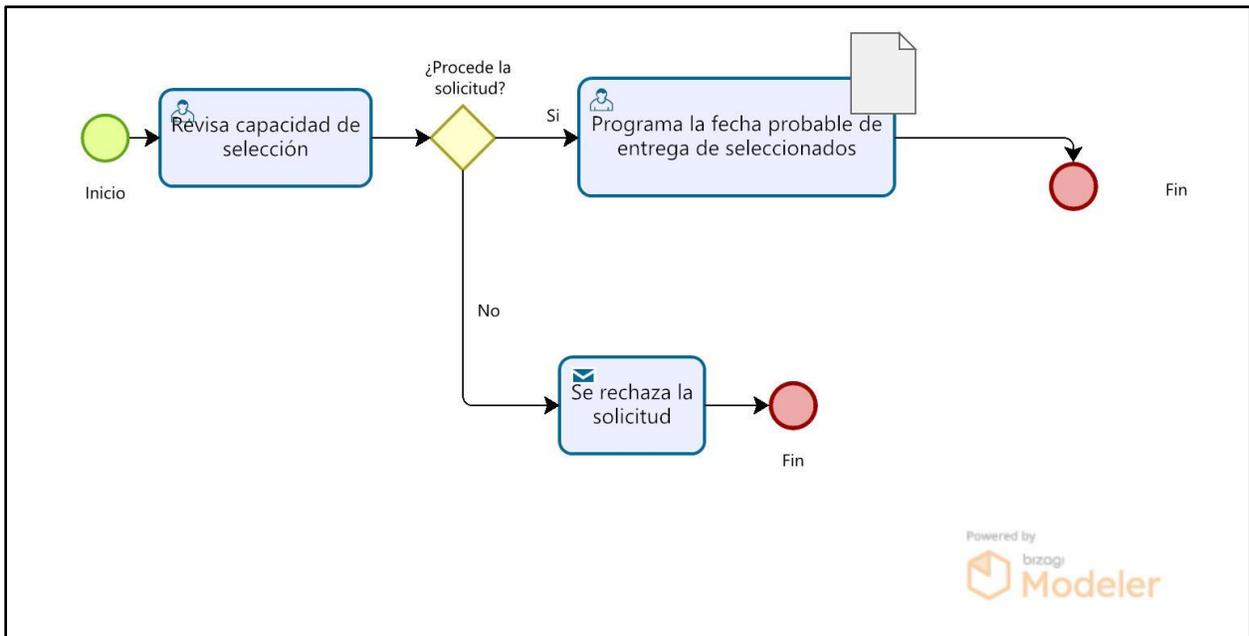
**Figura 22**

*Diagrama del subproceso evalúa capacidad de selección*



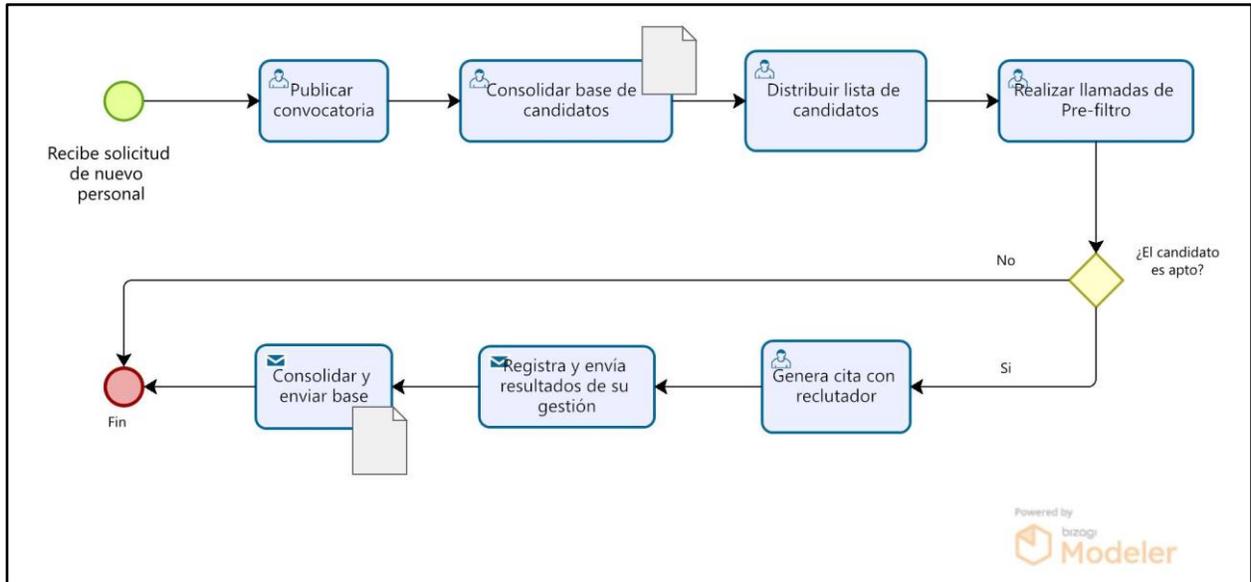
**Figura 23**

*Diagrama del subproceso evalúa disponibilidad de capacitación*



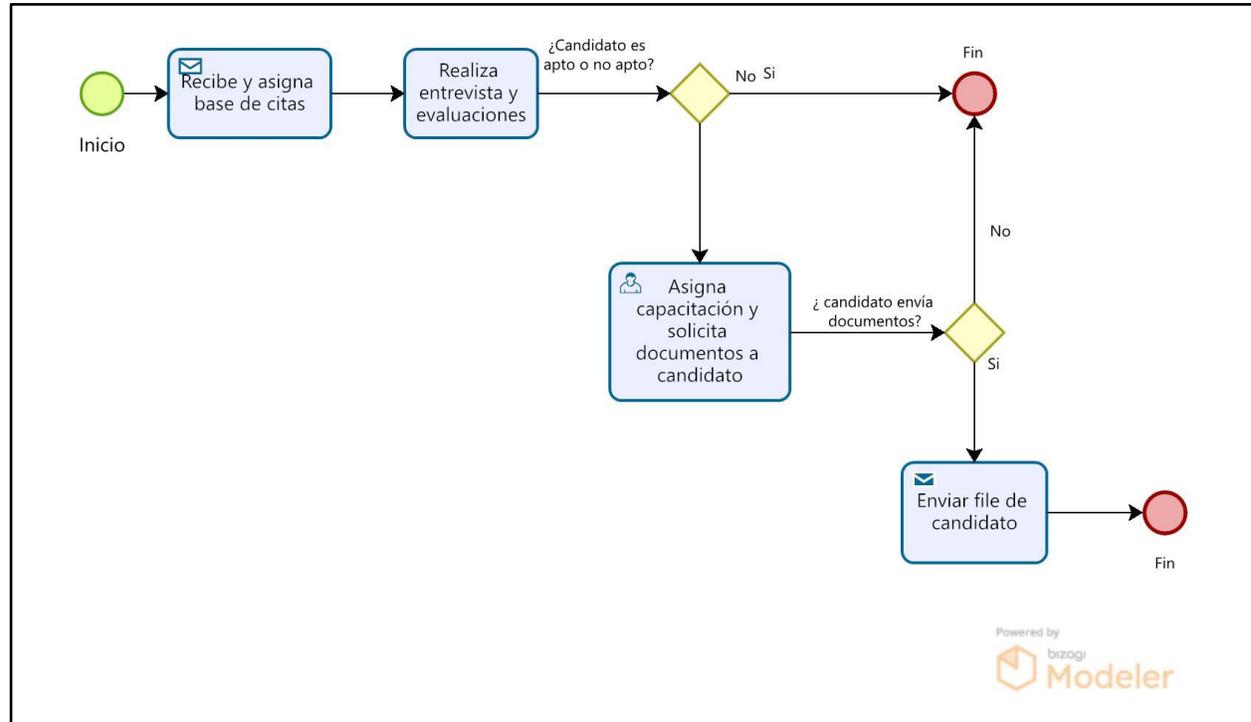
**Figura 25**

*Diagrama del subproceso reclutamiento*

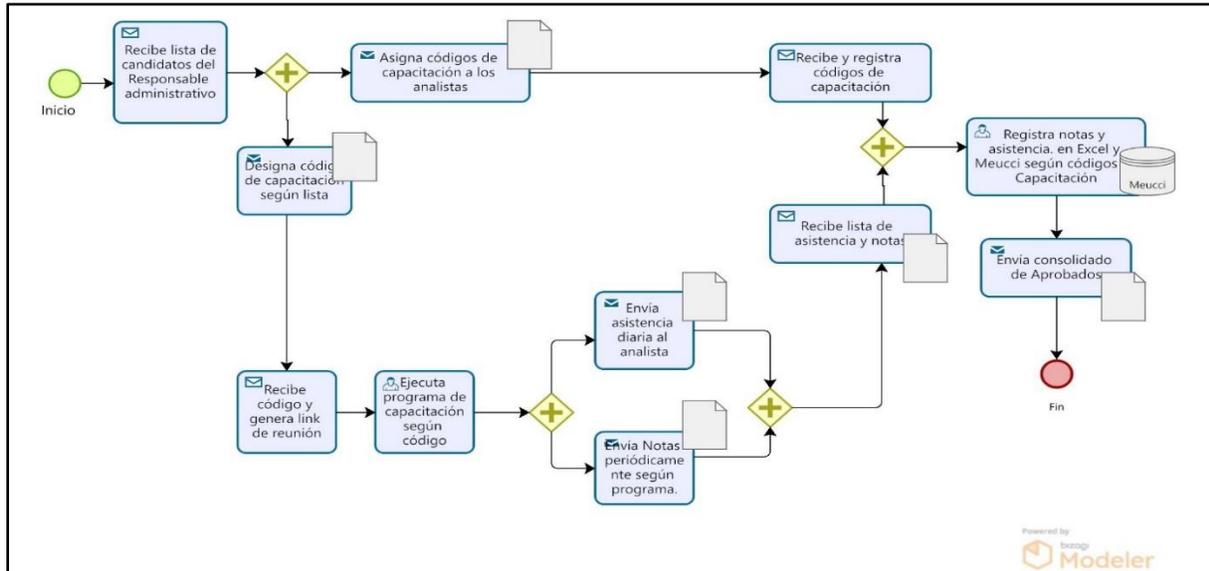


**Figura 24**

*Diagrama del subproceso selección*



**Figura 26**  
*Diagrama del subproceso capacitación*



## **Etapa 2: Explotar a la restricción**

La restricción identificada debe ser aprovechada mediante soluciones que permitan que estas operen en su máxima capacidad; se propuso realizar un programa de capacitaciones denominado multiskill con el objetivo de reducir el tiempo entre capacitaciones, debido que el personal está especializado en dos segmentos que implican dos tipos de servicios (i) crosseling y portabilidad; y, (i) redes sociales, C2C y blending. El programa de capacitaciones no generará costo adicional de contratación de nuevo personal debido a que se utilizarán los recursos de la empresa.

De acuerdo con el levantamiento de información la empresa cuenta con 36 capacitadores; sin embargo, solo el 50% está capacitado para desarrollar las capacitaciones del presente estudio. Se propone que la capacitación sea dictada entre los mismos capacitadores, ya que al ser especialistas tienen toda la información. En el análisis inicial se emplearon 18 capacitadores como recursos disponibles, con la capacitación se reducirá el tiempo de espera y se podrá iniciar la capacitación con el primer colaborador disponible. Para ello, se realizó la simulación TO BE con una muestra probabilística de 30 escenarios con la capacidad de 36 capacitadores y se verificó que el tiempo promedio de la ejecución de la capacitación se redujo en 3.55 días, que se traduce en el 26% de mejora en esta actividad.

**Tabla 12**

*Tiempo AS IS y TO BE de actividades*

Actividades	Tiempo promedio (min) AS IS	Tiempo promedio (min) TO BE	Diferencia (min)	Ratio de mejora
Ejecuta programa de capacitación	19513.10	14404.77	5108.32	26%

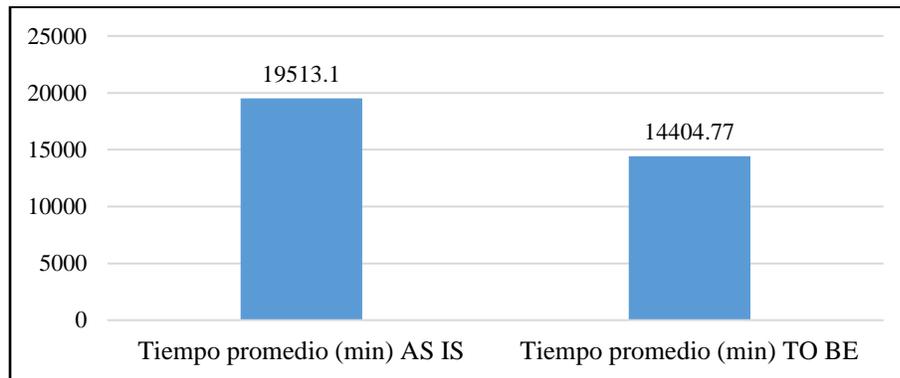
Tiempo AS IS: 13.55 días

Tiempo de mejora = 5108.32 min x 1 hr/60 min \* 1 día/24 hr = 3.55 días

Nuevo tiempo de la actividad: 10 días

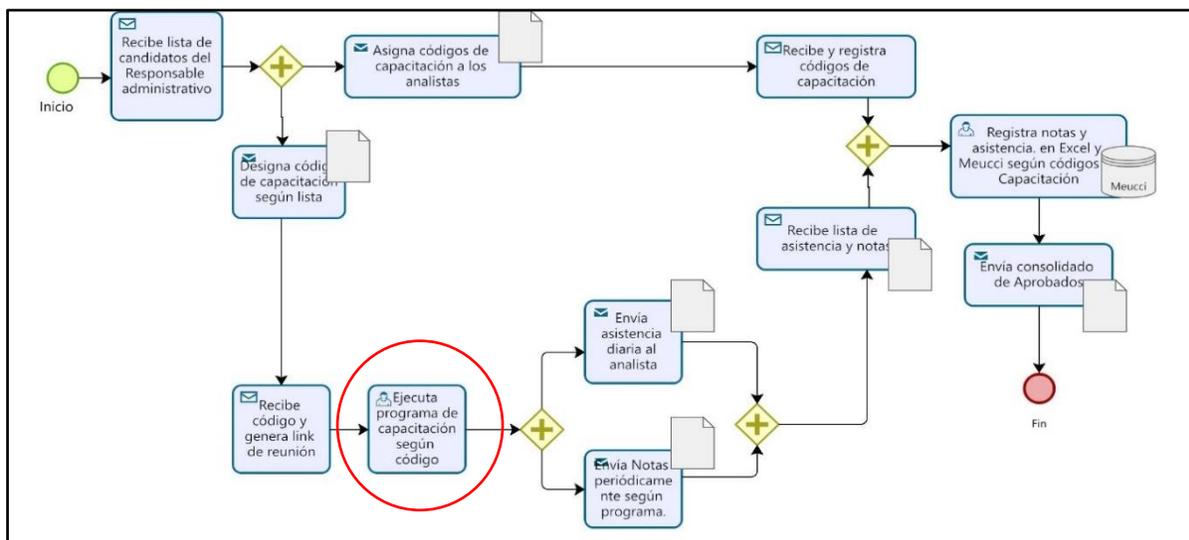
**Figura 27**

*Tiempo AS IS y TO BE de actividades*



**Figura 28**

*Diagrama de proceso de capacitación y restricción*



### **Etapas 3 Coordinar la operación de los otros elementos**

Los elementos restantes deben subordinarse al funcionamiento de las restricciones con el fin de lograr un desempeño ordenado y eficiente. Por consiguiente, se debe dar prioridad al proceso de capacitación con el objetivo de aligerar la carga que tiene. Por eso, se propuso dos acciones: (i) insertar al proceso el apoyo de un auxiliar administrativo para que ayude a la gestión de los analistas de capacitación en la tarea de registrar notas y asistencia en el Software Meucci; esta actividad no permite realizar con cargas masivas, por lo que se realiza manualmente. De esta manera, se reducirá el tiempo en el proceso de capacitación.

En segundo lugar, (ii) iniciar las coordinaciones con el área de TI para la posterior implementación de un Software de gestión de recursos humanos. La inserción de un auxiliar administrativo se procesó con la herramienta de BPMS con una simulación y un análisis probabilístico de tiempo, el resultado del análisis TO BE con los cambios indicados en la etapa 2 y 3 comparado con el AS IS, tiene como relevancia que el tiempo del proceso ha mejorado notablemente en un 55% respecto al tiempo inicial.

**Tabla 13**

*Tiempo AS IS y TO BE del proceso de capacitación*

<b>Actividades</b>	<b>Tiempo promedio (min) AS IS</b>	<b>Tiempo promedio (min) TO BE</b>	<b>Diferencia (min)</b>	<b>Ratio de mejora</b>
Proceso de capacitación	37806.82	20699.43	17107.40	55%

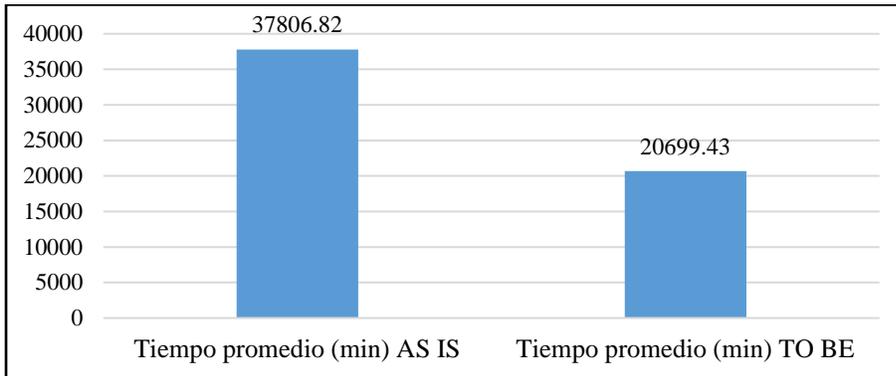
Tiempo AS IS: 26.25 días

Tiempo de mejora =  $17107.40 \text{ min} \times 1 \text{ hr}/60 \text{ min} \times 1 \text{ día}/24 \text{ hr} = 11.88 \text{ días}$

Nuevo tiempo de capacitación: 14.37 días

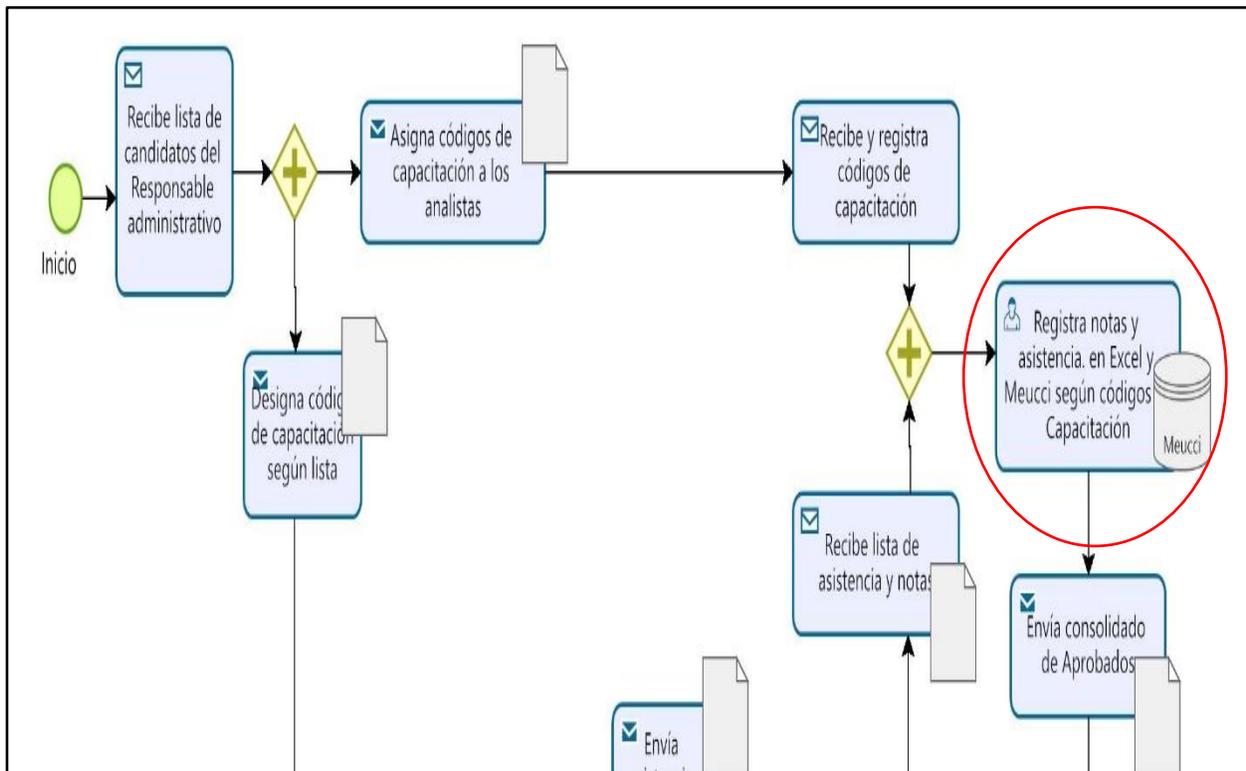
**Figura 29**

*Tiempo AS IS y TO BE del proceso de capacitación*



**Figura 30**

*Identificación de actividad por mejorar*



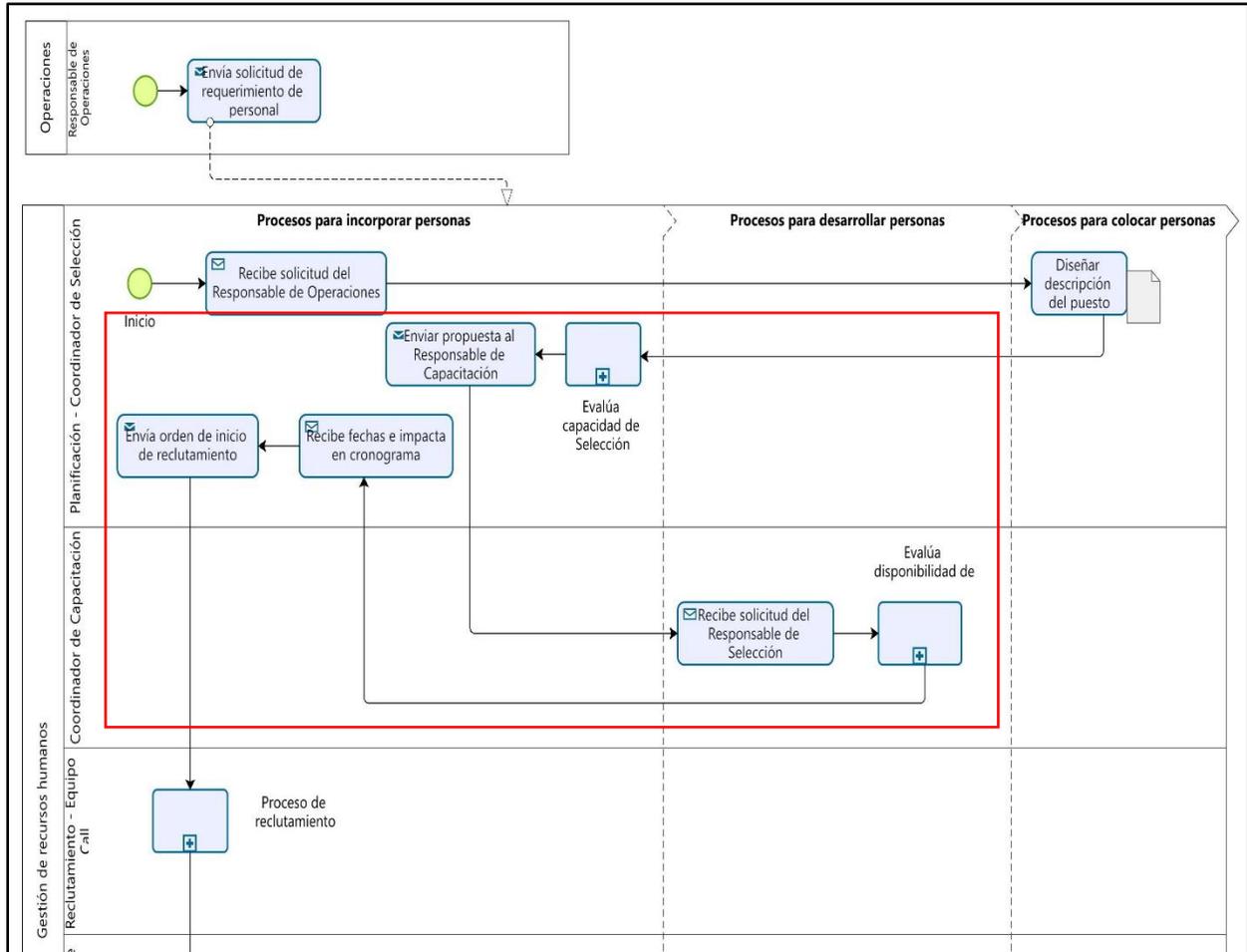
**Etapa 4 Aumentar la capacidad de la restricción**

En esta etapa del proceso, se realizó la optimización del proceso con el BPMS Bizagi, para evidenciar la viabilidad de la mejora; por lo cual, se propone rediseñar el proceso y la contratación de un especialista en planificación con el fin de mejorar los tiempos y reducir la carga laboral de

los coordinadores de selección y capacitación. Los subprocesos y actividades por mejorar se encuentran en la figura 31 marcado en rojo

**Figura 31**

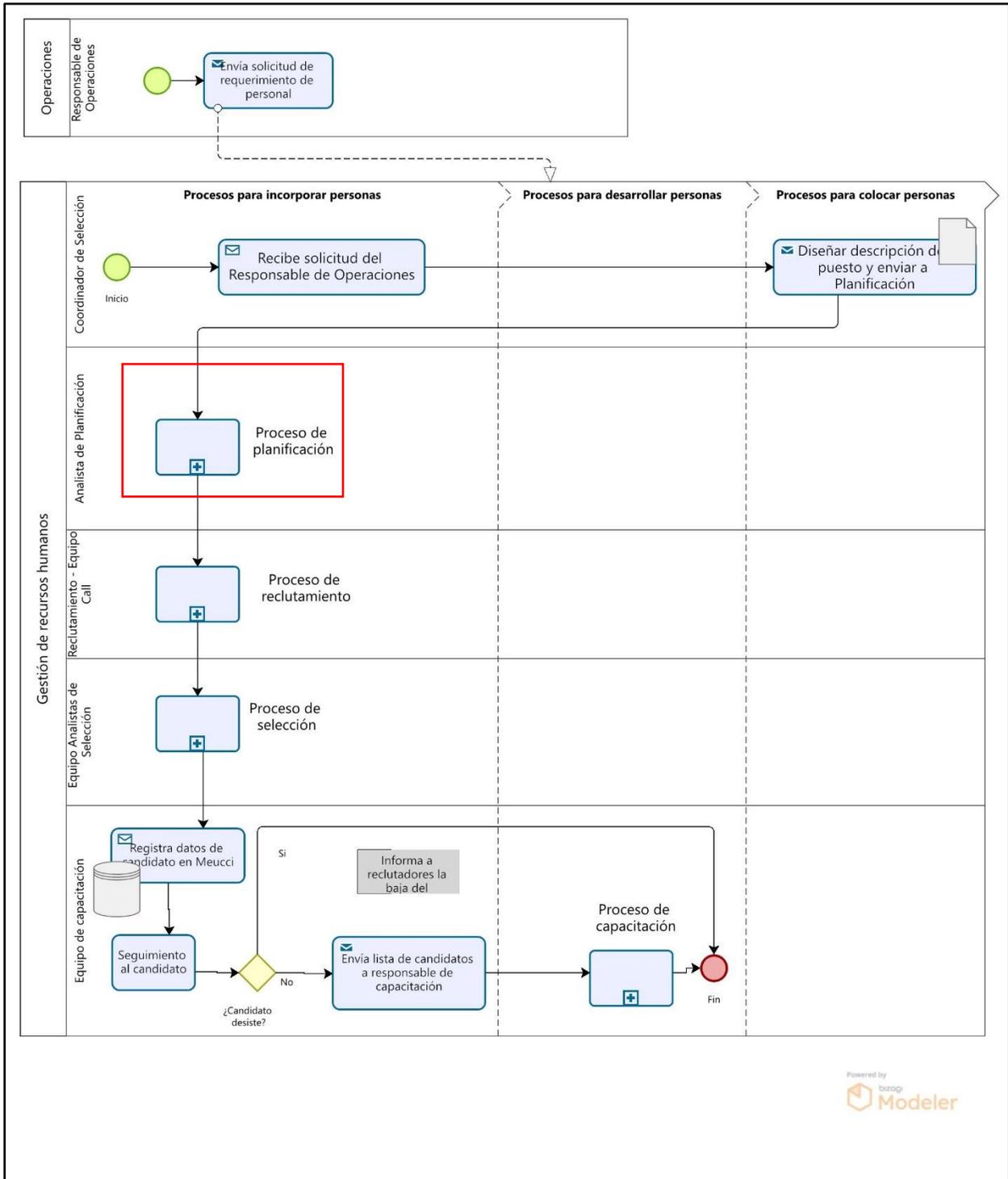
*Proceso AS IS e identificación del proceso por mejorar*



Al implementar la mejora del diseño de procesos, se propone que las actividades que corresponden a la planificación de recursos humanos se encuentren a cargo de un especialista en el tema con su respectivo subproceso de acuerdo con la figura 32 y figura 33.

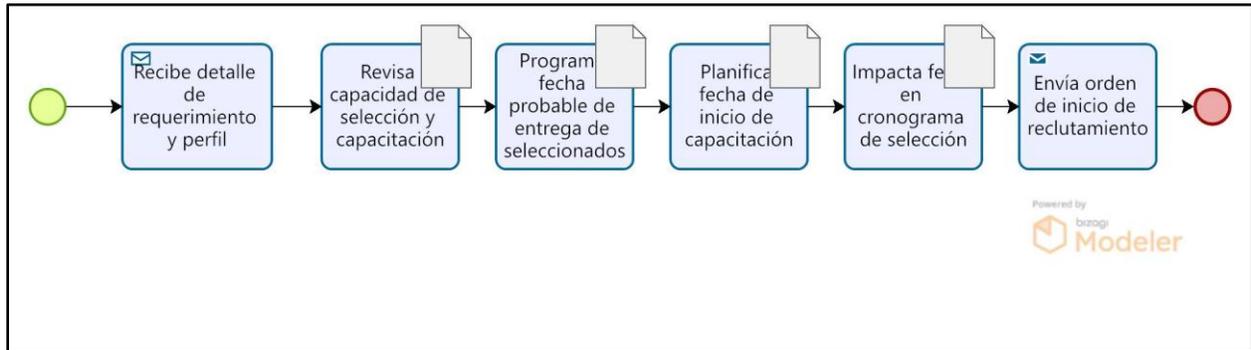
**Figura 32**

*Diagrama de propuesta final del proceso - TO BE*



**Figura 33**

*Diagrama de nuevo subproceso de planificación*



A continuación, se realizó el análisis estadístico de tiempo AS IS y TO BE del proceso general para evidenciar las mejoras propuestas a través de la simulación:

**Tabla 14**

*Comparativo de tiempos AS IS y TO BE*

Proceso	Tiempo promedio (min) AS IS	Tiempo promedio (min) TO BE	Diferencia (min)	Ratio de mejora
Reclutamiento. selección y capacitación	101383.87	62996.09	38387.77	37.86%

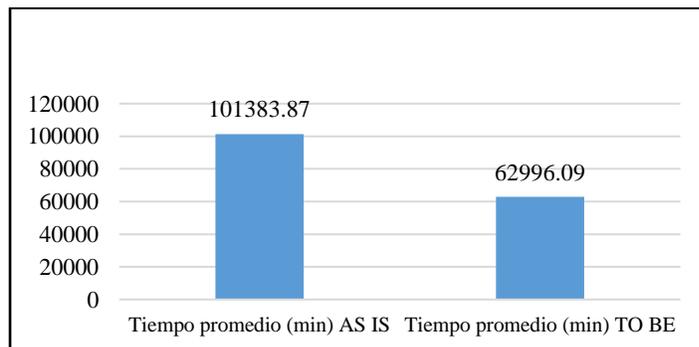
Tiempo AS IS: 70.41 días

Tiempo de mejora =  $38387.77 \text{ min} \times 1 \text{ hr}/60 \text{ min} \times 1 \text{ día}/24 \text{ hr} = 26.66 \text{ días}$

Nuevo tiempo del proceso: 43.75 días

**Figura 34**

*Comparativo de tiempos AS IS y TO BE*



### Prueba de normalidad de tiempos AS IS

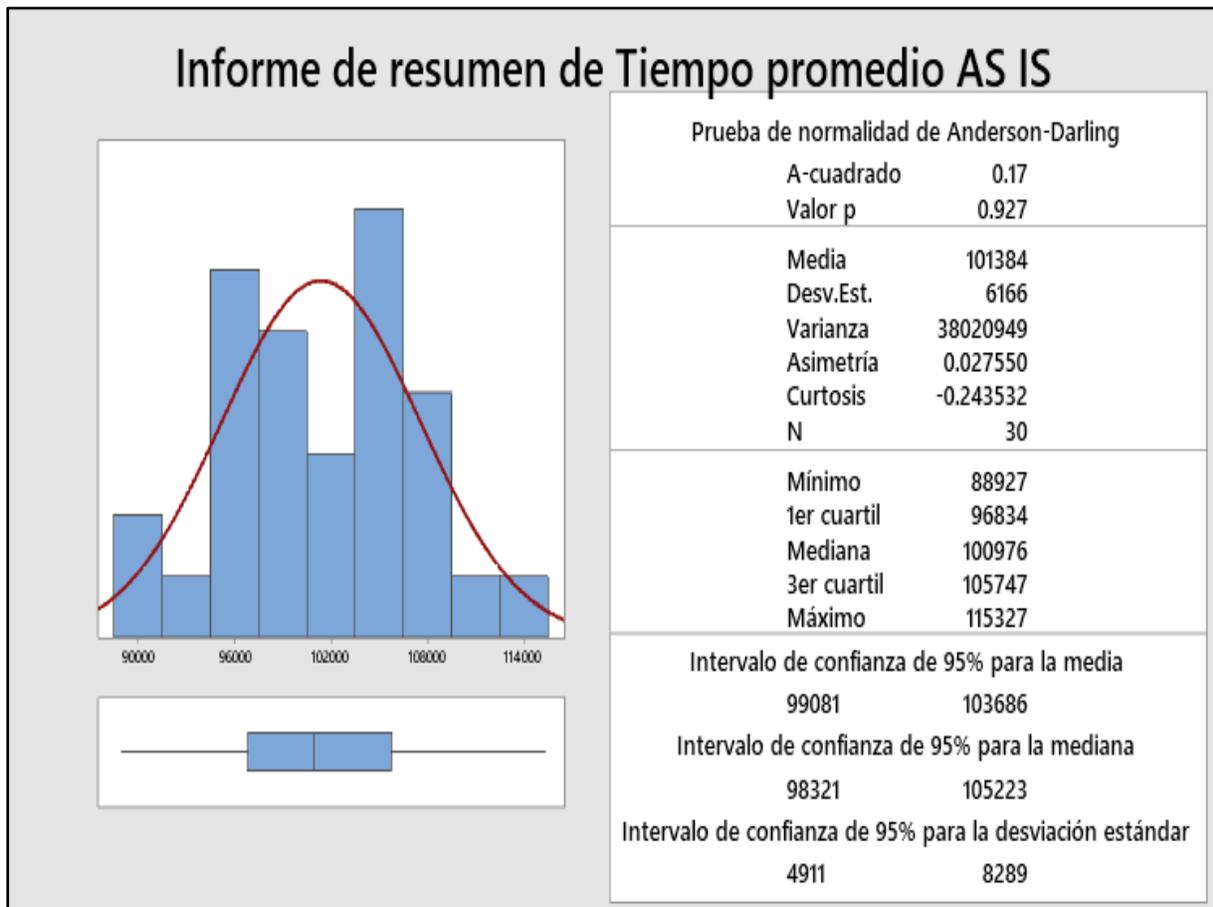
Decisión: de acuerdo con la figura 35, el valor p (0.927) es mayor que el nivel de significancia (0.05); por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se concluye que, los datos promedio AS IS siguen una distribución normal.

### Prueba de normalidad de tiempos TO BE

Decisión: de acuerdo con la figura 36, el valor p (0.623) es mayor que el nivel de significancia (0.05); por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se concluye que los datos promedio TO BE siguen una distribución normal.

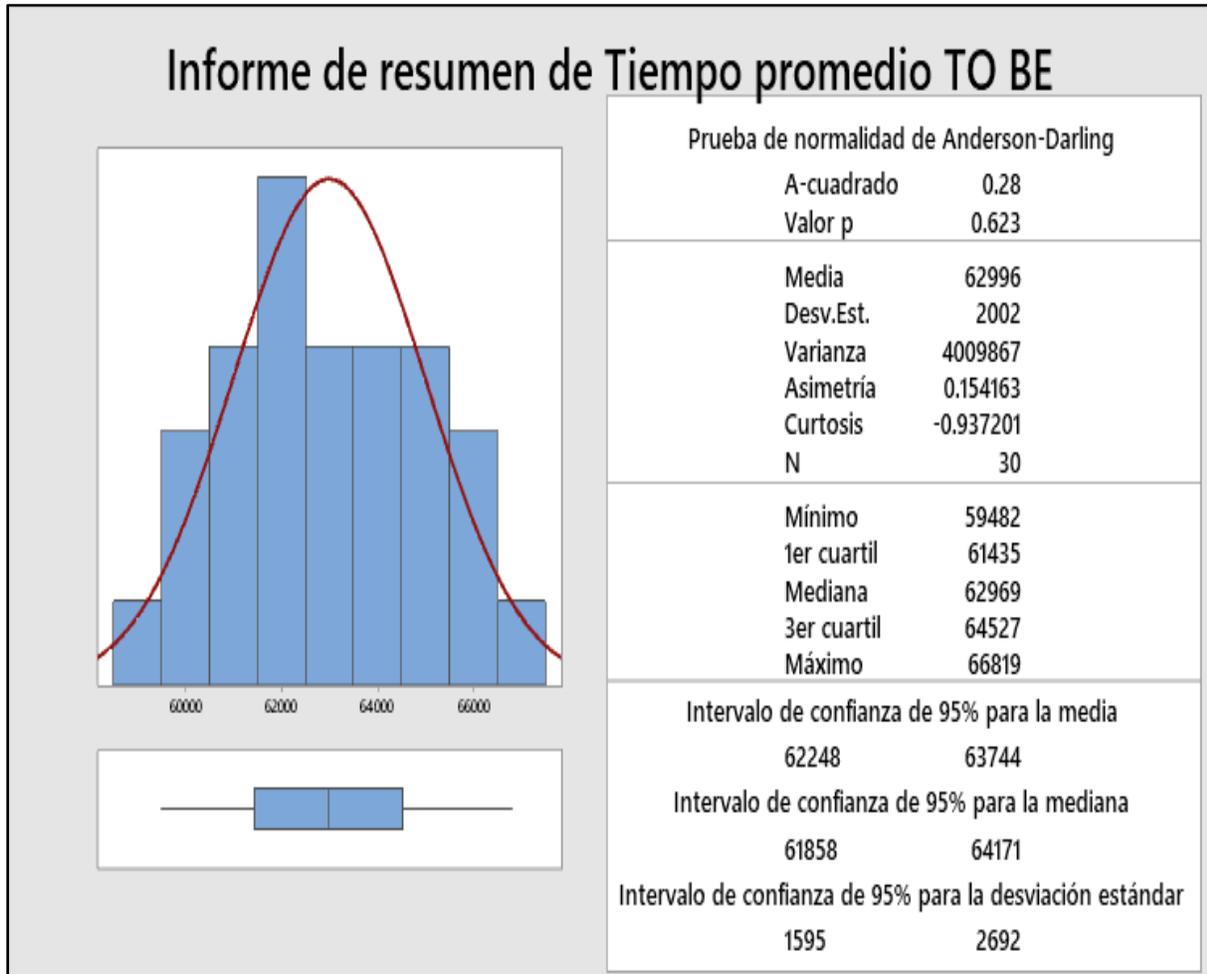
**Figura 35**

*Prueba de normalidad de tiempos AS IS*



**Figura 36**

*Prueba de normalidad de tiempos TO BE*

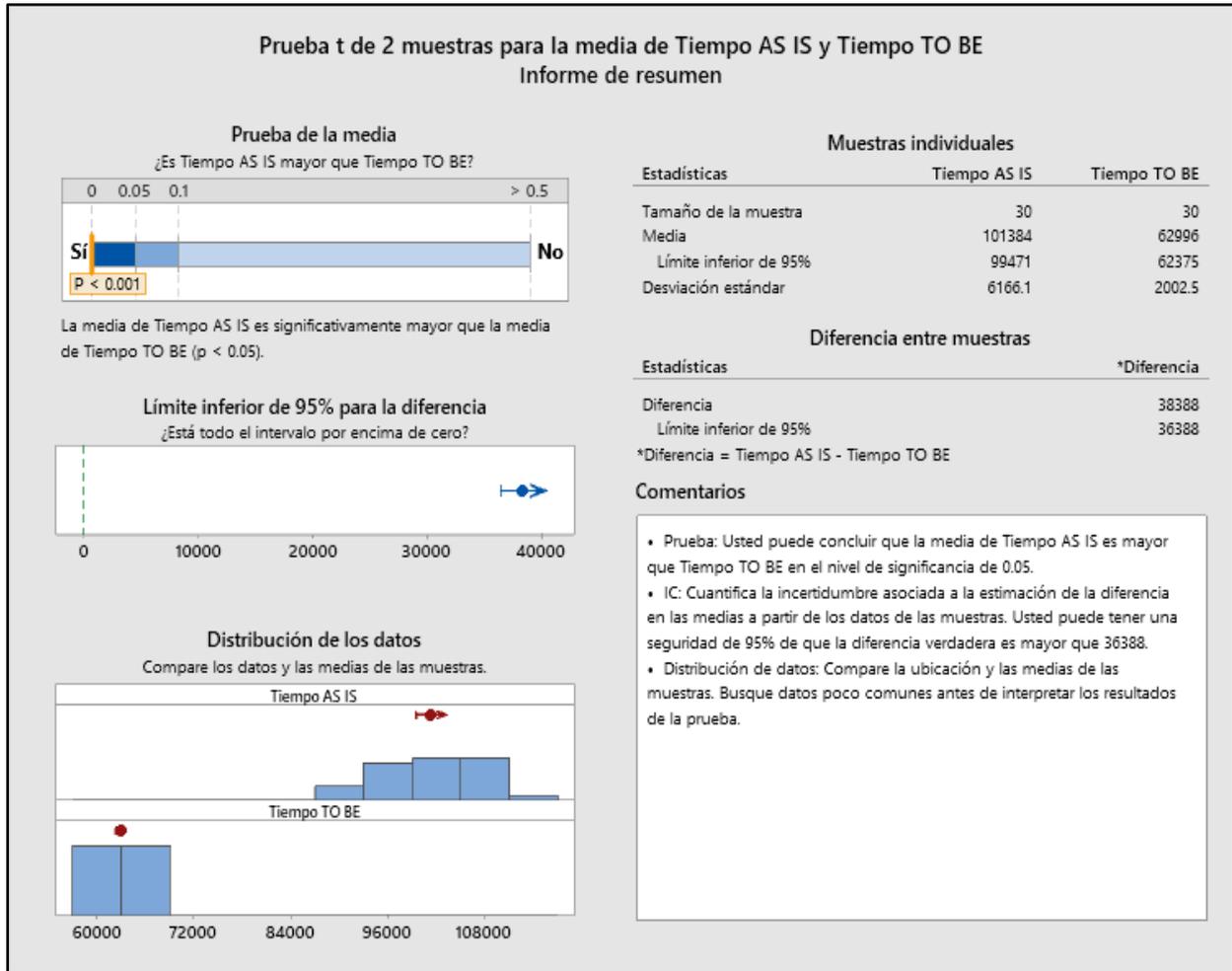


**Prueba de t de Welch**

Decisión: de acuerdo con la figura 37, el valor p es prácticamente cero, mucho menor que el nivel de significancia (0.05); por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que las medias de las muestras AS IS y TO BE son diferentes, es decir, hay una mejora de tiempo en el proceso porque la muestra TO BE es menor.

**Figura 37**

*Prueba t de Welch de tiempos AS IS y TO BE*



A continuación, se realizó el análisis estadístico de costos AS IS y TO BE del proceso general para evidenciar las mejoras propuestas a través de la simulación:

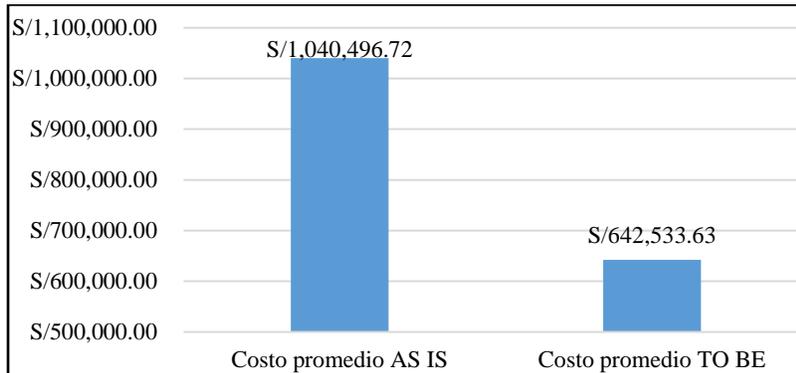
**Tabla 15**

*Comparativo de costos AS IS y TO BE*

Proceso	Costo promedio AS IS	Costo promedio TO BE	Diferencia	Ratio de mejora
Reclutamiento, selección y capacitación	S/ 1,040,496.72	S/ 642,533.63	S/ 397,963.09	38.25%

### Figura 38

#### Comparativo de costos AS IS y TO BE



A continuación, se presenta la evaluación financiera de la propuesta de mejora mediante el indicador valor presente neto (VPN):

Ahorro de costos semestral: S/397,963.09

Ahorros de costos semestral + margen de utilidad (42.3%): S/566,301.48

Ahorros de costos anual + margen de utilidad (42.3%): S/1,132,602.95

### Tabla 14

#### Flujo de costos anual

Periodo (anual)	0	1	2	3
Ahorro de costos	0	S/1,132,602.95	S/1,132,602.95	S/1,132,602.95

**VAN: S/ 2,493,476.13**

**Tasa de descuento:** Se realizó un estudio en el mercado para elegir la tasa del 10%, ver en la tabla 15.

**Análisis:** se puede concluir que el VAN de la propuesta es  $S/ 2,493,476.13 > 0$ ; al ser mayor que cero, la propuesta debe ejecutarse porque agrega valor económico a la compañía.

**Tabla 15**

*Comparativo de tasas de entidades financieras – junio 2022*

<b>Entidad</b>	<b>Producto</b>	<b>Tasa de interés (TEA/TREA)</b>
Confiar	Depósitos a plazo fijo	10%
Apoyo Financiero	Depósitos a plazo fijo	10%
Coopac Sayani	Depósitos a plazo fijo	10%
Coopac Corporación Unión	Depósitos a plazo fijo	10%
Cooperativa Finansur	Depósitos a plazo fijo	9.80%

#### **Prueba de normalidad de costos AS IS**

Decisión: de acuerdo con la figura 39, el valor p (0.186) es mayor que el nivel de significancia (0.05); por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se concluye que, los datos promedio AS IS siguen una distribución normal.

#### **Prueba de normalidad de costos TO BE**

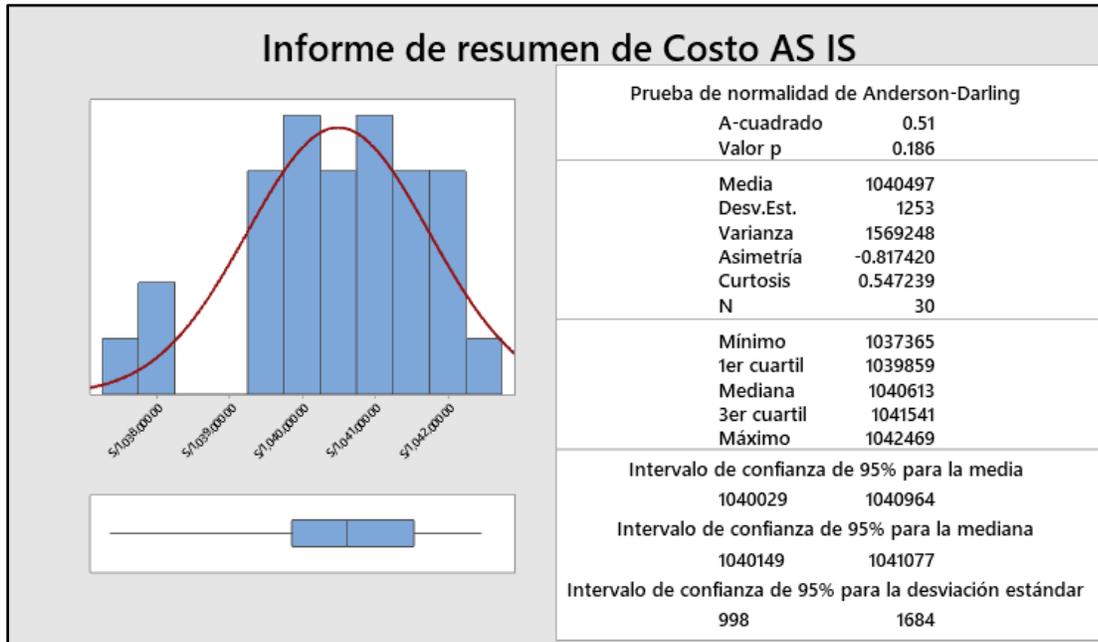
Decisión: de acuerdo con la figura 40, el valor p (0.525) es mayor que el nivel de significancia (0.05); por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se concluye que los datos promedio TO BE siguen una distribución normal.

#### **Prueba t de Welch**

Decisión: de acuerdo con la figura 41, el valor p  $< 0.001$ , mucho menor que el nivel de significancia (0.05); por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que las medias de las muestras AS IS y TO BE de costos son diferentes, es decir, hay una mejora en el costo del proceso porque la muestra TO BE es menor.

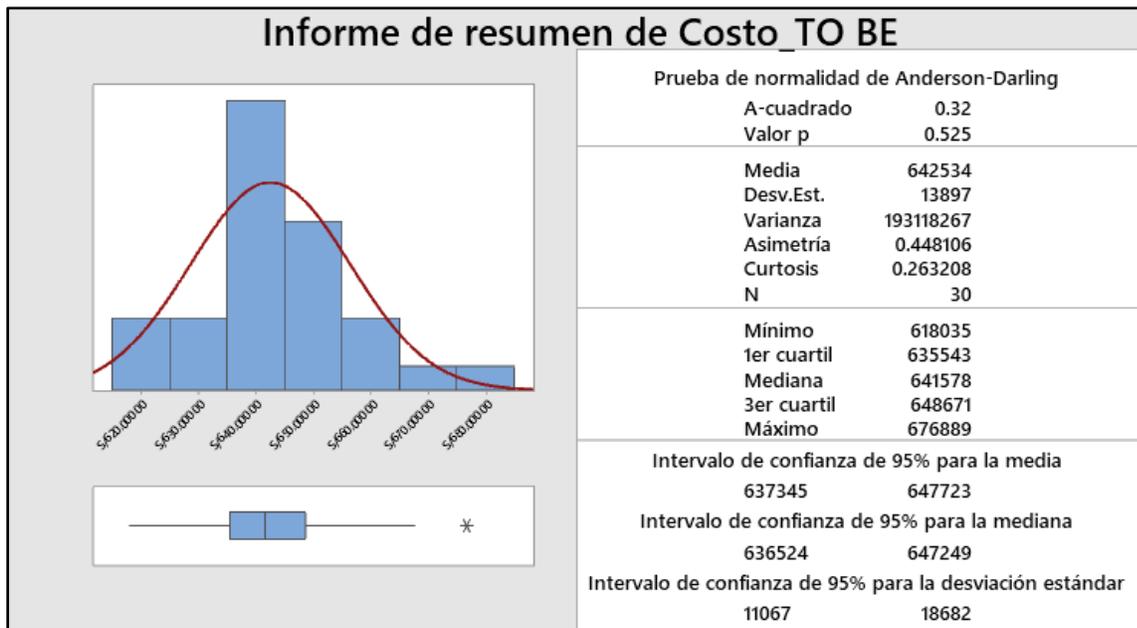
**Figura 39**

*Prueba de normalidad de costos AS IS*



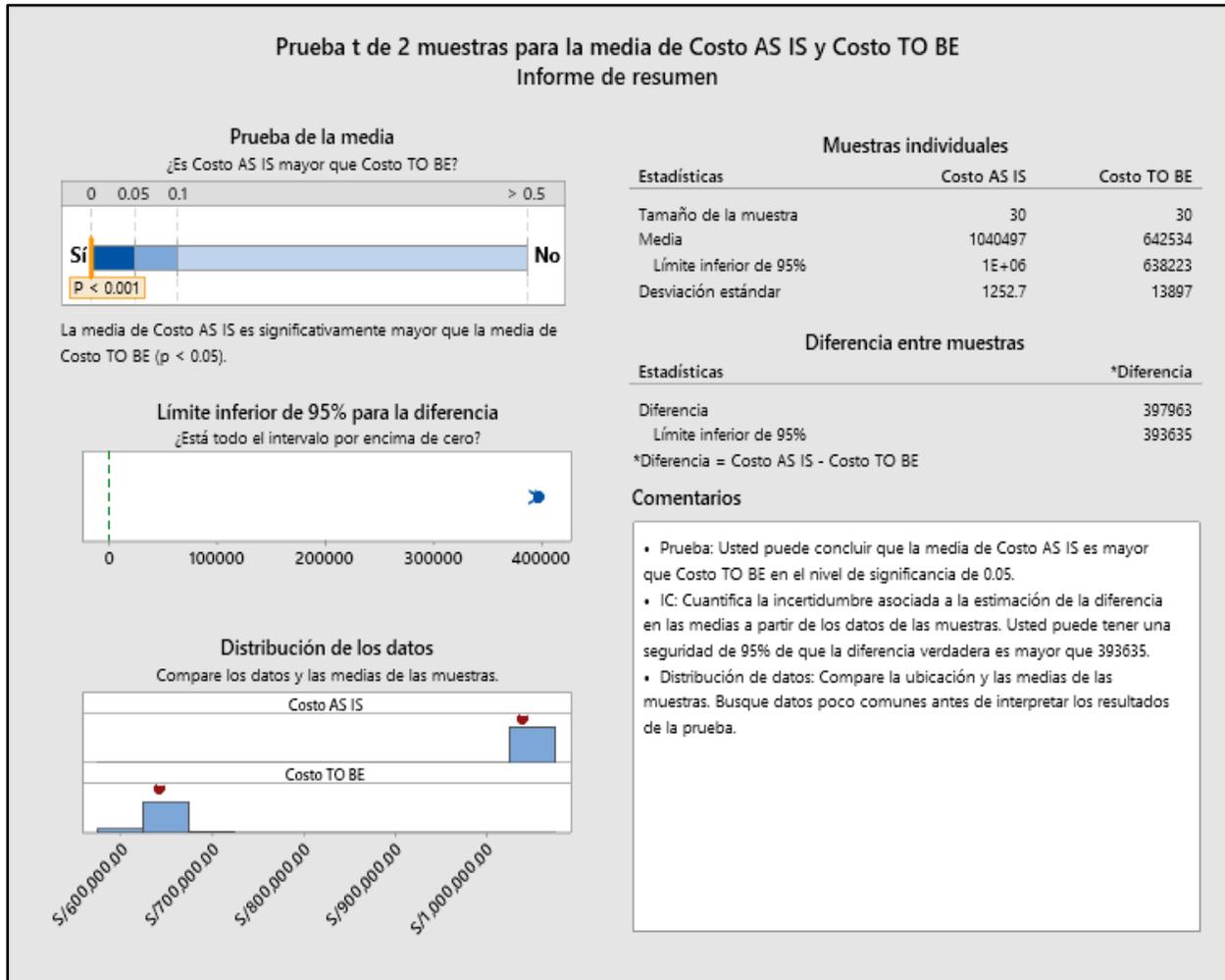
**Figura 40**

*Prueba de normalidad de costos TO BE*



**Figura 41**

*Prueba t de Welch de costos AS IS y TO BE*



**Etapa 5: Empezar nuevamente**

Se propone continuar con la mejora respecto a la evaluación del desempeño, problema identificado en el Pareto de la presente investigación.

## **IV. DISCUSION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Discusión**

El objetivo de la presente investigación fue proponer estrategias de mejora continua, basada en la teoría de restricciones (TOC) y business process management (BPM) para mejorar la gestión de recursos humanos en un Contact Center.

Respecto al objetivo específico diagnosticar en qué situación se encuentra la gestión de recursos humanos en un Contact Center; es preciso señalar que, la presente investigación permitió evidenciar los puntos críticos en los procesos que forman parte de la gestión de recursos humanos, de ello resulta necesario decir que hacía falta la optimización de los procesos; Además, se resaltó que las capacitaciones no se realizaban en el tiempo previsto en la evaluación de disponibilidad de capacitadores; y, que la cantidad de capacitadores no era la adecuada según la demanda operativa, lo que generaba un cuello de botella en el proceso. Esta problemática coincide con Celis y Vergara (2018), en su investigación acerca de la gestión de procesos de los recursos humanos empleando BPM para el diagnóstico de tiempo y costos; con la finalidad de rediseñar el proceso para mejorar estos indicadores. De igual manera, Teneda y Altamirano (2018) sostienen que, cuando las organizaciones tienen procesos eficientes, entonces los recursos serán optimizados. Por lo que su estudio cuantitativo y cualitativo de la empresa les permitió generar un diagnóstico claro y oportuno para desarrollar su propuesta de control de gestión.

Respecto al objetivo identificar los factores a mejorar en la gestión de recursos humanos en una empresa de Contact Center; es preciso señalar que, la presente investigación permitió evidenciar los puntos críticos en el diagrama de Pareto mostró que el 20.74% del acumulado del total de colaboradores encuestados consideran que la planificación de los procesos no es adecuada, debido a la falta de integración de los sistemas, así como la capacidad operativa del proceso de capacitación viene afectando en los procesos que lo anteceden, de ello resulta necesario decir que los procesos no se están gestionando de manera eficiente; Del mismo modo, coincide con Arrojo (2019) porque en su investigación realiza la optimización de los procesos que generaban restricciones y de esta manera pudo mejorar los tiempos; así como la capacitación del personal para realizar de una forma óptima sus procesos.

Con respecto al objetivo específico elaborar y mejorar el proceso de la gestión de recursos humanos mediante la metodología TOC y BPM, cuya finalidad es generar la reducción de tiempos y ahorros de recursos económicos. Para ello se realizó el diagrama del proceso y posteriormente el análisis de tiempos mediante la simulación con el BPMS Bizagi. Del mismo modo, Bravo (2019) realizó una propuesta de modelamiento de los procesos con el enfoque BPM del área de gestión de recursos humanos para implementar la gestión por procesos en la empresa. De esta manera aseguró que las tareas de cada responsable sean claras y la estandarización de documentos ayudó a evitar posteriores errores manuales.

Referente al objetivo específico planificar la implementación de un plan de capacitaciones multiskill (multiperfil) dirigida a los capacitadores con la finalidad de explotar la restricción, la demanda nuevo personal; por ende, de nuevas capacitaciones, el proceso de capacitación representa mayor tiempo y la falta de capacitadores provoca la demora en la incorporación nuevo personal a la empresa y de esta manera la subcategoría procesos para desarrollar a las personas es afectado. En resumen, la cantidad de capacitadores no es la adecuada según la demanda. Del mismo modo, Repetto (2020) en su estudio basado en TOC sostiene que la segunda etapa, explotar la restricción se puede recurrir al aprovechamiento máximo del recurso; mediante la capacitación del personal o aumento de horas laborales.

El objetivo proponer la Implementación de un Software para el proceso de reclutamiento y selección para reducir las tareas operativas mediante la metodología TOC y BPM debido a que el problema en la empresa es que el software no tiene integrados todos los procesos y por ello, origina tareas operativas y desperdicio de tiempo en las diferentes actividades de reclutamiento, selección y capacitación. De esta manera se tendrá todo el proceso integrado en los softwares mediante la coordinación con TI. Igualmente, Quispe (2020) propuso la implementación de un Software para mejorar el proceso de selección y reclutamiento a través de un sistema integrado de evaluaciones y todos los subprocesos que estos conllevan. Igualmente, Balbin (2021) en su investigación evidenció que el proceso de selección de personal era ineficiente al ser una tarea que no tenía las herramientas necesarias para procesar la información de los postulantes ni el procedimiento definido, lo que generaba desorden en las labores. Por esa razón, propuso la implementación de un Software con la finalidad de optimizar el proceso.

## 4.2 Conclusiones

- Primera:** Se diagnosticó en qué situación se encuentra la gestión de recursos humanos en la empresa; la presente investigación permitió resaltar la restricción en el proceso de capacitación del proceso que genera desperdicio de tiempo en la gestión de recursos humanos, seguido de la ausencia de sistemas integrados generan tareas operativas que retrasan los procesos y no permite gestionar de manera óptima los requerimientos del área. Por último, la cantidad de capacitadores no cubre la demanda que el área requiere.
- Segunda:** Se identificó los factores a mejorar en la gestión de recursos humanos en una empresa de Contact Center; es preciso señalar que, la presente investigación permitió evidenciar los puntos críticos debido a la falta de integración de los sistemas, así como la capacidad operativa del proceso de capacitación viene afectando en los procesos que lo anteceden, de ello resulta necesario decir que los procesos no se están gestionando de manera eficiente.
- Tercera:** Se propuso la elaboración y mejora el proceso de la gestión de recursos humanos mediante la mejora continua que brinda la metodología TOC y BPM. El primer paso fue levantar información para modelar procesos de selección, reclutamiento y capacitación. Con esta información se procedió a identificar la principal restricción del sistema con el fin de mejorar el tiempo del proceso en aproximadamente 38% utilizando la simulación de la herramienta BPMS Bizagi.
- Cuarta:** Se propuso la implementación de un plan de capacitaciones como parte de la segunda etapa (explotar la restricción), mediante un programa de capacitaciones dirigido a los capacitadores, con la finalidad de aprovechar el recurso a través de un perfil multiskill y el apoyo de un colaborador en las actividades de mayor tiempo. Se concluyó que, al realizar la simulación de estos cambios, se logró una reducción de 26.25 días a 14.37 días en el proceso de capacitación

**Quinta:** Se propuso la integración de un nuevo Software de reclutamiento y selección e integrarlo con el software existente para reducir la carga operativa a los colaboradores, integrando el proceso desde el requerimiento de personal hasta que culmine el proceso de capacitación, en consecuencia, se reduce el tiempo de las tareas operativas que se encontraban implicadas en el proceso.

### 4.3 Recomendaciones

**Primera:** Se recomienda a la directora general realizar una planificación estratégica con la finalidad de evaluar la situación actual de la empresa mediante un análisis FODA, de esta manera se podrá actualizar los objetivos y metas; asimismo, comunicar a todos los equipos el nuevo enfoque con el objetivo de que cada área y colaborador involucrado se comprometa.

**Segunda:** De igual manera, se recomienda al jefe de recursos humanos adoptar la metodología OKR para definir los objetivos y resultados clave que se necesita para asegurar el enfoque y compromiso de los colaboradores de área en base al nuevo proceso.

**Tercera:** Se sugiere al jefe de TI, implementar equipos especializados en metodología ágiles en cada área de la empresa con la finalidad de que todos avancen sistemáticamente hacia la automatización.

**Cuarta:** Es pertinente recomendar al jefe de capacitaciones implementar una plataforma LMS/LXP, enfocada en el proceso de aprendizaje en línea. De esta manera, se podrá reevaluar la necesidad de una determinada cantidad de capacitadores para ciertos módulos que requieran de un acompañamiento.

**Quinta:** Por último, se recomienda a directora general de la empresa adoptar la metodología TOC y BPM en las diferentes áreas, de esta manera se asegurará de implementar mejora continua en los diversos procesos.

## REFERENCIAS

- Acosta, N. (2020). *Administración II*. México: Klik soluciones educativas.  
[https://books.google.com.pe/books?id=a\\_s8EAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=a_s8EAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)
- Alcalde, P. (2019). *Calidad* (Tercera ed.). Madrid: Ediciones Paraninfo, SA.
- Alles, M. (2019). *Formación, capacitación, desarrollo* (Primera ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Álvarez-Gayou Jurgenson, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa* (Primera ed.). Distrito Federal, México: Paidós.
- Arce, D. (08 de Febrero de 2022). <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/sin-vuelta-atras-empresas-poco-flexibles-arriesgan-alta-desercion-de-talento>
- Arce, D. (08 de febrero de 2022). <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/sin-vuelta-atras-empresas-poco-flexibles-arriesgan-alta-desercion-de-talento>
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de Administración de los Recursos Humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Arrojo Casas, D. (2019). *Modelo de gestión por procesos de la distribución para la mejora del servicio de entregas en una empresa de comercialización masiva*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.  
[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10459/Arrojo\\_cd.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10459/Arrojo_cd.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Balbin Avila, A. (2021). *Modelo SIC para la mejora de la gestión de recursos humanos en una entidad pública en Lima, 2021*. Lima: Universidad Norbert Wiener.  
[https://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.13053/5509/T061\\_76530499\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.13053/5509/T061_76530499_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Barzola, R. (2019). *Propuesta de metodología PDCA para mejorar la gestión por procesos en un call center*. Lima: Universidad Norbert Wiener.  
[http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3823/T061\\_46878121\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3823/T061_46878121_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Basantes Villacís, T. (2018). *Desarrollo de una plataforma web para determinar capacidad de procesos de sistemas empresariales bajo la metodología TOC*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.  
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2268/1/76637.pdf>
- Benedict, T., Kirchmer, M., Scarsig, M., Frantz, P., Saxena, R., Morris, D., & Hilty, J. (2019). *BPM CBOK Version 4.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge*. Editorial.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Bravo, G. (2019). *Gestión por procesos en la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe 2019*. Lambayeque: Universidad César Vallejo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37887/Bravo\\_NGE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37887/Bravo_NGE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Burke, R., & Christensen, L. (2019). *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches* (Séptima ed.). California, EEUU: Sage Publications, Inc.
- Cajal, A. (27 de agosto de 2020). *Lifeder*. <https://www.lifeder.com/instrumentos-investigacion-campo/>
- Cardeño, L. (2020). *Introducción a los procesos estocásticos* (Primera ed.). Medellín, Colombia: Universidad de Antioquía.  
<https://books.google.com.pe/books?id=bsraDwAAQBAJ&pg=PA99&dq=teor%C3%ADa+de+las+colas&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjkbGOy7P4AhWQE7kGHX2DBTE4FBDoAXoECAsQAg#v=onepage&q=teor%C3%ADa%20de%20las%20colas&f=false>
- Carhuancho, I., Nolzco, F., Sichei, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística* (Primera ed.). Guayaquil, Ecuador: UIDE.
- Carvajal, L. (04 de marzo de 2022). *Lizardo Carvajal R*. <https://www.lizardo-carvajal.com/#>
- Carvajal, L. (04 de marzo de 2022). *Lizardo Carvajal R*. <https://www.lizardo-carvajal.com/#>
- Castillo, B. (14 de octubre de 2020). *Guía universitaria*. (B. Castillo, Ed.)  
<https://guiauniversitaria.mx/6-tipos-de-metodos-de-investigacion/>
- Celis, G., & Vergara, A. (2018). *Rediseño de procesos para la gestión de recursos humanos de la empresa Grupo Mundo - Trujillo 2018*. Trujillo. Trujillo: Universidad Privada del Norte.  
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23411>

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). Distrito Federal, México: McGRAW-HILL.
- Clavero, D. (2019). *Diseño y calidad de una herramienta informática para la gestión de recursos humanos por competencias en entidades sociales*. Salamanca: Universidad de Salamanca. [https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/140387/DPETP\\_ClaveroHerreroD\\_HerramientaGestiónRRHHEntidadesSociales.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/140387/DPETP_ClaveroHerreroD_HerramientaGestiónRRHHEntidadesSociales.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Conexion ESAN. (01 de Octubre de 2015). <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-teoria-restricciones-toc>
- Cuesta, A. (2010). *Gestión de talento humano y del conocimiento* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Cuesta, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (Tercera corregida y ampliada ed.). "Félix Varela" y academia.
- Cuesta, A., Fleitas, S., García, V., Hernández, I., Anchundia, A., & Mateus, L. (04 de Setiembre de 2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Revista Ingeniería Industrial*, 24-35. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362018000100004&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362018000100004&script=sci_arttext&tlng=en)
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humano. Enfoque latinoamericano* (Quinta ed.). Estado de México, México: Pearson Educación.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. (2018). *Fundamentals of Business Process Management* (Segunda ed.). Springer. [https://www.amazon.com/Fundamentals-Business-Process-Management-Marlon/dp/3662565080/ref=as\\_li\\_ss\\_tl?crid=1FMQNSP94DEIF&keywords=business+process+management&qid=1575382967&s=books&sprefix=business+pro,stripbooks,187&sr=1-5&linkCode=sl1&tag=solutionsre04-2](https://www.amazon.com/Fundamentals-Business-Process-Management-Marlon/dp/3662565080/ref=as_li_ss_tl?crid=1FMQNSP94DEIF&keywords=business+process+management&qid=1575382967&s=books&sprefix=business+pro,stripbooks,187&sr=1-5&linkCode=sl1&tag=solutionsre04-2)
- Eaerle, E. (02 de mayo de 2019). <https://gestion.pe>. <https://gestion.pe/economia/empresas/mesa-redonda-son-retos-gestion-talento-empresas-peruanas-265675-noticia/>
- Eaerle, E. (02 de Mayo de 2019). <https://gestion.pe>. <https://gestion.pe/economia/empresas/mesa-redonda-son-retos-gestion-talento-empresas-peruanas-265675-noticia/>
- Enriquez, R. (25 de enero de 2012). *Taem Perú consulting*. <https://taemperuconsulting.com/proceso-de-integracion-de-personas/>

- ESAN, C. (02 de junio de 2020). *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-hacer-un-plan-de-gestion-de-recursos-humanos-eficaz>
- ESAN, C. (02 de Junio de 2020). *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-hacer-un-plan-de-gestion-de-recursos-humanos-eficaz>
- Escuela Nacional de Administración Pública. (2021). *Gestión por procesos para la Administración Pública* (Primera ed.). (E. N. Pública, Ed.) Perú. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2679188/Gestión%20por%20Procesos%20para%20la%20Administración%20Pública.pdf>
- Freund, J., Rücker, B., & Hitpass, B. (2014). *BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica* (Cuarta ed.). (B. Center, Ed.)
- Garimella, K., Lees, M., & Williams, B. (2008). *Introducción a BPM para Dummies, edición especial de Software AG*. Wiley Publishing, Inc.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference. 11.0 update* (Cuarta ed.). Boston. <https://wps.ablongman.com/wps/media/objects/385/394732/george4answers.pdf>
- Goldratt, E. (2014). *La meta*. Granica.
- Gómez, F. (15 de diciembre de 2019). la importancia del e-recruitment en la moderna gestión de recursos humanos. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 6(2), 33-39. [www.ijisebc.com](http://www.ijisebc.com)
- Gómez, F. (15 de diciembre de 2019). la importancia del e-recruitment en la moderna gestión de recursos humanos. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 6(2), 33-39. [www.ijisebc.com](http://www.ijisebc.com)
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación* (Primera ed.). Estado de México, México: Red Tercer Milenio S.C.
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación* (Primera ed.). Estado de México, México: Red Tercer Milenio S.C.
- Gorgas, J., Cardiel, N., & Zamorano, J. (2009). *Estadística básica para estudiantes de ciencias*. Madrid, España.
- Grove, S., & Gray, J. (2019). *Understanding Nursing Research: Building an Evidence-Based Practice* (Séptima ed.). España: Elsevier Inc.

- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuatitativa, cualitativa y mixta* (Primera ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). Distrito Federal, México: Mc Graw Hill Education.
- Herrera, G., Campo, J., Bernal, J., & Tilves, R. (2018). Modelo de teoría de restricciones con consideraciones de optimización y simulación - Un caso de estudio. *Revista Espacios*, 39(3), 10. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p10.pdf>
- Hurtado de Barrera, J. (2005). *Cómo formular objetivos de investigación*. Caracas: Quirón Ediciones - Fundación Sypal.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la investigación: guía para una comprensión holística de la ciencia* (Cuarta ed.). Caracas, Venezuela: Quirón Ediciones.
- Jeston, J. (2018). *Business Process Management Practical Guidelines to Successful Implementations* (Cuarta ed.). New York: Routledge.
- Kale, V. (2016). *Enhancing Enterprise Intelligence: Leveraging ERP, CRM, SCM, PLM, BPM, and BI* (Primera ed.). CRC Press.
- Kaplan, D., & Schaninger, B. (28 de marzo de 2020). The coronavirus crisis thrusts corporate HR chiefs into the spotlight. *The importance of people people*. (T. Economist, Entrevistador) Amsterdam. <https://www.economist.com/business/2020/03/26/the-coronavirus-crisis-thrusts-corporate-hr-chiefs-into-the-spotlight>
- Klein, G., & Dabney, A. (2013). *The Cartoon Introduction to Statistics*. New York: Hill and Wang.
- Krugman, P., & Wells, R. (2007). *Microeconomía: introducción a la economía*. Barcelona: Reverté.  
<https://books.google.com.pe/books?id=ld8I68bW3eoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Mantilla, T. (2018). *Sistema de evaluación de personal y el mejoramiento de la gestión de recursos humanos de la municipalidad distrital de Casa Grande: 2018*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.  
[https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/11394/mantillaalvarez\\_teresa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/11394/mantillaalvarez_teresa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Maristany, J. (2007). *Administración de recursos humanos* (Segunda ed.). Estado de México, México: Pearson Educación.
- Maxnuk, A., San Martín, A., Gaviria, A., & Regalado, G. (02 de mayo de 2019). ¿Cuál es el rol que debe cumplir la oficina de Recursos Humanos en la gestión del talento? *Mesa Redonda*. (J. Lira, Entrevistador) Retrieved 2019, from <https://gestion.pe/economia/empresas/mesa-redonda-rol-debe-cumplir-oficina-recursos-humanos-gestion-talento-265682-noticia/?ref=gesr>
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1997). *Managing Human Resources* (Octava ed.). Irwin.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Neiva, Colombia.
- Montgomery, A., Lepore, D., & Siepe, G. (24 de Abril de 2021). *Intelligent Management*. <https://www.intelligentmanagement.ws/what-is-theory-of-constraints-really-about/>
- Morales, D., Gonzáles, A., Martínez, D., & Leal, L. (2019). Herramientas para gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XVI(28).
- Morales, R. (27 de junio de 2017). *Lifeder*. <https://www.lifeder.com/caracteristicas-una-encuesta/>
- Moreno, V., & Innovación y Cualificación S. L. (2012). *Gestión de recursos humanos* (Primera ed.). Málaga, España: IC Editorial.
- Negrín, A., Tornaría, M., & Eguiluz, M. (2018). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos para una compañía financiera*. Uruguay: Universidad Ort Uruguay. <https://dspace.ort.edu.uy/bitstream/handle/20.500.11968/4102/Material%20completo.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Object Management Group. (2013). *Object Management Group*. <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/PDF>
- Oncioiu, I. (2019). *Throughput accounting in a hyperconnected world*. United States of America: IGI Global.
- Panagacos, T. (2012). *The ultimate Guide to Business Process Management*.
- Paul Vogt, W., & Burke Johnson, R. (2005). *The SAGE Dictionary of Statistics & Methodology: a nontechnical guide for the social sciences* (Quinta ed.). United States of America: SAGE Publications.
- Pereira, J., & Freitas, A. (2019). Hacia una caracterización de soporte de simulación de herramientas BPM: El caso de modelos de proceso BPMN. *Revistas internacional para la investigación de calidad*, 13(4), 783-796. <https://doi.org/10.24874/IJQR13.04-02>

- Pires, C. (2021). *Gestão Por Processos Na Prática*.  
[https://www.amazon.com/gp/product/B07C97D448/ref=dbs\\_a\\_def\\_rwt\\_hsch\\_vapi\\_tkin\\_p1\\_i4?asin=B07C97D448&revisionId=ac55c574&format=1&depth=1](https://www.amazon.com/gp/product/B07C97D448/ref=dbs_a_def_rwt_hsch_vapi_tkin_p1_i4?asin=B07C97D448&revisionId=ac55c574&format=1&depth=1)
- (2021). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros. [www.pcm.gob.pe](http://www.pcm.gob.pe)
- Quispe Hernández, W. (2020). *Project Management para mejorar la selección y contratación de personal en una empresa de construcción civil, Lima 2020*. Lima: Universidad Norbert Wiener.  
[https://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/4108/T061\\_47159602\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/4108/T061_47159602_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rabadán, A., Cid, A., & Leguey, S. (2020). *Métodos de decisión en la empresa*. España: Ediciones Paraninfo S.A.  
<https://books.google.com.pe/books?id=aUH8DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Teor%C3%ADa+de+la+decisi%C3%B3n+pdf&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjg0YTKwrP4AhUUuJUCHeYTD1oQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q&f=false>
- Ramírez, A. (2019). *Control interno en la gestión de recursos humanos en la Junta Nacional de Justicia, San Isidro, Lima, 2019*. Tesis, Universidad César Vallejo, Lima.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42950/Ram%c3%adrez\\_SA\\_A.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42950/Ram%c3%adrez_SA_A.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rana, G., & Sharma, R. (21 de Agosto de 2019). Emerging human resource management practices in Industry 4.0. *Strategic HR Review*, 18(4), 176-181. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2019-0003>
- Rana, G., & Sharma, R. (21 de agosto de 2019). Emerging human resource management practices in Industry 4.0. *Strategic HR Review*, 18(4), 176-181. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2019-0003>
- Repetto, M. (1 de Julio de 2020). *Linkedin*. <https://www.linkedin.com/pulse/toc-para-la-mejora-continua-martin-roberto-repetto-alcorta/>
- Rodriguez, A. (14 de febrero de 2019). *Lifeder*. <https://www.lifeder.com/metodo-analitico-sintetico/>
- Rodríguez, D. (4 de agosto de 2019). *Lifeder*. <https://www.lifeder.com/investigacion-proyectiva/>

- Rodríguez, D. (17 de setiembre de 2020). *Investigación básica: características, definición, ejemplos*. Lifeder: <https://www.lifeder.com/investigacion-basica/>
- Rodriguez, K. (23 de abril de 2019). *Great Place To Work*. <https://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones/blog-peru/la-gente-es-lo-mas-importante-que-tan-cierto-es-una-mirada-estrategica-a-la-labor-de-gestion-humana>
- Rodríguez, Y. (2020). *Metodología de la investigación*. México: Klik Soluciones Educativas S.A.
- Romero, R. (2021). *Propuesta de implementación de la metodología Kaizen para la gestión por procesos en una oficina administrativa de una entidad Pública, Lima 2021*. Tesis, Universidad Norbert Wiener, Lima, Lima. [http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4923/T061\\_46143572\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4923/T061_46143572_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona, España: Octaedro.
- Rumbel, L., Mills, G., & Airasian, P. (2012). *Educational Research: competencias for analysis* (Décima ed.). New Jersey, EEUU: Pearson Education Inc.
- Ruxton, G. (2006). The unequal variance t-test is an underused alternative to Student's t-test and the Mann–Whitney U test. *Behavioral Ecology*, 17(4), 688-690.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Santandreu, C., Azulay, E., Morant, O., & Marín, J. (15 de Mayo de 2018). El ADNe, la nueva herramienta para la gestión de los recursos humanos. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 3(1), 35-55. [www.ijist-tourism.com](http://www.ijist-tourism.com)
- Santandreu, C., Azulay, E., Morant, O., & Marín, J. (15 de mayo de 2018). El ADNe, la nueva herramienta para la gestión de los recursos humanos. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 3(1), 35-55. [www.ijist-tourism.com](http://www.ijist-tourism.com)
- Sukwadi, R., Felicia, Y., & Muafi. (2021). TOC, lean, and six sigma: An integrated model to increase the productivity of the textile industry. *Journal of Mechanical Engineering Research and Developments*, 44(1), 327-336. [https://jmerd.net/Paper/Vol.44,No.1\(2021\)/327-336.pdf](https://jmerd.net/Paper/Vol.44,No.1(2021)/327-336.pdf)
- Summerfield, R. (04 de Febrero de 2022). Hybrid working can help recruit and retain talent, upskill leaders and boost team working, suggests a case study from an international professional

- services firm. *Strategic HR Review*, 21(1), 34-40. <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2021-0060>
- Summerfield, R. (04 de febrero de 2022). Hybrid working can help recruit and retain talent, upskill leaders and boost team working, suggests a case study from an international professional services firm. *Strategic HR Review*, 21(1), 34-40. <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2021-0060>
- SYDLE. (23 de agosto de 2021). <https://www.sydle.com>: <https://www.sydle.com/es/blog/gestion-de-recursos-humanos-61240605b060f5760424b13e/>
- SYDLE. (02 de 02 de 2022). <https://www.sydle.com/es/blog/ventajas-de-bpm-para-tu-empresa-61086898b250375797ada83b/>
- Teneda, V., & Altamirano, M. (2018). *Auditoría de Gestión al departamento de talento humano de una distribuidora de productos de consumo masivo*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2597>
- The economist*. (26 de marzo de 2020). *The economist*: <https://www.economist.com/business/2020/03/26/the-coronavirus-crisis-thrusts-corporate-hr-chiefs-into-the-spotlight>
- The importance of people people. (28 de marzo de 2020). *The Economist*.
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la Administración* (Segunda ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Ecuador.
- Van Gigch, J. (2017). *Teoría General de Sistemas* (Tercera ed.). México: Trillas. <file:///C:/Users/User/Downloads/28.TEORIA%20GENERAL%20DE%20SISTEMAS.pdf>
- Velásquez, C. (2011). La investigación holística: alternativa integradora en ciencias sociales. *Saber. Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente*, 23(2), 170-173. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=427739446011>

## **ANEXOS**

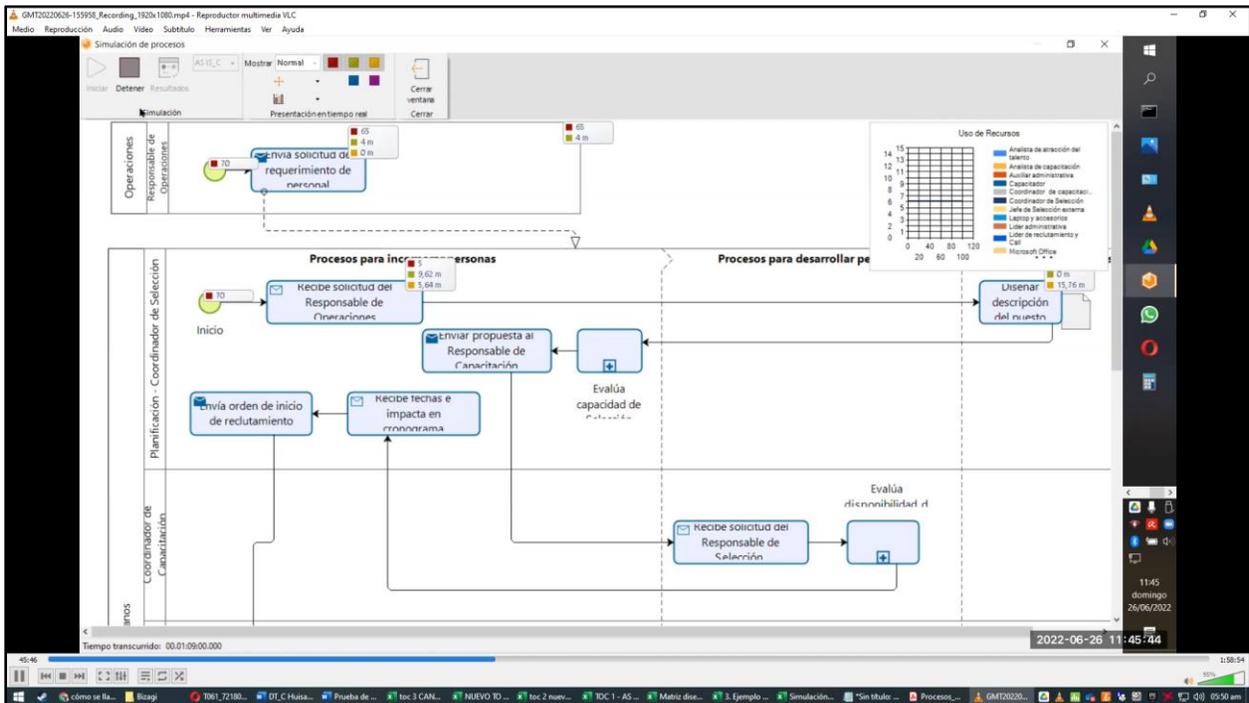
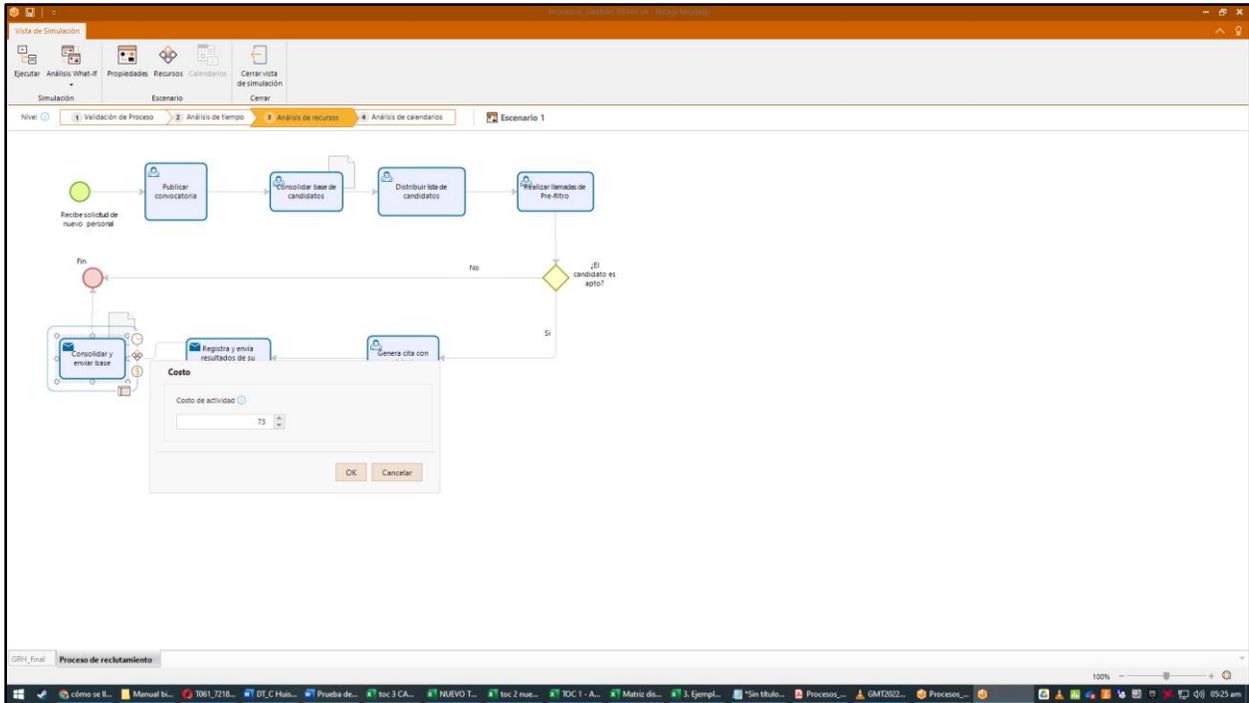
## Anexo 1: Matriz de la investigación

Título: Propuesta de mejora continua basada en TOC y BPM para la gestión de recursos humanos en una empresa de Contact Center, Lima 2022

Problema general	Objetivo general	Categoría/Variable 1: Gestión de recursos humanos				
		Subcategorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿De qué manera se optimizará la gestión de recursos humanos en un Contact Center, Lima 2022?	Proponer estrategias de mejora continua basada en TOC y BPM para la gestión de recursos humanos en un Contact Center, Lima 2022.	Procesos para incorporar a las personas	Reclutamiento	Del 1 al 6		
			Selección			
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	Procesos para colocar a las personas	Diseño de puestos	Del 7 al 12	Nunca	
¿Cuál es el diagnóstico de la gestión de recursos humanos en un Contact Center, Lima 2022?	Diagnosticar en qué situación se encuentra la gestión de recursos humanos en un Contact Center, Lima 2022.		Evaluación del desempeño			
	Identificar los factores a mejorar en la gestión de recursos humanos en una empresa de Contact Center, Lima 2022	Procesos para desarrollar a las personas	Capacitación	Del 13 al 18	A veces	Del 1 al 5
			Cambios			
			Comunicaciones			
<b>Tipo, nivel y método</b>		<b>Población, muestra y unidad informante</b>		<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>Procedimiento y análisis de datos</b>	
Sintagma: Holístico Tipo: Proyectiva Diseño: Explicativo secuencial Método: Mixto		Unidades informantes: 3 Población: 48 Muestra: 43		Técnicas: Entrevista, Encuestas Instrumentos: Guía de entrevista y Cuestionario	Procedimiento: Análisis, explicación y predicción de datos. Análisis: SPSS, Atlas Ti y Excel	

## Anexo 2: Evidencias de la propuesta

Evidencia del objetivo 1: Modelar y mejorar el proceso de gestión de recursos humanos con la herramienta BPMS Bizagi



# Manual de procedimiento

1.1.1.10 [Proceso de capacitación](#)

[Ver detalles](#)

## 1.2 OPERACIONES

### 1.2.1 ELEMENTOS DEL PROCESO

1.2.1.1 [Envía solicitud de requerimiento de personal](#)

Implementación  
Servicio Web

### 1.3 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

1.3.1 ELEMENTOS DEL PROCESO

1.3.1.1 [Publicar convocatoria](#)

Descripción  
Se publica oferta laboral en diferentes portales de reclutamiento

Ejecutantes  
Analista de atracción del talento

01/07/2022 7

1.5.1.3 [Recibe código y genera link de reunión](#) .....13

1.5.1.4 [Envía asistencia diaria al analista](#) .....13

1.5.1.5 [Envía Notas periódicamente según programa](#) .....13

1.5.1.6 [Recibe lista de asistencia y notas](#) .....13

1.5.1.7 [Asigna códigos de capacitación a los analistas](#) .....13

1.5.1.8 [Recibe y registra códigos de capacitación](#) .....13

1.5.1.9 [Envía consolidado de Aprobados](#) .....14

1.6 PROCESO DE PLANIFICACIÓN .....14

1.6.1 Elementos del proceso .....14

1.6.1.1 [Recibe detalle de requerimiento y perfil](#) .....14

1.6.1.2 [Envía orden de inicio de reclutamiento](#) .....14

2 RECURSOS .....15

2.1 ANALISTA CONTROL DE GESTIÓN (ROL) .....15

2.2 ANALISTA DE CAPACITACIÓN (ROL) .....15

2.3 CAPACITADOR (ROL) .....15

2.4 LIDER ADMINISTRATIVA (ROL) .....16

2.5 ANALISTA DE ATRACCIÓN DEL TALENTO (ROL) .....17

2.6 AUXILIAR ADMINISTRATIVA (ROL) .....18

2.7 COORDINADOR DE CAPACITACIÓN (ROL) .....19

2.8 COORDINADOR DE SELECCIÓN (ROL) .....20

2.9 LIDER DE RECLUTAMIENTO Y CALL (ROL) .....21

2.10 REPRESENTANTE DE CALL (ROL) .....22

2.11 GERENTE DE RECURSOS HUMANOS (ROL) .....23

2.12 DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS (ROL) .....24

2.13 JEFE DE SELECCIÓN EXTERNA (ROL) .....24

2.14 RESPONSABLE PLANEAMIENTO Y CONTROL (ROL) .....25

2.15 JEFE DE CAPACITACIÓN (ROL) .....26

2.16 TÉCNICO EN REDES (ROL) .....26

2.17 INGENIERO DE RED SENIOR (ROL) .....26

2.18 ANALISTA DE NEGOCIO DE TI (ROL) .....27

2.19 CENTRAL TELEFONICA Y SERVIDORES (ROL) .....27

2.20 SOFTWARE MEUCCI (ROL) .....28

2.21 MICROSOFT OFFICE (ROL) .....28

2.22 LAPTOP Y ACCESORIOS (ROL) .....28

2.23 TELEFONIA E INTERNET (ROL) .....28

2.24 PLATAFORMAS DE RECLUTAMIENTO (ROL) .....28

## 1 GRH\_FINAL

01/07/2022 4

Versión:  
1.0  
Autor:  
User

## 1.1 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### 1.1.1 ELEMENTOS DEL PROCESO

1.1.1.1 [Proceso de planificación](#)

[Ver detalles](#)

1.1.1.2 [Inicio](#)

Descripción  
Responsable de Operaciones envía vía mail requerimiento de nuevo personal

1.1.1.3 [Recibe solicitud del Responsable de Operaciones](#)

Descripción  
Coordinador recibe requerimiento de nuevo personal

Ejecutantes  
Coordinador de Selección

Implementación  
Servicio Web

1.1.1.4 [Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación](#)

Descripción  
Genera propuesta laboral en base al perfil I requerido por operaciones

Ejecutantes  
Coordinador de Selección

Implementación  
Servicio Web

Evidencia del objetivo 2: Programa de capacitaciones Multiskill

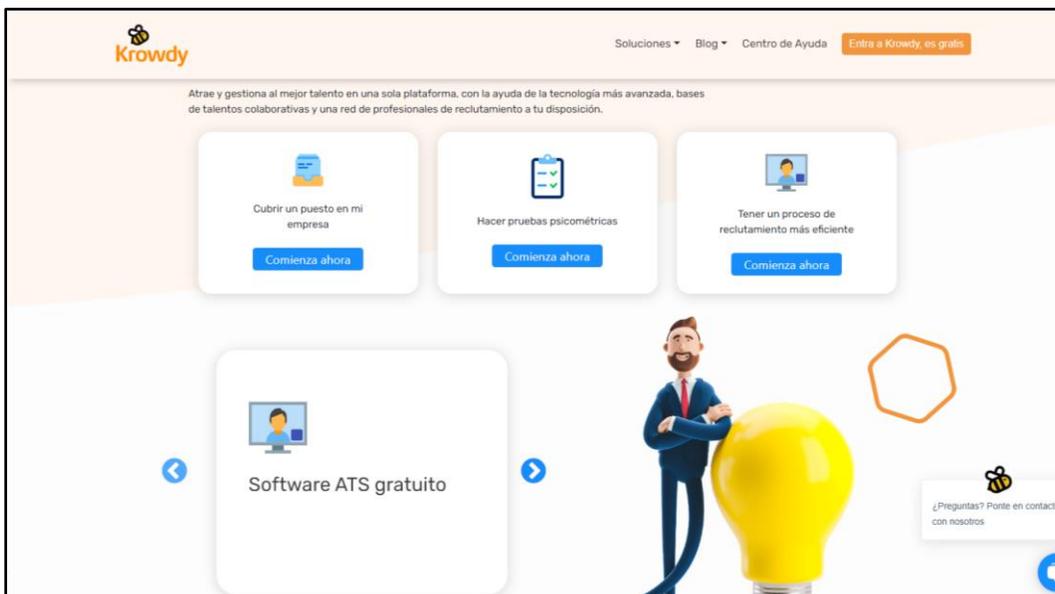
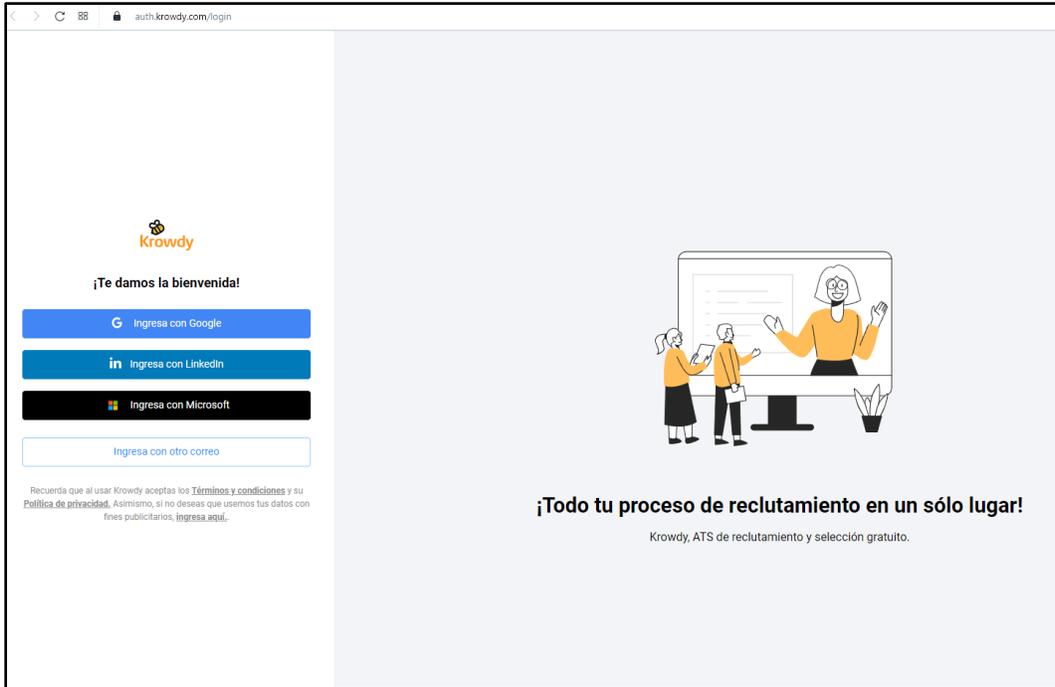


GANTT DE CAPACITACIONES DIRIGIDA AL EQUIPO DE CAPACITADORES

INFORMACIÓN GENERAL		DETALLE												
PROYECTO Y ORGANIZACIÓN SUMARIO		DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y FECHAS DE EJECUCIÓN												
ACTIVIDAD	FECHA INICIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	FECHA FIN
ACTIVIDAD 1	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 2	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 3	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 4	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 5	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 6	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 7	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 8	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 9	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 10	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 11	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 12	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 13	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 14	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 15	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 16	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 17	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 18	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 19	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 20	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 21	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 22	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 23	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 24	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 25	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 26	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 27	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 28	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 29	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 30	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 31	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 32	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 33	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 34	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 35	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 36	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 37	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 38	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 39	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 40	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 41	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 42	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 43	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 44	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 45	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 46	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 47	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 48	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 49	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 50	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 51	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 52	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 53	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 54	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 55	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 56	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 57	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 58	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 59	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 60	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 61	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 62	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 63	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 64	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 65	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 66	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 67	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 68	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 69	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 70	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 71	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 72	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 73	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 74	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 75	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 76	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 77	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 78	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 79	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 80	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 81	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 82	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 83	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 84	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 85	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 86	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 87	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 88	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 89	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 90	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 91	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 92	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 93	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 94	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 95	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 96	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 97	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 98	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 99	2017/01													2017/01
ACTIVIDAD 100	2017/01													2017/01

Evidencia del objetivo 3: Proponer la Implementación de un Software para el proceso de reclutamiento y selección para reducir las tareas operativas

### Software de reclutamiento y selección gratuito Krowdy



## Publicar aviso

Representante de atención al cliente  
Contact Center

**Publicar aviso** en borrador Publicar en bolsa

Por Publicar

### Representante de atención al cliente

Contact Center Empresa Confidencial  Vencimiento: 25/06/22

Full-time Lima, Perú Sr. Confidencial

Otros Operativo s. Tipo de co.

Recuerda llenar como mínimo una sección para poder publicar el aviso.

**Funciones**

Ingresar la descripción de la sección

**Conocimientos y Requisitos**

Representante de atención al cliente  
Contact Center

Publicado en 1 bolsa · Hace unos segundos + Añadir bolsas

### Representante de atención al cliente

Contact Center

Lima, Perú Full-time Operativo sin experiencia Planilla

Otros

**Funciones** ¡¡ SOMOS FORTEL, LÍDERES EN CONTACT CENTER !!  
¡¡ TRABAJAMOS CON LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES MÁS GRANDES !! ¡¡ Buscamos al mejor talento, te buscamos a ti! ¡Únete a nosotros y únete a #ViveLaExperienciaFortel! ¡Hoy nos encontramos buscando a los mejores Asesores de ATENCIÓN AL CLIENTE CLARO PERÚ para trabajar en nuestra sede de LINCE! Horario: LUNES A DOMINGO COMIENZA DE DESCANSO DE 2.15PM A 11PM OJT PRESENCIAL (SÓLO 5DÍAS de 12 a 9pm) LUEGO GESTIÓN REMOTO ¿QUÉ TE OFRECEMOS? - Sueldo Fijo en Planilla + Bono variable. - Programas de beneficios integrales exclusivos para ti. - Convenios de salud, educativos, de entretenimiento, entre

Comparte al líder del puesto.

Facebook LinkedIn Twitter

<https://gfw-landing.krowdy.com/job/628fc7160>

## Publicación de ofertas laborales en diferentes portales a la vez

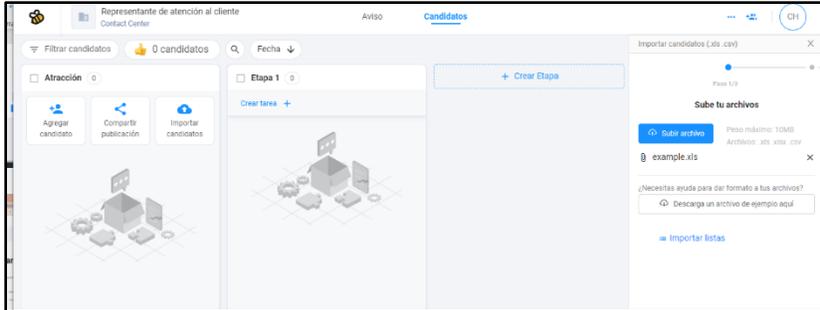
Representante de atención al cliente  
Contact Center

Selecciona bolsas donde publicar tu aviso. Publicar

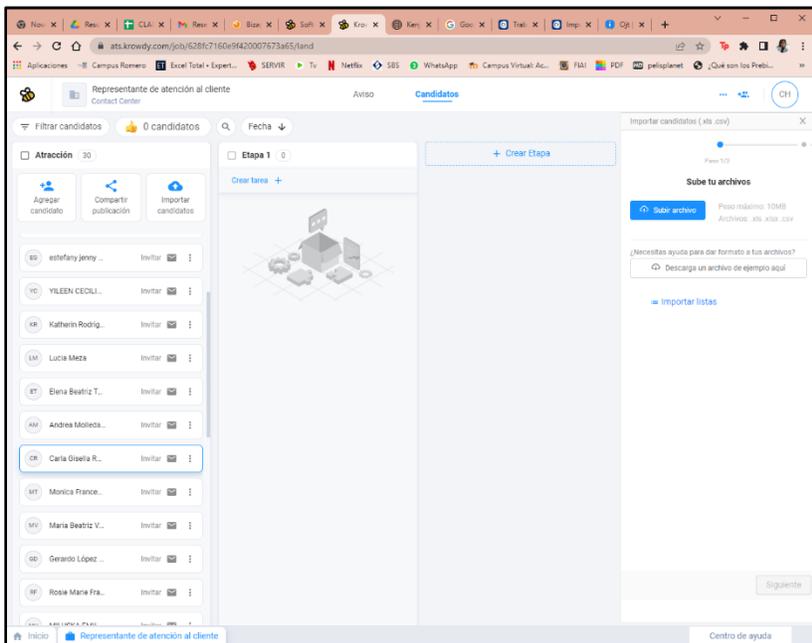
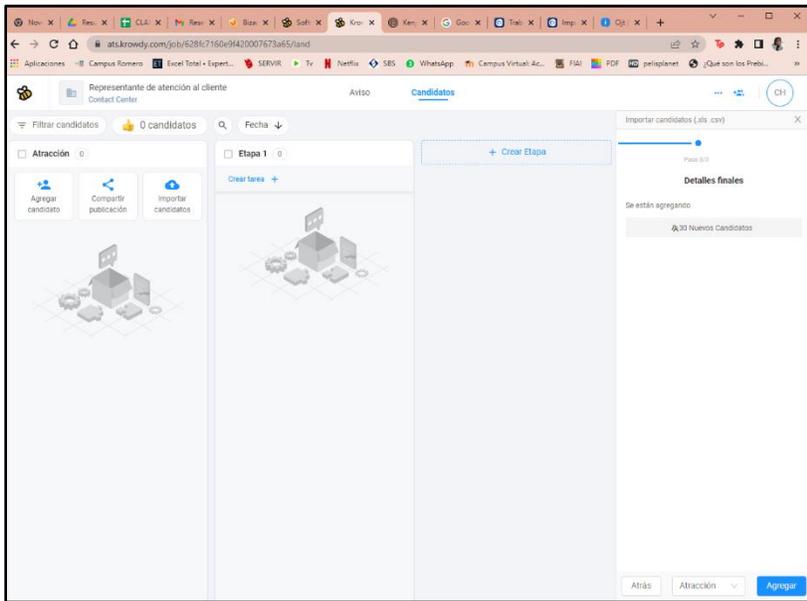
Ubicación: Todos los sectores

**Selecciona donde publicar**  
Dale click a las bolsas donde publicar tu aviso.

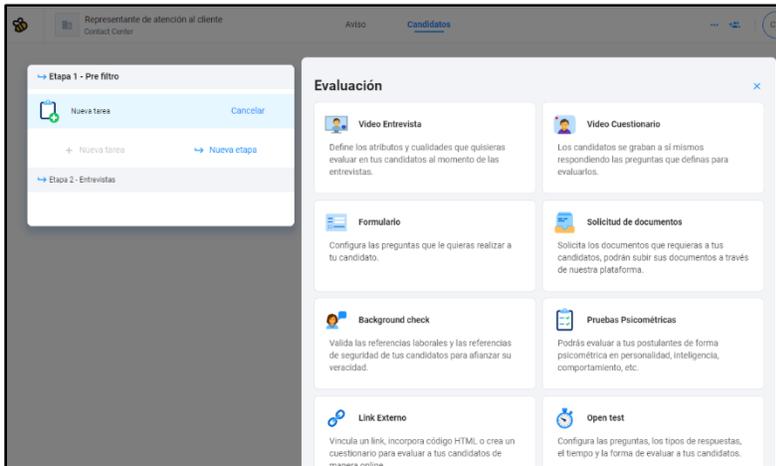
<input type="checkbox"/>	Laborum	<input type="checkbox"/>	Feria Laboral Virtual SISE 2022-1	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Formación Integral y Desarrollo Empresarial - FIDE	<input type="checkbox"/>	Instituto Ricardo Palma	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Instituto Divina Misericordia	<input type="checkbox"/>	Instituto Capeco	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle	<input type="checkbox"/>	Centrum PUCP	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Universidad Nacional de Huancavelca	<input type="checkbox"/>	Instituto SISE	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Instituto Columbia	<input type="checkbox"/>	Universidad Peruana Cayetano Heredia	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Instituto Superior Dental Alcides Carrón	<input type="checkbox"/>	Universidad Nacional de Piura	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Universidad Norbert Wiener	<input type="checkbox"/>	Universidad Científica del Sur	<input type="checkbox"/>



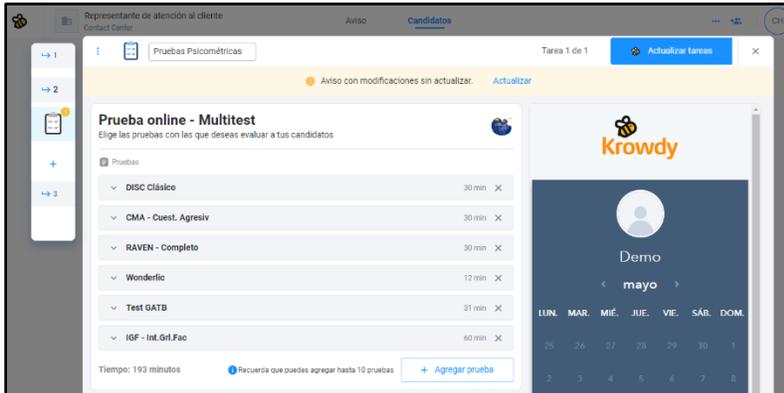
Facilidad de importar base de datos con Excel o desde cualquier plataforma



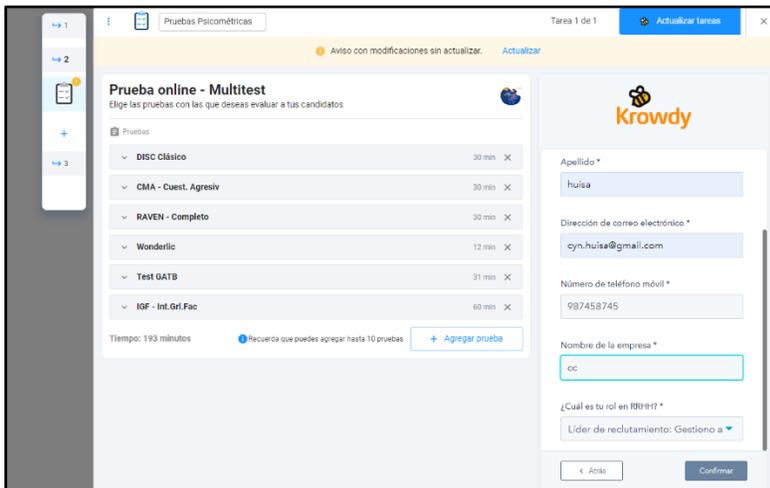
## Controlar entrevistas y evaluaciones



## Personalizar evaluaciones



## Asignar evaluaciones por correo



### Anexo 3: Instrumento cuantitativo

## CUESTIONARIO DE LA PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

**INSTRUCCIÓN:** Estimado colaborador, el presente cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre la percepción que tiene acerca de la gestión de los recursos humanos en la empresa. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responder todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo con su propia experiencia.

**INDICACIONES:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	C.1.1. Procesos para incorporar a las personas (Reclutamiento y selección)					
1	¿Considera que el proceso de selección cumple con los requerimientos del cliente?	1	2	3	4	5
2	¿Considera que la planificación de nuevos ingresos (personal externo) es óptimo?	1	2	3	4	5
3	¿Existe un flujo del proceso de selección?	1	2	3	4	5
4	¿Crees que existe un correcto dimensionado de cantidad de analistas de selección para cubrir la demanda operativa?	1	2	3	4	5
5	¿Consideras que las solicitudes de último momento de nuevos ingresos repercuten en la calidad de selección?	1	2	3	4	5
<b>C.1.2. Procesos para colocar a las personas (Diseño de puestos y evaluación del desempeño)</b>						
6	¿El diseño de puestos es llevado a cabo de una manera eficiente?	1	2	3	4	5
7	¿Considera que la evaluación del desempeño en la organización se encuentra alineada a los objetivos estratégicos de la empresa?	1	2	3	4	5

8	¿Recibe cursos de actualización para realizar exitosamente sus tareas dentro del área de trabajo?	1	2	3	4	5
<b>C.1.3. Procesos para recompensar a las personas (Remuneración y Prestaciones y servicios)</b>						
9	¿Considera que la organización valora el trabajo que realiza?	1	2	3	4	5
10	¿Considera que los actuales convenios con otras organizaciones son beneficiosos para su crecimiento profesional o personal?	1	2	3	4	5
<b>C.1.4. Procesos para desarrollar a las personas (Capacitación, cambios y comunicaciones)</b>						
11	¿Considera que la capacitación que brinda la organización a los colaboradores es la adecuada?	1	2	3	4	5
12	¿Considera que la inducción que recibió le permite trabajar conforme a las experiencias de su puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
13	¿Considera que la planificación de capacitaciones para nuevos ingresos (personal externo) es óptimo?	1	2	3	4	5
14	¿Considera que las áreas involucradas en la gestión del talento se comunican eficazmente?	1	2	3	4	5
<b>C.1.5. Procesos para retener a las personas (Disciplina, relaciones con sindicatos e higiene, seguridad y calidad de vida)</b>						
15	¿Considera que la empresa se preocupa por su seguridad y salud?	1	2	3	4	5
16	¿Consideras que la empresa tiene un buen protocolo de disciplina?	1	2	3	4	5
<b>C.1.6. Procesos para auditar a las personas (Banco de datos y sistemas de información administrativa)</b>						
17	¿Los sistemas de información se encuentran actualizados e integrados?	1	2	3	4	5
18	¿Considera que el portal de selección y entrevistas se encuentra alineado a los objetivos estratégicos de la empresa?	1	2	3	4	5

Muchas gracias

## Anexo 4: Instrumento cualitativo

### Entrevista

Concepto de entrevista	Gestión de recursos humanos	
Entrevistados		
Entrevistado (Entv.1)	Entrevistado (Entv.2)	Entrevistado (Entv.3)
Jefe de recursos humanos	Coordinador de selección	Coordinador de capacitación

### Categoría problema:

Gestión de recursos humanos
-----------------------------

### Guía de entrevista

#### Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	
Fecha	
Lugar de la entrevista	Virtual

Subcategorías	Indicadores	Preguntas de la entrevista
C.1.1. Procesos para incorporar a las personas	C.1.1.1. Reclutamiento	¿Considera que los actuales aliados estratégicos son eficientes para cubrir la demanda operativa?
	C.1.1.2. Selección	¿Considera que el actual proceso de selección es eficaz respecto a lo requerido por el cliente?
C.1.2. Procesos para colocar a las personas	C.1.2.1. Diseño de puestos	¿Cómo se lleva a cabo el diseño de los puestos de Staff y la evaluación de su desempeño?
	C.1.2.2. Evaluación del desempeño	

C.1.3. Procesos para recompensar a las personas	C.1.3.1. Remuneración	¿Existe actualmente un sistema de remuneración estandarizado y convenios estratégicos para el crecimiento del personal?
	C.1.3.2. Prestaciones y servicios	
C.1.4. Procesos para desarrollar a las personas	C.1.4.1. Capacitación	¿Existe cooperación entre la subárea de selección y capacitación para la correcta planificación de las capacitaciones del nuevo personal?
	C.1.4.2. Cambios	¿Cómo definiría Ud. a los colaboradores de su área respecto al cambio constante y su relación interpersonal?
	C.1.4.3. Comunicaciones	
C.1.5. Procesos para retener a las personas	C.1.5.1. Disciplina	¿Considera que se ha llevado a cabo una correcta implementación y apoyo a los colaboradores respecto a su seguridad ocupacional, así como de la gestión de disciplina?
	C.1.5.2. Higiene, seguridad y calidad de vida	
	C.1.5.3. Relaciones con sindicatos	
C.1.6. Procesos para auditar a las personas	C.1.6.1. Banco de datos	¿Considera que los sistemas de datos y portales se encuentran integrados y responden a las necesidades inmediatas para generar reportes e indicadores?
	C.1.6.2. Sistemas de información administrativa	

#### Observaciones

La entrevista se realizó de manera virtual a través de llamada telefónica.

## Anexo 5: Base de datos

ítem	Preg1	Preg2	Preg3	Preg4	Preg5	Preg6	Preg7	Preg8	Preg9	Preg10	Preg11	Preg12	Preg13	Preg14	Preg15	Preg16	Preg17	Preg18
1	2	3	3	3	2	4	4	3	2	4	4	3	4	3	3	2	4	2
2	3	4	2	3	2	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3
3	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5
4	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	2	1	3	4	5	1	2	5	4	3	1	2	3	4	5	3	2	1
7	4	4	5	3	5	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3
8	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4
9	3	3	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4
10	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	3	3	5	4
11	3	4	4	3	1	1	1	5	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
12	4	3	3	4	2	5	5	4	3	2	4	4	3	5	4	2	4	3
13	2	3	3	2	2	3	4	3	2	4	2	4	4	4	3	2	2	2
14	2	2	3	4	2	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4
15	3	3	2	2	2	2	4	4	3	4	2	4	4	2	3	2	3	3
16	1	2	2	3	1	3	2	4	3	3	4	4	4	3	3	2	4	4
17	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2	2	4
18	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	4	3	3	3	4
19	2	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5
20	2	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3
21	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	2	3	3	2	3	4	5	4	4	3	5	5	5	3	3	3	3	3
24	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	3	2	3	4	4	2	2	4	4	3	2	4	3	3	2	2	4	3
26	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
27	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2
28	1	1	1	2	1	1	2	1	4	2	2	2	1	1	2	2	2	2
29	2	2	2	1	3	2	3	3	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2
30	2	3	2	2	3	1	3	3	2	2	4	3	3	4	3	2	3	2
31	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1
32	1	2	2	2	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	1	2	2	1
33	1	2	2	3	1	1	2	3	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2
34	2	2	2	4	2	2	4	3	3	1	5	1	1	2	1	2	2	2
35	1	2	1	2	2	2	3	3	1	3	1	2	2	2	1	2	2	2
36	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2
37	1	2	1	2	3	1	2	2	1	3	2	1	3	2	2	2	2	1
38	2	1	3	2	1	2	2	2	1	3	3	2	2	2	3	1	2	3
39	2	4	3	2	1	2	2	1	2	3	2	3	2	2	1	2	3	2
40	1	3	2	1	4	2	2	2	3	1	1	1	1	1	2	1	2	2
41	3	2	2	1	3	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2
42	1	2	3	4	2	3	2	4	4	2	2	3	2	3	1	3	2	2
43	3	4	2	3	2	3	2	4	4	2	2	3	2	3	1	3	2	2

## Anexo 6: Transcripción de las entrevistas

### Resultado de entrevistas (Instrumento cualitativo)

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Coordinador de Capacitación
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado 1 (Entrev.1)
<b>Fecha</b>	25/04/2022
<b>Lugar de la entrevista</b>	Virtual

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Considera que el cronograma del área toma en cuenta el tiempo de reclutamiento para iniciar el proceso selección? ¿por qué?	El cronograma depende de las solicitudes de operaciones y se procura cumplir en buena parte, estas fechas puede variar en el transcurso del proceso, a veces por factores externos, justo como lo que también te comenté, sé que tenemos pico de solicitudes porque no solamente manejamos un cliente manejamos diferentes carteras y dependiendo uno que otro motivo a veces nos piden priorizar en otra cartera que dejamos de prestar atención. También, está el tema de que no se ha estado reclutado a una buena cantidad de personas, esto retrasa la selección y por ende repercute en la fecha de inicio de capacitación, parte del proceso es que siempre que se pueda llegar a un acuerdo para poder planificar unas fechas más aterrizadas.
2	¿Qué opina sobre los procesos de planificación, reclutamiento y capacitación? ¿Por qué?	Cada líder se encarga de su proceso, respecto al proceso de capacitación puedo decir que aún es preocupante la cadena de correos con requerimientos, es ahí donde me encargo de evaluar si es factible o no confirmar la fecha de inicio de una capacitación, esto depende de la capacidad de planta que tengamos en ese momento para las fechas que están estimando.
3	¿Considera que el actual proceso de selección es eficaz respecto a lo requerido por operaciones? ¿Por qué?	Sí, claro, mira. Considero que el proceso de selección, como está actualmente la compañía. ¿Si viene siendo eficiente? Se procura cumplir con los requerimientos que realiza el área operaciones tanto en la calidad como en la cantidad de representantes solicitados. Hay que tener en cuenta que estos colaboradores pasan diferentes etapas de evaluación. A veces no tenemos la cantidad de capacitadores como quisiera, pero estamos mejorando al respecto.
4	¿Qué opinión tiene respecto a la retroalimentación, evaluación del desempeño y diseño de puestos de los colaboradores? ¿Por qué?	Considero que es importante la evaluación a cada colaborador, se viene realizando la evaluación en base a la cantidad de personas que aprueban la capacitación. Las retroalimentaciones se realizan cada vez que tenemos algún quiebre del área para saber que está pasando. Por último, el diseño de los puestos se ha realizado hace buen tiempo en base a las capacidades y habilidades blandas del personal. Los capacitadores son personas que anteriormente han sido representantes y han ido ascendiendo, ahora con el conocimiento que tienen pueden desenvolverse
5	¿Considera que la empresa tiene debilidades en el proceso de capacitación? ¿Por qué?	La capacitación tiene sus picos de requerimientos y es ahí donde no tenemos capacidad para programas más, sin embargo, a medida que cada grupo va finalizando se puede programar más inicio de capacitaciones. Esto depende también del tipo de servicio, si es ventas, entonces la cantidad de días es mayor; mientras que, para atención al cliente y otros servicios, la capacitación dura menos. Actualmente tenemos capacitadores que están especializados en cada servicio y eso dificulta la planificación. Sin embargo, al ser especialistas pueden enseñar mejor.

Nro.	Preguntas	Respuestas
6	¿Cómo calificaría la manera de realizar los cambios o mejoras de su área y cómo comunica estos en su área? ¿Por qué?	Eh, sí claro. Hay una comunicación constante entre ambas áreas, pero no siempre podemos llegar a un consenso, pero ahí debemos, este, tener claro que la prioridad es poder cubrir ciertas plazas, muchas veces piden como excepción alguna capacitación como prioridad y teniendo eso como foco de nuestros objetivos dificulta la programación. Parte de esta comunicación que tenemos cada vez que hay alguna solicitud del área de operaciones pues nos toca revisar a cada uno tanto la capacidad que podemos tener en el momento, sobre todo la disponibilidad de capacitadores que necesitan para determinada fecha y poder cubrir esa demanda. Esas fechas tentativas que nos pone el negocio; por ejemplo, en otras fechas hemos tenido una cantidad desbordante entonces podemos tener picos de solicitud de capacitadores cómo puede haber fechas en las cuales no se requiera de mucho capacitador entonces esta fluctuación es variable y puede afectar con las fechas que se requiera sin embargo siempre tenemos que llegar un diálogo y tratar de llegar lo más estables y realistas de acuerdo con la capacidad que podamos tener en ese momento.

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Coordinador de Selección
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado 1 (Entrev.1)
<b>Fecha</b>	26/04/2022
<b>Lugar de la entrevista</b>	Virtual

Nro	Preguntas	Respuestas
1	¿Considera que el cronograma del área toma en cuenta el tiempo de reclutamiento para iniciar el proceso de selección? ¿por qué?	Al ser un cronograma propuesto, este se puede cumplir o variar, esto depende de los requerimientos que se encuentran pendientes y se deben priorizar. En el equipo de reclutamiento y selección procuramos cumplir con las solicitudes a tiempo; sin embargo, existen factores que pueden retrasar las fechas, uno de ellos es la falta de candidatos aptos, debido a que la probabilidad de hallar determinado perfil es difícil de calcular. Normalmente proponemos 15 días para perfiles de atención al cliente y 20, para ventas. Este criterio no lo hemos revisado a detalle por ausencia de tiempo.
2	¿Qué opina sobre los procesos de planificación, reclutamiento y capacitación? ¿Por qué?	En síntesis, procuramos mejorar los procesos, pero el tiempo que toma en revisar cada uno no ayuda, ya que tenemos requerimientos pendientes y estamos enfocados en atenderlos. Actualmente, venimos teniendo demora por parte de capacitación, ya que no cuentan con capacitadores. Esto genera malestar por parte de operaciones. Ya que al no contar con nuevos representantes para cubrir la rotación de personal genera una que otra queja por parte de nuestros clientes porque no reciben el personal que solicitaron.
3	¿Considera que el actual proceso de selección es eficaz respecto a lo requerido por operaciones? ¿Por qué?	El proceso actualmente teniendo algunos inconvenientes, venimos trabajando en ellos, cumpliendo con las solicitudes y estamos enfocados. Porque desde nuestro lado y el apoyo de capacitación, hemos habilitado nuevos grupos de capacitación de personal para poder cubrir el déficit de los grupos anteriores.
4	¿Qué opinión tiene respecto a la retroalimentación, evaluación del	Actualmente se viene trabajando el perfil exitoso de los representantes con la data que disponemos, pero no es suficiente, ya que la información no se encuentra actualizada. El diseño de puestos del Staff se encuentra documentado y como no hay mucha rotación, entonces no lo hemos revisado a detalle.

<b>Nro</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
.	desempeño y diseño de puestos de los colaboradores? ¿Por qué?	Respecto a la evaluación del desempeño de los equipos de recursos humanos están en función a la calidad de selección. cada cierto tiempo premiamos al mejor capacitador y se les brinda retroalimentación mensual porque considero que es importante que los colaboradores conozcan que espero de ellos; así como lo que están haciendo bien.
5	¿Considera que la empresa tiene debilidades en el proceso de capacitación? ¿Por qué?	Como en toda organización siempre hay que buscar oportunidades de mejora, el proceso de capacitación no está del todo bien, pero sé que estamos trabajando en que sea más fluido para un correcto desenvolvimiento, la planificación y dimensionamiento de proceso de capacitación, así como la distribución de los capacitadores, lo ve su coordinador y por mi lado en Selección solo veo parte del proceso y realizo seguimiento del estado de las capacitaciones porque es importante tener visible el status de cada grupo en proceso hasta que los representantes sean entregados a operaciones. Por lo que es vital, que los capacitadores y analistas de capacitación envíen la información oportunamente y manera correcta.
6	¿Cómo calificaría la manera de realizar los cambios o mejoras de su área y cómo comunica estos en su área? ¿Por qué?	Existe una plataforma para comunicados oficiales y este se encuentra enfocado a brindar información de programas sociales; así como promover nuevas formas de referir personas y premios. Pero, actualmente no hemos desarrollado mejoras sustanciales a nivel operativo, solo hemos implementado programas de referidos y programas para trabajar con la familia. Considero que asegurar las fuentes de reclutamiento es esencial para seguir con este modelo de negocio

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Jefe de Recursos Humanos
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado 1 (Entrev.1)
<b>Fecha</b>	07/05/2022
<b>Lugar de la entrevista</b>	Virtual

<b>Nro.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
1	¿Considera que el cronograma del área toma en cuenta el tiempo de reclutamiento para iniciar el proceso selección? ¿por qué?	Bueno, el cronograma se realiza para poder programarnos y organizarnos. Debería tardar aproximadamente 5 días en reclutar. Algunas veces no lo consideramos, justamente porque se debe tener en cuenta diversos factores que afectan al proceso, al tener una solicitud constante y de diferentes cantidades horarios o tipo de servicio. También, ten en cuenta que el tema de la pandemia nos ha afectado en muchos aspectos como la ausencia de personal por temas de salud del candidato y familiares, por lo que cancelaban las entrevistas o no seguían el proceso.
2	¿Qué opina sobre los procesos de planificación, reclutamiento y capacitación? ¿Por qué?	El proceso se ha tenido que modificar posterior a la cuarentena, donde hubo apertura parcial en muchos ramos y para algunos de nuestros clientes. Entonces, es un proceso vivo, que va mejorando acorde a la situación del mercado laboral y necesidad del cliente. No obstante, los líderes de cada equipo han encaminado el proceso sobre la marcha y no puedo decir que es perfecto. Ahora hay que tener en cuenta que todo proceso donde hay intervención humana es proclive a tener errores o demoras las que se van afinando acorde a la realidad que vivimos hoy.
3	¿Considera que el actual proceso de selección es eficaz	El proceso de selección presenta un alza de demanda y esto afecta los tiempos que manejamos con los capacitadores, en ese sentido, la

Nro.	Preguntas	Respuestas
	respecto a lo requerido por operaciones? ¿Por qué?	eficacia no está siendo óptima debido a que tenemos ciertos requerimientos que no tienen aún una fecha programada. Sin embargo, se mantiene constante comunicación con el área de operaciones para extender la situación que tiene el área a fin de poder manejar una expectativa con el cliente.
4	¿Qué opinión tiene respecto a la retroalimentación, evaluación del desempeño y diseño de puestos de los colaboradores? ¿Por qué?	Bueno, debido al trabajo remoto no es factible dar un feedback directo, salvo que sea vía zoom o por teléfono, aunque no tenga el mismo impacto, pero sigue siendo un aporte en el crecimiento del colaborador y la mejora del proceso. En cuanto a la evaluación del desempeño, manejamos determinado indicador que ayuda a visualizar y medir los resultados del proceso. Respecto al diseño de puesto, pues mantenemos el mismo formato ya definido en documentos del negocio de la empresa, gran parte de este perfil es ocupado por colaboradores con experiencia como representantes y con estudios en psicología, al tener experiencia en el rubro y conocimiento de la empresa, es más fácil la curva de aprendizaje y adaptabilidad.
5	¿Considera que la empresa tiene debilidades en el proceso de capacitación? ¿Por qué?	Desde mi perspectiva, todo proceso donde haya coordinación y algún proceso manual tiene debilidades, son inherentes cuando se tiene el factor hombre en este. Por ejemplo, la ausencia de capacitadores por diferentes motivos, fallo en la energía eléctrica, intermitencia del internet, avería de equipo o hasta robo de este, como también cuando manejamos diferentes requerimientos para las mismas fechas, ello y otros factores pueden afectar en proceso. No obstante, lo importante aquí es poder abordar estos incidentes de la manera más eficiente, como envío de equipo nuevo en caso haya tenido una avería, reprogramar la fecha cuando tenemos temas de salud o incorporar un capacitador a cubrir otro horario ante un inconveniente de otro capacitador, se manejan de diferentes formas.
6	¿Cómo calificaría la manera de realizar los cambios o mejoras de su área y cómo comunica estos en su área? ¿Por qué?	Considero que los líderes de cada equipo lo están manejando de manera óptima. Si bien manejamos un site oficial de la empresa, donde se envían los comunicados e informes de forma general, en las reuniones que tenemos también se abordan estos temas, de modo que quién no haya podido entrar al site a revisar el contenido, pueda estar al tanto de lo que sucede.

## Anexo 7: Fichas de validación de instrumentos



**Universidad  
Norbert Wiener**

**Facultad de Ingeniería y Negocios**

### Ficha de validez del cuestionario

Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, subcategoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
		1	2	3	4	Pj e	1	2	3	4	Pj e	1	2	3	4	Pj e	1	2	3	4	Pj e	
	<b>SC 1: Procesos para incorporar a las personas</b>																					
	Indicador 1: Reclutamiento	El ítem no	No existe	Es necesario	Es suficiente		El ítem no	No existe	Es necesario	Es suficiente		El ítem no	No existe	Es necesario	Es suficiente		El ítem no	No existe	Es necesario	Es suficiente		
1.	¿Considera que la planificación de nuevo personal es óptima?	El ítem no	No existe	Es necesario	Es suficiente	4	El ítem no	No existe	Es necesario	Es suficiente	4	El ítem no	No existe	Es necesario	Es suficiente	4	El ítem no	No existe	Es necesario	Es suficiente	4	

Nro.	Ítems	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.				Ítem adecuado en forma y fondo.				Relación del ítem con el indicador, subcategoría y categoría				Importancia y solidez del ítem.				
Indicador 2: Selección																		
2.	¿Considera que el proceso de selección cumple con los requerimientos solicitados por el área de operaciones?				4				4				4				4	
3.	¿Considera que se cumple con los tiempos de selección?				4				4				4				4	
4.	¿Considera que la cantidad de analistas de selección (reclutadores) cubre la demanda operativa?				4				4				4				4	
5.	¿Considera que solicitudes imprevistas de personal nuevo benefician la calidad de selección?				4				4				4				4	
6.	¿Considera que el software Meucci le ayuda a cumplir sus funciones?				4				4				4				4	
<b>SC 2: Procesos para colocar a las personas</b>																		
Indicador 3: Diseño de puestos																		
7.	¿El diseño de puestos es llevado a cabo en un tiempo adecuado?				4				4				4				4	
8.	¿Considera que las funciones que desempeña actualmente en su puesto de trabajo son las que le explicaron en la convocatoria?				4				4				4				4	
Indicador 4: evaluación del desempeño																		
9.	¿Considera que la evaluación del desempeño se encuentra alineada a los objetivos del área?				4				4				4				4	
10.	¿Recibe cursos de actualización para realizar exitosamente sus tareas dentro del área de trabajo?				4				4				4				4	
11.	¿Considera que la retroalimentación que recibe de su jefe directo es suficiente para desarrollar su trabajo?				4				4				4				4	
12.	¿Considera que la evaluación del desempeño califica adecuadamente su rendimiento laboral?				4				4				4				4	
<b>SC 3: Procesos para desarrollar a las personas</b>																		
Indicador 5: Capacitación																		
13.	¿Considera que la capacitación que brinda la organización a los colaboradores es la adecuada?				4				4				4				4	

Nro.	Ítems	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.				Ítem adecuado en forma y fondo.				Relación del ítem con el indicador, subcategoría y categoría				Importancia y solidez del ítem.				
14.	¿Considera que la inducción que recibió le ayudó a desempeñarse en su puesto de trabajo?				4				4				4				4	
15.	¿Considera que las duraciones de las reuniones de capacitación son adecuadas?				4				4				4				4	
16.	¿Considera que la cantidad de capacitadores es la adecuada según la demanda operativa?				4				4				4				4	
17.	¿Considera que las capacitaciones del nuevo personal se realizan en el tiempo previsto?				4				4				4				4	
Indicador 6: Comunicaciones y cambios																		
18.	¿Considera que las áreas involucradas en la gestión de los recursos se comunican eficazmente?				4				4				4				4	

### OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica.

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [X]  Aplicable después de corregir [ ]  No aplicable [ ]

Nombres y Apellidos	David Flores Zafra	DNI N°	41541647
Condición en la universidad	Docente	Teléfono	/992040030
Años de experiencia	4	Celular	
Título profesional/ Grado académico	Doctor en Administración	Firma	
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	01/04/2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



**Universidad  
Norbert Wiener**

**Facultad de Ingeniería y Negocios**

### Ficha de validez del cuestionario

Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, subcategoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
SC 1: Procesos para incorporar a las personas		1	2	3	4	Pj e	1	2	3	4	Pj e	1	2	3	4	Pj e	1	2	3	4	Pj e	
Indicador 1: Reclutamiento		El ítem no es	No existe	Es necesario	Es suficiente el		El ítem no es	No existe	Es necesario	Es suficiente el		El ítem no es	No existe	Es necesario	Es suficiente el		El ítem no es	No existe	Es necesario	Es suficiente el		4
1.	¿Considera que la planificación de nuevo personal es óptima?				4					4					4							
Indicador 2: Selección																						

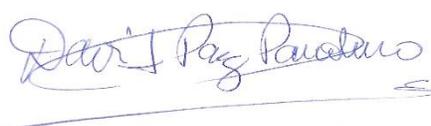
Nro.	Ítems	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.				Ítem adecuado en forma y fondo.				Relación del ítem con el indicador, subcategoría y categoría				Importancia y solidez del ítem.				
2.	¿Considera que el proceso de selección cumple con los requerimientos solicitados por el área de operaciones?				4				4				4					
3.	¿Considera que se cumple con los tiempos de selección?				4				4				4					
4.	¿Considera que la cantidad de analistas de selección (reclutadores) cubre la demanda operativa?				4				4				4					
5.	¿Considera que solicitudes imprevistas de personal nuevo benefician la calidad de selección?				4				4				4					
6.	¿Considera que el software Meucci le ayuda a cumplir sus funciones?				4				4				4					
<b>SC 2: Procesos para colocar a las personas</b>																		
Indicador 3: Diseño de puestos																		
7.	¿El diseño de puestos es llevado a cabo en un tiempo adecuado?				4				4				4					
8.	¿Considera que las funciones que desempeña actualmente en su puesto de trabajo son las que le explicaron en la convocatoria?				4				4				4					
Indicador 4: evaluación del desempeño																		
9.	¿Considera que la evaluación del desempeño se encuentra alineada a los objetivos del área?				4				4				4					
10.	¿Recibe cursos de actualización para realizar exitosamente sus tareas dentro del área de trabajo?				4				4				4					
11.	¿Considera que la retroalimentación que recibe de su jefe directo es suficiente para desarrollar su trabajo?				4				4				4					
12.	¿Considera que la evaluación del desempeño califica adecuadamente su rendimiento laboral?				4				4				4					
<b>SC 3: Procesos para desarrollar a las personas</b>																		
Indicador 5: Capacitación																		
13.	¿Considera que la capacitación que brinda la organización a los colaboradores es la adecuada?				4				4				4					

Nro.	Ítems	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.				Ítem adecuado en forma y fondo.				Relación del ítem con el indicador, subcategoría y categoría				Importancia y solidez del ítem.				
14.	¿Considera que la inducción que recibió le ayudó a desempeñarse en su puesto de trabajo?				4				4				4					
15.	¿Considera que las duraciones de las reuniones de capacitación son adecuadas?				4				4				4					
16.	¿Considera que la cantidad de capacitadores es la adecuada según la demanda operativa?				4				4				4					
17.	¿Considera que las capacitaciones del nuevo personal se realizan en el tiempo previsto?				4				4				4					
Indicador 6: Comunicaciones y cambios																		
18.	¿Considera que las áreas involucradas en la gestión de los recursos se comunican eficazmente?				4				4				4					

## OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica.

Opinión de aplicabilidad:      **Aplicable [ x ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos	DAVID ANIBAL PAZ PANDURO	DNI N°	07926062
Condición en la universidad	DOCENTE TIEMPO COMPLETO	Teléfono Celular	/991986723
Años de experiencia	18	Firma	
Título profesional/ Grado académico	MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL		
Metodólogo/ temático	TEMÁTICO	Lugar fecha	y13/05/2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



**Universidad  
Norbert Wiener**

**Facultad de Ingeniería y Negocios**

**Ficha de validez del cuestionario**

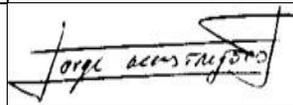
Nro.	Ítems	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones			
		Importancia y congruencia del ítem.				Ítem adecuado en forma y fondo.				Relación del ítem con el indicador, subcategoría y categoría				Importancia y solidez del ítem.							
		1	2	3	4	Pj	1	2	3	4	Pj	1	2	3	4	Pj	1	2	3	4	Pj
<b>SC 1: Procesos para incorporar a las personas</b>																					
Indicador 1: Reclutamiento																					
1.	¿Considera que la planificación de nuevo personal es óptima?					4					4					4					4
Indicador 2: Selección																					
2.	¿Considera que el proceso de selección cumple con los requerimientos solicitados por el área de operaciones?					4					4					4					4
3.	¿Considera que se cumple con los tiempos de selección?					4					4					4					4
4.	¿Considera que la cantidad de analistas de selección (reclutadores) cubre la demanda operativa?					4					4					4					4
5.	¿Considera que solicitudes imprevistas de personal nuevo benefician la calidad de selección?					4					4					4					4
6.	¿Considera que el software Meucci le ayuda a cumplir sus funciones?					4					4					4					4
<b>SC 2: Procesos para colocar a las personas</b>																					
Indicador 3: Diseño de puestos																					
7.	¿El diseño de puestos es llevado a cabo en un tiempo adecuado?					4					4					4					4
8.	¿Considera que las funciones que desempeña actualmente en su puesto de trabajo son las que le explicaron en la convocatoria?					4					4					4					4
Indicador 4: evaluación del desempeño																					
9.	¿Considera que la evaluación del desempeño se encuentra alineada a los objetivos del área?					4					4					4					4
10.	¿Recibe cursos de actualización para realizar exitosamente sus tareas dentro del área de trabajo?					4					4					4					4
11.	¿Considera que la retroalimentación que recibe de su jefe directo es suficiente para desarrollar su trabajo?					4					4					4					4
12.	¿Considera que la evaluación del desempeño califica adecuadamente su rendimiento laboral?					4					4					4					4
<b>SC 3: Procesos para desarrollar a las personas</b>																					

Nro.	Ítems	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.				Ítem adecuado en forma y fondo.				Relación del ítem con el indicador, subcategoría y categoría				Importancia y solidez del ítem.				
Indicador 5: Capacitación																		
13.	¿Considera que la capacitación que brinda la organización a los colaboradores es la adecuada?				4				4				4				4	
14.	¿Considera que la inducción que recibió le ayudó a desempeñarse en su puesto de trabajo?				4				4				4				4	
15.	¿Considera que las duraciones de las reuniones de capacitación son adecuadas?				4				4				4				4	
16.	¿Considera que la cantidad de capacitadores es la adecuada según la demanda operativa?				4				4				4				4	
17.	¿Considera que las capacitaciones del nuevo personal se realizan en el tiempo previsto?				4				4				4				4	
Indicador 6: Comunicaciones y cambios																		
18.	¿Considera que las áreas involucradas en la gestión de los recursos se comunican eficazmente?				4				4				4				4	

## OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica.

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [ X ]     Aplicable después de corregir [ ]     No aplicable [ ]

Nombres y Apellidos	JORGE CACERES TRIGOSO	DNI N°	07305972
Condición en la universidad	Docente a tiempo completo	Teléfono Celular	/ 956749285
Años de experiencia	25	Firma	
Título profesional/ académico	Ingeniero Industrial / Maestro en docencia Universitaria	Lugar y fecha	01/05/2022
Metodólogo/ temático	Temático		

<sup>1</sup>**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



**Ficha de validez del cuestionario**

Nro.	Ítems	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones			
		Importancia y congruencia del ítem.				Ítem adecuado en forma y fondo.				Relación del ítem con el indicador, subcategoría y categoría				Importancia y solidez del ítem.							
		1	2	3	4	Pj e	1	2	3	4	Pj e	1	2	3	4	Pj e	1	2	3	4	Pj e
<b>SC 1: Procesos para incorporar a las personas</b>																					
Indicador 1: Reclutamiento																					
1.	¿Considera que la planificación de nuevo personal es óptima?				4	Pj e				4	Pj e				4	Pj e				4	
Indicador 2: Selección																					
2.	¿Considera que el proceso de selección cumple con los requerimientos solicitados por el área de operaciones?				4	Pj e				4	Pj e				4	Pj e				4	
3.	¿Considera que se cumple con los tiempos de selección?				4	Pj e				4	Pj e				4	Pj e				4	
4.	¿Considera que la cantidad de analistas de selección (reclutadores) cubre la demanda operativa?				4	Pj e				4	Pj e				4	Pj e				4	
5.	¿Considera que solicitudes imprevistas de personal nuevo benefician la calidad de selección?				4	Pj e				4	Pj e				4	Pj e				4	
6.	¿Considera que el software Meucci le ayuda a cumplir sus funciones?				4	Pj e				4	Pj e				4	Pj e				4	
<b>SC 2: Procesos para colocar a las personas</b>																					
Indicador 3: Diseño de puestos																					
7.	¿El diseño de puestos es llevado a cabo en un tiempo adecuado?				4	Pj e				4	Pj e				4	Pj e				4	
8.	¿Considera que las funciones que desempeña actualmente en su puesto de trabajo son las que le explicaron en la convocatoria?				4	Pj e				4	Pj e				4	Pj e				4	
Indicador 4: evaluación del desempeño																					
9.	¿Considera que la evaluación del desempeño se encuentra alineada a los objetivos del área?				4	Pj e				4	Pj e				4	Pj e				4	
10.	¿Recibe cursos de actualización para realizar exitosamente sus tareas dentro del área de trabajo?				4	Pj e				4	Pj e				4	Pj e				4	
11.	¿Considera que la retroalimentación que recibe de su jefe directo es suficiente para desarrollar su trabajo?				4	Pj e				4	Pj e				4	Pj e				4	

Nro.	Ítems	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.				Ítem adecuado en forma y fondo.				Relación del ítem con el indicador, subcategoría y categoría				Importancia y solidez del ítem.				
12.	¿Considera que la evaluación del desempeño califica adecuadamente su rendimiento laboral?				4				4				4					
<b>SC 3: Procesos para desarrollar a las personas</b>																		
Indicador 5: Capacitación																		
13.	¿Considera que la capacitación que brinda la organización a los colaboradores es la adecuada?				4				4				4					
14.	¿Considera que la inducción que recibió le ayudó a desempeñarse en su puesto de trabajo?				4				4				4					
15.	¿Considera que las duraciones de las reuniones de capacitación son adecuadas?				4				4				4					
16.	¿Considera que la cantidad de capacitadores es la adecuada según la demanda operativa?				4				4				4					
17.	¿Considera que las capacitaciones del nuevo personal se realizan en el tiempo previsto?				4				4				4					
Indicador 6: Comunicaciones y cambios																		
18.	¿Considera que las áreas involucradas en la gestión de los recursos se comunican eficazmente?				4				4				4					

## OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica.

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [ x ]  Aplicable después de corregir [ ]  No aplicable [ ]

Nombres y Apellidos	Nicolás Fedeberto Ortiz Vargas	DNI N°	07924520
Condición en la universidad	DTC	Teléfono	/934926662
Años de experiencia	30	Celular	
Título profesional/ Grado académico	INGENIERO QUÍMICO, MAESTRO EN DOCENCIA UNIVERSITARIA	Firma	
Metodólogo/ temático	TEMÁTICO	Lugar y fecha	01/05/2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



**Universidad  
Norbert Wiener**

**Facultad de Ingeniería y Negocios**

**CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL JEFE DEL ÁREA  
DE RRHH, COORDINADOR DE SELECCIÓN Y COORDINADOR DE CAPACITACIÓN**

N.º	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Construcción gramatical <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Considera que el cronograma del área toma en cuenta el tiempo de reclutamiento para iniciar el proceso selección? ¿por qué?	X		X		X			
2	¿Qué opina sobre los procesos de planificación, reclutamiento y capacitación? ¿Por qué?	X		X		X			
3	¿Considera que el actual proceso de selección es eficaz respecto a lo requerido por operaciones? ¿Por qué?	X		X		X			
4	¿Qué opinión tiene respecto a la retroalimentación, evaluación del desempeño y diseño de puestos de los colaboradores? ¿Por qué?	X		X		X			
5	¿Considera que la empresa tiene debilidades en el proceso de capacitación? ¿Por qué?	X		X		X			
6	¿Cómo calificaría la manera de realizar los cambios o mejoras de su área y cómo comunica estos en su área? ¿Por qué?								

**DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:**

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Si aplica

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos	David Flores Zafra	DNI N°	41541647
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	992040030
Años de experiencia	4	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Doctor en Administración	Lugar y fecha	05-04-2022
Metodólogo/ temático	Metodólogo		

<sup>1</sup>**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>**Cosnttrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



**Universidad  
Norbert Wiener**

**Facultad de Ingeniería y Negocios**

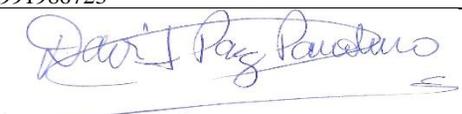
**CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL JEFE DEL ÁREA  
DE RRHH, COORDINADOR DE SELECCIÓN Y COORDINADOR DE CAPACITACIÓN**

N.º.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Construcción gramatical <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Considera que el cronograma del área toma en cuenta el tiempo de reclutamiento para iniciar el proceso selección? ¿por qué?	X		X		X			
2	¿Qué opina sobre los procesos de planificación, reclutamiento y capacitación? ¿Por qué?	X		X		X			
3	¿Considera que el actual proceso de selección es eficaz respecto a lo requerido por operaciones? ¿Por qué?	X		X		X			
4	¿Qué opinión tiene respecto a la retroalimentación, evaluación del desempeño y diseño de puestos de los colaboradores? ¿Por qué?	X		X		X			
5	¿Considera que la empresa tiene debilidades en el proceso de capacitación? ¿Por qué?	X		X		X			
6	¿Cómo calificaría la manera de realizar los cambios o mejoras de su área y cómo comunica estos en su área? ¿Por qué?	X		X		X			

**DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:**

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Si aplica

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos	DAVID ANIBAL PAZ PANDURO	DNI N°	07926062
Condición en la universidad	DOCENTE TIEMPO COMPLETO	Teléfono / Celular	991986723
Años de experiencia	18	Firma	
Título profesional/ Grado académico	MAGISTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL		
Metodólogo/ temático	TEMÁTICO	Lugar y fecha	13/05/2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>**Cosnttrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



**Universidad  
Norbert Wiener**

## Facultad de Ingeniería y Negocios

### CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL JEFE DEL ÁREA DE RRHH, COORDINADOR DE SELECCIÓN Y COORDINADOR DE CAPACITACIÓN

N.º.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Construcción gramatical <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Considera que el cronograma del área toma en cuenta el tiempo de reclutamiento para iniciar el proceso selección? ¿por qué?	X		X		X			
2	¿Qué opina sobre los procesos de planificación, reclutamiento y capacitación? ¿Por qué?	X		X		X			
3	¿Considera que el actual proceso de selección es eficaz respecto a lo requerido por operaciones? ¿Por qué?	X		X		X			
4	¿Qué opinión tiene respecto a la retroalimentación, evaluación del desempeño y diseño de puestos de los colaboradores? ¿Por qué?	X		X		X			
5	¿Considera que la empresa tiene debilidades en el proceso de capacitación? ¿Por qué?	X		X		X			
6	¿Cómo calificaría la manera de realizar los cambios o mejoras de su área y cómo comunica estos en su área? ¿Por qué?								

#### DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica

Opinión de aplicabilidad:      **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos	JORGE CACERES TRIGOSO	DNI N°	07305972
Condición en la universidad	Docente a tiempo completo	Teléfono / Celular	956749285
Años de experiencia	25	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Ingeniero Industrial / Maestro en docencia Universitaria		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	01/05/2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



**Universidad  
Norbert Wiener**

**Facultad de Ingeniería y Negocios**

**CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL JEFE DEL ÁREA  
DE RRHH, COORDINADOR DE SELECCIÓN Y COORDINADOR DE CAPACITACIÓN**

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Construcción gramatical <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Considera que el cronograma del área toma en cuenta el tiempo de reclutamiento para iniciar el proceso selección? ¿por qué?	X		X		X			
2	¿Qué opina sobre los procesos de planificación, reclutamiento y capacitación? ¿Por qué?	X		X		X			
3	¿Considera que el actual proceso de selección es eficaz respecto a lo requerido por operaciones? ¿Por qué?	X		X		X			
4	¿Qué opinión tiene respecto a la retroalimentación, evaluación del desempeño y diseño de puestos de los colaboradores? ¿Por qué?	X		X		X			
5	¿Considera que la empresa tiene debilidades en el proceso de capacitación? ¿Por qué?	X		X		X			
6	¿Cómo calificaría la manera de realizar los cambios o mejoras de su área y cómo comunica estos en su área? ¿Por qué?	X		X		X			

**DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:**

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Si aplica

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos	Nicolás Fedeberto Ortiz Vargas	DNI N°	07924520
Condición en la universidad	DTC	Teléfono / Celular	934926662
Años de experiencia	30	Firma	
Título profesional/ Grado académico	INGENIERO QUÍMICO, MAESTRO EN DOCENCIA UNIVERSITARIA		
Metodólogo/ temático	TEMÁTICO	Lugar y fecha	01/05/2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

## Anexo 9: Pantallazos del Atlas. Ti

The screenshot displays the Atlas.ti software interface. At the top, there is a menu bar with options: Inicio, Buscar & Codificar, Analizar, Importar & Exportar, Herramientas, Ayuda, Documento, Herramientas, Transcripciones, and Vista. Below the menu is a toolbar with icons for various functions: Asignar códigos, Codificación in vivo, Codificación rápida, Buscar & Codificar, Codificación de grupo focal, Renombrar, Eliminar, Desvincular, Invertir vínculo, Relación, Comentario, Nube de palabras, Lista de palabras, Conceptos, Buscar en documento, Editar, and Imprimir.

The main workspace is divided into several panes:

- Left Pane:** 'dor del proyecto' with a search bar and a list of project elements: Entrevistas (2), Documentos (3), Códigos (8), Memos (0), Redes (1), Grupos de documentos, Grupos de códigos (3), Grupos de memos (0), Grupos de redes (0), and Transcripciones de multi.
- Top Left Pane:** 'Administrador de códigos' with a search bar and a table of codes. The table has columns for 'Grup...' and 'Nombre'. The codes listed are:
  - este es una fec
  - SC.1.1.1. Reclu
  - SC.1.1.2. Selecc
  - SC.1.2.1. Diseñ
  - SC.1.2.2. Evalu
  - SC.1.3.1. Capa
  - SC.1.3.2. Caml
  - Sentimiento
- Central Pane:** A table with 3 rows and 3 columns. The first column contains numbers 4, 5, and 6. The second column contains questions in Spanish. The third column contains text responses.
 

4	¿Cómo se lleva a cabo el diseño de los puestos y la evaluación del desempeño de los colaboradores que ingresarán como representantes? ¿Por qué?	Esto es otra etapa que no compete tanto al área de capacitación, pero para resumir del diseño de puestos asigna el cliente de acuerdo con servicio que va a realizar, cuanto la evaluación de desempeño eso también lo define por parte del cliente y parte del jefe directo que trabajar con el representante, tener en cuenta que te das tantas evaluaciones de desempeño y tantos procesos diferentes carteras y productos que maneja cada corporación con las que tenemos un contrato.
5	¿De qué manera realiza los cambios o mejoras de su área y cómo comunica estos en su área? ¿Por qué?	Bueno, los cambios y mejoras más significativos mayor peso por lo general se realizan en algunas reuniones vía correo algún comunicado general y mejoras digamos no tanta relevancia, por lo general lo llevamos en reuniones semanales que tenemos con el equipo son más puntuales. Se maneja así porque debido al trabajo ahora casi todo es digital tanto las reuniones y burocracia medio más común que es un correo electrónico.
6	¿Existe cooperación efectiva entre las subáreas de selección y capacitación para la correcta planificación y dimensionamiento del proceso de capacitación al nuevo personal? ¿Por qué?	Eh, si claro. Hay una comunicación constante entre áreas, no siempre podemos llegar a un consenso, pero debemos, este, tener claro que la prioridad es poder cubrir ciertas plazas, teniendo eso como foco de nuestros objetivos. Parte de esta comunicación que tenemos cada vez que alguna solicitud del área de operaciones pues nos toca en conjunto tanto la capacidad que podemos tener en el momento, sobre todo la disponibilidad de capacitadores necesitan para determinada fecha y poder cubrir la demanda. Esas fechas tentativas que nos pone el negocio, ejemplo, en otras fechas hemos tenido una capacidad desbordante entonces podemos tener picos de solicitudes de capacitadores como puede haber fechas en las cuales requiera de mucho capacitador entonces esta fluctuación variable y puede afectar con las fechas que se requieren, embargo siempre tenemos que llegar un diálogo y tratar de llegar lo más estables y realistas de acuerdo con la capacidad que podamos tener en ese momento.
- Right Pane:** A hierarchical code structure showing nodes like 'SC.1.2.1. Diseño de puestos', 'SC.1.2.2. Evaluación del desem...', 'SC.1.3.2. Cambios y comunicac...', 'SC.1.1.1. Reclutamiento', 'SC.1.1.2. Selección', 'SC.1.3.1. Capacitación', etc.

Administrar grupos Entrevista (2) - ATLAS.ti - Versión de prueba

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Grupos de códigos

Crear grupo Crear grupo inteligente Duplicar Crear instantánea Renombrar Eliminar Editar comentario Editar grupo inteligente Abrir administrador

Nuevo Administrar

Explorador del proyecto

Buscar

- Entrevista (2)
  - Documentos (1)
  - Códigos (6)
  - Memos (0)
  - Redes (4)
    - C1 Gestión de recursos humanos (12)
    - SC.1.1. Procesos para incorporar a las personas (5)**
    - SC.1.2. Procesos para colocar a las personas (6)
    - SC.1.3. Procesos para desarrollar a las personas (6)
  - Grupos de documentos (0)
  - Grupos de códigos (4)
    - C1 Gestión de recursos humanos (4)
    - SC.1.1. Procesos para incorporar a las personas (2)
    - SC.1.2. Procesos para colocar a las personas (2)
    - SC.1.3. Procesos para desarrollar a las personas (2)
  - Grupos de memos (0)
  - Grupos de redes (1)
    - C.1. Gestión de recursos humanos (3)
  - Transcripciones de multimedia (0)

Red Nodos Exportar Vista

Crear un derivado de la red Crear grupo Editar comentario de la red Abrir red Editar comentario de la entidad Renombrar la entidad Color Crear vínculo Desvincular vínculo

Nuevo Red Entidades Vínculos

SC.1.1. Procesos para incorporar a las personas

Comentarios

Entrevista (2) - ATLAS.ti - Versión de prueba

Documento

Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Documento Herramientas Transcripciones Vista

Asignar códigos Codificación in vivo Codificación rápida Buscar & Codificar Codificación de grupo focal Renombrar Eliminar Desvincular Invertir Relación vínculo Comentario Nube de palabras Lista de palabras Conceptos Buscar en documento Editar Imprimir

Codificación Cita Entidades en el área al margen Explorar & Analizar Documento

Administrador de grupos de códigos Administrador de códigos Administrador de documentos D 3: Entrevistas\_transcripción unificado rtf Conceptos

intrevista (2)

- Documentos (1)
- Códigos (8)
  - C.1. Gestión de recursos humanos (24 - 0)
  - SC.1.1.1. Reclutamiento (21 - 0)
  - SC.1.1.2. Selección (28 - 0)
  - SC.1.2.1. Diseño de puestos (7 - 0)
  - SC.1.2.2. Evaluación del desempeño (5 - 0)
  - SC.1.3.1. Capacitación (28 - 0)
  - SC.1.3.2. Cambios y comunicaciones (11 - 0)
- Sentimiento (1 - 0)
  - Negativo (28 - 0)
  - Neutral (16 - 0)
  - Positivo (11 - 0)
- Memos (0)
- Redes (0)
- Grupos de documentos (0)
- Grupos de códigos (3)
- Grupos de memos (0)
- Grupos de redes (0)
- Transcripciones de multimedia (0)

97	¿Considera que el actual proceso de selección es eficaz respecto a lo requerido por operaciones? ¿Por qué?	Claro, el proceso actual de selección que es eficaz, cumplimos con la demanda de los diferentes requerimientos que solicita el equipo de operaciones. Y tenemos constante comunicación con el equipo en las diferentes jefaturas para poder llevar a un punto en conjunto en que podamos cumplir con los requerimientos de nuestros diferentes clientes, estamos abocados a poder cumplir estas expectativas en el menor tiempo posible. Tener mucho en cuenta que esto de requerimiento va muy alineado a la capacidad que podamos tener tanto de capacitadores como disponibilidad de analistas, para poder cerrar documentos, captación de candidatos, referidos, entre otros, para poder cubrir estas plazas. Entonces todos estos factores llegan a intervenir en este proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>SC.1.3.1. Capacitación</li> <li>C.1. Gestión de recursos huma...</li> <li>Sentimiento: Negativo</li> <li>SC.1.1.1. Reclutamiento</li> <li>SC.1.1.2. Selección</li> <li>SC.1.1.2. Selección</li> <li>Sentimiento: Positivo</li> <li>C.1. Gestión de recursos huma...</li> <li>Sentimiento: Positivo</li> <li>SC.1.3.2. Cambios y comunicac...</li> <li>Sentimiento: Positivo</li> <li>C.1. Gestión de recursos huma...</li> <li>SC.1.1.2. Selección</li> <li>Sentimiento: Negativo</li> </ul>
100	¿Cómo se lleva a cabo el diseño de los puestos y la evaluación del desempeño de los colaboradores que ingresaran como representantes? ¿Por qué?	El diseño de los puestos lo define cada cliente y esto va a depender mucho de a qué tipo de servicio realiza, está orientado a la evaluación de desempeño. Además, es posterior a la contratación y el área que se encarga de la evaluación es operaciones, una vez que el representante termina satisfactoriamente el proceso de selección. Así es el modelo de este negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>SC.1.2.1. Diseño de puestos</li> <li>SC.1.2.2. Evaluación del desem...</li> <li>Sentimiento: Neutral</li> <li>SC.1.2.2. Evaluación del desem...</li> <li>Sentimiento: Negativo</li> </ul>
103	¿De qué manera realiza los cambios o mejoras de su área y cómo comunica estos en su área? ¿Por qué?	Actualmente estamos enfocados a encontrar personas, en las diferentes plataformas de internet y programas de trabajo en familia por referidos para poder captar postulantes a las diferentes campañas que ofrecemos a nuestros clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>SC.1.1.1. Reclutamiento</li> <li>SC.1.3.2. Cambios y comunicac...</li> <li>Sentimiento: Negativo</li> </ul>
106	¿Existe cooperación efectiva entre las subáreas de selección y capacitación para la correcta planificación y dimensionamiento del proceso de capacitación al nuevo personal? ¿Por qué?	En efecto, las diferentes áreas a cargo cooperan constantemente entre sí, para que todo el proceso de selección pueda fluir. Es parte del día a día. Es decir, te hablo de todo un proceso previamente definido para que la captación de nuevos talentos sea de forma constante y fluida de modo que no afecte o embalse el servicio. Sin embargo, tanto el proceso de captación se trata de revisar constantemente y se puede nivelar como cuando lanzamos campañas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>C.1. Gestión de recursos huma...</li> <li>Sentimiento: Negativo</li> <li>SC.1.1.1. Reclutamiento</li> <li>Sentimiento: Neutral</li> <li>C.1. Gestión de recursos huma...</li> <li>SC.1.1.1. Reclutamiento</li> <li>SC.1.3.1. Capacitación</li> <li>Sentimiento: Negativo</li> </ul>

(125) ATLAS.ti 2022 - ... TESIS SILVA CURI.pdf ... Inicio de sesión en St... Instrumentos Entrevista (2) - ATLAS... Prints Atlas.ti.v22 - ... Cap\_III\_Resultados\_H...

Anexo 8: Ficha de validez de la propuesta



Anexo 8 Ficha de validez de la propuesta

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Propuesta de la metodología TOC y BPM para mejorar la gestión de recursos humanos en un Contact Center, Lima 2022

Nombre de la propuesta: Propuesta de la metodología TOC Y BPM para mejorar la gestión de recursos humanos

Yo, DAVID ANIBAL PAZ PANDURO identificado con DNI Nro. 07926062. Especialista en OPTIMIZACION DE PROCESOS Actualmente laboro en UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER

Ubicado en LIMA. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, subcategoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística-mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. La propuesta tiene contiene número más que suficiente de resultados originales de alta calidad y gran importancia que pueden ser un estímulo para futuras investigaciones  
Es todo cuanto informo;

Firma

**FICHA DE EVALUACION DE TESIS HOLÍSTICA**

<b>Título de la Tesis</b>	<b>Propuesta de la metodología TOC y BPM para mejorar la gestión de recursos humanos en un Contact Center, Lima 2022</b>
<b>Datos del Estudiante</b>	<b>Huisa Valero Cynthia Alexandra</b>
<b>Fecha de evaluación (dd/mm/aaaa):</b>	<b>01/07/2022</b>
<b>Nombre del asesor temático:</b>	<b>DAVID ANIBAL PAZ PANDURO</b>

**PUNTUACIÓN**

<b>1</b>	La tesis NO cumple con los criterios establecidos.
<b>2</b>	La tesis requiere cambios mayores para cumplir requisitos (especificar los cambios sugeridos).
<b>3</b>	La tesis requiere cambios menores para cumplir requisitos (especificar los cambios sugeridos).
<b>4</b>	La tesis si cumple con los criterios para la sustentación.

**INVESTIGACIÓN HOLÍSTICA**



<b>Criterios</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Comentarios o Recomendaciones (obligatorios)</b>
<b>1. TITULO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>El título es conciso e informativo del objetivo principal del escrito (max. 20 palabras)</li> <li>Cumple con identificar la categoría solución y problema.</li> </ul>	4	El título indica claramente el tema de investigación
<b>2. RESUMEN</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega información necesaria que oriente al lector a identificar de qué se trata la investigación.</li> <li>Incorpora los objetivos del estudio, metodología, resultados y conclusiones.</li> </ul>	4	La información es clara y completa
<b>3. INTRODUCCION</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega información sobre la problemática a nivel internacional y nacional.</li> <li>Describe el problema, objetivos de investigación, justificación y relevancia.</li> </ul>	4	Cumple correctamente
<b>4. MARCO TEÓRICO</b>		

<b>Criterios</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Comentarios o Recomendaciones (obligatorios)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos coherentes y articulados con la metodología holística.</li> <li>• Brinda conceptos de la categoría solución y problema (mínimo 4 hojas).</li> <li>• Utiliza antecedentes internacionales y nacionales que guardan relación con el estudio.</li> </ul>	4	Los conceptos están adecuados a la metodología holística
<b>5. METODOLOGIA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describe el enfoque metodológico, el tipo, diseño, sintagma y métodos.</li> <li>• Expone con claridad el procesamiento de la información y obtención de los datos.</li> <li>• Especifica la forma en la que las herramientas han sido validadas y los resultados comprobados.</li> </ul>	4	La descripción es adecuada
<b>6. RESULTADOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega los resultados de manera organizada para la parte cuantitativa y cualitativa.</li> <li>• La triangulación se alinea a los resultados cuantitativos, cualitativos y teorías.</li> <li>• La propuesta está representada en 3 objetivos, claros y pertinentes para su realización.</li> </ul>	4	Sigue la metodología de mejora continua de la Teoría de Restricciones y utiliza un simulador de procesos para verificar que la propuesta realmente mejora los indicadores del proceso AS IS además realiza una prueba de hipótesis estadística para la diferencia con los indicadores del proceso TO BE. Tiene una evaluación financiera de la propuesta
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las conclusiones atienden y guardan relación con los objetivos del estudio.</li> <li>• Entrega recomendaciones, discute, reflexiona sobre los resultados obtenidos.</li> </ul>	4	Las conclusiones se deducen de la investigación
<b>8. COHERENCIA GENERAL</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correspondencia entre título, problema abordado, los objetivos, marco teórico, metodología, propuestas y conclusiones.</li> </ul>	4	La correspondencia es adecuada
<b>9. APORTE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidencia el aporte crítico del autor mediante sus propuestas de solución.</li> </ul>	4	La autora presenta un enfoque original

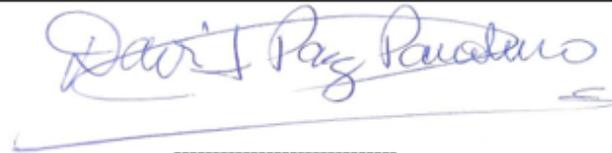
Crterios	Puntaje	Comentarios o Recomendaciones (obligatorios)
<b>10. MANEJO DE CITAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predominan fuentes actualizadas, de preferencia antigüedad 5 años.</li> <li>• Existe un equilibrio entre la cantidad de citas y el aporte del autor</li> <li>• Atiende las normas APA séptima edición.</li> </ul>	4	Manejo de citas adecuado
<b>VALORACION PROMEDIO (Sumatoria del puntaje/10)</b>	10/10	
<b>RECOMENDACIONES GENERALES</b>	Se recomienda la sustentación de la tesis	



### DICTAMEN DE EVALUACIÓN TEMÁTICA

Marque la casilla correspondiente a su criterio de evaluación respecto al documento arbitrado.

Recomendación	Marque con X
Sustentar sin modificaciones	x
Sustentar con modificaciones sugeridas	
No sustentar	



-----  
Firma de asesor temático

## Anexo 9: Pantallazo de Turnitin

Tesis V10

---

INFORME DE ORIGINALIDAD

---

<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

---

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

---

2%

★ Submitted to Universidad Wiener

Trabajo del estudiante

---

Excluir citas	Activo	Excluir coincidencias	< 1%
Excluir bibliografía	Activo		

  
Universidad  
Norbert Wiener

FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y  
COMPETITIVIDAD

Tesis

Propuesta de la metodología TOC y BPM para mejorar la gestión de  
recursos humanos en un Contact Center, Lima 2022

Para optar el título profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión  
Empresarial

AUTORA  
B. Huisa Valero, Cynthia Alexandra  
ORCID  
0000-0001-8975-0788

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD  
Sociedad y transformación digital

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD  
Gestión, negocios y tecnología

LIMA-PERÚ  
2022

**Anexo 10: Reporte de costos y tiempo de la simulación del BPMS Bizagi**

Recurso	Escenario	Uso	Costo fijo total	Costo unitario total	Costo total
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 1	40.47%	0	23937.05529	23937.05529
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 2	43.25%	0	23220.63518	23220.63518
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 3	44.81%	0	26333.0446	26333.0446
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 4	40.14%	0	22781.51718	22781.51718
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 5	39.98%	0	21773.85988	21773.85988
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 6	38.56%	0	22054.92071	22054.92071
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 7	42.39%	0	24571.81816	24571.81816
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 8	42.00%	0	24817.39025	24817.39025
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 9	47.94%	0	27009.65329	27009.65329
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 10	41.30%	0	23725.99716	23725.99716
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 11	43.09%	0	24576.88541	24576.88541
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 12	38.96%	0	23177.57747	23177.57747
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 13	41.76%	0	24743.81685	24743.81685
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 14	44.48%	0	26956.16665	26956.16665
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 15	38.44%	0	20987.24031	20987.24031
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 16	47.33%	0	27157.1615	27157.1615
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 17	46.87%	0	27705.51672	27705.51672
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 18	42.27%	0	22953.51912	22953.51912
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 19	48.03%	0	26064.34702	26064.34702
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 20	41.19%	0	22775.98458	22775.98458
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 21	40.69%	0	23603.06314	23603.06314
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 22	45.68%	0	25294.59344	25294.59344
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 23	44.63%	0	25847.19633	25847.19633
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 24	45.40%	0	24685.40023	24685.40023
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 25	43.15%	0	24300.02074	24300.02074
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 26	38.35%	0	21969.63988	21969.63988
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 27	43.13%	0	23419.78625	23419.78625
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 28	42.28%	0	24021.69271	24021.69271
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 29	43.15%	0	24858.42396	24858.42396
Analista de capacitación	Escenario 1 - Replicación 30	43.03%	0	24637.31469	24637.31469
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 1	17.94%	0	127343.7852	127343.7852
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 2	19.31%	0	124433.4073	124433.4073
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 3	21.08%	0	148662.9383	148662.9383
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 4	18.68%	0	127249.4656	127249.4656
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 5	17.04%	0	111363.4096	111363.4096
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 6	18.18%	0	124754.6522	124754.6522

Capacitador	Escenario 1 - Replicación 7	19.41%	0	134991.6662	134991.6662
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 8	18.69%	0	132529.9185	132529.9185
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 9	23.17%	0	156643.6746	156643.6746
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 10	20.04%	0	138182.8611	138182.8611
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 11	18.99%	0	129968.0214	129968.0214
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 12	17.44%	0	124533.1378	124533.1378
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 13	18.60%	0	132220.714	132220.714
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 14	20.06%	0	145886.0478	145886.0478
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 15	18.26%	0	119651.3466	119651.3466
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 16	18.90%	0	130110.004	130110.004
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 17	20.58%	0	146004.0325	146004.0325
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 18	17.93%	0	116862.1519	116862.1519
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 19	20.77%	0	135235.2712	135235.2712
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 20	18.78%	0	124624.4135	124624.4135
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 21	17.89%	0	124528.3264	124528.3264
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 22	19.51%	0	129674.6526	129674.6526
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 23	19.07%	0	132499.9852	132499.9852
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 24	19.09%	0	124553.4155	124553.4155
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 25	18.39%	0	124275.524	124275.524
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 26	15.83%	0	108816.8076	108816.8076
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 27	17.92%	0	116793.0298	116793.0298
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 28	20.32%	0	138542.1402	138542.1402
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 29	19.15%	0	132419.585	132419.585
Capacitador	Escenario 1 - Replicación 30	16.95%	0	116434.0016	116434.0016
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 1	33.03%	0	85244.74969	85244.74969
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 2	36.06%	0	84495.25813	84495.25813
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 3	33.69%	0	86398.81534	86398.81534
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 4	34.55%	0	85560.62443	85560.62443
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 5	35.63%	0	84687.43708	84687.43708
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 6	34.68%	0	86559.53264	86559.53264
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 7	32.94%	0	83322.5207	83322.5207
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 8	33.53%	0	86447.29485	86447.29485
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 9	34.64%	0	85158.24574	85158.24574
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 10	33.93%	0	85058.83356	85058.83356
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 11	34.39%	0	85578.35823	85578.35823
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 12	32.95%	0	85551.34779	85551.34779
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 13	32.93%	0	85147.41584	85147.41584
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 14	32.36%	0	85583.60255	85583.60255
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 15	35.42%	0	84381.78115	84381.78115

Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 16	33.47%	0	83806.66325	83806.66325
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 17	32.56%	0	83985.02148	83985.02148
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 18	35.92%	0	85131.16982	85131.16982
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 19	36.15%	0	85595.9491	85595.9491
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 20	35.18%	0	84867.27611	84867.27611
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 21	33.32%	0	84341.69188	84341.69188
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 22	35.13%	0	84902.3829	84902.3829
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 23	34.02%	0	85954.47775	85954.47775
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 24	35.83%	0	85014.35756	85014.35756
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 25	34.71%	0	85298.02271	85298.02271
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 26	34.67%	0	86677.15676	86677.15676
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 27	35.64%	0	84459.64307	84459.64307
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 28	34.78%	0	86240.15349	86240.15349
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 29	34.18%	0	85916.79178	85916.79178
Analista de atracción del talento	Escenario 1 - Replicación 30	33.35%	0	83318.50113	83318.50113
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 1	32.14%	0	19011.16837	19011.16837
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 2	36.02%	0	19338.81652	19338.81652
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 3	37.00%	0	21748.24901	21748.24901
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 4	36.27%	0	20583.0946	20583.0946
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 5	31.45%	0	17128.45683	17128.45683
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 6	35.94%	0	20557.26407	20557.26407
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 7	35.27%	0	20443.45004	20443.45004
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 8	31.95%	0	18879.73229	18879.73229
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 9	40.95%	0	23072.50438	23072.50438
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 10	38.13%	0	21908.38069	21908.38069
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 11	33.77%	0	19257.90759	19257.90759
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 12	31.70%	0	18857.73009	18857.73009
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 13	32.05%	0	18988.10819	18988.10819
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 14	34.80%	0	21089.89331	21089.89331
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 15	36.27%	0	19803.22979	19803.22979
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 16	28.80%	0	16526.04256	16526.04256
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 17	33.19%	0	19618.55323	19618.55323
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 18	31.36%	0	17029.03521	17029.03521
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 19	35.64%	0	19341.48209	19341.48209
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 20	35.90%	0	19851.38469	19851.38469
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 21	31.73%	0	18404.12995	18404.12995
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 22	33.36%	0	18475.0001	18475.0001
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 23	31.88%	0	18462.41846	18462.41846
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 24	32.89%	0	17883.11777	17883.11777

Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 25	32.29%	0	18181.55061	18181.55061
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 26	28.76%	0	16475.622	16475.622
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 27	31.36%	0	17029.6038	17029.6038
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 28	37.72%	0	21432.06451	21432.06451
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 29	33.90%	0	19530.70696	19530.70696
Auxiliar administrativa	Escenario 1 - Replicación 30	27.36%	0	15666.30772	15666.30772
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 1	25.89%	0	6961.923933	6961.923933
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 2	28.15%	0	6869.517115	6869.517115
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 3	26.60%	0	7106.660075	7106.660075
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 4	26.88%	0	6933.914156	6933.914156
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 5	27.18%	0	6728.871179	6728.871179
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 6	26.53%	0	6898.002862	6898.002862
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 7	26.51%	0	6984.758107	6984.758107
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 8	26.00%	0	6984.510264	6984.510264
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 9	28.22%	0	7226.357898	7226.357898
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 10	26.69%	0	6970.963218	6970.963218
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 11	26.71%	0	6923.544526	6923.544526
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 12	25.56%	0	6912.260216	6912.260216
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 13	25.90%	0	6974.38182	6974.38182
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 14	25.68%	0	7072.63527	7072.63527
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 15	27.55%	0	6837.623722	6837.623722
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 16	26.79%	0	6987.403642	6987.403642
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 17	26.25%	0	7051.548326	7051.548326
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 18	27.54%	0	6799.182606	6799.182606
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 19	28.38%	0	7000.15723	7000.15723
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 20	27.38%	0	6881.090938	6881.090938
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 21	26.11%	0	6885.251571	6885.251571
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 22	27.42%	0	6901.277763	6901.277763
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 23	26.33%	0	6929.694517	6929.694517
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 24	27.62%	0	6827.140219	6827.140219
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 25	26.98%	0	6906.415778	6906.415778
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 26	25.76%	0	6708.502131	6708.502131
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 27	27.36%	0	6754.865932	6754.865932
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 28	27.44%	0	7086.070216	7086.070216
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 29	26.54%	0	6949.666738	6949.666738
Coordinador de capacitación	Escenario 1 - Replicación 30	26.29%	0	6841.753706	6841.753706
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 1	1.91%	0	513.0018897	513.0018897
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 2	1.98%	0	483.1727761	483.1727761
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 3	1.86%	0	496.5567189	496.5567189

Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 4	1.98%	0	510.8714601	510.8714601
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 5	2.07%	0	512.1027869	512.1027869
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 6	1.93%	0	502.2652229	502.2652229
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 7	1.87%	0	493.2799185	493.2799185
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 8	1.81%	0	487.2327224	487.2327224
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 9	1.90%	0	487.100338	487.100338
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 10	1.93%	0	504.8985304	504.8985304
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 11	2.01%	0	520.448528	520.448528
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 12	1.83%	0	495.9948966	495.9948966
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 13	1.85%	0	498.5393602	498.5393602
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 14	1.83%	0	504.0936931	504.0936931
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 15	2.03%	0	504.2836289	504.2836289
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 16	1.93%	0	503.2243177	503.2243177
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 17	1.80%	0	483.9991682	483.9991682
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 18	2.08%	0	512.7819769	512.7819769
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 19	2.05%	0	506.1977635	506.1977635
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 20	1.94%	0	488.703744	488.703744
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 21	1.86%	0	489.8595252	489.8595252
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 22	1.97%	0	496.1308602	496.1308602
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 23	1.91%	0	502.7948071	502.7948071
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 24	2.00%	0	495.2070065	495.2070065
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 25	1.98%	0	506.3732061	506.3732061
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 26	1.93%	0	502.5829568	502.5829568
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 27	1.95%	0	480.5898107	480.5898107
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 28	1.81%	0	467.3219944	467.3219944
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 29	1.88%	0	493.0070715	493.0070715
Coordinador de Selección	Escenario 1 - Replicación 30	1.93%	0	502.8088136	502.8088136
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 1	23.52%	0	5902.333642	5902.333642
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 2	25.63%	0	5838.948501	5838.948501
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 3	23.62%	0	5888.08825	5888.08825
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 4	24.40%	0	5874.003515	5874.003515
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 5	25.41%	0	5870.121338	5870.121338
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 6	24.52%	0	5950.407774	5950.407774
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 7	23.94%	0	5887.721893	5887.721893
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 8	23.64%	0	5926.899314	5926.899314
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 9	24.73%	0	5910.236006	5910.236006
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 10	24.23%	0	5905.329137	5905.329137
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 11	24.27%	0	5872.423377	5872.423377
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 12	23.41%	0	5909.3952	5909.3952

Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 13	23.52%	0	5912.523914	5912.523914
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 14	22.91%	0	5890.918544	5890.918544
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 15	25.41%	0	5885.759512	5885.759512
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 16	24.41%	0	5941.505959	5941.505959
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 17	23.48%	0	5888.254908	5888.254908
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 18	25.56%	0	5889.08205	5889.08205
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 19	25.62%	0	5897.760414	5897.760414
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 20	25.12%	0	5891.113004	5891.113004
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 21	23.82%	0	5861.332629	5861.332629
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 22	25.16%	0	5910.360016	5910.360016
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 23	24.18%	0	5939.69209	5939.69209
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 24	25.45%	0	5870.208113	5870.208113
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 25	24.70%	0	5901.35359	5901.35359
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 26	24.30%	0	5904.638426	5904.638426
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 27	25.53%	0	5882.398482	5882.398482
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 28	24.50%	0	5906.076494	5906.076494
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 29	23.86%	0	5830.797207	5830.797207
Líder de reclutamiento y Call	Escenario 1 - Replicación 30	24.30%	0	5903.056051	5903.056051
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 1	27.45%	0	27550.58267	27550.58267
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 2	29.81%	0	27157.8738	27157.8738
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 3	27.07%	0	26999.77927	26999.77927
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 4	28.72%	0	27662.20801	27662.20801
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 5	29.86%	0	27599.20189	27599.20189
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 6	28.30%	0	27471.83548	27471.83548
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 7	27.70%	0	27242.05059	27242.05059
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 8	27.40%	0	27473.51108	27473.51108
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 9	28.63%	0	27373.62725	27373.62725
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 10	28.29%	0	27582.29812	27582.29812
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 11	28.43%	0	27513.5041	27513.5041
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 12	27.25%	0	27509.50782	27509.50782
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 13	27.47%	0	27615.11516	27615.11516
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 14	26.64%	0	27395.07838	27395.07838
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 15	29.56%	0	27387.02943	27387.02943
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 16	28.13%	0	27389.02909	27389.02909
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 17	27.39%	0	27469.60413	27469.60413
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 18	29.49%	0	27181.21693	27181.21693
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 19	29.60%	0	27261.29802	27261.29802
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 20	29.06%	0	27262.08696	27262.08696
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 21	27.81%	0	27379.06849	27379.06849

Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 22	29.38%	0	27607.84881	27607.84881
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 23	27.74%	0	27262.33103	27262.33103
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 24	29.53%	0	27251.35912	27251.35912
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 25	28.93%	0	27649.85833	27649.85833
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 26	28.15%	0	27369.16697	27369.16697
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 27	29.75%	0	27414.81123	27414.81123
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 28	28.65%	0	27620.21785	27620.21785
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 29	27.94%	0	27319.66542	27319.66542
Representante de Call	Escenario 1 - Replicación 30	28.19%	0	27388.73979	27388.73979
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 1	37.64%	0	10120.70774	10120.70774
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 2	41.18%	0	10049.56974	10049.56974
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 3	37.66%	0	10059.47438	10059.47438
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 4	38.82%	0	10015.3674	10015.3674
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 5	40.48%	0	10021.17029	10021.17029
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 6	38.64%	0	10046.26917	10046.26917
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 7	38.71%	0	10197.54412	10197.54412
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 8	37.42%	0	10052.17155	10052.17155
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 9	39.08%	0	10009.48475	10009.48475
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 10	38.75%	0	10119.58278	10119.58278
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 11	39.05%	0	10124.16961	10124.16961
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 12	36.91%	0	9980.897182	9980.897182
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 13	37.52%	0	10104.2193	10104.2193
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 14	36.34%	0	10009.63953	10009.63953
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 15	40.50%	0	10050.02295	10050.02295
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 16	38.46%	0	10030.88787	10030.88787
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 17	37.57%	0	10094.8069	10094.8069
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 18	40.69%	0	10045.14427	10045.14427
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 19	40.90%	0	10089.23802	10089.23802
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 20	40.22%	0	10106.90575	10106.90575
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 21	38.23%	0	10080.5562	10080.5562
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 22	39.64%	0	9976.958844	9976.958844
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 23	38.25%	0	10069.06128	10069.06128
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 24	40.74%	0	10069.5088	10069.5088
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 25	39.43%	0	10091.85696	10091.85696
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 26	38.44%	0	10009.21728	10009.21728
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 27	40.44%	0	9982.44129	9982.44129
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 28	39.04%	0	10081.45463	10081.45463
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 29	38.45%	0	10067.71897	10067.71897
Responsable Planeamiento y control	Escenario 1 - Replicación 30	38.47%	0	10013.41234	10013.41234

Nombre	Escenario	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo (m)	Tiempo máximo (m)	Tiempo promedio (m)	Tiempo total (m)	Tiempo mínimo esperando recursos (m)	Tiempo máximo esperando recursos (m)	Tiempo promedio esperando recursos (m)	Desviación estándar esperando recursos (m)	Tiempo total esperando recursos (m)	Costo fijo total
Reclutamiento, selección y capacitación	Escenario 1 - Replicación 1	Proceso	100	100	8720.105495	107449.9532	64702.1266	1304298.526					1221242.995	S/333,756.00
Reclutamiento, selección y capacitación	Escenario 1 - Replicación 2	Proceso	100	100	7366.960276	97524.64703	59482.18356	1235456.757					1152168.842	S/333,734.00
Reclutamiento, selección y capacitación	Escenario 1 - Replicación 3	Proceso	100	100	9387.500263	106768.8409	65999.52415	1350175.865					1267854.08	S/333,932.00
Reclutamiento, selección y capacitación	Escenario 1 - Replicación 4	Proceso	100	100	9262.947793	103097.3561	63114.94804	1280142.404					1197573.312	S/333,756.00
Reclutamiento, selección y capacitación	Escenario 1 - Replicación 5	Proceso	100	100	9358.319	98929.37384	60193.62995	1247851.927					1165176.68	S/333,624.00
Reclutamiento, selección y capacitación	Escenario 1 - Replicación 6	Proceso	100	100	9363.909417	103911.9061	63771.75439	1351493.339					1269162.149	S/333,734.00
Reclutamiento, selección y capacitación	Escenario 1 - Replicación 7	Proceso	100	100	8511.568054	105286.7166	63431.8293	1322008.521					1239397.866	S/333,822.00
Reclutamiento, selección y capacitación	Escenario 1 - Replicación 8	Proceso	100	100	8696.195581	107349.2616	65358.01531	1358490.05					1275854.736	S/333,800.00
Reclutamiento, selección y capacitación	Escenario 1 - Replicación 9	Proceso	100	100	9227.858528	102345.4622	64048.566	1330430.924					1248253.905	S/333,998.00
Reclutamiento, selección y capacitación	Escenario 1 - Replicación 10	Proceso	100	100	7687.397199	104378.3113	64483.46749	1302997.632					1219480.25	S/333,844.00
Reclutamiento, selección y capacitación	Escenario 1 - Replicación 11	Proceso	100	100	9682.902862	103595.2816	62167.3879	1283153.122					1201118.336	S/333,778.00
Reclutamiento, selección y capacitación	Escenario 1 - Replicación 12	Proceso	100	100	9234.560166	108090.9892	64206.72802	1353771.055					1271994.282	S/333,734.00
Reclutamiento, selección y capacitación	Escenario 1 - Replicación 13	Proceso	100	100	7744.258247	107626.7551	66196.60457	1320215.966					1237843.93	S/333,800.00
Reclutamiento, selección y capacitación	Escenario 1 - Replicación 14	Proceso	100	100	8733.120618	110095.9579	66818.87847	1337785.821					1254950.467	S/333,910.00
Reclutamiento, selección y capacitación	Escenario 1 -	Proceso	100	100	8002.614248	99177.64801	60278.35348	1253997.829					1171261.986	S/333,690.00



Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 2	Tarea	100	100	4.11547338	1439.546199	1141.462768	114146.2768	0	1435.290417	1137.27776	378.4031045	113727.776	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 3	Tarea	100	100	2.72551264	962.2831354	760.7587255	76075.87255	0	958.8266537	756.6311477	206.2970042	75663.11477	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 4	Tarea	100	100	4.688301425	1382.629857	1084.840228	108484.0228	0	1378.590478	1080.892069	383.0060143	108089.2069	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 5	Tarea	100	100	3.960097929	1172.921771	929.6856078	92968.56078	0	1167.923131	925.5422401	282.2212227	92554.22401	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 6	Tarea	100	100	2.906332578	962.4619553	766.1367355	76613.67355	0	956.378205	762.1824297	198.493851	76218.24297	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 7	Tarea	100	100	5.192519756	1563.196578	1235.170055	123517.0055	0	1560.569239	1231.436284	459.260047	123143.6284	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 8	Tarea	100	100	4.66080752	1419.895413	1119.109316	111910.9316	0	1415.894075	1115.042605	386.4992155	111504.2605	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 9	Tarea	100	100	5.136435694	1652.173727	1304.430212	130443.0212	0	1646.849295	1300.456091	468.7256975	130045.6091	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 10	Tarea	100	100	5.125009155	1641.895363	1264.81367	126481.367	0	1636.668841	1260.745003	481.3349343	126074.5003	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 11	Tarea	100	100	3.999675075	1188.332649	960.8133789	96081.33789	0	1182.517412	956.8849768	272.2649411	95688.49768	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 12	Tarea	100	100	3.45819077	1147.227821	912.9207115	91292.07115	0	1141.56889	908.948474	273.4910083	90894.8474	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 13	Tarea	100	100	3.573614592	1163.805941	926.0789236	92607.89236	0	1159.055261	922.2341367	291.644455	92223.41367	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 14	Tarea	100	100	3.646533981	1143.093967	918.7433308	91874.33308	0	1140.398124	914.6851045	262.0964214	91468.51045	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 15	Tarea	100	100	4.561263347	1413.255418	1132.827162	113282.7162	0	1408.88005	1128.846218	364.8337961	112884.6218	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 16	Tarea	100	100	3.741110178	1196.577382	952.0226727	95202.26727	0	1191.884206	947.8189353	280.4481605	94781.89353	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 17	Tarea	100	100	3.75959122	1176.602093	944.0825996	94408.25996	0	1171.792716	940.1589468	281.5912324	94015.89468	1800

Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 18	Tarea	100	100	5.685196085	1656.391929	1294.022938	129402.2938	0	1653.134859	1289.966742	483.3742408	128996.6742	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 19	Tarea	100	100	3.17254022	1177.463827	935.5449232	93554.49232	0	1173.684987	931.5590384	292.2151976	93155.90384	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 20	Tarea	100	100	3.673130718	1199.724753	957.5602718	95756.02718	0	1195.445055	953.5015476	293.45945	95350.15476	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 21	Tarea	100	100	4.224421266	1388.249414	1111.261905	111126.1905	0	1383.513782	1107.442785	371.5081741	110744.2785	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 22	Tarea	100	100	3.512975614	1209.709654	969.1193044	96911.93044	0	1203.794052	964.9707161	285.6711726	96497.07161	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 23	Tarea	100	100	2.974127951	931.5531842	738.7305223	73873.05223	0	927.5100206	734.8357869	200.9513344	73483.57869	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 24	Tarea	100	100	4.28987902	1396.025335	1113.360355	111336.0355	0	1393.050897	1109.424194	367.8605807	110942.4194	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 25	Tarea	100	100	3.32440966	1178.595177	951.1113869	95111.13869	0	1172.466079	947.059412	276.6723614	94705.9412	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 26	Tarea	100	100	4.47117158	1404.019526	1117.665937	111766.5937	0	1399.224587	1113.669395	374.1743142	111366.9395	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 27	Tarea	100	100	5.673000705	1624.992695	1252.135315	125213.5315	0	1621.492464	1248.259007	492.2024119	124825.9007	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 28	Tarea	100	100	4.69053208	1470.611154	1171.165703	117116.5703	0	1466.632435	1167.023088	390.8798899	116702.3088	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 29	Tarea	100	100	4.382144878	1346.507589	1049.375828	104937.5828	0	1341.935326	1045.436117	371.9520846	104543.6117	1800
Recibe solicitud del responsable de Operaciones	Escenario 1 - Replicación 30	Tarea	100	100	5.741849922	1638.648596	1272.799812	127279.9812	0	1634.639586	1268.751371	485.7787648	126875.1371	1800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 1	Tarea	100	100	152.7342133	3456.736228	448.0074827	44800.74827	0	3278.497898	267.6840997	524.5777453	26768.40997	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 2	Tarea	100	100	158.3027283	2356.707182	322.1384513	32213.84513	0	2168.04826	142.0037762	343.6049452	14200.37762	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 3	Tarea	100	100	160.5805938	6789.760463	763.9635414	76396.35414	0	6604.491954	582.6848633	1083.542499	58268.48633	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 4	Tarea	100	100	164.7229313	2252.790624	434.6995685	43469.95685	0	2073.779632	253.7470259	443.6447685	25374.70259	63800

	Replicación 4													
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 5	Tarea	100	100	156.344307 9	3243.762155	374.6143793	37461.4379 3	0	3047.19482 6	194.254290 3	497.071240 1	19425.4290 3	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 6	Tarea	100	100	157.177927 1	4076.579418	725.9224392	72592.2439 2	0	3903.06068 2	545.712122 4	929.012154 2	54571.2122 4	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 7	Tarea	100	100	162.525918	3229.934509	812.8197462	81281.9746 2	0	3033.44119 8	630.560180 2	1100.97000 7	63056.0180 2	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 8	Tarea	100	100	156.649920 5	3470.82843	592.369495	59236.9495	0	3278.12418 4	413.159670 2	709.350001 3	41315.9670 2	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 9	Tarea	100	100	149.175078 7	3918.310074	568.9806043	56898.0604 3	0	3728.26614 9	389.789523 9	735.827596 6	38978.9523 9	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 10	Tarea	100	100	162.123484 8	3038.851217	550.0762364	55007.6236 4	0	2849.14841 9	369.182909 4	615.587199 3	36918.2909 4	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 11	Tarea	100	100	158.685738 3	2503.064971	521.63245	52163.245	0	2318.73644	341.466139 8	640.927019 2	34146.6139 8	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 12	Tarea	100	100	156.298616 1	3373.171484	625.6125552	62561.2555 2	0	3197.26859 4	446.217353 3	776.954888 3	44621.7353 3	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 13	Tarea	100	100	146.648530 6	3405.750595	544.5288005	54452.8800 5	0	3214.46942 2	365.671384 1	669.694986 9	36567.1384 1	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 14	Tarea	100	100	160.500747 5	3252.199518	610.2292923	61022.9292 3	0	3078.93587 3	429.321787 8	746.396664 6	42932.1787 8	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 15	Tarea	100	100	154.178932 1	3369.654869	388.2571287	38825.7128 7	0	3174.42030 8	208.565427 2	478.382945 6	20856.5427 2	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 16	Tarea	100	100	159.694986 8	3363.200836	424.4125066	42441.2506 6	0	3185.08974 7	245.462848 3	539.495255 1	24546.2848 3	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 17	Tarea	100	100	162.136366 3	2606.155127	625.6527202	62565.2720 2	0	2419.76866 6	445.904306 1	817.826918 2	44590.4306 1	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 18	Tarea	100	100	154.352972 9	3520.798754	470.1564681	47015.6468 1	0	3341.86156 4	290.712799 6	633.869505 8	29071.2799 6	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 19	Tarea	100	100	148.758440 5	3156.302056	471.1415153	47114.1515 3	0	2967.07971	292.278181 7	613.856417 6	29227.8181 7	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 20	Tarea	100	100	160.312847 3	3727.714491	337.1110677	33711.1067 7	0	3555.48364 1	156.777865 1	443.371844 3	15677.7865 1	63800

Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 21	Tarea	100	100	151.6493552	2933.586779	524.7565933	52475.65933	0	2750.413254	343.7303358	662.7647587	34373.03358	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 22	Tarea	100	100	156.4754489	3586.216708	540.7095403	54070.95403	0	3397.580315	361.4898553	707.6854897	36148.98553	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 23	Tarea	100	100	160.8376699	3345.824093	721.8384686	72183.84686	0	3174.447481	540.8671962	872.411785	54086.71962	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 24	Tarea	100	100	158.3248287	3010.803323	456.7994591	45679.94591	0	2840.295781	274.9535099	574.4180769	27495.35099	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 25	Tarea	100	100	162.9382532	2778.96354	452.5788033	45257.88033	0	2580.636973	271.093196	565.9042201	27109.3196	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 26	Tarea	100	100	153.0801588	2016.686733	359.85276	35985.276	0	1838.736612	179.3004929	418.3395272	17930.04929	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 27	Tarea	100	100	153.2804285	3691.302166	456.8588203	45685.88203	0	3495.34234	277.1934631	568.5296594	27719.34631	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 28	Tarea	100	100	155.7600161	3481.19615	642.0284252	64202.84252	0	3310.736712	461.8267783	791.0944855	46182.67783	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 29	Tarea	100	100	151.3743549	3283.159587	740.4114531	74041.14531	0	3091.84789	561.0890331	1089.385461	56108.90331	63800
Registra datos de candidato en Meucci	Escenario 1 - Replicación 30	Tarea	100	100	157.9774147	2325.682264	398.8211248	39882.11248	0	2150.638485	218.3054159	517.3540167	21830.54159	63800
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 1	Tarea	48	48	3.005940445	2242.422895	391.9282399	18812.55551	0	2239.967404	387.0666945	639.3377482	18579.20134	1056
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 2	Tarea	47	47	2.691649804	1017.985406	95.76505047	4500.957372	0	1012.013391	90.69911289	238.9402962	4262.858306	1034
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 3	Tarea	56	56	2.973074661	2830.940626	336.3391721	18834.99364	0	2825.329444	331.4111183	699.8211465	18559.02262	1232
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 4	Tarea	48	48	3.551405641	1899.443373	323.0562234	15506.69872	0	1894.34449	318.0741446	557.6410354	15267.55894	1056
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 5	Tarea	42	42	2.735549852	1446.4292	151.7781836	6374.683712	0	1441.789421	147.0540842	371.4134127	6176.271536	924
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 6	Tarea	47	47	3.554368382	3766.694794	628.1555687	29523.31173	0	3761.587944	623.2013556	1031.715089	29290.46371	1034

Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 7	Tarea	51	51	2.74081426	3021.031401	329.1204496	16785.14293	0	3015.594092	324.3307493	697.3357064	16540.86822	1122
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 8	Tarea	50	50	3.618260233	3749.147152	605.0338151	30251.69075	0	3742.498994	600.1463205	1204.096815	30007.31603	1100
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 9	Tarea	59	59	3.191516162	3303.444824	472.2725631	27864.08122	0	3299.001755	467.1700389	926.6863933	27563.03229	1298
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 10	Tarea	52	52	3.083089021	3504.878108	463.9686958	24126.37218	0	3499.633575	458.8377036	723.3993151	23859.56059	1144
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 11	Tarea	49	49	3.105073787	2013.587084	279.6888642	13704.75435	0	2007.885028	274.6366737	546.6701509	13457.19701	1078
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 12	Tarea	47	47	3.319864483	2845.099415	620.7582745	29175.6389	0	2840.255976	615.7901442	949.0437698	28942.13678	1034
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 13	Tarea	50	50	3.726866378	2622.97559	400.9824408	20049.12204	0	2617.836275	395.79313	759.6165431	19789.6565	1100
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 14	Tarea	55	55	3.033926215	2737.768369	565.0814914	31079.48203	0	2732.563054	560.2003256	853.9608462	30811.01791	1210
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 15	Tarea	45	45	2.970958671	1293.327848	212.6665844	9569.996299	0	1286.289037	207.4800624	371.865568	9336.602806	990
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 16	Tarea	49	49	3.273518358	2138.68183	269.6911913	13214.86837	0	2132.796411	264.5979464	562.1817622	12965.29937	1078
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 17	Tarea	55	55	2.841790972	2608.424286	404.8115848	22264.63717	0	2604.40915	399.9302444	786.8260849	21996.16344	1210
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 18	Tarea	44	44	2.369133752	1290.577922	192.9090073	8487.996321	0	1285.171181	187.9680792	368.8928756	8270.595486	968
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 19	Tarea	51	51	2.017822189	1677.925314	211.5195542	10787.49726	0	1673.122584	206.4701698	465.7641966	10529.97866	1122
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 20	Tarea	47	47	2.615043784	1392.519985	228.4848354	10738.78726	0	1386.146269	223.5469076	421.1316823	10506.70466	1034
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 21	Tarea	47	47	3.209221958	2151.353768	330.2528997	15521.88628	0	2144.733758	325.2063687	600.1707088	15284.69933	1034
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 22	Tarea	49	49	2.840019511	1806.061178	282.7850309	13856.46651	0	1801.597224	278.005808	470.1996392	13622.28459	1078

Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 23	Tarea	50	50	1.914962371	3791.818947	466.0261591	23301.30795	0	3787.968364	460.9595362	961.1259661	23047.97681	1100
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 24	Tarea	47	47	3.070581145	3718.934931	365.4424257	17175.79401	0	3714.291865	360.4579531	842.7785893	16941.5238	1034
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 25	Tarea	47	47	3.076156188	3510.226721	326.6744425	15353.6988	0	3504.18457	321.7205492	675.5929096	15120.86581	1034
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 26	Tarea	41	41	2.985172952	1911.969366	329.7610961	13520.20494	0	1907.631123	324.691597	636.3706625	13312.35548	902
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 27	Tarea	44	44	3.553231656	1582.849406	248.9462272	10953.634	0	1579.337733	243.9542257	420.1342334	10733.98593	968
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 28	Tarea	52	52	3.702434909	1886.121785	336.3008739	17487.64545	0	1880.898526	331.2415768	605.9174397	17224.56199	1144
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 29	Tarea	50	50	2.416801759	3367.157993	319.1033639	15955.16819	0	3360.574763	314.1415285	701.4917402	15707.07642	1100
Envía lista de candidatos a responsable de capacitación	Escenario 1 - Replicación 30	Tarea	44	44	3.241204117	2082.487791	240.8343412	10596.71101	0	2077.515009	235.9284612	537.0299299	10380.85229	968
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 1	Tarea	100	100	344.7930575	2643.537881	840.096966	84009.6966	0	2297.618619	418.5206016	738.430338	41852.06016	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 2	Tarea	100	100	308.1647162	1479.166959	540.7976804	54079.76804	0	1041.292965	114.3656847	269.2335181	11436.56847	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 3	Tarea	100	100	329.7754875	3266.94299	1109.899904	110989.9904	0	2908.508023	694.0410526	1063.690611	69404.10526	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 4	Tarea	100	100	310.3562115	2527.958735	821.0627924	82106.27924	0	2097.692002	402.486891	647.2410557	40248.6891	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 5	Tarea	100	100	355.6523013	1892.678183	619.8770986	61987.70986	0	1559.138039	199.1842943	421.6624329	19918.42943	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 6	Tarea	100	100	279.992539	4000.890775	1034.032069	103403.2069	0	3614.830141	617.8073754	986.1575345	61780.73754	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 7	Tarea	100	100	345.5953562	2978.596432	836.857373	83685.7373	0	2582.67747	419.2039298	796.3544512	41920.39298	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 8	Tarea	100	100	344.1962324	4161.76544	1209.880615	120988.0615	0	3708.654122	789.9790472	1250.743655	78997.90472	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación	Tarea	100	100	337.560419	4211.18804	961.5228742	96152.28742	0	3786.551195	546.3375789	951.4298901	54633.75789	180000

	Replicación 9													
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 10	Tarea	100	100	363.247788 6	2369.922888	808.8688012	80886.8801 2	0	1904.20805 6	380.571712 6	597.301546 3	38057.1712 6	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 11	Tarea	100	100	345.40394	2327.178299	769.8656203	76986.5620 3	0	1922.76757 3	354.862763 7	621.061881	35486.2763 7	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 12	Tarea	100	100	342.393389 7	3616.288794	1150.093684	115009.368 4	0	3255.59166 4	739.331411 6	1100.50521 4	73933.1411 6	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 13	Tarea	100	100	309.158872 3	3133.718315	997.5438057	99754.3805 7	0	2738.23615 7	579.347142 1	927.879937 3	57934.7142 1	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 14	Tarea	100	100	306.782442	4181.298268	1062.283659	106228.365 9	0	3814.73397 3	640.921779 5	980.447335 8	64092.1779 5	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 15	Tarea	100	100	326.168339	1715.259521	594.9998893	59499.9889 3	0	1273.09749 5	173.362916 7	347.285797	17336.2916 7	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 16	Tarea	100	100	300.794813 3	2638.585501	827.4971731	82749.7173 1	0	2265.07329 6	404.231101 7	745.075999 2	40423.1101 7	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 17	Tarea	100	100	330.31065	3084.36942	1027.355846	102735.584 6	0	2690.37100 7	614.325688 9	1023.92008 1	61432.5688 9	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 18	Tarea	100	100	333.851594 8	1896.533137	665.3114661	66531.1466 1	0	1409.82668 8	246.554019 7	398.745331 8	24655.4019 7	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 19	Tarea	100	100	334.176602 1	4067.178155	766.5450712	76654.5071 2	0	3641.98262 2	343.032234 3	645.247925 7	34303.2234 3	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 20	Tarea	100	100	349.188221 3	1773.420799	585.3408218	58534.0821 8	0	1323.00895 3	155.829654 2	348.542420 1	15582.9654 2	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 21	Tarea	100	100	343.837988 5	2801.791647	854.1668066	85416.6806 6	0	2337.25653 3	441.172809 6	811.084525 7	44117.2809 6	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 22	Tarea	100	100	336.085569 5	2265.654383	775.1893142	77518.9314 2	0	1846.72961 5	355.269738 3	558.369024 8	35526.9738 3	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 23	Tarea	100	100	310.065655 4	3146.385952	1080.931963	108093.196 3	0	2723.70590 6	658.243843 4	1048.46067	65824.3843 4	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 24	Tarea	100	100	324.38087	2168.437409	686.8484958	68684.8495 8	0	1771.26002 4	267.151919 1	502.625120 6	26715.1919 1	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 25	Tarea	100	100	294.950431 7	2365.825437	743.3828314	74338.2831 4	0	1950.96323 3	329.544898 1	589.744946 7	32954.4898 1	180000

Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 26	Tarea	100	100	348.8683615	2376.300088	761.1917517	76119.17517	0	1987.831143	344.2636146	650.9536013	34426.36146	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 27	Tarea	100	100	339.7149851	2179.792257	705.7338052	70573.38052	0	1743.288176	288.1355733	519.2264507	28813.55733	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 28	Tarea	100	100	314.7704228	4403.839112	1000.468625	100046.8625	0	3949.616386	586.4131729	989.0241906	58641.31729	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 29	Tarea	100	100	321.3775631	2763.104459	796.740599	79674.0599	0	2401.051331	381.7507593	745.2043932	38175.07593	180000
Seguimiento al candidato	Escenario 1 - Replicación 30	Tarea	100	100	315.9316117	2649.793526	763.6305764	76363.05764	0	2215.070245	351.7734591	727.1481488	35177.34591	180000
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 1	Tarea	100	100	250.2195704	21554.34995	10773.0948	1077309.48	7.096305089	21318.64186	10550.7371	6260.341875	1055073.71	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 2	Tarea	100	100	243.9616543	20854.6031	10305.1591	1030515.91	15.76290753	20628.55127	10085.41261	6050.462975	1008541.261	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 3	Tarea	100	100	218.2362046	21270.77846	10678.78654	1067878.654	8.276055081	21059.87818	10459.59351	6142.812447	1045959.351	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 4	Tarea	100	100	241.1808376	20895.47764	10305.75446	1030575.446	17.28086102	20680.0937	10085.93155	6030.773514	1008593.155	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 5	Tarea	100	100	239.4868568	21099.62411	10490.59535	1049059.535	11.07759106	20898.3442	10271.02326	6119.685542	1027102.326	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 6	Tarea	100	100	222.5405387	21393.37977	10693.60903	1069360.903	7.214534745	21175.99298	10473.01492	6200.562093	1047301.492	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 7	Tarea	100	100	240.9007537	20712.88245	10167.3866	1016738.66	17.96524555	20483.8005	9947.369583	6026.51147	994736.9583	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 8	Tarea	100	100	231.9344909	20960.90461	10361.02417	1036102.417	16.83429916	20754.03633	10140.29288	6067.250833	1014029.288	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 9	Tarea	100	100	245.8540409	20687.1593	10190.73474	1019073.474	18.47548519	20483.75403	9970.325529	6022.903336	997032.5529	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 10	Tarea	100	100	250.7896622	20590.63268	10164.95389	1016495.389	24.05633079	20374.25685	9945.707273	5925.68304	994570.7273	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 11	Tarea	100	100	238.9110266	20982.97883	10442.17222	1044217.222	9.572688573	20780.30231	10223.39751	6108.106044	1022339.751	87100

Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 12	Tarea	100	100	236.579502	21281.29577	10557.32722	1055732.722	12.99983016	21048.36669	10336.02422	6170.785278	1033602.422	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 13	Tarea	100	100	226.9754623	21144.3562	10533.51691	1053351.691	12.27883149	20897.08721	10313.29007	6120.262594	1031329.007	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 14	Tarea	100	100	223.8187313	21097.85809	10475.80711	1047580.711	11.19830525	20882.57951	10256.46581	6128.61477	1025646.581	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 15	Tarea	100	100	240.9016433	20857.32722	10328.19415	1032819.415	13.20326656	20640.69475	10108.47927	6059.64897	1010847.927	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 16	Tarea	100	100	230.4880569	21275.88444	10621.5615	1062156.15	10.13256261	21058.08791	10400.05062	6185.987085	1040005.062	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 17	Tarea	100	100	246.3807209	20941.15836	10392.32701	1039232.701	12.81462342	20724.15369	10174.08305	6097.220196	1017408.305	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 18	Tarea	100	100	245.7433121	20617.06227	10120.62135	1012062.135	18.76944627	20387.16816	9900.953002	5924.722386	990095.3002	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 19	Tarea	100	100	240.5536267	21136.12916	10539.07381	1053907.381	13.99415916	20915.18321	10318.93376	6096.576572	1031893.376	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 20	Tarea	100	100	230.8510968	21071.46965	10497.40702	1049740.702	13.49240638	20846.74973	10277.7638	6092.817838	1027776.38	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 21	Tarea	100	100	229.8399885	21046.00308	10389.22573	1038922.573	14.08358832	20815.02313	10167.71232	6098.29189	1016771.232	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 22	Tarea	100	100	246.0659945	20982.86402	10440.0819	1044008.19	10.14817223	20773.84501	10221.31475	6087.915663	1022131.475	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 23	Tarea	100	100	216.7120029	21244.96163	10599.86128	1059986.128	7.984181717	21016.25092	10381.00087	6126.645225	1038100.087	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 24	Tarea	100	100	220.087129	20691.78935	10170.31092	1017031.092	15.27705272	20462.19189	9952.37894	6011.973906	995237.894	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 25	Tarea	100	100	216.8620048	21268.23543	10622.35317	1062235.317	10.61772389	21049.64948	10400.94684	6169.069064	1040094.684	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 26	Tarea	100	100	256.8722694	20853.9041	10286.83285	1028683.285	15.27685619	20624.51415	10067.26015	6054.819318	1006726.015	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 27	Tarea	100	100	247.1502064	20577.1924	10143.07593	1014307.593	21.35754757	20361.74399	9923.940386	5927.491521	992394.0386	87100

Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 28	Tarea	100	100	227.935428 8	21077.38302	10412.40892	1041240.89 2	15.0590412	20858.3851 1	10190.0815 9	6111.22393 3	1019008.15 9	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 29	Tarea	100	100	214.764688 6	20918.1284	10309.65876	1030965.87 6	17.1358324	20698.2675 4	10089.9621 1	6062.06879 3	1008996.21 1	87100
Diseñar descripción del puesto y enviar a Planificación	Escenario 1 - Replicación 30	Tarea	100	100	239.273896 9	20832.2828	10252.21738	1025221.73 8	18.9687165 7	20602.1996 8	10030.5665 1	6010.39501	1003056.65 1	87100
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 1	Proceso	100	100	1904.75729 7	27269.94411	14288.7703	1428877.03					1196951.94 5	1102855
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 2	Proceso	100	100	2032.95267 4	25258.50026	12352.83003	1235283.00 3					1006574.88 4	1099285
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 3	Proceso	100	100	1980.03589 4	25956.05326	13460.26512	1346026.51 2					1118293.50 3	1099285
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 4	Proceso	100	100	2076.7976	26126.61979	13454.81606	1345481.60 6					1112840.74 5	1104045
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 5	Proceso	100	100	2036.00395 1	25862.26935	13026.90064	1302690.06 4					1070538.38 7	1099880
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 6	Proceso	100	100	2073.56655 7	25046.39531	12835.38962	1283538.96 2					1051998.44 8	1109400
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 7	Proceso	100	100	2096.62871 3	25316.2136	12713.30417	1271330.41 7					1041781.94 3	1101070
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 8	Proceso	100	100	2022.85836 3	25583.52606	13620.4492	1362044.92					1130592.59	1104045
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 9	Proceso	100	100	2127.05819 3	25117.34857	12620.46854	1262046.85 4					1031415.06 6	1103450
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 10	Proceso	100	100	2063.51685 3	26652.38442	13687.86036	1368786.03 6					1136610.24 7	1099880
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 11	Proceso	100	100	2158.12700 2	25321.19628	12490.1966	1249019.66					1017500.85	1101665
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 12	Proceso	100	100	2086.88327 3	25355.29002	13090.34382	1309034.38 2					1077387.09 4	1106425
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 13	Proceso	100	100	2157.98722 7	26758.02297	14297.73637	1429773.63 7					1197320.88 5	1107615
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 -	Proceso	100	100	2080.07788 5	26518.0459	14007.13388	1400713.38 8					1170003.50 7	1105235

	Replicación 14													
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 15	Proceso	100	100	2028.067935	25147.58407	12431.70735	1243170.735					1012543.331	1102855
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 16	Proceso	100	100	2135.891486	26433.30842	13704.74127	1370474.127					1139592.812	1101665
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 17	Proceso	100	100	2044.065301	27224.99502	14130.23037	1413023.037					1181765.628	1102855
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 18	Proceso	100	100	2002.658198	25321.66098	13002.36436	1300236.436					1071138.385	1102260
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 19	Proceso	100	100	1994.235526	25130.45097	12628.03158	1262803.158					1033067.306	1099285
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 20	Proceso	100	100	2100.681518	26089.4268	13055.86645	1305586.645					1075873.365	1099285
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 21	Proceso	100	100	2123.52903	25839.6753	13108.29004	1310829.004					1080365.993	1100475
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 22	Proceso	100	100	2035.436839	25290.27953	12649.47611	1264947.611					1032558.631	1107020
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 23	Proceso	100	100	1991.778671	27178.88363	13601.69614	1360169.614					1130246.308	1105235
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 24	Proceso	100	100	2020.969693	26223.33301	13057.13242	1305713.242					1076170.014	1102260
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 25	Proceso	100	100	2150.775273	25343.62309	12563.59981	1256359.981					1023694.529	1104045
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 26	Proceso	100	100	2104.343658	25117.51164	12639.99966	1263999.966					1033425.62	1105235
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 27	Proceso	100	100	2017.505954	25660.0962	12688.3347	1268833.47					1038012.106	1102855
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 28	Proceso	100	100	1998.098956	25515.90073	12869.41225	1286941.225					1054477.835	1104045
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 29	Proceso	100	100	2086.50997	25406.21422	12719.03048	1271903.048					1042016.427	1101070
Proceso de reclutamiento	Escenario 1 - Replicación 30	Proceso	100	100	2145.233136	25893.12303	13591.11449	1359111.449					1128397.089	1102260

Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 1	Proceso	100	100	3215.73368 3	14512.01383	6748.193468	674819.346 8					246543.590 8	1858026
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 2	Proceso	100	100	3169.21739 1	10924.71064	5327.598611	532759.861 1					108350.879 3	1854890
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 3	Proceso	100	100	3094.66859 8	12772.58821	6362.913387	636291.338 7					202311.035 1	1872928
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 4	Proceso	100	100	3168.61396 6	12047.07517	6218.050696	621805.069 6					191958.461 7	1870570
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 5	Proceso	100	100	3220.12332 1	11526.68089	5655.23162	565523.162					140037.565 5	1854104
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 6	Proceso	100	100	3028.45608	14404.0547	6856.170174	685617.017 4					250810.293 3	1866656
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 7	Proceso	100	100	3258.22050 5	11656.48947	5595.358761	559535.876 1					140950.153	1819592
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 8	Proceso	100	100	3275.37013 3	14619.41255	7064.585265	706458.526 5					272273.121 3	1878422
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 9	Proceso	100	100	2924.45542 2	12252.19363	5897.388873	589738.887 3					161999.257 2	1856454
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 10	Proceso	100	100	3178.09355 7	12187.40263	6054.035088	605403.508 8					178089.746 9	1847824
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 11	Proceso	100	100	3082.54270 9	12228.75447	5985.506989	598550.698 9					168577.113 6	1861948
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 12	Proceso	100	100	3355.43358 1	15226.53635	7494.342261	749434.226 1					319693.507 6	1871364
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 13	Proceso	100	100	3193.88476 9	15231.86704	7620.589911	762058.991 1					334327.754 5	1867434
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 14	Proceso	100	100	3319.82747 1	14190.78624	7032.339342	703233.934 2					273299.546 7	1858026
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 15	Proceso	100	100	3244.63899 5	12502.36219	5650.807226	565080.722 6					141154.682 3	1825078
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 16	Proceso	100	100	3132.94875 9	14308.88474	6619.350343	661935.034 3					240888.820 8	1842338
Proceso de selección	Escenario 1 -	Proceso	100	100	3132.38931 6	13104.64558	6435.680463	643568.046 3					221706.942 2	1846260

	Replicación 17													
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 18	Proceso	100	100	3127.460497	12740.30815	5971.699756	597169.9756					169462.9986	1863512
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 19	Proceso	100	100	3276.113779	12676.01623	6013.657082	601365.7082					171361.1716	1858812
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 20	Proceso	100	100	3293.176794	11434.99785	5518.457854	551845.7854					125554.5898	1842338
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 21	Proceso	100	100	3097.026828	12036.26929	5998.597668	599859.7668					176191.8693	1849396
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 22	Proceso	100	100	3053.518802	13267.17059	6161.346826	616134.6826					189638.2447	1843124
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 23	Proceso	100	100	3046.134379	12713.00823	6456.82626	645682.626					213899.058	1878422
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 24	Proceso	100	100	3259.009051	11755.00959	5600.77047	560077.047					133024.4311	1859598
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 25	Proceso	100	100	3353.60541	12660.64625	6021.456338	602145.6338					173630.0275	1872928
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 26	Proceso	100	100	3412.086141	12418.71206	6504.529839	650452.9839					215056.8683	1877636
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 27	Proceso	100	100	3164.793651	11747.76936	5735.15165	573515.165					149294.5904	1848610
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 28	Proceso	100	100	3382.393124	13391.83589	6330.369576	633036.9576					199966.9021	1870578
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 29	Proceso	100	100	3104.247492	11168.31315	5477.654091	547765.4091					116209.4219	1863520
Proceso de selección	Escenario 1 - Replicación 30	Proceso	100	100	3312.401891	12803.99141	6126.916345	612691.6345					194087.8936	1833708
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 1	Proceso	48	48	17454.52727	32857.4026	21310.33825	1043486.077					169828.4098	1025088
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 2	Proceso	47	47	17617.17096	27737.90392	19506.63565	946063.2357					91002.94289	1003732
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 3	Proceso	56	56	17512.65226	39169.88815	22355.86526	1278996.522					259741.3111	1195936

Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 4	Proceso	48	48	17774.56291	30559.64475	21383.48436	1046488.295					170699.4894	1025088
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 5	Proceso	42	42	17835.79404	32790.27246	20628.81549	886287.4538					122415.9822	896952
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 6	Proceso	47	47	17628.26969	36393.84598	22068.67649	1049762.81					191591.9696	1003732
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 7	Proceso	51	51	17408.54179	34956.72454	21731.04703	1147686.996					220502.6128	1089156
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 8	Proceso	50	50	17772.35523	35368.64546	21518.7112	1105500.48					198959.3477	1067800
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 9	Proceso	59	59	17523.58186	33428.87742	20949.80997	1289065.596					214741.7356	1260004
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 10	Proceso	52	52	17912.40311	33605.63798	21610.46781	1159537.825					212531.8684	1110512
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 11	Proceso	49	49	17378.26757	33961.99744	20740.34897	1046419.865					152745.1204	1046444
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 12	Proceso	47	47	17601.1685	35617.13896	21597.52826	1036018.8					181591.3757	1003732
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 13	Proceso	50	50	17385.77337	34949.4005	21406.8554	1093321.816					188054.6566	1067800
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 14	Proceso	55	55	17866.50492	35366.17487	22267.91034	1246463.468					243196.7844	1174580
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 15	Proceso	45	45	17787.62087	33889.66606	21096.98487	964075.0732					144323.2397	961020
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 16	Proceso	49	49	17837.08881	34965.69701	20717.48033	1034089.381					141219.4175	1046444
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 17	Proceso	55	55	17698.00357	30625.44357	20776.3576	1178305.577					177345.5526	1174580
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 18	Proceso	44	44	17383.21812	35106.30553	21166.13883	954940.9964					154637.6531	939664
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 19	Proceso	51	51	17770.35612	35681.54494	21679.76079	1136121.508					205713.5151	1089156
Proceso de capacitación	Escenario 1 -	Proceso	47	47	17598.13041	35874.56269	21436.74938	1021447.911					165227.81	1003732

	Replicación 20													
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 21	Proceso	47	47	17728.69553	28340.33657	20095.42337	964439.7294					110695.6271	1003732
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 22	Proceso	49	49	17770.33979	33653.32134	21148.14678	1072934.227					181709.2732	1046444
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 23	Proceso	50	50	17412.64926	35990.50941	21210.05531	1078878.557					169638.5637	1067800
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 24	Proceso	47	47	17634.04226	32904.13929	20817.89342	995249.784					138942.3777	1003732
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 25	Proceso	47	47	17455.21684	34489.9878	21169.54905	1024533.859					169635.057	1003732
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 26	Proceso	41	41	17689.66983	30412.47901	20886.30804	876223.4712					128454.6245	875596
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 27	Proceso	44	44	17901.77778	34172.00682	20873.41217	942308.8953					139850.6974	939664
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 28	Proceso	52	52	17564.23095	34928.53015	22466.31656	1192883.309					243260.8302	1110512
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 29	Proceso	50	50	17918.8308	32641.70891	21214.41604	1087783.684					177616.7928	1067800
Proceso de capacitación	Escenario 1 - Replicación 30	Proceso	44	44	17667.82664	31283.56206	20084.49936	895694.0323					95417.59583	939664
Proceso de planificación	Escenario 1 - Replicación 1	Proceso	100	100	1121.180107	28827.92249	20393.2152	2039321.52					1998838.689	167100
Proceso de planificación	Escenario 1 - Replicación 2	Proceso	100	100	1085.68782	27954.57838	20279.06859	2027906.859					1987708.58	167100
Proceso de planificación	Escenario 1 - Replicación 3	Proceso	100	100	1126.674806	28317.1013	20155.30245	2015530.245					1975292.347	167100
Proceso de planificación	Escenario 1 - Replicación 4	Proceso	100	100	1086.514505	28110.37673	20376.58475	2037658.475					1997597.006	167100
Proceso de planificación	Escenario 1 - Replicación 5	Proceso	100	100	1329.361175	28244.04508	20368.87591	2036887.591					1996802.91	167100
Proceso de planificación	Escenario 1 - Replicación 6	Proceso	100	100	1021.306049	28031.84764	20192.98325	2019298.325					1979113.249	167100

Proceso de planificación	Escenario 1 - Replicación 7	Proceso	100	100	1061.465465	28725.40312	20820.24718	2082024.718				2041234.541	167100
Proceso de planificación	Escenario 1 - Replicación 8	Proceso	100	100	1069.61319	28105.1924	20328.72474	2032872.474				1992663.788	167100
Proceso de planificación	Escenario 1 - Replicación 9	Proceso	100	100	1070.672217	27891.09549	19866.01146	1986601.146				1946563.207	167100
Proceso de planificación	Escenario 1 - Replicación 10	Proceso	100	100	1065.998165	28753.64642	20474.15246	2047415.246				2006936.915	167100
Proceso de planificación	Escenario 1 - Replicación 11	Proceso	100	100	1300.930788	28577.77999	20697.3821	2069738.21				2029241.532	167100
Proceso de planificación	Escenario 1 - Replicación 12	Proceso	100	100	1031.497836	27866.67501	19933.4931	1993349.31				1953425.721	167100
Proceso de planificación	Escenario 1 - Replicación 13	Proceso	100	100	1110.028048	28590.89914	20372.69093	2037269.093				1996852.216	167100
Proceso de planificación	Escenario 1 - Replicación 14	Proceso	100	100	1278.726648	28338.11188	20154.19635	2015419.635				1975381.077	167100
Proceso de planificación	Escenario 1 - Replicación 15	Proceso	100	100	1081.392928	28008.77775	20162.21742	2016221.742				1976021.65	167100
Proceso de planificación	Escenario 1 - Replicación 16	Proceso	100	100	1258.954136	28121.94576	19737.01485	1973701.485				1933577.934	167100
Proceso de planificación	Escenario 1 - Replicación 17	Proceso	100	100	1289.499096	28883.45093	20676.53757	2067653.757				2027274.529	167100
Proceso de planificación	Escenario 1 - Replicación 18	Proceso	100	100	1102.554101	28403.97858	20322.1832	2032218.32				1992037.743	167100
Proceso de planificación	Escenario 1 - Replicación 19	Proceso	100	100	1044.137014	28135.53739	20303.90201	2030390.201				1990033.249	167100
Proceso de planificación	Escenario 1 - Replicación 20	Proceso	100	100	1113.150308	28513.19236	20364.19511	2036419.511				1995991.888	167100
Proceso de planificación	Escenario 1 - Replicación 21	Proceso	100	100	1049.135475	28380.51621	20300.09608	2030009.608				1989687.383	167100
Proceso de planificación	Escenario 1 - Replicación 22	Proceso	100	100	1073.657061	27714.37411	19957.51083	1995751.083				1955843.247	167100
Proceso de planificación	Escenario 1 -	Proceso	100	100	1064.666214	28691.55624	20542.80687	2054280.687				2014004.442	167100



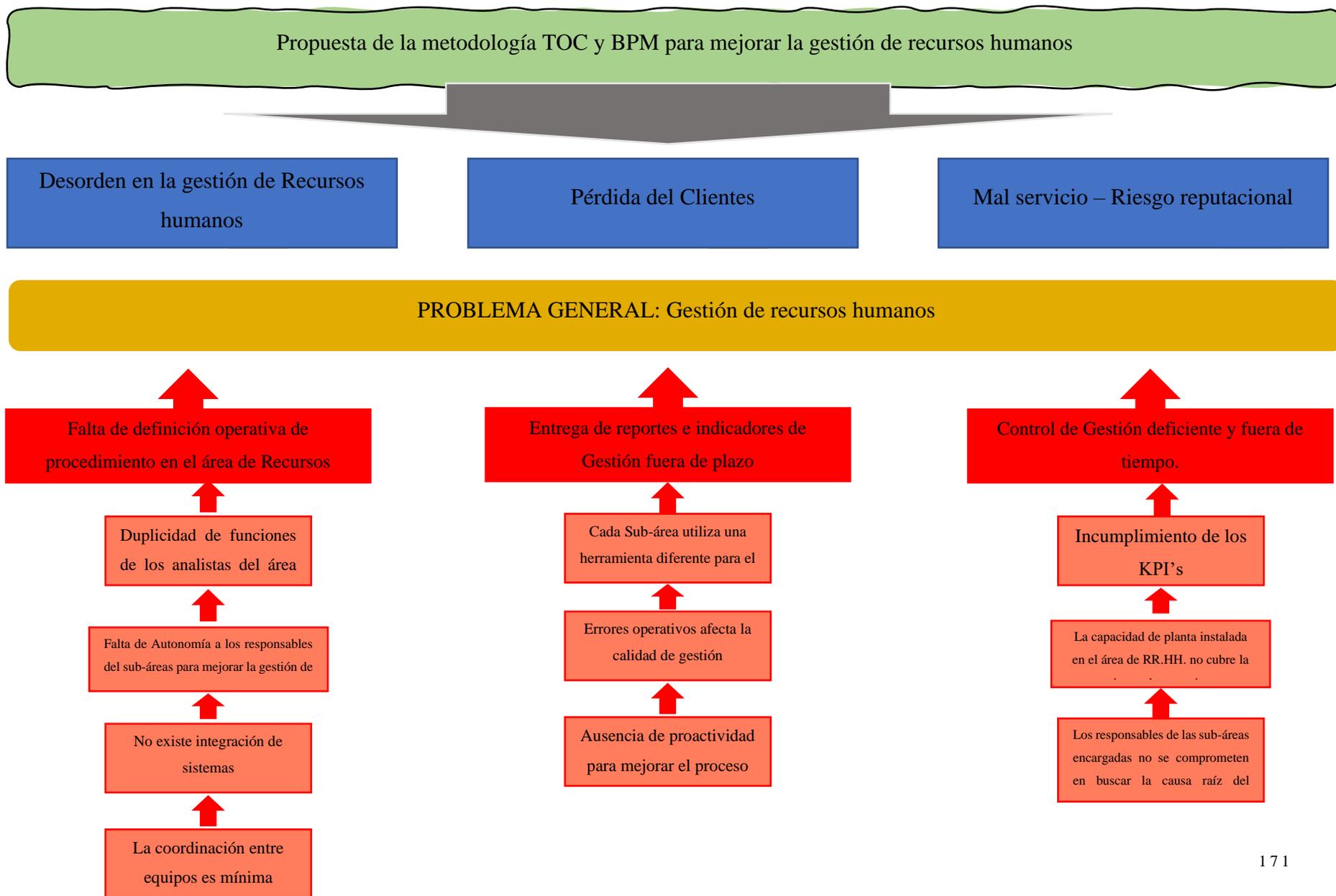
<p>En Estados Unidos, Los representantes de importantes consultoras organizacionales mencionan que actualmente los jefes de recursos humanos deben tomar decisiones difíciles frente a la actual coyuntura y es por lo que deben equilibrar el enfoque de la empresa y sus resultados. Según Dan Kaplan, CEO de Korn Ferry, indica que, lo más sencillo es realizar despidos masivos para lograr minimizar costos. Por otro lado, el representante de McKinsey, Bill Schaninger, manifiesta que un buen líder de recursos humanos podría evaluar si es factible que los colaboradores que tienen funciones similares sean dotados de nuevas herramientas con el objetivo de redistribuirlos o volver a cualificarlos; además de, replantear los procesos de la organización para así determinar quién debe hacer qué y si algún proceso debe ser automatizado.</p>	<p>Según Sydle, empresa especializada en brindar soluciones digitales, informa que las empresas tienen tres pilares; como lo son el capital, recursos físicos y sus recursos humanos, para ser exitosas. Entonces, si alguno fallara la empresa tendrá obstáculos para seguir existiendo. Por lo que, las buenas prácticas de la gestión de recursos humanos incrementan el bienestar de los equipos de trabajo; sosteniendo el desarrollo del negocio en la toma de decisiones. Lo que incide en que el capital humano sea más eficiente e incrementará su desempeño, lo que conllevará a su crecimiento profesional dentro de la empresa.</p>	<p>Una investigación en Estados Unidos desde de abril del 2021, evidenció que los colaboradores de diferentes empresas renunciaron de forma masiva debido a que no se encontraban cómodos con sus funciones por ser poco flexibles a sus necesidades; la oferta laboral se incrementó a 10.9 millones de puestos libres hasta julio del mismo año, a este fenómeno lo denominaron como “La gran renuncia”. De acuerdo con el estudio de la Oficina de Estadística Laboral de Estados Unidos, se estima que la deserción laboral se incrementará en 2.5% el 2022. Lamentablemente este escenario se repitió, aunque en baja proporción, en Latinoamérica y diferentes regiones.</p>	
<p><b>Evidencia del registro en Ms Word</b></p>	<p>(Kaplan y Schaninger, 2020)</p>	<p>(SYDLE, 2021)</p>	<p>(Arce, 2022)</p>

**Matriz 1. Fuentes de información para el problema a nivel nacional**

<p><b>Problema de investigación a nivel nacional</b> Gestión de recursos humanos</p>					
<p><b>Informe nacional 1</b></p>		<p><b>Informe nacional 2</b></p>		<p><b>Informe nacional 3</b></p>	
<p><b>Palabras claves del informe</b></p>	<p>Recursos humanos, gestión, planificación, proceso, productividad</p>	<p><b>Palabras claves del informe</b></p>	<p>Perfil de puestos, resultados, planificación, desempeño, gestión del personal, seguimiento</p>	<p><b>Palabras claves del informe</b></p>	<p>Gestión recursos humanos, millenials, flexible</p>
<p><b>Título del informe</b></p>	<p>¿Cómo hacer un plan de gestión de recursos humanos eficaz?</p>	<p><b>Título del informe</b></p>	<p>Política Nacional de Modernización de la gestión pública al 2021</p>	<p><b>Título del informe</b></p>	<p>¿Cuáles son los retos de la gestión del talento para las empresas peruanas?</p>
<p>Un estudio en Perú manifiesta que cuando los recursos no cumplen el perfil ni llegan al lugar, ni momento oportuno, se habla de que el plan no está correctamente diseñado. Por lo que se debe trabajar transversalmente con todos equipos en la organización para tomar</p>		<p>En el Perú se ha implementado una normativa para mejorar la gestión pública, La política Nacional de modernización de la Gestión Pública al 2021, desarrollada por la Secretaría de</p>		<p>En un artículo del Diario Gestión, evidencia que actualmente las empresas se están adaptando a los talentos de nuevas generaciones y se proyecta que</p>	

<p>decisiones orientadas en los objetivos de la empresa. Los colaboradores de diversos equipos son la clave en la planificación y toma de decisiones del proyecto porque aportarán su experiencia y un alto compromiso para sacar adelante el proyecto. Además de implementar un buen plan de recursos humanos, mediante el desarrollo de competencias, colaboradores bien interrelacionados, seguir de cerca el desempeño y brindar soluciones oportunas; sin duda, desencadenará que la gestión del recurso humano mejore; por consiguiente, se obtenga un alto resultado en las métricas de productividad, lo que conlleva a que el clima laboral y el desempeño</p>	<p>Gestión Pública, Encuentran que actualmente una de las principales deficiencias en la Gestión Pública del Perú es la ineficiente gestión de recursos humanos y política. Además, se evidencia que los perfiles de puestos son inadecuados y la cantidad de puestos por cada perfil es insuficiente por la carga laboral. Los procesos de planificación, selección y otros subprocesos no son los adecuados y se siguen incrementando porque aún hace falta el compromiso de las autoridades en optimizar la gestión de los recursos humanos.</p>	<p>en los subsiguientes años los colaboradores millenials sean aproximadamente un 65%-70% de todo el capital humano en las organizaciones, lo que conlleva a que, desde el punto de vista de recursos humanos, las empresas innoven y sean más flexibles.</p>	
<p><b>Evidencia del registro en Ms Word</b></p>	<p>(ESAN, 2020)</p>	<p>(Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, 2021)</p>	<p>(Eaerle, <a href="https://gestion.pe">https://gestion.pe</a>, 2019)</p>

**Matriz 2. Árbol de problemas a nivel local – organización**



**Matriz 4. Matriz de problema a nivel local**

Causa	Sub causa	¿Porqué?	Problema general
			Categoría problema Gestión de recursos humanos
Falta de definición operativa de procedimiento en el área de Recursos humanos	Duplicidad de funciones de los analistas del área de Recursos Humanos	Los analistas de la sub-área de Capacitación realiza el seguimiento de los equipos en proceso y alimenta su Excel, la mayoría de las veces se encuentra con información desfasada, mas no reporta los equipos críticos. Como solución inmediata la sub-área de Selección tiene un equipo que revisa el Excel y transforma la información en otro tablero para poder tomar decisiones.	<p>El problema de la gestión de recursos humanos tiene su origen en los siguientes puntos: Falta de definición operativa de procedimiento en el área de Recursos humanos, dado que existe duplicidad de funciones de los analistas del área de Recursos Humanos; además de la ausencia de autonomías a los responsables del sub-áreas para mejorar la gestión de selección y capacitación; al mismo tiempo se identifica que la ausencia de integración de sistemas no ayuda a optimizar los procesos. Por consiguiente, genera desorden en la gestión de los recursos.</p> <p>La demora en la entrega de reportes e indicadores de Gestión se debe a que las sub-áreas encargadas utilizan una herramienta diferente para el manejo de sus datos, estos reportes presentan errores operativos lo que afecta a la calidad de gestión y retrasa la entrega. Por otro lado, la ausencia de proactividad para mejorar el proceso podría desencadenar en la pérdida del Cliente externo El Control de Gestión deficiente y fuera de tiempo, conlleva al incumplimiento de los KPI's del área, otra causa identificada es que la capacidad de planta instalada en el área de RR. HH. no cubre la demanda operativa para sostener los resultados durante todo el proceso. Por otra parte, se identifica que los responsables de las sub-áreas encargadas no se comprometen en buscar la causa raíz del problema y como resultado se brinda un mal servicio o en el peor de los casos afectará el riesgo reputacional.</p>
	Falta de Autonomía a los responsables de sub-áreas para mejorar la gestión de selección y capacitación	La toma de decisiones es vertical.	
	No existe integración de sistemas	Los Sistemas son obsoletos y no están conectados; además, cada uno se alimenta de forma manual.	
Entrega de reportes e indicadores de Gestión fuera de plazo	Cada Sub-área utiliza una herramienta diferente para el manejo de sus datos	Los analistas de la sub-área de Capacitación alimenta archivos de Excel por cada cliente con la información de los equipos en proceso de capacitación; mientras que, el sub-área de Selección tiene otro Excel que debe alimentar con información de Capacitación para lograr hacer un seguimiento al proceso.	
	Errores operativos afecta la calidad de gestión	Por ser manuales	
	Ausencia de proactividad para mejorar el proceso	La verticalidad en la toma de decisiones mantiene al equipo sin motivación.	
		El equipo está estancado y hace que el proceso sea cada vez más obsoleto	
Control de Gestión deficiente y	Incumplimiento de los KPI's		

fuera de tiempo	La capacidad de planta instalada en el área de RR. HH. no cubre la demanda operativa	La cantidad de analistas encargados de entrevistar a los postulantes no es suficiente para cumplir con lo requerido por el área de Operaciones	
	Los responsables de las sub-áreas encargadas no se comprometen en buscar la causa raíz del problema	Los responsables se encuentran enfocados en llenar las salas de capacitación al primer día	

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente internacional 1:			
Título	Planificación estratégica de recursos humanos para una compañía financiera	Metodología	
Autor	Ana Lía Martínez Negrín, María Eugenia Tornaría Padrón, Marcela Eguiluz Fernández	Enfoque	Holístico
Lugar:	Uruguay	Tipo	Básica
Año	2018		
Objetivo	Realiza un análisis del estado actual de los distintos procesos dentro de la gestión de recursos humanos en una compañía financiera en Uruguay	Diseño	Proyectivo
Resultados		Método	Analítico
		Población	133
		Muestra	72
		Unidades informantes	10
Conclusiones	Se concluye que la gestión de los recursos humanos de la compañía se encuentra alineada a los objetivos estratégicos de la compañía. No obstante, se detectan oportunidades de mejora para impactar positivamente en los resultados del negocio, consolidar sus ventajas competitivas y hacer frente a los desafíos futuros.	Técnicas	Encuesta, pres-test
		Instrumentos	Cuestionario, ficha pretest
		Método de análisis de datos	Pareto,
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Negrín et al. (2018) en su estudio acerca de la planeación estratégica en el área de recursos humanos tuvo por objetivo analizar de manera integral el área de recursos humanos en una organización situada en Uruguay con la finalidad de proponer un plan estratégico en dicha área. Respecto a la metodología que empleó en dicha investigación tuvo un enfoque mixto proyectivo. Para concluir; luego de analizar los resultados, los objetivos estratégicos y la gestión de los recursos humanos en la organización; concluyó que, estas se encuentran bajo la misma dirección; sin embargo, hay puntos críticos por mejorar para optimizar los resultados de la empresa. Esta investigación será referencia para el marco teórico, instrumentos y discusión.		

Referencia	(Negrín et al., 2018)
------------	-----------------------

Datos del antecedente internacional 2:

Título	Diseño y calidad de una herramienta informática para la gestión de recursos humanos por competencias en entidades sociales	Metodología	
Autor	Daniel Clavero Herrero	Enfoque	Cualitativo
Lugar:	España	Tipo	
Año	2019		
Objetivo	objetivo consistirá en buscar una solución al problema de investigación teniendo en consideración que la solución encontrada deberá mejorarse en el futuro para lo cual deberemos concretar cual será el método idóneo para ello.	Diseño	investigación-acción
Resultados	Como síntesis de ambos elementos se propone una definición para el concepto de competencia para el bienestar de las personas, analizando las claves para la implantación de un sistema que se apoye en este enfoque específico. Dentro del marco empírico, el estudio describe las principales características de la herramienta informática desarrollada, A3byComp, así como la fundamentación teórica de su estructura en base a la revisión de la literatura realizada	Método	
		Población	20
		Muestra	10
		Unidades informantes	
Conclusiones		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	estadístico
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Clavero (2019), elaboró una herramienta digital para optimizar la gestión de recursos humanos, dicho estudio tenía como objetivo principal analizar el estado actual de la gestión de los recursos humanos; así como, la calidad de vida de los colaboradores con capacidades diferentes, el estudio tuvo como finalidad proponer una herramienta digital que aporte en el despliegue de un nuevo sistema de gestión, en donde ambos criterios se direccionen en un mismo enfoque. Como resultado, generó el diseño de la herramienta bajo los criterios concebidos durante la investigación; además, como consecuencia simplificó la definición de los distintos puestos, optimizó los procedimientos de selección, capacitación y evaluación del desempeño. Del mismo modo, realizó un plan de mejora continua mediante el uso de un formulario para medir los indicadores de uso y función. Esta investigación servirá de apoyo para el marco teórico e instrumento.		
Referencia	(Clavero, 2019)		

Datos del antecedente internacional 3:

Título	Auditoría de Gestión al departamento de talento humano de una distribuidora de productos de consumo masivo	Metodología	
Autor	Teneda Hidalgo, Verónica Elizabeth, Altamirano Hidalgo, Mario Roberto	Enfoque	Mixto
Lugar:	Ambato – Ecuador	Tipo	
Año	2018		
Objetivo	o, el objetivo general se ocupa de desarrollar una Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de una distribuidora de productos de consumo masivo	Diseño	
Resultados		Método	
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	La empresa no cuenta con un método de control exacto referente a la gestión de los procesos aplicados dentro del Departamento, generando un desconocimiento de la efectividad, eficiencia, economía y ética que poseen los empleados en cada puesto de trabajo	Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Teneda y Altamirano (2018) realizaron una investigación en una empresa ecuatoriana, el estudio trata de la auditoría de gestión en el área de administración del talento. El objetivo de dicho estudio era desarrollar una auditoría en el área de GTH. Asimismo; en este estudio se concluyó que, en la organización no existe un equipo encargado del control de gestión de procesos del área, lo que conlleva a generar la ausencia de información respecto a la ética y eficiencia de los colaboradores del área. La presente investigación se tomará como referencia para fortalecer el marco teórico.		
Referencia	(Teneda y Altamirano, 2018) - Artículo		

Datos del antecedente nacional 1:			
Título	Rediseño de procesos para la gestión de recursos humanos de la empresa Grupo Mundo	Metodología	
Autor	Gonzalo Celis Soberón Alicia Alexandra Vergara Castro	Enfoque	Cualitativa
Lugar:	Trujillo-Perú	Tipo	Explicativa
Año	2018		

Objetivo	Su objetivo general es determinar el efecto del rediseño de procesos en la gestión de Recursos Humanos de la empresa Grupo Mundo	Diseño	Experimental pre y post prueba
Resultados	Resultados un ahorro de S/ 4573.70 anual, también se logró la reducción de tiempos por procesos. En el proceso de Reclutamiento y Selección 170.3 minutos y el proceso de Incorporación 61.6 minutos.	Método	
		Población	
		Muestra	9 colaboradores
		Unidades informantes	
Conclusiones	El rediseño de procesos bajo el enfoque BPM tiene un efecto positivo en la gestión de Recursos Humanos de la empresa Grupo Mundo, evidenciando una mejora tras la reducción de tiempos y costos de los procesos rediseñados.	Técnicas	Análisis documental y de archivos, la entrevista y la observación directa
		Instrumentos	Ficha de análisis documental, guía de entrevista y ficha de observación de procesos
		Método de análisis de datos	Estadístico haciendo uso de Ms Excel 2016 y de SPSS para el análisis de datos
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Celis y Vergara (2018) en su estudio acerca de la gestión de los recursos humanos en la empresa Grupo Mundo S.A.C mediante el rediseño de procesos. Tuvo como principal objetivo descubrir cuál es el efecto(beneficio) del rediseño en los procesos de la gestión de los recursos humanos en dicha compañía. El estudio tuvo una metodología de tipo explicativo, con un diseño preexperimental, con método estadístico, el cual fue complementado con el uso de las técnicas de entrevistas, observación directa; además de, análisis de archivos y documentos aplicado a 9 colaboradores y a los 7 procesos del área de Recursos Humanos. El investigador concluyó que la empresa obtuvo como resultados el incremento de ahorro; así como la mejora en la reducción de tiempo y costo en los procesos que fueron rediseñados con el enfoque BPM, el cual tiene un impacto positivo en el área. Además, este nuevo enfoque de proceso permitió que los indicadores de tiempo del proceso de reclutamiento, selección e incorporación sea optimizado en 60% y 46%. Por otro lado, este estudio permitió documentar 29% de sus procedimientos y el 100% de sus procesos fueron graficados. El presente estudio se tomará como referencia para fortalecer los instrumentos y el marco teórico de esta investigación.		
Referencia	PALABRAS CLAVE: Proceso, duplicidad, rediseño, indicadores; gestión, recursos humanos. (Celis y Vergara, 2018)		

Datos del antecedente nacional 2:			
Título	Gestión por procesos en la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe 2019	Metodología	
Autor	Bravo, Navarro, Gustavo Enrique	Enfoque	Cualitativo
Lugar:	Ferreñafe - Lambayeque	Tipo	Descriptivo
Año	2019		
Objetivo	Elaborar una propuesta de una gestión por procesos en la oficina de recursos humanos de la municipalidad provincial de Ferreñafe, tomado como referencia el marco legal vigente.	Diseño	

Resultados	Resultados estadísticos demostrados se pudo apreciar que el servicio de la oficina de recursos humanos era deficiente y no cumplía con las necesidades de los usuarios, por lo que se pudo conocer que al realizar una gestión por procesos en dicha oficina los servidores tendrían claro los responsables de cada actividad, así como su secuencia, esto se vería reflejado en la mejor atención al usuario, por lo que cumpliría con sus expectativas	Método	No experimental - transversal
		Población	13 personas
		Muestra	13 personas
		Unidades informantes	Servidor de oficina Usuarios del servicio
Conclusiones		Técnicas	Entrevista
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Estadístico
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	<b>PARAFRASEO:</b> Bravo (2019) en su estudio acerca de la gestión por procesos en el área de recursos humanos, propuso una gestión por procesos bajo el marco legal vigente. El método empleado fue descriptivo de tipo propositivo, la muestra y población son 13 personas a quienes se les pidió una entrevista. Después de conocer los resultados, los cuales eran deficientes porque los colaboradores desconocían los procedimientos que se llevaban a cabo en la oficina; así como, 80% de los colaboradores indicó que no recibió capacitación para desarrollar sus funciones; además, los usuarios del área consideraban que la atención no era óptima. Finalmente; elaboró el diseño estandarizado de dos procesos del área para que sea implementado; como consecuencia, los colaboradores tendrán sus responsabilidades bien definidas, los usuarios tendrán una atención oportuna y de esta manera los indicadores de satisfacción se elevarán. El presente estudio reforzará el marco teórico e instrumentos de la investigación.		
Referencia	(Bravo, 2019)		

Datos del antecedente nacional 3:			
Título	Propuesta de metodología PDCA para mejorar la gestión por procesos en un Call center	Metodología	
Autor	Barzola Luciano, Rosa Beliza	Enfoque	Mixto
Lugar:	Lima	Tipo	Proyectivo
Año	2019		
Objetivo	Fue optimizar la gestión por procesos en un Call center, Lima 2019	Diseño	
Resultados		Método	Deductivo e inductivo
		Población	80 teleoperadores
		Muestra	66 teleoperadores
		Unidades informantes	2 supervisores de operaciones 1 jefe de operaciones
Conclusiones	Se planteó una mejora continua o PDCA para mejorar la gestión por proceso en el área de BackOffice de un Call center, Lima –	Técnicas	Encuestas y entrevistas
		Instrumentos	Cuestionario, guías de entrevista

	2018, a través de la implementación de un nuevo software junto con un manual de uso para los colaboradores con la determinación 3 categoría que es la gestión por proceso, herramienta de validación y calidad de servicio, 2 son categoría problema y 1 categoría solución las cuales fueron comparadas con los antecedentes de investigación.	Método de análisis de datos	Triangulación, Pareto, Atlas Ti
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Barzola (2019) en su investigación acerca de la gestión en un Call Center, tuvo por objetivo mejorar la gestión por procesos. El enfoque que se aplicó en el estudio era mixto de tipo proyectivo. Cabe resaltar que, el objetivo principal de esta investigación era mejorar los procesos en la gestión de la empresa. Los resultados de los instrumentos aplicados a la muestra demostraron que el 39.39% calificó la gestión como no óptima; además, el 42.42% de los colaboradores manifestaron que, el personal nuevo casi nunca alcanza a completar el periodo de prueba, lo que origina una alta tasa de rotación. Por otro lado; el 33.33% calificó el clima laboral como causante de estrés, lo que ocasiona que, los colaboradores trabajen con mala actitud y tiendan a cometer errores operativos. Por último; concluyó que el diseño de un plan de mejora continua mediante el desarrollo de un software para optimizar la gestión por procesos del área; también, elaboró las instrucciones de uso. La presente investigación será de referencia para generar el marco teórico, discusiones e instrumentos para reforzar este estudio.		
Referencia	(Barzola, 2019)		

Datos del antecedente nacional 4:			
Título	Sistema de evaluación de personal y el mejoramiento de la gestión de recursos humanos de la municipalidad distrital de Casa Grande: 2018	Metodología	
Autor	Mantilla Alvarez, Teresa Consuelo	Enfoque	Mixto
Lugar:		Tipo	Proyectivo
Año	2018	Diseño	Descriptivo transeccional
Objetivo	Proponer un Sistema de Evaluación de Personal para mejorar la gestión de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Casa Grande	Método	Inductivo – deductivo Analítico - sintético
Resultados		Población	45 colaboradores
		Muestra	45 colaboradores
		Unidades informantes	Gerente de Recursos
Conclusiones	Se obtuvo como conclusión general que un Sistema de Evaluación para el Personal Administrativo, basado en indicadores, relacionados con la Institución, el trabajo y el	Técnicas	Encuesta, entrevista e investigación documental
		Instrumentos	Cuestionario de preguntas, ficha de entrevista y documentos

	personal administrativo va a mejorar la gestión de Recursos Humanos de manera significativamente.	Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	El estudio de Mantilla (2018) acerca de indicadores en la evaluación del personal para la optimización de la gestión de recursos humanos; tuvo por objetivo, diseñar un sistema de evaluación al personal como propuesta para mejorar la gestión del área de recursos humanos. La metodología que usó en este estudio tiene un enfoque mixto de tipo proyectivo. Asimismo, el análisis desarrollado en la investigación determinó el método de formación que se requiere aplicar según el puesto o perfil; también, se concluyó que, los colaboradores no tenían una evaluación de desempeño y era preciso elaborarlo para que los indicadores de eficacia y eficiencia sean mejorados. Por otro lado, este estudio proyectivo resaltó que la implementación del sistema sería el hito de inicio para lograr un cambio integral en la gestión de los recursos humanos, el cual debe alinear los enfoques del clima organizacional y el sistema de reconocimientos. Este antecedente será de apoyo en el marco teórico, instrumentos y discusiones del presente estudio.		
Referencia	(Mantilla, 2018)		

### Matriz 6. Esquema de Teorías

<b>Teorías ingeniería</b>			
<b>Teoría</b>	<b>Representante</b>	<b>Fundamento</b>	<b>¿Por qué incluir en la investigación?</b>
Teoría de sistemas	Ludwig von Bertalanffy (1976)	Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes que representan un todo unificado	La teoría de sistemas tiene como finalidad la relación entre sí de todos sus componentes para que funcione como un todo; y según Chiavenato (2009) la gestión del talento se encarga de generar la evolución de las personas mediante una serie de procesos para proteger el principal activo de las empresas. De ahí que, guarda relación debido a que las organizaciones tienen diferentes procedimientos los cuales se encuentran interrelacionados en la gestión del talento humano.
<b>Teoría administrativa</b>			
<b>Teoría</b>	<b>Representante</b>	<b>Fundamento</b>	<b>¿Por qué incluir en la investigación?</b>
Teoría Neoclásica	Peter Drucker (1950)	La “administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en consonancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección”	La teoría neoclásica tiene como finalidad proponer objetivos alineados a los de la organización y se enfatiza la ejecución del proceso administrativo. Además; según Chiavenato (2009) la gestión del talento se encarga de generar la evolución de las personas mediante una serie de procesos para proteger el principal activo de las empresas. Por tanto, son afines porque ambas proponen administrar el talento mediante la planificación, dirección, coordinación y control para lograr las metas definidas por la organización.

Teorías de las decisiones	Herbert Alexander Simon (1997)	Son los procesos cognitivos que se desarrollan en la mente del individuo y que tienen como meta primaria la elección de un curso de acción que ayude a resolver algún problema	La teoría de las decisiones tiene como objetivo la toma de una decisión basada en procesos racionales para solucionar un problema. Asimismo; Milkovich y Boudreau (1997) indican que, la gestión del talento es una agrupación integrada de decisiones concernientes al ámbito laboral y que a su vez contribuyen a la eficacia de los colaboradores. Por lo que, guarda relación en la administración del talento debido a que la gestión de personas, entre todos sus procesos, implica tomar una serie de decisiones para lograr los objetivos de la compañía.
---------------------------	--------------------------------	--	---

### Matriz 7. Sustento teórico

Problema: Gestión de recursos humanos

Teorías de ingeniería y administración			
Autor de mayor relevancia o creador de la teoría:			
Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
<b>Cita textual</b>	Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes que representan un todo unificado	Son los procesos cognitivos que se desarrollan en la mente del individuo y que tienen como meta primaria la elección de un curso de acción que ayude a resolver algún problema	La “administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en consonancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección”
<b>Parfraseo</b>	<i>La teoría de sistemas tiene como finalidad la relación entre sí de todos sus componentes para que funcione como un todo; y según Chiavenato (2009) la gestión del talento se encarga de generar la evolución de las personas mediante una serie de procesos para proteger el principal activo de las empresas. De ahí que,</i>	<i>La teoría de las decisiones tiene como objetivo la toma de una decisión basada en procesos racionales para solucionar un problema. Por otro lado, Milkovich y Boudreau (1997) indican que, la gestión del talento es una agrupación integrada de</i>	<i>La teoría neoclásica tiene como finalidad proponer objetivos alineados a los de la organización y se enfatiza la ejecución del proceso administrativo. Además; según Chiavenato (2009) la gestión del talento se encarga de generar la evolución de las personas mediante una serie de</i>

	<i>guarda relación debido a que las organizaciones tienen diferentes procedimientos los cuales se encuentran interrelacionados en la gestión del talento humano.</i>	<i>decisiones concernientes al ámbito laboral y que a su vez contribuyen a la eficacia de los colaboradores. Por lo que, guarda relación en la administración del talento debido a que la gestión de personas, entre todos sus procesos, implica tomar una serie de decisiones para lograr los objetivos de la compañía.</i>	procesos para proteger el principal activo de las empresas. Por tanto, son afines porque ambas proponen administrar el talento mediante la planificación, dirección, coordinación y control para lograr las metas definidas por la organización.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Bertalanffy, 1976)	(Simon, 1997)	(Drucker, 1950)
<b>Relación de la teoría con el estudio</b>	<p>Teoría de sistemas  <i>De ahí que, guarda relación debido a que las organizaciones tienen diferentes procedimientos los cuales se encuentran interrelacionados en la gestión del talento humano.</i></p> <p>Teoría Neoclásica  <i>Por tanto, son afines porque ambas proponen administrar el talento mediante la planificación, dirección, coordinación y control para lograr las metas definidas por la organización.</i></p> <p>Teorías de las decisiones  <i>Por lo que, guarda relación en la administración del talento debido a que la gestión de personas, entre todos sus procesos, implica tomar una serie de decisiones para lograr los objetivos de la compañía.</i></p>		
<b>Redacción final</b>	<p><i>Esta investigación está fundamentada en la teoría de sistemas, decisiones y neoclásica. Para empezar la teoría de sistemas tiene como finalidad la relación entre sí de todos sus componentes para que funcione como un todo; y según Chiavenato (2009) la gestión del talento se encarga de generar la evolución de las personas mediante una serie de procesos para proteger el principal activo de las empresas. De ahí que, guarda relación debido a que las organizaciones tienen diferentes procedimientos los cuales se encuentran interrelacionados en la gestión del talento humano. En segundo lugar, la teoría de las decisiones tiene como objetivo la toma de una decisión basada en procesos racionales para solucionar un problema. Por otro lado, Milkovich y Boudreau (1997) indican que, la gestión del talento es una agrupación integrada de decisiones concernientes al ámbito laboral y que a su vez contribuyen a la eficacia de los colaboradores. Por lo que, guarda relación en la administración del talento debido a que la gestión de personas, entre todos sus procesos, implica tomar una serie de decisiones para lograr los objetivos de la compañía. Finalmente, la teoría neoclásica tiene como finalidad proponer objetivos alineados a los de la organización y se enfatiza la ejecución del proceso administrativo. Además; según Chiavenato (2009) la gestión del talento se encarga de generar la evolución de las personas mediante una serie de procesos para proteger el principal activo de las empresas. Por tanto, son afines porque ambas proponen administrar el talento mediante la planificación, dirección, coordinación y control para lograr las metas definidas por la organización.</i></p>		

**Matriz 9. Construcción de la categoría**

Propuesta de mejora continua basada en TOC y BPM para la gestión de recursos humanos en una empresa de Contact Center, Lima 2022

<b>Categoría: Gestión de recursos humanos</b>					
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>	<b>Fuente 4</b>	<b>Fuente 5</b>
<b>Cita textual</b>	Los RH como un conjunto de prácticas de recursos humanos. Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.	La gestión de recursos humanos hace referencia al conjunto de principios, procesos y carácter técnico, especializado y funcional, encaminados a planificar, organizar, dirigir y controlar las diversas funciones operativas relativas a los RRHH de la empresa con el fin de conseguir aprovechar, desarrollar y mantener el equipo humano que trabaja en ella.	el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.	Es la encargada de llevar adelante la política que marca la dirección general sobre el factor humano. Es decir, que tiene la responsabilidad de dirigir los procesos internos y externos que afectan a las personas de una organización de acuerdo con los planes y objetivos de la compañía.	La administración de los recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tiene que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.
<b>Parfraseo</b>	La gestión del recurso humano es la integración de diferentes procesos inherentes a la	La gestión del recurso humano se refiere a la unificación de principios,	Es la síntesis de las decisiones y acciones de gestión a nivel organizativo que influyen en los colaboradores, con el	Se encarga de ejecutar la política establecida por la gestión general sobre el aspecto humano. Es decir, se encarga de direccionar	La gestión de los recursos humanos se ocupa de las políticas y prácticas que se requieren para gestionar las

	administración de los recursos; es decir, es la manera de gestionar la selección, capacitación, sistema de pagos, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.	procesos y naturaleza técnica, especializada y funcional, destinados a planificar, organizar, dirigir y controlar las diferentes funciones operativas relacionadas con los recursos humanos de la empresa con el fin de beneficiar, desarrollar y preservar el equipo humano que trabaja en la empresa.	objetivo de la mejora continua, durante la planificación, implementación y control de las estrategias organizativas, en función a las relaciones con el entorno.	los procesos internos y externos que inciden a las personas de una organización alineados a los planes y objetivos de la empresa.	cuestiones relativas a las relaciones con los empleados de la función directiva; en concreto, implica la contratación, la formación, la evaluación, la compensación y la provisión de un entorno seguro, un código ético y un trato digno para los colaboradores de la empresa.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Chiavenato, 2009)	(Moreno e Innovación y Cualificación S. L., 2012)	(Cuesta, Tecnología de gestión de recursos humanos, 2010)	(Rubió, 2016)	(Dessler y Varela, 2011)
<b>Redacción final</b>	Chiavenato (2009) afirma que, la gestión del recurso humano es la integración de diferentes procesos inherentes a la administración de los recursos; es decir, es la manera de gestionar la selección, capacitación, sistema de pagos, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo. Por otra parte; Moreno e Innovación y cualificación S.L. (2012) afirma que, la gestión del recurso humano se refiere a la unificación de principios, procesos y naturaleza técnica, especializada y funcional, destinados a planificar, organizar, dirigir y controlar las diferentes funciones operativas relacionadas con los recursos humanos de la empresa con el fin de beneficiar, desarrollar y preservar el equipo humano que trabaja en la empresa. Asimismo; según Cuesta (2010) es la síntesis de las decisiones y acciones de gestión a nivel organizativo que influyen en los colaboradores, con el objetivo de la mejora continua, durante la planificación, implementación y control de las estrategias organizativas, en función a las relaciones con el entorno. En cuanto a Rubió (2016) manifiesta que la gestión de				

	los recursos humanos es encargada de ejecutar la política establecida por la gestión general sobre el aspecto humano; es decir, se encarga de direccionar los procesos internos y externos que inciden a las personas de una organización alineados a los planes y objetivos de la empresa. Por último; según Dessler y Varela (2011) se ocupa de las políticas y prácticas que se requieren para gestionar las cuestiones relativas a las relaciones con los empleados de la función directiva; en concreto, implica la contratación, la formación, la evaluación, la compensación y la provisión de un entorno seguro, un código ético y un trato digno para los colaboradores de la empresa.					
<b>Construcción de las subcategorías según la fuente elegida</b>	Subcategoría 1:	Subcategoría 2:	Subcategoría 3:	Subcategoría 4:	Subcategoría 5:	Subcategoría 6:
	Procesos para incorporar a las personas	Procesos para colocar a las personas	Procesos para recompensar a las personas	Procesos para desarrollar a las personas	Procesos para retener a las personas	Procesos para auditar a las personas
<b>Construcción de los indicadores</b>	Reclutamiento	Diseño de puestos	Remuneración	Capacitación	Disciplina	Banco de datos
	Selección	Evaluación del desempeño	Prestaciones y servicios	Cambios	Higiene, seguridad y calidad de vida	Sistemas de información administrativa
				Comunicaciones	Relaciones con sindicatos	
<b>Cita textual de la subcategoría</b>	En la actualidad predomina el enfoque estratégico, el proceso de incorporar a las personas es un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo. La acción está macro	El objetivo principal de esta parte es explicar la forma en que se recibe, selecciona, introduce e inicia a las personas en la organización. Los procesos de colocación de las personas	Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.	Desarrollar personas no es únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas; es brindarles información básica para que aprendan nuevas actitudes, generen	Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la	La evaluación de tareas es una parte de la administración de los recursos humanos que consiste en la aplicación de técnicas específicas para establecer diferentes niveles de importancia en los puestos de

	<p>orientada porque va más allá de cada puesto e involucra a la organización entera. De ahí su enfoque molar y global. El modelo es incremental porque busca la mejora continua del capital humano y agregar nuevos valores a los activos intangibles de la organización por medio de la inclusión de nuevos talentos.</p>	<p>implican los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros de la organización, el diseño del puesto que desempeñarán y la evaluación de su desempeño en el puesto.</p>		<p>ideas y conceptos modificando hábitos y comportamientos que sean más eficientes en lo que hacen. La capacitación desarrolla personas y, por ende, desarrolla la organización.</p>	<p>higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.</p>	<p>una organización. Se inició en 1880, con Taylor, en la Midvale Co. La utilizó para estudiar los puestos y, a partir de entonces, se han desarrollado diferentes técnicas que a lo largo del tiempo fueron adoptadas o eliminadas.</p>
	<p>La búsqueda habitual de “personas con potencial” no siempre es lo adecuado. Necesitamos tener personas con potencial y otras que no lo tengan, para compensar la dinámica en la cual algunos están satisfechos con</p>	<p>Dentro del proceso de organizar y colocar personas, es importante orientarse a realizar un diseño organizacional de desempeño de puestos y su respectiva evaluación</p>	<p>La palabra recompensa significa retribución, premio y reconocimiento por los servicios de alguien.</p> <p>Las personas trabajan en función de beneficios y resultados, la dedicación en</p>	<p>En cuanto al desarrollo de los recursos humanos, se trata de una parte de este proceso, que ocurre en el marco de la empresa. Pero este desarrollo no es solamente el aumento de la instrucción, sino también la formación ética, el aprendizaje de</p>	<p>La administración del talento, además de captar personas idóneas, trata de mantenerlas satisfechas, motivadas a largo plazo dentro de la organización, asegurándoles las condiciones físicas, psicológicas y sociales.</p>	<p>Supervisar es seguir, acompañar, orientar, mantener y controlar el cumplimiento de las reglas y reglamentos impuestos en la organización. Es dar seguimiento a las operaciones y actividades a efecto de</p>

	<p>quedarse en su lugar y otros tienen capacidad y anhelos de crecimiento. Así es como han proliferado en el mundo las empresas dedicadas a la selección de personal a todo nivel y las de personal temporario u otra figura similar, que también actúan como selectoras. Todo esto depende en gran medida de la legislación de cada país, aunque hoy en día la tendencia universal a la existencia de trabajos con menor o sin ninguna cobertura social favorece la selección encubierta, con un periodo de prueba no explicitado.</p>	<p>del desempeño.</p>	<p>el trabajo depende del grado de reciprocidad que reciba a medida que su trabajo produce resultados esperados</p>	<p>la convivencia social y el desarrollo de la persona en cuanto al desarrollo de los recursos humanos es una parte del desarrollo de las personas y, por lo tanto, es importante para la empresa y también para el individuo.</p>		<p>garantizar que los planes y objetivos de la organización sean ejecutados. La función del staff consiste en diseñar sistemas para reunir y obtener datos que proporcionen información a la organización. Los gerentes y los administradores deben tener información a tiempo real para tomar decisiones y hacer que sucedan las cosas.</p>
--	---	-----------------------	---	--	--	--

	Salvo para las medianas o grandes empresas con una demanda de ingresos permanente o en lugares remotos, se suele recurrir a los servicios de un tercero					
<b>Parfraseo</b>	Hoy en día predomina un enfoque estratégico, y el proceso de incorporación de las personas es una forma de cubrir las necesidades a largo plazo de la organización. Es una actividad a nivel macro porque no se limita a cada puesto de trabajo, sino que implica a toda la organización; por tanto, tiene un enfoque particular y global. Además, al	El objetivo es describir cómo se admiten, seleccionan, inducen e inician las personas en la organización. Los procesos de contratación de personal incluyen los primeros pasos de integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño del trabajo que van a realizar y la evaluación de su	Se trata de procesos destinados a estimular a las personas y a satisfacer sus necesidades básicas como individuos. Se trata de servicios, recompensas, bonificaciones y beneficios sociales.	Formar a las personas no es sólo darles información para que adquieran nuevos conocimientos, habilidades y destrezas; es darles información básica para que adquieran nuevas actitudes, ideas y conceptos, para que cambien sus hábitos y sus conductas para ser más eficaces en lo que realizan. La cualificación desarrolla a las personas; por tanto, la organización también se desarrolla.	Son procesos para garantizar unas condiciones ecológicas y psicológicas adecuadas para la actividad humana. Entre ellas, la gestión de la cultura organizativa, el clima laboral, higiene, seguridad, la disciplina calidad de vida, y las relaciones con los gremios.	La evaluación de puestos de trabajo es una parte de la gestión de recursos humanos que implica la aplicación de métodos específicos para la determinación de los diferentes escalones de importancia de los cargos en una organización. Se aplicó por primera vez para estudiar las tareas; y, desde entonces, se han formulado diversas

	mejorar continuamente el capital humano y añadir nuevo valor a los activos intrínsecos de la organización mediante la integración de nuevos talentos se trata de un modelo incremental.	rendimiento en el trabajo.				técnicas que se han ido adoptando o descartando a lo largo de la historia.
	La demanda de "personas con potencial" no siempre es la correcta. Se requiere gente con potencial y gente sin potencial para compensar una dinámica en la que algunos se contentan con quedarse quietos y otros tienen el potencial y la ambición de crecer. Cuando la selección está vinculada a los ingresos, hay	Es importante centrarse en el desarrollo del desempeño de los puestos laborales y su evaluación, por ser parte del proceso de organización y colocación de las personas	El término recompensar se traduce en premiar, retribuir y reconocer el mérito de alguien. Las personas actúan en función del mérito y de resultados, el compromiso con el trabajo está en función del grado de reciprocidad que recibe por los resultados de su labor.	El desarrollo del capital humano forma parte del proceso que se lleva a cabo en la empresa. Este desarrollo no sólo consiste en mejorar la educación, sino también, en la formación ética, la formación para la convivencia en sociedad y el desarrollo del individuo como tal. El DRH forma parte del desarrollo de las personas, y es tan importante para la organización	La gestión del talento, además de contratar a las personas adecuadas, trata de mantenerlas satisfechas y motivadas a largo plazo en la organización, proporcionándole s condiciones físicas, psicológicas y sociales	Controlar se refiere a vigilar, dirigir y el cumplimiento de las normas establecidas en la organización. Su función es diseñar sistemas d recolección de datos que suministren información. Los gestores y administradore s deben disponer de información en línea para brindar soporte

	<p>dos puntos principales de entrada: la selección inhouse y la selección de terceros.</p> <p>Así es como el mundo ha visto surgir empresas de contratación a todos los niveles, así como empresas de trabajo temporal o similares que también actúan como reclutadores.</p> <p>Todo ello depende de la normativa legal de cada país, aunque la tendencia general hoy en día es crear puestos de trabajo con escasa o nula protección social, favoreciendo la contratación encubierta, con un periodo</p>			<p>como para el individuo.</p>		<p>o generar planes de acción</p>
--	---	--	--	--------------------------------	--	-----------------------------------

	de prueba tácito. A excepción de, las medianas y grandes empresas con una demanda constante de ingresos o situadas en lugares remotos, se suele recurrir a servicios de terceros.					
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	Fuente 1 (Chiavenato, 2009) Fuente 2 (Maristany, 2007)	Fuente 1 (Chiavenato, 2009) Fuente 2 (Vallejo, 2015)	Fuente 1 (Chiavenato, 2009) Fuente 2 (Vallejo, 2015)	Fuente 1 (Vallejo, 2015) Fuente 2 (Maristany, 2007)	Fuente 1 (Chiavenato, 2009) Fuente 2 (Vallejo, 2015)	Fuente 1 (Maristany, 2007) Fuente 2 (Vallejo, 2015)
<b>Redacción final</b>	Hoy en día predomina un enfoque estratégico; y según Chiavenato (2009) el proceso de incorporación de las personas es una forma de cubrir las necesidades a largo plazo de la organización.	Según Chiavenato (2009), el objetivo es describir cómo se admiten, seleccionan, inducen e inician las personas en la organización. Los procesos de contratación de personal	Chiavenato (2009) señala que, se trata de procesos destinados a estimular a las personas y a satisfacer sus necesidades básicas como individuos. Se trata de servicios, recompensas, bonificaciones y beneficios	Vallejo (2015) afirma que, formar a las personas no es sólo darles información para que adquieran nuevos conocimientos, habilidades y destrezas; es darles información básica para que adquieran nuevas actitudes, ideas y	Son los procesos para garantizar unas condiciones ecológicas y psicológicas adecuadas para la actividad humana. Entre ellas; la gestión de la cultura organizativa, el clima laboral, higiene, seguridad, la disciplina calidad de vida,	En su libro Maristany (2007) manifiesta que, la evaluación de puestos de trabajo es una parte de la gestión de recursos humanos que implica la aplicación de métodos específicos para la

	<p>Es una actividad a nivel macro porque no se limita a cada puesto de trabajo, sino que implica a toda la organización; por tanto, tiene un enfoque particular y global. Además, al mejorar continuamente el capital humano y añadir nuevo valor a los activos intrínsecos de la organización mediante la integración de nuevos talentos se trata de un modelo incremental. Por su parte; Maristany (2007) sostiene que, la demanda de personas con potencial no siempre es la correcta. Se requiere gente</p>	<p>incluyen los primeros pasos de integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño del trabajo que van a realizar y la evaluación de su rendimiento en el trabajo; Asimismo, Vallejo (2015) indica que, es importante centrarse en el desarrollo del desempeño de los puestos laborales y su evaluación</p>	<p>sociales. Por otro lado, Vallejo (2015) afirma que, el término recompensar se traduce en premiar, retribuir y reconocer el mérito de alguien. Las personas actúan en función del mérito y de resultados, el compromiso con el trabajo está en función del grado de reciprocidad que recibe por los resultados de su labor.</p>	<p>conceptos, para que cambien sus hábitos y sus conductas para ser más eficaces en lo que realizan. La cualificación desarrolla a las personas; por tanto, la organización también se desarrolla. Maristany (2007) coincide en que, el desarrollo del capital humano forma parte del proceso que se lleva a cabo en la empresa. Este desarrollo no sólo consiste en mejorar la educación, sino también, en la formación ética, la formación para la convivencia en sociedad y el desarrollo del individuo como tal. El DRH forma parte del desarrollo de las personas, y es tan importante para la organización</p>	<p>y las relaciones con los gremios (Chiavenato, 2009). Por otro lado; Vallejo (2015) sostiene que, la gestión del talento, además de contratar a las personas adecuadas, trata de mantenerlas satisfechas y motivadas a largo plazo en la organización, proporcionándoles condiciones físicas, psicológicas y sociales</p>	<p>determinación de los diferentes escalones de importancia de los cargos en una organización. Se aplicó por primera vez para estudiar las tareas; y desde entonces, se han formulado diversas técnicas que se han ido adoptando o descartando a lo largo de la historia. Asimismo; Vallejo (2015) añade que, controlar se refiere a vigilar, dirigir y el cumplimiento de las normas establecidas en la organización. Su función es diseñar sistemas de recolección de datos que suministren</p>
--	---	---	---	--	---	---

	<p>con potencial y gente sin potencial para compensar una dinámica en la que algunos se contentan con quedarse quietos y otros tienen el potencial y la ambición de crecer. Cuando la selección está vinculada a los ingresos, hay dos puntos principales de entrada: la selección inhouse y la selección de terceros. Así es como el mundo ha visto surgir empresas de contratación a todos los niveles, así como empresas de trabajo temporal o similares que también actúan como reclutadores. Todo ello depende de la normativa legal</p>			<p>como para el individuo.</p>		<p>información. Los gestores y administradores deben disponer de información en línea para brindar soporte o generar planes de acción.</p>
--	---	--	--	--------------------------------	--	--

	<p>de cada país, aunque la tendencia general hoy en día es crear puestos de trabajo con escasa o nula protección social, favoreciendo la contratación encubierta, con un periodo de prueba tácito. A excepción de las medianas y grandes empresas con una demanda constante de ingresos o situadas en lugares remotos, se suele recurrir a servicios de terceros.</p>					
--	---	--	--	--	--	--

**Matriz 10. Justificación**

<b>Justificación teórica</b>	
<b>¿Qué teorías sustentan la investigación?</b>	<b>¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Teoría de sistemas</li> <li>. Teoría Neoclásica</li> <li>. Teorías de las decisiones</li> </ul>	<p>Teoría de sistemas  <i>De ahí que, guarda relación debido a que las organizaciones tienen diferentes procedimientos los cuales se encuentran interrelacionados en la gestión del talento humano.</i></p> <p>Teoría Neoclásica  <i>Por tanto, son afines porque ambas proponen administrar el talento mediante la planificación, dirección, coordinación y control para lograr las metas definidas por la organización.</i></p>

	<p>Teorías de las decisiones</p> <p><i>Por lo que, guarda relación en la administración del talento debido a que la gestión de personas, entre todos sus procesos, implica tomar una serie de decisiones para lograr los objetivos de la compañía.</i></p>
<b>Redacción final</b>	<p>Esta investigación está fundamentada en la teoría de sistemas, decisiones y neoclásica. Para empezar la teoría de sistemas tiene como finalidad la relación entre sí de todos sus componentes para que funcione como un todo; y según Chiavenato (2009) la gestión del talento se encarga de generar la evolución de las personas mediante una serie de procesos para proteger el principal activo de las empresas. Por lo que, es pertinente relacionarla a esta investigación debido a que las organizaciones tienen diferentes procedimientos los cuales se encuentran interrelacionados en la gestión del talento humano. En segundo lugar, la teoría de las decisiones tiene como objetivo la toma de una decisión basada en procesos racionales para solucionar un problema. Asimismo, Milkovich y Boudreau (1997) indican que la gestión del talento es una agrupación integrada de decisiones concernientes al ámbito laboral y que a su vez contribuyen a la eficacia de los colaboradores. De ahí que; la gestión de personas, entre todos sus procesos, implica tomar una serie de decisiones para lograr los objetivos de la compañía. Finalmente, la teoría neoclásica propone objetivos alineados a los de la organización y se enfatiza la ejecución del proceso administrativo. Además; según Chiavenato (2009) la gestión del talento se encarga de generar la evolución de las personas mediante una serie de procesos para proteger el principal activo de las empresas. Por tanto, son afines porque ambas proponen administrar el talento mediante la planificación, dirección, coordinación y control para lograr las metas definidas por la organización.</p>

<b>Justificación práctica</b>	
<b>¿Por qué realizar el trabajo de investigación?</b>	<b>¿Cómo el estudio aporta a la organización?</b>
<p>Porque la gestión de los recursos humanos es un pilar de la organización y evoluciona según el entorno; por lo que es importante optimizar sus procesos con un enfoque alineado a la estrategia corporativa.</p>	<p>Se mejorará la gestión de recursos humanos enfocado en la estrategia corporativa, la cual se verá reflejada en los resultados de desempeño y consecuentemente generar beneficios económicos para la empresa (ahorro).</p>
<b>Redacción final</b>	<p>Como trascendencia práctica de la presente investigación, se mejorará la gestión de recursos humanos con un enfoque estratégico alineado a los principios de la empresa; asimismo, se mejorará el control de la gestión permitiendo tener una visión oportuna del estado de diferentes procesos; por otro lado, la falta de organización y planificación de la gestión se optimizará de modo tal que los colaboradores puedan enfocarse en su labor, maximizando su desempeño; consecuentemente, la organización se verá reflejada con beneficios económicos.</p>

<b>Justificación metodológica</b>	
<b>¿Por qué realizar la investigación bajo el enfoque mixto-proyectivo?</b>	<b>¿Cómo las técnicas e instrumentos permitieron realizar el estudio?</b>
<p>Porque permite profundizar el estudio utilizando los enfoques cualitativos y cuantitativos.</p> <p>Permite realizar la triangulación entre las unidades informantes, teorías, conceptos y las entrevistas.</p>	<p>Utilizando el cuestionario, se elaborará un análisis de Pareto para hacer el diagnóstico del 20% de las deficiencias críticas que afectan a la organización. Adicionalmente, se utilizará la herramienta Atlas Ti V.9 para realizar las redes entre las subcategorías del problema principal, con el fin de conocer los problemas críticos que afectan a la organización. De la revisión de los aportes científicos, se comprobó que a nivel nacional hay estudios que priorizan el enfoque cuantitativo frente al cualitativo. Por</p>

	lo que, el desarrollo del presente estudio se efectuará con el enfoque mixto, el que permitirá a los interesados disponer de una fuente y/o marco teórico de referencia, con el propósito de hacer una investigación holística.
<b>Redacción final</b>	La importancia de la metodología de la presente investigación y basada en la revisión de los aportes científicos se comprobó que a nivel nacional hay estudios que priorizan el enfoque cuantitativo frente al cualitativo. Por lo que, el desarrollo del presente estudio se efectuará con el enfoque mixto, el que permitirá a los interesados disponer de una fuente y/o marco teórico de referencia, con el propósito de hacer una investigación holística. Para llevar a ejecutar la investigación; primero, se aplicará un cuestionario con el que se elaborará un análisis de Pareto para hacer el diagnóstico del 20% de las deficiencias críticas que afectan a la organización. Adicionalmente; se utilizará la herramienta Atlas Ti V.9 para realizar las redes entre las subcategorías del problema principal, con el fin de conocer los problemas críticos que afectan a la organización.

### Matriz 11. Matriz de problemas y objetivos

CATEGORÍA PROBLEMA: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Propuesta de la metodología TOC y BPM para mejorar la gestión de recursos humanos en un Contact center, Lima 2022

<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>
¿De qué manera se optimizará la gestión de recursos humanos en un Contact center, Lima 2022?	Proponer estrategias de mejora continua basada en TOC y BPM para la gestión de recursos humanos en un Contact Center, Lima 2022	
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>
¿Cuál es el diagnóstico de la gestión de recursos humanos en un Contact center, Lima 2022?	Diagnosticar en qué situación se encuentra la gestión de recursos humanos en un Contact center, Lima 2022	
¿Cuáles son los factores por mejorar de la gestión de recursos humanos en un Contact center, Lima 2022	Determinar los factores a mejorar de la gestión de recursos humanos en un Contact center, Lima 2022	

## MATRICES PARA EL CAPÍTULO 2: MÉTODO - ENFOQUE MIXTO

### Matriz 14. Metodología

Enfoque de investigación MIXTO			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio	En la investigación mixta, el investigador utiliza una mezcla o combinación de métodos, enfoques o conceptos cuantitativos y cualitativos en un único estudio de investigación o en un conjunto de estudios relacionados. para producir un estudio mixto, puede simplemente (a) añadir un componente cualitativo a cualquiera de los métodos o metodologías de investigación cualitativa, (b) añadir un componente cuantitativo a cualquiera de los métodos o metodologías de investigación cualitativa, o (c) construir un diseño mixto relativamente único para responder a sus preguntas de investigación que integre elementos de investigación cuantitativa y cualitativa. En los tres casos, sin embargo, debe seleccionar o construir un diseño mixto que le permita cumplir los criterios de calidad explicados en el capítulo 11. Las partes cualitativa y	La investigación con métodos mixtos combina enfoques cuantitativos y cualitativos al incluyendo datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio. El propósito de la investigación con métodos mixtos es aprovechar la sinergia y la fuerza que existe entre los métodos de investigación cuantitativos y cualitativos para comprender un fenómeno de forma más completa de lo que es posible utilizando únicamente métodos cuantitativos o cualitativos.

		<p>cuantitativa de un estudio de investigación pueden llevarse a cabo simultáneamente (realizando ambas partes aproximadamente al mismo tiempo) o de forma secuencial (realizando una parte primero y la otra después) para abordar una pregunta de investigación o un conjunto de preguntas relacionadas.</p>	
<p><b>Parafraseo</b></p>	<p>El método mixto es una síntesis de procesos de investigación, que pueden ser sistemáticos, empíricos y críticos, e incorporan la recopilación y el análisis de información cuantitativa y cualitativa, con el fin de extraer conclusiones de toda la información recogida (meta-inferencias) para lograr una mejor comprensión de la categoría estudiada.</p>	<p>En la investigación mixta, el investigador utiliza una la combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos en uno o varios estudios de investigación. para lograr realizar una investigación mixta, puede simplemente (a) añadir un componente cualitativo a cualquiera de los métodos o metodologías de investigación cualitativa, (b) añadir un componente cuantitativo a cualquiera de los métodos o metodologías de investigación cualitativa, o (c) construir un diseño mixto relativamente único para responder a sus preguntas de investigación que integre elementos de investigación cuantitativa y cualitativa.</p>	<p>La investigación mixta mezcla el enfoque cuantitativo y cualitativo en un mismo campo de investigación. Con la finalidad de obtener los beneficios de ambos enfoques y así entender la problemática de forma integral.</p>

Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	(Hernández & Mendoza, 2018)	(Burke & Christensen, 2019)	(Rumbel y otros, 2012)
<b>Redacción final</b>	<p>El método mixto es una síntesis de procesos de investigación, que pueden ser sistemáticos, empíricos y críticos, e incorporan la recopilación y el análisis de información cuantitativa y cualitativa, con el fin de extraer conclusiones de toda la información recogida (meta-inferencias) para lograr una mejor comprensión de la categoría estudiada (Hernández y Mendoza, 2018).</p> <p>Igualmente; Burke y Christensen (2019) sostienen que, en la investigación mixta, el investigador utiliza una la combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos en uno o varios estudios de investigación. Para lograr realizar una investigación mixta, puede simplemente (a) añadir un componente cualitativo a cualquiera de los métodos o metodologías de investigación cualitativa, (b) añadir un componente cuantitativo a cualquiera de los métodos o metodologías de investigación cualitativa, o (c) construir un diseño mixto relativamente único para responder a sus preguntas de investigación que integre elementos de investigación cuantitativa y cualitativa. Asimismo, Rumbel et al. (2012) afirman que, es una mezcla del enfoque cuantitativo y cualitativo en un mismo campo de investigación. Con la finalidad de obtener los beneficios de ambos enfoques y así entender la problemática de forma integral.</p>		

<b>Sintagma Holístico</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	La holística es definida como la comprensión crítica reflexiva del entorno que permite una visión amplia del mundo y de la vida, desde una perspectiva integradora con énfasis en la trascendencia.	La Investigación Holística se considera como una alternativa que permite, canalizar las investigaciones desde una perspectiva global e integradora y apoyada en la percepción transdisciplinaria que cada día cobra más fuerza ante las serias limitaciones de las concepciones reduccionistas de la ciencia tradicional. Se trata de dar una respuesta que incluya a los paradigmas ya existentes, lo cual permitiría su	La Investigación Holística, entonces, se revela como la propuesta que acerca al investigador a la comprensión de su realidad; que orienta hacia la necesidad de identificar el conocimiento -sea cual fuere y siempre y cuando sea conocimiento, para integrarlo en marcos gnoseológicos capaces de sustentar la labor investigativa; que se presenta con razón suficiente para propiciar la formulación de

		adaptación a cuál tipo de ciencia.	nuevas teorías, de nuevos presupuestos, de nuevas ideas y valores. Porque ese es el motor de búsqueda de la investigación: el conocimiento, y éste no se agota. En consecuencia, la Investigación Holística hay que entenderla como identificación de oportunidades para la creación, la invención y la generación de más conocimiento; también ha de ser vista como posibilidad de descubrir, cada día, que todo empeño honesto, sincero, en aras de la realización humana y social, tiene sentido.
<b>Parafraseo</b>	El holismo se define como el entendimiento razonado del entorno que nos ofrece una vista inclusiva del mundo y de la vida, desde un enfoque integrador que resalta la trascendencia.	El estudio holístico se ve como una opción que posibilita encaminar la investigación a un punto de vista global, integrada y respaldada por una visión interdisciplinaria reforzada diariamente frente a las severas restricciones de las nociones reducidas de la ciencia tradicional. Consiste en dar una solución que incluya modelos establecidos, que permitan su adaptación a todo tipo de ciencia.	la investigación holística debe entenderse como la identificación de oportunidades para crear, inventar y producir más conocimiento de una manera integral.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Carhuancho y otros, 2019)	(Velásquez, 2011)	(Hurtado de Barrera, 2005)

<b>Redacción final</b>	Carhuacho et al. (2019), Velásquez (2011) y Hurtado de Barrera (2010) afirman que, el sintagma holístico es una opción que posibilita encaminar la investigación a un punto de vista global, integrada y respaldada por una visión interdisciplinaria reforzada diariamente frente a las severas restricciones de las nociones reducidas de la ciencia tradicional. Consiste en dar una solución que incluya modelos establecidos, que permitan su adaptación a todo tipo de ciencia.
------------------------	---

<b>Tipo de investigación: Proyectiva</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	Esta investigación está relacionada con el diseño, preparación de las técnicas y procedimientos para el tipo de investigación que ha optado. El resultado es perceptible en los criterios metodológicos del estudio. Es preciso acotar que aquí se completa el holograma de la investigación, se vuelven a los objetivos, y se describe el denominado holotipo de la intervención, que sirve para direccionar la ruta a seguir durante el proceso de investigación y abarca desde la definición del estudio, determinación del diseño, la selección de los instrumentos de investigación, la selección de las técnicas de análisis de resultados hasta una posible solución.	La Investigación proyectiva tiene como objetivo diseñar o crear propuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones. Los proyectos de arquitectura e ingeniería, el diseño de maquinarias, la creación de programas de intervención social, el diseño de programas de estudio, los inventos, la elaboración de programas informáticos, entre otros, siempre que estén sustentados en un proceso de investigación, son ejemplos de investigación proyectiva. Este tipo de investigación potencia el desarrollo tecnológico.	La investigación proyectiva es un tipo de estudio que consiste en buscar soluciones a distintos problemas, analizando de forma integral todos sus aspectos y proponiendo nuevas acciones que mejoren una situación de manera práctica y funcional.

<p><b>Parafraseo</b></p>	<p>La investigación proyectiva que involucra el diseño, técnicas y el proceso a seguir del tipo de estudio elegido. Los resultados pueden verse en los criterios metodológicos. Cabe señalar que aquí se concluye el holograma del estudio, devolviendo el objetivo, representando el llamado holotipo de intervención, se utiliza para determinar el procedimiento a seguir durante el estudio, a partir de la identificación de la investigación, el diseño, herramientas de investigación y la elección de técnicas, hasta encontrar la viabilidad para ser aplicada.</p>	<p>La investigación proyectiva consiste en crear, diseñar o proponer algo, pero basándose en un proceso de indagación que proporciona la información requerida para concretar la propuesta.</p>	<p>La investigación basada en proyectos es una forma de estudio que permite encontrar soluciones a diversos problemas, analizar todos los aspectos de forma holística y proponer nuevas medidas para optimizar la situación de forma práctica y funcional.</p>
<p><b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b></p>	<p>(Carhuano et al., 2019)</p>	<p>(Hurtado de Barrera, 2010)</p>	<p>(Rodríguez, 2019)</p>
<p><b>Redacción final</b></p>	<p>Carhuano et al. (2019) afirman que, la investigación proyectiva involucra el diseño, técnicas y el proceso a seguir del tipo de estudio elegido. Los resultados pueden verse en los criterios metodológicos. Cabe señalar que aquí se concluye el holograma del estudio, devolviendo el objetivo, representando el llamado holotipo de intervención, se utiliza para determinar el procedimiento a seguir durante el estudio, a partir de la identificación de la investigación, el diseño, herramientas de investigación y la elección de técnicas, hasta encontrar la viabilidad para ser aplicada. Rodríguez (2019) afirma que, la investigación basada en proyectos es una forma de estudio que permite encontrar soluciones a diversos problemas, analizar todos los aspectos de forma holística y proponer nuevas medidas para optimizar la situación de forma práctica y funcional. Finalmente, Hurtado de Barrera (2010) sostiene que este tipo de investigación tiene la finalidad de realizar una propuesta en base a un procesos de investigación en la que se</p>		

	recaba información para generar la solución mediante una propuesta.		
<b>Diseño de investigación: Explicativo secuencial</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	El proceso consiste en interpretar datos cuantitativos obtenidos por indagación de documentos, inventarios, fichas de observación, lista de cotejos o el instrumento más usual que es las encuestas; lograr resultados reflejados en tablas y figuras e interpretarlos. Posteriormente se hace un análisis de los datos cualitativos obtenidos de documentos, sistematización de experiencias, análisis de información o la técnica más usual que es la entrevista. Se triangula la información cualitativa y luego se triangula la información cuantitativa y cualitativa obteniendo un diagnóstico amplio del fenómeno.	El diseño se caracteriza por una primera etapa en la cual se recaban y analizan datos cuantitativos, seguida de otra donde se recogen y evalúan datos cualitativos. La mezcla mixta ocurre cuando los resultados cuantitativos iniciales informan a la recolección de los datos cualitativos. Cabe señalar que la segunda fase se construye sobre los resultados de la primera. Finalmente, los descubrimientos de ambas etapas se integran en la interpretación y elaboración del reporte del estudio. Se puede dar prioridad a lo cuantitativo o a lo cualitativo, o bien otorgar el mismo peso, siendo lo más común lo primero.	Cuando se utiliza una estrategia explicativa secuencial, el investigador recoge y analiza los datos cuantitativos, tras lo que hace lo mismo con los datos cualitativos para explicar los hallazgos cuantitativos. un análisis cualitativo del fenómeno facilita una comprensión más completa y es adecuada para explicar e interpretar las relaciones.
<b>Parafraseo</b>	Consiste en descifrar la información cuantitativa obtenida de las técnicas de recolección de datos, con la finalidad de	El proyecto se caracteriza por una primera fase en la que se recogen y analizan datos cuantitativos, seguida de una segunda fase de recogida y análisis de datos cualitativos. Se	El investigador recolecta y analiza los datos cuantitativos y luego hace lo mismo con los datos cualitativos. El análisis

	<p>obtener resultados en forma de cuadros y gráficos e interpretarlos. A continuación, se realiza un análisis de los datos cualitativos procedentes de los documentos, una sistematización de la experiencia, un análisis de los datos o la técnica más habitual, la entrevista. Posteriormente, se triangulan los datos cualitativos y, a continuación, se triangulan los datos cuantitativos y cualitativos para obtener un diagnóstico del problema investigado.</p>	<p>considera una investigación mixta cuando a la mezcla cuantitativa se le incorporan la recogida de datos cualitativos. Cabe señalar que la segunda etapa se basa en los resultados de la primera. Por último, las conclusiones de ambas fases se integran en la interpretación y el informe del estudio. Se puede dar prioridad al aspecto cuantitativo o al cualitativo, o pueden tener la misma importancia, pero lo más frecuente es que se prefiera el aspecto cuantitativo.</p>	<p>cualitativo de un fenómeno facilita una comprensión más completa y es adecuado para explicar e interpretar los resultados cuantitativos.</p>
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Carhuanchó et al., 2019)	(Hernández et al., 2014)	(Grove y Gray, 2019)
<b>Redacción final</b>	<p>De acuerdo con Grove y Gray (2019), Carhuanchó et al. (2019) y Hernández et al. (2014), este diseño consiste en descifrar la información cuantitativa obtenida de las técnicas de recolección de datos, con la finalidad de obtener resultados en forma de cuadros y gráficos e interpretarlos. A continuación, se realiza un análisis de los datos cualitativos procedentes de los documentos, una sistematización de la experiencia, un análisis de los datos o la técnica más habitual, la entrevista. Posteriormente, se triangulan los datos cualitativos y, a continuación, se triangulan los datos cuantitativos y cualitativos. Este tipo de diseño facilita la comprensión del problema y es adecuado para explicar e interpretar los resultados.</p>		

<b>Método de investigación 1 - Analítico</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	<p>Corresponde a las actividades reflexivas y analíticas por parte del investigador en concordancia con el planteamiento de investigación. En ese sentido, es importante la lectura y revisión de las propuestas teóricas, así como los estudios previos realizados para analizar los bosquejos relacionados con su estudio. Es por</p>	<p>Es un método de investigación que consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza o los efectos del fenómeno. Sin duda, este método puede explicar y</p>	<p>es un método de investigación, que consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la</p>

	ello, relevante que el investigador no solo interprete los contenidos, sino que los juzgue, y sea capaz de seleccionar el material bibliográfico conveniente relacionado con su investigación. El análisis respectivo le permite reconocer, argumentaciones, aportes válidos y limitaciones del marco teórico estudiado.	comprender mejor al objeto de estudio, además de establecer nuevas teorías	naturaleza y los efectos del fenómeno.
<b>Parafraseo</b>	Corresponde a las actividades reflexivas y analíticas del investigador de acuerdo con el método de investigación. Por lo que, es importante leer y considerar las proposiciones teóricas, así como las investigaciones previas para analizar los lineamientos pertinentes a su investigación. Por lo tanto, es importante que los investigadores no solo interpreten el contenido, sino que también lo evalúen y puedan seleccionar el material bibliográfico apropiado para su investigación. Un estudio adecuado ayuda a identificar los puntos importantes, aportes y limitaciones del marco teórico investigado.		
<b>Evidencia de la referencia</b>	(Carhuancho et al., 2019)	(Rodríguez, 2020)	(Gómez, 2012)
<b>Redacción final</b>	Carhuancho et al. (2019), Rodríguez (2020) y Gómez (2012) afirman que, una forma de explicar el fenómeno estudiado es mediante la desarticulación del todo para poder analizar lo que ocurre en él, con la finalidad de obtener teorías.		

<b>Método de investigación 2 - Deductivo</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	El método deductivo, a diferencia del inductivo, es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular. Posee la característica de que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas también lo son. De este modo, si un fenómeno se ha comprobado para un determinado conjunto de	Esta opción se trata de aquella orientación que va de lo general a lo específico. Es decir, el enfoque parte de un enunciado general del que se van desentrañando partes o elementos específicos.	Este método, a diferencia del inductivo, es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular. Posee la característica de que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que se originan también lo son. Por lo tanto, todo pensamiento deductivo nos conduce de lo general a lo particular.

	personas, se puede inferir que tal fenómeno se aplica también a uno de estos individuos.		
<b>Parafraseo</b>	es un proceso racional que va de lo general a lo específico. Tiene la propiedad de que las conclusiones de la inducción son verdaderas si las premisas también lo son. Así, si se demuestra que un fenómeno es cierto para un determinado grupo de personas, se puede concluir que el fenómeno es cierto para una de esas personas.	Este método te lleva de la dirección común a la dirección peculiar. En otras palabras, el método inicia de un enunciado genérico a partir del cual se desmenuzan determinados apartados o elementos.	Este método se diferencia de la inducción en que se trata de un proceso racional que va de lo general a lo específico. Se caracteriza por el hecho de que las conclusiones del método inductivo son verdaderas si las premisas de las que se derivan también lo son. Así, todo pensamiento inductivo nos lleva de lo general a lo específico.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Rodríguez, 2020)	(Castillo, 2020)	(Gómez, 2012)
<b>Redacción final</b>	Rodríguez (2020), Castillo (2020) y Gómez (2012) indican que, este método se diferencia de la inducción en que se trata de un proceso racional que va de lo general a lo específico. Se caracteriza por el hecho de que las conclusiones del método inductivo son verdaderas si las premisas de las que se derivan también lo son. Así, todo pensamiento inductivo nos lleva de lo general a lo específico.		

<b>Método de investigación 3 - Inductivo</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	El método inductivo, es un procedimiento que va de lo individual a lo general, además de ser un procedimiento de sistematización que, a partir de resultados particulares, intenta encontrar posibles relaciones generales que la fundamenten. De	A diferencia del deductivo, este método va de los casos particulares a lo general. En este caso, se parte de los datos o elementos individuales y, por semejanzas, se sintetiza y se llega a un enunciado general que explica y comprende esos casos particulares.	Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se

	manera específica, "es el razonamiento que partiendo de casos particulares se eleva a conocimientos generales; o, también, razonamiento mediante el cual pasamos del conocimiento de un determinado grado de generalización a un nuevo conocimiento de mayor grado de generalización que el anterior."		formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.
<b>Parfraseo</b>	Es un método que parte desde casos singulares a lo universal, es además un proceso que sistematiza particular, trata de encontrar posibles relaciones generales que lo sustenten. En concreto, "es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva al conocimiento general; o, también, el razonamiento mediante el cual se pasa de un conocimiento de cierto grado de generalización a un nuevo conocimiento de mayor grado de generalización que el anterior."	Este método inicia con casos particulares para lograr una teoría general. Es decir, se analizan los elementos individuales mediante por similitudes y se integran para obtener un resultado general que permite entender esos casos concretos.	Es el proceso que permite elaborar conclusiones generales que se basan en hechos individuales con la finalidad de concluir en una norma general; que, en algunas ocasiones, se postulan como leyes universales o axiomas de teorías.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	((Gómez, 2012)	(Castillo, 2020)	(Bernal, 2010)

<b>Redacción final</b>	De acuerdo con Gómez (2012); es un método que parte desde casos singulares a lo universal, es además un proceso que sistematiza particular, trata de encontrar posibles relaciones generales que lo sustenten. En concreto, es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva al conocimiento general; o, también, el razonamiento mediante el cual se pasa de un conocimiento de cierto grado de generalización a un nuevo conocimiento de mayor grado de generalización que el anterior. Castillo (2020) indica que; este método inicia con casos particulares para lograr una teoría general. Es decir; se analizan los elementos individuales mediante similitudes y se integran para obtener un resultado general que permite entender esos casos concretos. Así pues, Bernal (2010) también sostiene que, es el proceso que permite elaborar conclusiones generales que se basan en hechos individuales con la finalidad de concluir en una norma general; que, en algunas ocasiones, se postulan como leyes universales o axiomas de teorías.
------------------------	--

<b>Categorización de la categoría</b>		
<b>Subcategoría</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>
Procesos para incorporar a las personas	Reclutamiento Selección	
Procesos para colocar a las personas	Diseño de puestos Evaluación del desempeño	
Procesos para desarrollar a las personas	Capacitación Cambios Comunicaciones	

#### CUANTITATIVA

<b>Población</b>	
<b>Criterios</b>	
<b>Cantidad de Población</b>	48 colaboradores del área de Atracción del talento
<b>Lugar, espacio y tiempo</b>	Área de Recursos Humanos de una empresa de Contact center turno mañana correspondiente al mes de abril del 2022
<b>Muestra</b>	43
<b>Resumen de la población</b>	Para el presente estudio, la población corresponde a 48 colaboradores que forman parte del personal del Área de Atracción del Talento de una empresa de Contact center turno mañana correspondiente al mes de abril del 2022

<b>Técnica de recopilación de datos 1 - Encuesta</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	La encuesta es un recurso de opinión pública en la que se hacen preguntas cuidadosamente diseñadas para extraer información específica a todos los miembros de un grupo particular o a los	1. A survey is an instrument to collect data that describe one or more characteristics of a specific population. 2. Survey data are collected by asking members of a population a set of	Suele utilizarse como una alternativa a las restricciones que presenta la observación. Se basa en la realización de ciertas preguntas encaminadas a obtener determinados datos.

	encuestados elegidos al azar de un sector de la población.	questions via a questionnaire or an interview.	
<b>Parafraseo</b>	La encuesta es un sondeo de opinión en el que se formulan preguntas cuidadosamente redactadas para obtener información específica de todos los miembros de un grupo determinado o de encuestados seleccionados al azar de una muestra representativa de la población.	Una encuesta es un instrumento de extracción de datos que describe una o varias características de una población específica. Los datos de la encuesta se recogen interrogando a los miembros de una población una serie de preguntas mediante un cuestionario o una entrevista.	Se caracteriza en hacer determinadas preguntas para recabar determinados datos.
<b>Evidencia de la referencia</b>	(Morales R., 2017)	(Rumbel et al, 2012)	(Gómez, 2012)
<b>Redacción final</b>	La encuesta, según Morales (2017) es un sondeo de opinión en el que se formulan preguntas cuidadosamente redactadas para obtener información específica de todos los miembros de un grupo determinado o de encuestados seleccionados al azar de una muestra representativa de la población. Por otra parte; Rumbel et al. (2012) sostiene que, es un instrumento de extracción de datos que describe una o varias características de una población específica. Se caracteriza en hacer determinadas preguntas para recabar determinados datos (Gómez, 2012).		

<b>Instrumento de recopilación de datos 1 – Cuestionario</b>			
<b>Crterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	“Es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones. El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”.	El cuestionario es un instrumento de recolección de datos que permite obtener información a partir de una serie de preguntas que el objeto debe responder.	El cuestionario es un documento que contiene la presentación, las preguntas con su respectiva escala de medición, todas ellas deberán ser contestadas por la persona a quién se encuesta, cabe precisar que en este tipo de instrumento no existe respuesta buena ni mala, todas son válidas para el estudio.
<b>Parafraseo</b>	Permite al investigador centrarse en determinados aspectos bajo ciertas condiciones, este incluye los aspectos del problema estudiado que son	Un cuestionario es una herramienta de recopilación información que desencadenará en la recibir información a raíz de una secuencia de	es un documento estructurado que comprende de una presentación del cuestionario, preguntas y su escala de medición, todo lo cual debe ser respondido

	elementales; también permite identificar determinados problemas que nos interesan; además, consolida la realidad a una determinada cantidad de información importante.	preguntas que el encuestado ha de responder.	por la persona encuestada; hay que tener en cuenta que no hay una respuesta buena o mala en este tipo de instrumento; sino que, todas son válidas para el propósito de la investigación.
<b>Evidencia de la referencia</b>	(Gómez S., Metodología de la investigación, 2012)	(Cajal, 2020)	(Carhuanchu y otros, 2019)
<b>Redacción final</b>	Según Gómez (2012) el cuestionario permite al investigador centrarse en determinados aspectos bajo ciertas condiciones; este incluye los aspectos del problema estudiado que son elementales; a la vez, permite identificar determinados problemas que nos interesan y consolida la realidad a una determinada cantidad de información importante. Además; Cajal (2020) manifiesta que, un cuestionario es una herramienta de recopilación información que desencadenará en la recibir información a raíz de una secuencia de preguntas que el encuestado ha de responder. En cuanto a Carhuanchu et al. (2019) indican que, es un documento estructurado que comprende de una presentación del cuestionario, preguntas y su escala de medición, todo lo cual debe ser respondido por la persona encuestada; hay que tener en cuenta que no hay una respuesta buena o mala en este tipo de instrumento; sino que, todas son válidas para el propósito de la investigación.		

<b>Procedimiento Cuantitativo</b>		
<b>Paso 1:</b>	Se realizará la construcción del cuestionario para el personal del Área de Atracción del Talento	
<b>Paso 2:</b>	Se realizará la encuesta en la plataforma Google formularios a los 43 trabajadores	
<b>Paso 3:</b>	Se consolida la información de los 43 encuestados y se procesa en la herramienta SPSS v.26	
<b>Paso 4:</b>	Se extraen los resultados mediante tablas y gráficos, además se genera el Diagrama de Pareto con los problemas encontrados	
<b>Paso 5:</b>	Se realiza la interpretación aplicando estadística descriptiva.	
<b>Método de análisis de datos – Estadística descriptiva</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	These procedures, not surprisingly called descriptive statistics, provide basic information about the number of participants in a study, their characteristics, and how they did on a test or outcome.	Los objetivos de la Estadística Descriptiva son los que se abordan en la primera de estas fases. Es decir, su misión es ordenar, describir y sintetizar la información recogida. En este proceso será necesario establecer medidas cuantitativas que reduzcan a un número manejable de parámetros el conjunto (en general grande) de datos obtenidos. La finalidad de la Estadística Descriptiva no es, entonces, extraer

		conclusiones generales sobre el fenómeno que ha producido los datos bajo estudio, sino solamente su descripción (de ahí el nombre).
<b>Parafraseo</b>	La estadística descriptiva proporciona información básica sobre el número de participantes en un estudio, sus características y su rendimiento en una prueba o resultado.	La estadística descriptiva es organizar la información recolectada que parte de una investigación donde se ordena, describe y sintetiza los datos; con la finalidad de describir las características mas no de obtener conclusiones generales.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Rumbel et al., 2012)	(Gorgas et al.,2009)
<b>Redacción final</b>	Rumbel et al. (2012) sostiene que la estadística descriptiva proporciona información básica sobre el número de participantes en un estudio, sus características y su rendimiento en una prueba o resultado; asimismo, según Gorgas et al. (2009) consiste en, organizar la información recolectada que parte de una investigación donde se ordena, describe y sintetiza los datos con la finalidad de describir las características mas no de obtener conclusiones generales.	

#### CUALITATIVA

<b>Escenario de estudio</b>	
<b>Criterios</b>	
<b>Lugar geográfico</b>	Región Lima
<b>Provincia/Departamento</b>	Provincia Lima
<b>Descripción del escenario vinculado al problema</b>	Son colaboradores que gestionan en el Área de Atracción del Talento de una empresa de Contact center turno mañana correspondiente al mes de marzo del 2022

<b>Participantes – Unidades informantes (mínimo 4)</b>			
<b>Criterios</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>
<b>Sexo</b>	Jefe del área de RRHH	Coordinador de Selección	Coordinador de Capacitación
<b>Edad</b>	37	45	35
<b>Profesión</b>	Psicólogo	Contador	Administrador
<b>Rol (función)</b>	Dirigir el proceso del departamento de recursos humanos Aportar a la dirección general de la perspectiva de los recursos humanos en cuestiones estratégicas. Gestionar los turnos, vacaciones, bajas y ausencias.	Coordinar y planificar cronograma de requerimientos de personal Tener documentado y actualizado adecuadamente la definición de los puestos de trabajo de la empresa. Prever las necesidades de personal a medio y largo plazo. Diseñar e implementar las acciones y procesos	Planificar y organizar los cursos de formación Tener documentado y actualizado los programas de capacitación Prever las necesidades de personal a medio y largo plazo. Diseñar e implementar las acciones y procesos

	Diseñar los nuevos puestos oportunos, definir funciones y responsabilidades junto con la dirección del departamento al que vaya a pertenecer la persona. Analizar los sistemas retributivos para fomentar la equidad interna y externa y la motivación del personal.	Apoyar en el diseño de perfiles	
<b>Justificar porqué se seleccionó a los sujetos</b>	Jefe del área de RRHH es el encargado de dirigir, proponer estrategias y realizar cambios en el área Coordinadores de Selección y de Capacitación conocer el proceso y los proceso que requieren mejorar		

<b>Técnica de recopilación de datos 1 - Entrevista</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	Podemos decir que la entrevista es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales.” <sup>35</sup> La entrevista puede ser individual o colectiva	Se trata de la entrevista, que en esencia consiste en una interacción entre dos personas, una de las cuales el investigador formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, mientras la otra el investigado proporciona verbalmente o por escrito la información que le es solicitada.	La entrevista suele emplearse en investigaciones de tipo cualitativa, tales como las documentales. Los periodistas y los psicólogos suelen recurrir a este método para obtener los datos. Algunos investigadores prefieren la entrevista antes que los cuestionarios, porque esta proporciona respuestas más libres. La entrevista se clasifica en estructurada, no estructurada, focalizada y clínica.
<b>Parfraseo</b>	Es la interacción que se da entre el entrevistador y el tema de investigación	Consiste esencialmente en una interacción de dos personas, donde el	Las entrevistas se utilizan a menudo en la investigación cualitativa, profesionales de la

	mediante personas con la finalidad de extraer información y se puede realizar de dos formas: (a) individual o (b) grupal.	investigador, realiza una serie de preguntas respecto al tema investigado; mientras que, el entrevistado, brinda por escrito o de manera verbal los datos solicitados	escuela de psicología o periodismo la usaban inicialmente, este método es usado para obtener datos.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Gómez, 2012)	(Sabino, 1992)	(Cajal, 2020)
<b>Redacción final</b>	La entrevista es una técnica para obtener información del objeto de estudio, Según Gómez (2012) es la interacción que se da entre el entrevistador y el tema de investigación mediante personas con la finalidad de extraer información y se puede realizar de dos formas: (a) individual o (b) grupal. Por otro lado, Sabino (1992) manifiesta que, es esencialmente una interacción de dos personas; donde el investigador, realiza una serie de preguntas respecto al tema investigado; mientras que, el entrevistado, brinda por escrito o de manera verbal los datos solicitados y Cajal (2020) indica que; las entrevistas se utilizan a menudo en la investigación cualitativa, profesionales de la escuela de psicología o periodismo la usaban inicialmente, este método es usado para obtener datos.		

<b>Instrumento de recopilación de datos 1 – Guía de entrevista</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	Questionnaires allow the researcher to collect large amounts of data in a relatively short amount of time. Often, researchers administer questionnaires and then conduct follow-up interviews with research participants who provided written feedback that warrants further investigation.	Es un formato resuelto en forma escrita por los propios sujetos de la investigación. Tiene la ventaja de que reduce los sesgos ocasionados por la presencia del entrevistador, es un formato simple que facilita el análisis y reduce los costos de aplicación. Entre sus desventajas cabe destacar que el encuestador pierde el control de la secuencia de las respuestas y presenta menor porcentaje de respuestas.	La guía de la entrevista indica los temas y su secuencia. El diseño específico de la investigación indicará si esta guía se tiene que seguir puntualmente o no durante la entrevista. Cada pregunta debe ser relevante, tanto desde la dimensión temática como desde la dimensión dinámica. La dimensión temática, a la relación con el tema de la investigación; la dimensión dinámica, a la relación interpersonal durante la entrevista.
<b>Parafraseo</b>	La guía de entrevista permite	Es una plantilla realizada por el	Indica los temas a tratar y un orden

	al investigador recoger una gran cantidad de datos en un tiempo relativamente corto. Los investigadores administran los cuestionarios y luego realizan entrevistas de seguimiento con los participantes en la investigación que proporcionaron información escrita que justifica una mayor investigación.	investigador, es un formato sencillo que facilita el análisis y minimiza los costes de ejecución. La desventaja es que el entrevistador podría perder el control sobre el orden de las preguntas; y como consecuencia, el porcentaje de respuesta podría ser bajo.	planificado. La conveniencia de seguir esta guía durante la entrevista depende del plan de investigación. Las preguntas deben referirse tanto a la (a)dimensión temática como a (b)la dinámica; es decir su relación con el tema y la relación interpersonal que se produce en la entrevista, respectivamente.
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	(Rumbel et al., 2012)	(Monje, 2011)	(Álvarez-Gayou, 2003)
<b>Redacción final</b>	La guía de entrevista permite al investigador recoger una gran cantidad de datos en un tiempo relativamente corto. Los investigadores administran los cuestionarios y luego realizan entrevistas de seguimiento con los participantes en la investigación que proporcionaron información escrita que justifica una mayor investigación (Rumbel et al., 2012). Además, Monje (2011) sostiene que, es una plantilla realizada por el investigador, es un formato sencillo que facilita el análisis y minimiza los costes de ejecución. La desventaja es que el entrevistador podría perder el control sobre el orden de las preguntas; y como consecuencia, el porcentaje de respuesta podría ser bajo. Por último, la guía es la que indica los temas a tratar y un orden planificado. La conveniencia de seguir esta guía durante la entrevista depende del plan de investigación. Asimismo; es importante señalar que, las preguntas deben referirse tanto a la (a) dimensión temática como a (b) la dinámica; es decir, su relación con el tema y la relación interpersonal que se produce en la entrevista, respectivamente (Álvarez-Gayou, 2003).		

<b>Procedimiento Cualitativo</b>	
<b>Paso 1:</b>	Se planifica y construye la guía de entrevista
<b>Paso 2:</b>	Se realiza la entrevista grabada a través una plataforma de reunión virtual a las unidades informantes del área de Atracción del Talento
<b>Paso 3:</b>	Se transcribe las grabaciones a un documento en formato RTF para cargarlo al proyecto ATLAS.TI
<b>Paso 4:</b>	Se construyen las redes con las subcategorías y los indicadores.
<b>Paso 5:</b>	Se realiza el diagnóstico y la triangulación mediante las redes de categorías.

<b>Método de análisis de datos – Triangulación</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Cabe precisar que este proceso se usó inicialmente en el enfoque cualitativo para contrastar o combinar información, teorías o métodos, mientras que en	Al hecho de utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección se le denomina triangulación de datos. En la indagación cualitativa poseemos una mayor riqueza,

	el estudio mixto se realiza bajo tres posibilidades	amplitud y profundidad de datos si provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y de una mayor variedad de formas de recolección.
<b>Parfraseo</b>	Es preciso señalar que este proceso se utilizó originalmente en el enfoque cualitativo de cualitativo para cotejar o combinar información de diferentes fuentes; mientras que en la investigación con métodos holísticos se lleva a cabo en tres variantes: (a) triangulación de tiempo, espacio y sujeto, (b) triangulación de información brindada por la muestra y (c) triangulación teórica o de discusión.	El uso de diferentes fuentes y métodos de compilación de datos se denomina triangulación de datos. En la investigación cualitativa, los datos son más ricos, amplios y profundos por proceder de diferentes participantes en el proceso, de orígenes distintos y de modalidades diferentes de extracción de datos.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Carhuancho et al., 2019)	(Hernández et al., 2014)
<b>Redacción final</b>	Es preciso señalar que, este proceso se utilizó originalmente en el enfoque cualitativo para cotejar o combinar información de diferentes fuentes; mientras que, en la investigación con métodos holísticos se lleva a cabo en tres variantes: (a) la triangulación de tiempo, espacio y sujeto; (b) la triangulación de información brindada por la muestra; y, por último, (c) la triangulación teórica o de discusión (Carhuancho et al., 2019). Por su parte, Hernández et al. (2014) indican que, el uso de diferentes fuentes y métodos de compilación de datos se denomina triangulación de datos; en la investigación cualitativa, los datos son más ricos, amplios y profundos por proceder de diferentes participantes en el proceso, de orígenes distintos y de modalidades diferentes de extracción de datos.	

<b>Aspectos éticos</b>	
<b>APA</b>	Guia-Normas-APA-7ma-edicion y Turnitin
<b>Muestra</b>	43
<b>Data</b>	Base de datos consolidado en Excel y SPSS