



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Estrategias de reclutamiento, selección y retención del
personal obrero eventual de Compañía Americana de
Conservas SAC**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Elva del Rosario Ramirez Barreto

**Revisor(es):
Mgtr. Pilar Esperanza García Tamariz**

Piura, noviembre de 2020

A Dios y María Auxiliadora, por ser quienes guían mis pasos y me fortalecen para seguir avanzando.

A mis padres, hermanos y sobrinos, por acompañarme y alentarme en cada decisión importante a lo largo de mi vida personal y profesional.

A mi esposo, compañero de vida por su paciencia y apoyo de siempre.



Agradecimientos

A Isabel Valcárcel y Manuel Núñez, Gerente de Administración y Jefe de Recursos Humanos de Compañía Americana de Conservas SAC por las facilidades y apertura a proporcionarme la información necesaria y poder aplicar mis conocimientos en su representada.

A mi asesora de TSP quien con sus conocimientos y experiencia me supo orientar en la presente investigación



Resumen Analítico-Informativo

Estrategias de reclutamiento, selección y retención del personal obrero eventual de Compañía Americana de Conservas SAC

Elva del Rosario Ramirez Barreto

Revisor(es): Mgtr. Pilar Esperanza García Tamariz

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciando en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, 27 de noviembre de 2020

Palabras claves: Reclutamiento/ selección/ retención/ recursos/ talento/ obrero eventual

Introducción: Tras observar el incremento de la tasa de rotación y dificultades en el cumplimiento de la cuota del personal solicitado por el área de producción, se realizó el análisis y diagnóstico de la situación actual de los procesos de reclutamiento, selección y retención del personal y así se elaboró estrategias que ayuden a mejorar los mencionados procesos.

Metodología: Para la elaboración de las estrategias de reclutamiento, selección y retención del personal obrero se realizó el diagnóstico de la situación actual de dichos procesos mediante entrevistas a la jefatura de recursos humanos, producción y gerencia de administración, análisis y descripción del puesto a reclutar y la revisión de las estrategias actuales de los mencionados procesos.

Resultados: Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual, recopilada la información necesaria y vista la teoría se elaboraron estrategias que refuercen las actividades de los procesos de reclutamiento, selección y retención del personal obrero eventual, las cuales posteriormente fueron expuestas a las jefaturas correspondientes.

Conclusiones: Las estrategias propuestas para los procesos de reclutamiento, selección y retención del personal presentadas a la jefatura se han tomado en cuenta y se implementen de manera progresiva lo que logrará reducir la alta rotación de personal que actualmente tienen.

Fecha de elaboración del resumen: 5 de octubre de 2020

Analytical-Informative Summary

Estrategias de reclutamiento, selección y retención del personal obrero eventual de Compañía Americana de Conservas SAC

Elva del Rosario Ramirez Barreto

Revisor(es): Mgtr. Pilar Esperanza García Tamariz

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciando en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, 27 de noviembre de 2020

Keywords: Recruitment, selection, retention, human resources, talent, eventual labor.

Introduction: While noting the growth of turnover rate and the difficulties of compliance of personnel proportion that is requested by production area, it carried out an analysis of company's current strategies and it proposed new strategies of recruitment, selection and retention process of labor personnel.

Methodology: Developing strategies in any process of an organization allows establish clear objects and activities that help to improve and guide to the human resources leaders.

Results: To propose strategies that improve recruitment, selection and retention process of labor personnel, it carried out and previous analysis of current strategies of the company. It can be possible by recurrent meetings with the manager of human resources and to revise information. They were exposed to the leaders.

Conclusions: The proposed strategies for recruitment, selection and retention process of labor personnel set out to the manager of human resources has been considered to implement them in the future and help to reduce the process and decrease the turnover.

Summary date: October 5th, 2020

Prefacio

El presente trabajo fue realizado como requisito para la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad de Piura, bajo la modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional. el cual se ha desarrollado en base la experiencia, aplicación de conocimientos y herramientas adquiridas a lo largo de la carrera profesional del autor del presente informe.

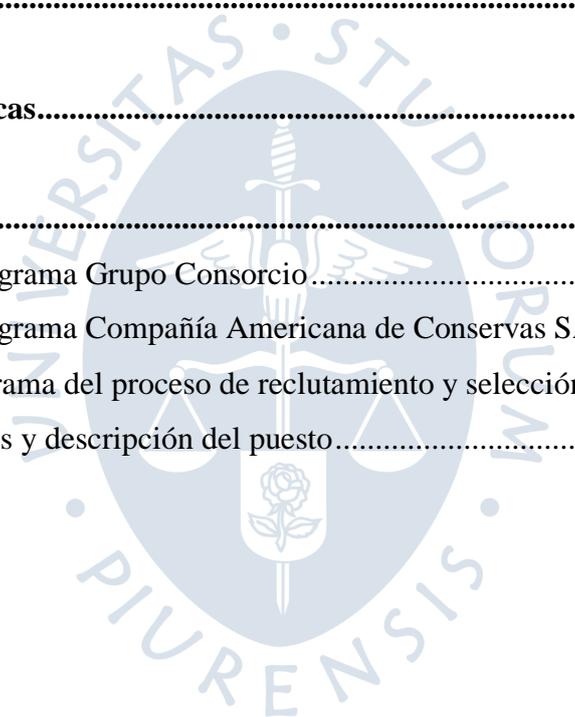
El caso de estudio fue seleccionado en base a la experiencia laboral del autor del presente TSP en el área de Recursos Humanos de diferentes empresas, y aplicado a los procesos de reclutamiento, selección y retención del personal obrero eventual de Compañía Americana de Conservas SAC. En el cual, luego del análisis y diagnóstico situacional actual, se propuso nuevas estrategias de los mencionados procesos que ayudasen al cumplimiento de la cuota de personal solicitado y la reducción de la tasa de rotación del personal obrero de planta.



Tabla de contenido

| | |
|--|-----------|
| Introducción..... | 1 |
| Capítulo 1 Aspectos generales | 3 |
| 1. Descripción de la empresa | 3 |
| 1.1. Ubicación | 5 |
| 1.2. Actividad | 5 |
| 1.3. Misión | 5 |
| 1.4. Valores de la empresa | 6 |
| 1.5. Organigrama..... | 6 |
| 2. Descripción general de la experiencia profesional | 7 |
| 2.1. Actividad profesional desempeñada | 7 |
| 2.2. Propósito del puesto | 7 |
| 2.3. Producto o proceso que es objeto del informe | 7 |
| 2.4. Resultados concretos logrados | 8 |
| Capítulo 2 Fundamentación | 9 |
| 1. Teoría y práctica en el desempeño profesional..... | 9 |
| 1.1. Administración de recursos humanos: definición, importancia y procesos | 9 |
| 1.2. Reclutamiento de personal | 10 |
| 1.2.1. Tipos de reclutamiento | 11 |
| 1.3. Análisis y descripción de puestos | 11 |
| 1.3.1. Definición e importancia | 11 |
| 1.3.2. Procedimiento del análisis y descripción de puestos..... | 12 |
| 1.4. Selección de personal..... | 12 |
| 1.5. Retención del talento humano | 14 |
| 2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos | 15 |
| 2.1. Reunión con jefatura de RRHH | 15 |
| 2.2. Diagnóstico de los procesos de reclutamiento, selección y retención y estrategias actuales de CAC | 16 |
| Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias | 17 |
| 1. Reclutamiento y selección | 17 |
| 1.1. Objetivo general | 17 |

| | |
|---|-----------|
| 1.2. Objetivos específicos | 17 |
| 1.3. Actividades para desarrollar (propuesta) | 17 |
| 2. Retención de personal | 18 |
| 2.1. Objetivo general | 18 |
| 2.2. Objetivos específicos | 18 |
| 2.3. Actividades para desarrollar (propuesta) | 18 |
| 3. Desarrollo de experiencias | 19 |
| Conclusiones | 21 |
| Recomendaciones | 23 |
| Referencias bibliográficas..... | 25 |
| Anexos | 27 |
| Anexo 1. Organigrama Grupo Consorcio | 29 |
| Anexo 2. Organigrama Compañía Americana de Conservas SAC | 30 |
| Anexo 3. Flujograma del proceso de reclutamiento y selección actuales | 31 |
| Anexo 4. Análisis y descripción del puesto..... | 32 |



Lista de tablas

| | | |
|-----------------|---|---|
| Tabla 1. | Evolución de las empresas exportadoras de anchoas en salazón (US \$ FOB)..... | 4 |
| Tabla 2. | Evolución de las empresas exportadoras de las conservas de anchoas (US \$ FOB)..... | 4 |
| Tabla 3. | Capacidad promedio de personal en ambos turnos | 8 |



Lista de figuras

| | | |
|-----------|--|----|
| Figura 1. | Empresas y marcas del grupo | 3 |
| Figura 2. | Estructura interna de la Oficina de recursos humanos | 7 |
| Figura 3. | Procesos básicos en la administración de recursos humanos | 10 |
| Figura 4. | Tipos de reclutamiento externo | 11 |
| Figura 5. | Procedimientos generales del análisis y descripción de puestos | 12 |
| Figura 6. | Categorías de técnicas de selección de personal | 13 |
| Figura 7. | Factores influyentes en la disminución de personal | 15 |



Introducción

En tiempos actuales la Gestión del Talento dentro de las organizaciones, ha cobrado vital importancia al gestionar al recurso más importante para toda organización: las personas, aquellas que a lo largo del tiempo se han convertido en socios estratégicos para el logro de objetivos y llevar al buen desempeño a la organización en la que laboran.

El presente estudio se sitúa a inicios del presente año, el cual recoge y analiza las estrategias actuales de los tres procesos principales de la gestión de personas: Reclutamiento, Selección y Retención del personal obrero eventual del área de producción de Compañía Americana de Conservas SAC (CAC), situada en la ciudad de Pisco. Empresa perteneciente al grupo español Consorcio, líder en la exportación de anchoas en salazón y en semi conservas a más de 40 países alrededor del mundo, teniendo ventas alrededor de 16 millones de dólares al 2019, (Siicex, 2008).

Uno de los problemas de CAC es la dificultad de cumplimiento de la cuota del personal solicitado por parte del área de producción y la alta rotación y deserción laboral del personal obrero eventual, lo que ha venido afectando de manera significativa la productividad de la planta. Por lo que uno de los objetivos del presente estudio fue analizar las estrategias actuales de la compañía y en base a ello y la teoría estudiada proponer estrategias que ayuden a mejorar los procesos de Reclutamiento y Selección; así como estrategias de Retención de personal que ayuden a disminuir la tasa de rotación actual (30%).

En los tres capítulos en los que se divide el presente trabajo, se analizan los aspectos generales de la empresa, se detalla la fundamentación teórica, mientras que en el último capítulo se mencionan las estrategias propuestas para cada proceso objeto de estudio.

Finalmente se describen las conclusiones y recomendaciones que servirán a la empresa para la toma de decisiones y su implementación progresiva.

Capítulo 1

Aspectos generales

En el presente capítulo se detalla información y aspectos generales de la empresa en la cual se desarrolló el presente estudio, producto de haber realizado una asesoría laboral en el área de recursos humanos.

1. Descripción de la empresa

Compañía Americana de Conservas SAC, fundada al sur del país (Pisco) en el año 2004, pertenece a uno de los grupos conserveros más grande de España: el Grupo Consorcio. Su historia inicia en la villa marinera de Santoña (Cantabria) en 1950, y a lo largo de los años se ha consolidado como líder en la elaboración de anchoas y pionera en producción de platos cocinados. (Compañía Americana, s.f.)

Grupo Consorcio está formado por las siguientes empresas y marcas Figura 1:



Figura 1. Empresas y marcas del grupo
Fuente: Grupo Consorcio (2020)

Inicialmente Compañía Americana se dedicó a proveer de anchoa de origen peruano (*engraulis ringens*) las cuales eran almacenadas en barriles hasta su maduración. Posteriormente, enviaba a la planta de Santoña para continuar con su procesamiento (Compañía Americana, s.f.)

Un año más tarde y a tenor de los buenos resultados obtenidos, la planta amplía su capacidad productiva con el fin de realizar el proceso completo de anchoa e iniciar con las exportaciones directas a los clientes del grupo.

El 2008, la compañía empieza a elaborar filete de anchoa en semiconserva utilizando materias primas de origen peruano (*engraulis ringens*) y anchoa argentina (*engraulis anchoíta*) (Compañía Americana, s.f.). Las semiconservas pueden ser en aceite vegetal (soya, girasol u oliva); además, se puede utilizar ingredientes según requerimiento del cliente (ají, alcaparras, ajo y/o perejil).

Las semiconservas se envasan en lata de aluminio u hojalata, frascos de vidrio, bolsas al vacío en diferentes formatos y pesos específicos.

Actualmente cuenta con certificaciones internacionales como: BRC (Brithish Retail Consortium), IFS (international food standards), KOSHER¹, MSC (marine stewardship council) y B-Corp.² que les ha permitido el ingreso a diferentes mercados internacionales alrededor del mundo.

La compañía tiene presencia en 44 países alrededor del mundo, entre los que destacan: Italia, Reino Unido, Suiza, Bélgica, Australia, Francia, Portugal, Suecia, Egipto, Tailandia, España, República Checa, Canadá, Asia (Corea) y Estados Unidos (Grupo consorcio, 2020), con un valor anual de ventas FOB de \$ 16,800,484 en el 2019; el cual se distribuye en venta de anchoa en salazón (21.6%) y de conservas de anchoas (78.4%) respectivamente. Constituyéndose como la segunda empresa exportadora de anchoa en el Perú (Siicex, 2008).

Tabla 1. Evolución de las empresas exportadoras de anchoas en salazón (US \$ FOB)

| Evolución de las empresas exportadoras de anchoas en salazón (US\$ FOB) | | | | | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|---------------|
| Empresas | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | Var.% 2019/18 | Part. % 19 |
| ANCHOVETA S.A.C. | 7,634,911 | 5,407,867 | 4,792,902 | 5,958,619 | 6,971,995 | 17.0% | 45.8% |
| COMPAÑIA AMERICANA DE CONSERVAS S.A.C. | 8,951,177 | 7,534,387 | 4,122,000 | 3,407,345 | 3,622,716 | 6.3% | 23.8% |
| CONSERVAS Y CONGELADOS CERRO AZUL SRL | - | 307,859 | 925,478 | 2,076,438 | 1,100,456 | -47.0% | 7.2% |
| CATARINA MAR S.A.C. | 550,408 | 467,777 | 679,686 | 690,263 | 871,424 | 26.2% | 5.7% |
| CORPORACION LERIBE S.A.C. | 2,225,275 | 894,534 | 468,955 | 639,751 | 697,513 | 9.0% | 4.6% |
| N.C. | - | - | 205,540 | 954,034 | 682,759 | -28.4% | 4.5% |
| Otros (6) | 3,244,280 | 3,147,280 | 1,315,888 | 2,221,706 | 1,284,425 | -42.2% | 8.4% |
| Total | 22,606,052 | 17,759,703 | 12,510,449 | 15,948,155 | 15,231,288 | -4.5% | 100.0% |

Fuente: Siicex (2008)

Tabla 2. Evolución de las empresas exportadoras de las conservas de anchoas (US \$ FOB)

| Evolución de las empresas exportadoras de las conservas de anchoas (US\$ FOB) | | | | | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|-----------------|
| Empresas | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | Var.% 2019/18 | Part. % 2019 |
| Inversiones Prisco S.A.C. | 19,052,043 | 14,306,252 | 12,762,069 | 17,186,330 | 14,901,284 | -13.3% | 39.6% |
| Compañia Americana de Conservas S.A.C. | 8,872,327 | 9,632,495 | 11,301,854 | 17,086,271 | 13,177,768 | -22.9% | 35.0% |
| Corporacion Leribe S.A.C. | 2,571,850 | 4,510,740 | 5,316,520 | 6,011,538 | 6,640,581 | 10.5% | 17.6% |
| Conservas Y Congelados Cerro Azul SRL | 1,817,383 | 2,005,723 | 1,432,672 | 954,421 | 1,180,485 | 23.7% | 3.1% |
| Lmp S.A.C. | - | - | 132,563 | 422,551 | 928,666 | 119.8% | 2.5% |
| Anchoveta S.A.C. | - | 115,128 | 520,019 | 782,880 | 546,678 | -30.2% | 1.5% |
| Otros | 434,760 | 191,052 | 249,727 | 33,602 | 299,183 | 790.4% | 0.8% |
| Total | 32,748,362 | 30,761,389 | 31,715,424 | 42,477,592 | 37,674,646 | -11.3% | 100.0% |

Fuente: Siicex (2008)

¹ Sistema de control de calidad de los alimentos según las normas judías denominadas Kosher (UkKosher, 2014).

² Las B Corps son un modelo de empresas que cumplen con los más altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia pública y responsabilidad empresarial para equilibrar el beneficio con el propósito (B Corp Spain, 2019)

Actualmente la capacidad productiva medida en kilos de producto terminado se sitúa en 160,600 Kg. de filete de anchoa mensuales. Para poder alcanzar este volumen de producción la planta cuenta con un capital humano de 724 trabajadores en las áreas de producción; distribuidos en sala de corte/escaldado, sala de fileteo/empaque, sala de sellado y acondicionamiento final, laborando en dos turnos productivos o dependiendo del volumen de pesca y 50 administrativos que dan soporte a la planta (Nuñez, 2020).

El saber hacer del Grupo Consorcio hace posible introducir procesos innovadores que hacen de Compañía Americana una de las más competitivas del país al dar una respuesta productiva rápida, eficaz y eficiente a las necesidades de sus clientes.

1.1. Ubicación. Compañía Americana de Conservas SAC, está ubicada en el distrito de San Andrés, provincia de Pisco, departamento de Ica. Sus instalaciones se encuentran próximas al puerto pesquero de San Andrés y el complejo pesquero de La Puntilla de la misma provincia. (Compañía americana, s.f.)

Dispone de un área total de 13,000 m², de los cuales el área productiva es de 7889.7 m² del terreno; además cuenta con instalaciones frigoríficas para almacenamiento de salazón, zona de albergue y almacén de materiales auxiliares (Compañía americana, s.f.).

1.2. Actividad. El área de recursos humanos de Compañía americana de conservas es la encargada de dar soporte a la empresa en los procesos de administración del recurso humano trabajando alineados a los objetivos estratégicos del grupo, de la dirección a la que pertenece y de la gerencia de administración en Perú. Tiene a cargo sub áreas como: bienestar social, nóminas, reclutamiento y selección, desarrollo y SSOMA, las cuales trabajan de manera sinérgica para el logro del objetivo común: “dotar del mejor talento a la empresa, desarrollarlo y retenerlo”.

Las estrategias planteadas por el área son básicamente aquellas direccionadas a buscar el buen desempeño del personal de la empresa, así como lograr su desarrollo personal y profesional, fomentar la identificación y fidelización de los colaboradores para con la empresa.

1.3. Misión. “Ofrecer productos de calidad a los consumidores, aportando valor a nuestros clientes, mediante una gestión profesional, ética y socialmente responsable, mientras brindamos oportunidades de futuro a las personas que lo hacen posible” (Grupo Consorcio, 2017).

1.4. Valores de la empresa. Grupo Consorcio trabaja en base a los siguientes valores: (Grupo Consorcio, 2017)

- Honestidad. Nos comportamos y expresamos con **respeto, sinceridad y coherencia**, dando un trato de **equidad** a las personas. Nos autoexigimos, con criterio y respeto por lo demás, con vocación de servicio a nuestro entorno ganándonos nuestro prestigio con **responsabilidad**.
- Optimismo. Tenemos la convicción de que en el día a día encontramos oportunidades que nos ayudan a vencer los retos, superando las dificultades con esfuerzo, **pasión, compromiso, alegría** y actitud de superación, disfrutando el camino para su logro, celebrando los éxitos.
- Trabajo en equipo. Somos un equipo que trabaja unido, **comprometido** y organizado para lograr objetivos comunes con **transparencia y confianza** en nuestra diversidad.
- Excelencia. Nuestro mejor saber hacer nos permite ir más allá de nuestras metas, adaptándonos a los cambios, con iniciativa, fruto de nuestra mejora continua y metodología, cumpliendo con las expectativas de nuestros grupos de interés.
- Humano. Nuestros logros e ideas dependen de todo nuestro equipo de personas, fomentamos del desarrollo y **bienestar** colectivo e individual, delegamos y somos flexibles, relacionándonos con **empatía y humildad**.

1.5. Organigrama. En los anexos 1 y 2 se muestra la estructura organizativa del Grupo Consorcio y Compañía Americana respectivamente, en los cuales se observa que el área de Recursos Humanos depende jerárquicamente de la Dirección de Recursos Humanos situada en España y de la Gerencia de Administración de Perú.

A continuación, se muestra la estructura interna del área de Recursos Humanos, donde el autor del presente TSP desarrolló sus labores Figura 2:

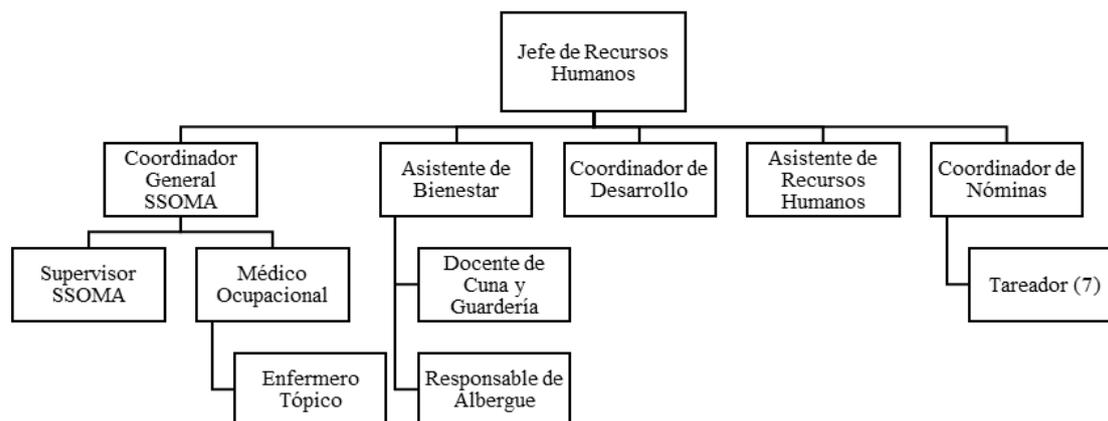


Figura 2. Estructura interna de la Oficina de recursos humanos
Fuente: Elaboración propia (2020)

2. Descripción general de la experiencia profesional

La experiencia profesional del autor del presente TSP en Compañía Americana inicia en el presente año con la necesidad de realizar apoyo de manera externa en la jefatura de Recursos Humanos, específicamente en los procesos de Reclutamiento y Selección. Lo que ha permitido conocer de cerca la situación actual del personal operario eventual de planta, y así proponer mejoras en los procesos antes mencionados, siendo un nuevo reto a nivel profesional y de gestión de personas.

2.1. Actividad profesional desempeñada.

Las actividades realizadas incluyen:

- Diagnóstico y análisis situacional de los procesos de Reclutamiento y Selección del personal obrero eventual de la empresa.
- Apoyo en el análisis de puestos del personal obrero eventual de planta.
- Apoyo en la elaboración de estrategias de retención del personal de la empresa.

2.2. Propósito del puesto. El objetivo principal del puesto es brindar apoyo en el diagnóstico y análisis situacional de los procesos de recursos humanos con la finalidad de elaborar nuevas estrategias que ayuden a mejorar los mismos; basados en los objetivos generales de la compañía en materia de gestión del talento humano.

2.3. Producto o proceso que es objeto del informe. Dentro de la Oficina de Recursos Humanos se desarrollan diversos procesos que ayudan a la buena dotación de personal a las diferentes áreas, buscan su desarrollo y poder retenerlos. Sin embargo, para el presente trabajo se realizará en primer lugar un diagnóstico situacional actual de tres de los procesos

considerados claves para el buen desempeño del área (presentados en el capítulo 2 y anexos 3 y 4), los cuales son: reclutamiento, selección y retención del personal. específicamente del personal obrero eventual de producción, los cuales conforman un aproximado del 60% de la planilla de la compañía y el 40% se suele contratar a través de services (Corporación de Alimentos Anfibia SA; Integral Work Ad SAC, PAE Ingeniería SRL y Adecco Consulting SA) distribuidos tal como se detalla en la Tabla 3:

Tabla 3. Capacidad promedio de personal en ambos turnos

| Capacidad promedio real de personas | | | |
|--|---------|---------|------------|
| Sala de producción | Turno 1 | Turno 2 | Total |
| Sala envasado | 232 | 148 | 380 |
| Sala filete | 125 | 125 | 250 |
| Total salas | 357 | 273 | 630 |

Fuente: Elaboración propia (2020)

Dichos procesos cuentan a la fecha con estrategias, que si bien es cierto han ayudado al buen desarrollo de los procesos, no han sido suficientes para el cumplimiento de los objetivos planteados por la jefatura; lo que ha generado la alta rotación del personal (30%) (Nuñez, 2020) y dificultad en el cumplimiento de la cuota de personal solicitado por parte del área de producción.

En los capítulos siguientes se expone el diagnóstico situacional realizado de los procesos de reclutamiento y selección del personal de CAC, así como las estrategias propuestas en base a lo analizado, adicionando estrategias de retención de personal a fin de reducir la tasa de rotación que actualmente tiene la empresa.

2.4. Resultados concretos logrados. Los resultados logrados luego de realizado el diagnóstico situacional fueron:

- Elaborar estrategias que ayuden a mejorar los procesos de reclutamiento y selección del personal obrero eventual de la empresa.
- Elaborar estrategias de retención para el personal, que ayuden a disminuir la tasa de rotación y ausentismo de la empresa.

Capítulo 2

Fundamentación

Para entender mejor el presente estudio, a continuación, se detallan las definiciones de: administración de recursos humanos, reclutamiento, selección y retención de personal, conceptos base en la gestión de personas en las empresas; y que han ayudado al autor del presente TSP a desarrollar estrategias en los procesos antes mencionados.

1. Teoría y práctica en el desempeño profesional

1.1. Administración de recursos humanos: definición, importancia y procesos. Para Chiavenato (2007, pág. 1) “La expresión “recursos humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones”.

El autor agrega que, a partir de la década del 70, surgió la definición de administración de recursos humanos, la cual partía del principio de que los trabajadores debían ser dirigidos y organizados por una oficina encargada dentro de las organizaciones, en la cual se realicen todos los procesos de administración de personal que hasta la fecha se ejecutan. Sin embargo, con los cambios en el mundo empresarial, medio ambiente y mejora de la economía, las empresas exitosas han convertido a sus trabajadores en agentes activos y la administración de recursos humanos ha cambiado de enfoque en la manera de administrar a las personas (Chiavenato, 2007).

Partiendo de lo expresado por el autor, se puede establecer que el recurso humano a lo largo del tiempo dentro de las empresas ha pasado de ser simplemente personas que cumplen roles y determinadas funciones en un área, a ser socios estratégicos que trabajan y cooperan en el logro de objetivos de la organización tales como financieros, tecnológicos, medio ambientales, entre otros.

Siguiendo con lo planteado por Chiavenato (Chiavenato, 2007) podemos decir que la Administración de Recursos Humanos es circunstancial, en otras palabras, depende del ámbito organizacional en la que se desarrolle: del ambiente, la tecnología usada en la empresa, las políticas y reglamentos actuales, la razón de ser de la administración predominante, de la idea que tenga el empresa acerca del trabajador y, lo más importante de la cantidad y características de los recursos humanos de la cual dispone.

Dicha definición ayuda a entender que la Administración de recursos humanos, es un agente importante dentro de las organizaciones. Pues estará a cargo de los procesos claves que

se necesitan para dotar de personal idóneo y eficiente; que en la actualidad es un aspecto crucial en un mundo tan competitivo como el que se está viviendo.

Al hablar de procesos en la administración de recursos humanos Chiavenato (2009, pág. 15) “considera seis procesos básicos, que son: integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas”.

Partiendo de esta definición se puede entender que los procesos mencionados por el autor deben tratarse como un todo conectados entre sí, es decir de una manera sistémica y estructurada generando sinergias, pues al fallar uno de ellos termina sobrecargando a los demás. Figura 3

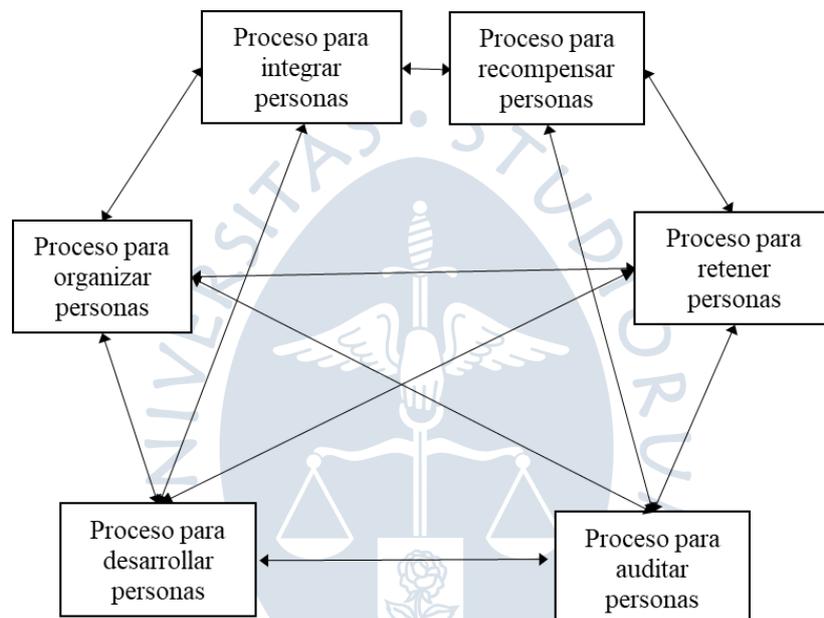


Figura 3. Procesos básicos en la administración de recursos humanos
Fuente: Datos tomados del libro “Gestión del talento humano. Elaboración propia (2020)

1.2. Reclutamiento de personal. Partiendo de la consideración de los procesos de la administración de recursos humanos de Chiavenato, se entiende que Reclutamiento y Selección son los procesos iniciales que toda organización debe plantearse a la hora de definir sus actividades. Esto con la finalidad de captar al mejor talento del mercado humano en el cual se desarrolla.

Para Chiavenato (1997) el proceso de Reclutamiento es aquel proceso mediante el cual se utilizan y ejecutan diferentes técnicas y actividades con la finalidad de captar a candidatos capaces que la organización necesita y así cubran vacantes dentro de ella. Es un método por el cual la empresa da a conocer y oferta los puestos que necesita dentro del ámbito del mercado laboral.

1.2.1. Tipos de reclutamiento. El proceso de reclutamiento puede ser interno, externo y muchas veces se utilizan ambos tipos con la finalidad de ampliar las opciones del personal a seleccionar para un puesto específico.

Se entiende por reclutamiento interno, aquel en que las empresas buscan dentro de sus empleados actuales los candidatos que puedan cubrir las plazas ofertadas. Funciona como un medio de promoción y desarrollo del personal y busca crear fidelización hacia la empresa. Mientras que el reclutamiento externo es aquel que se realiza con el objetivo de captar personal nuevo a la organización (con nuevas competencias y perspectivas) de manera que al integrarse generen experiencias y habilidades que en ese momento la organización no tiene.

En la Figura 4 se muestra las técnicas de reclutamiento externo que una empresa puede aplicar para sus diferentes procesos.

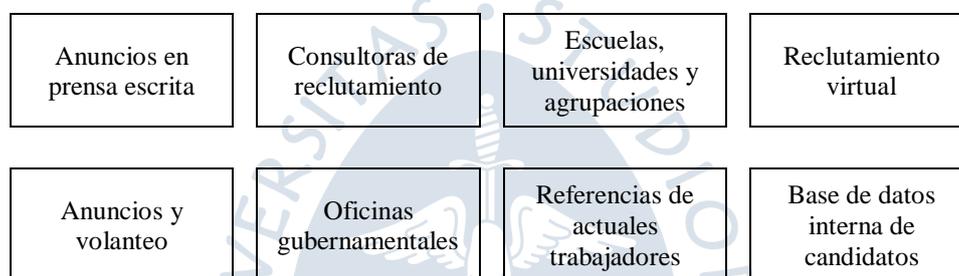


Figura 4. Tipos de reclutamiento externo
Fuente: Datos tomados del libro “Gestión del talento humano. Elaboración propia (2020)

1.3. Análisis y descripción de puestos. El análisis de puestos es uno de los procedimientos esenciales en la planificación estratégica de los recursos humanos dentro de las organizaciones, mediante el cual se obtendrá información necesaria de los puestos a dotar a las diferentes áreas por parte de jefatura de recursos humanos.

1.3.1. Definición e importancia. Para el área encargada de recursos humanos, describir un puesto significa establecer las responsabilidades, condiciones y líneas de comunicación que dicho puesto debe y tiene dentro de la organización. Se ocupa de los aspectos internos del puesto, mientras que el análisis de puesto se ocupa de los aspectos externos a él; entendiendo así que consiste en detallar los requisitos indispensables en materia de conocimientos, habilidades y competencias que ayuden a la realización de las funciones expuestas en su descripción.

Realizar un buen análisis y descripción de puestos, ayudará a mejorar los procesos de reclutamiento y selección en los siguientes aspectos:

- Servirá de guía para definir qué características deberá tener el candidato que ocupe determinado puesto dentro de la organización, saber cómo y dónde buscar.

- Respecto a la selección, ayudará a que ésta se realice de manera muy objetiva, se definan técnicas de selección de acuerdo con las características técnicas, habilidades y competencias definidas del puesto.

Además de ayudar a los procesos de reclutamiento y selección, establecer un buen análisis y descripción de puestos ayudará al área de recursos a proponer estrategias en temas de formación y desarrollo de personal que ayuden a mejorar la fidelización del trabajador y los problemas de baja retención del talento disminuyan a lo largo del tiempo dentro de la organización.

1.3.2. Procedimiento del análisis y descripción de puestos. Para Chiavenato (2009, pág. 228), “Un programa de descripción y análisis de puestos se debe desarrollar de forma planificada y cuidadosa”.

Por esta razón se deben tener en cuenta los siguientes principios y actividades: Figura 5

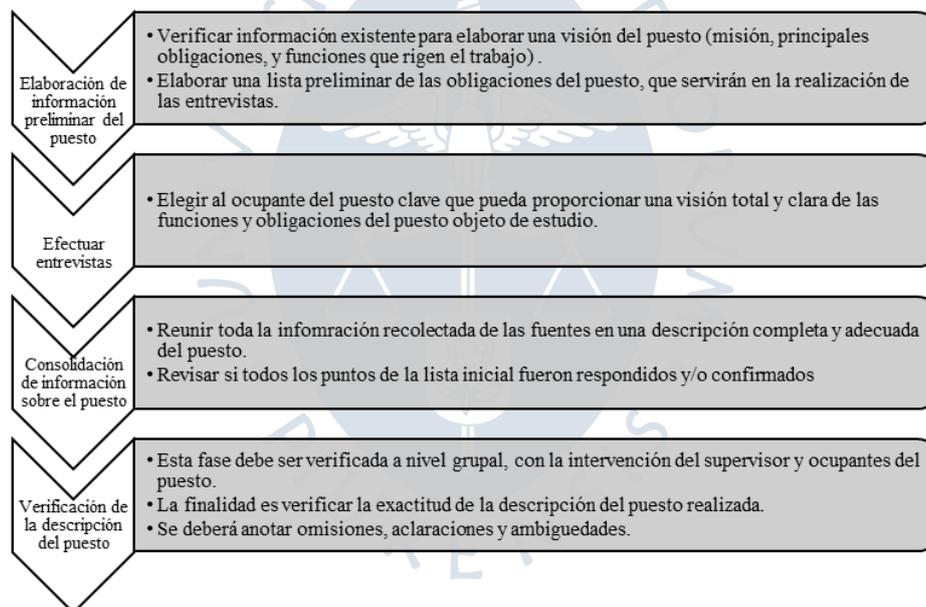


Figura 5. Procedimientos generales del análisis y descripción de puestos

Fuente: Datos tomados de George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1994, p. 156 como se citó en “Gestión del Talento humano” de Chiavenato, 2009, pág. 228. Elaboración propia (2020)

1.4. Selección de personal. La selección de personal se define como el conjunto de actividades que llevan a la organización a elegir de una amplia oferta de mercado (captada en el reclutamiento) al personal que mejor cumple con los requisitos y objetivos del puesto que se está ofertando. Así lo afirma Chiavenato al decir que: “La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo” (2009, pág. 137).

Siguiendo con lo planteado por Chiavenato (2009, pág. 138) “El proceso de selección es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de las organizaciones. La mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de las competencias individuales indispensables para el éxito de la organización”, por lo que ayuda a entender que al plantear y definir la selección de personas se debe tener claro que no solo está cubriendo un puesto vacante, sino también captando nuevas y diversificadas competencias a la organización, las cuales estarán en función al puesto cubierto y a los objetivos planteados por la organización.

Una vez definida la información del puesto a cubrir y las competencias necesarias; se debe conseguir la mayor información posible de los candidatos reclutados. Para lo cual será importante trabajar en diferentes técnicas de selección que ayuden a conocer, comparar y elegir finalmente al candidato idóneo al puesto y a la organización.

Para Chiavenato (2009, pág. 148) las técnicas de selección se distinguen en las siguientes:

- Entrevistas
- Pruebas de conocimiento
- Pruebas psicológicas
- Test de personalidad
- Técnicas de simulación.

A partir de esta afirmación por el autor se entiende que durante el proceso de selección dentro de las organizaciones se pueden aplicar una o más técnicas de selección que ayuden a tomar mejores decisiones a las jefaturas cuando se trata de cubrir una vacante. Realizar una evaluación de dicho proceso también es indispensable ya que podrá determinar el costo demandado frente a los beneficios que se logran.

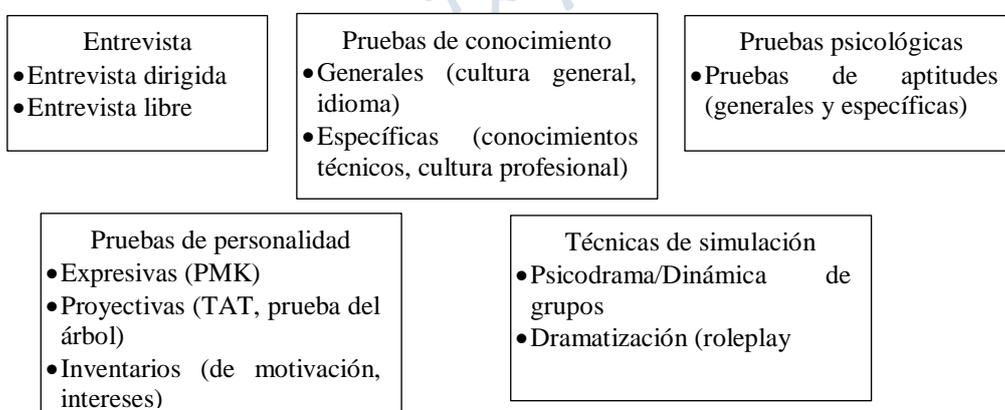


Figura 6. Categorías de técnicas de selección de personal

Fuente: Datos tomados del libro “Gestión del talento humano” de Chiavenato, 2009, pág. 148, Elaboración propia (2020)

1.5. Retención del talento humano. Hoy en día la definición de retención del talento humano ha tomado mayor importancia dentro de las organizaciones y más aún en tiempos muy cambiantes como los que actualmente el mercado del recurso humano se desenvuelve. Ahora la administración de recursos humanos no debe preocuparse sólo en reclutar y seleccionar personas para los puestos vacantes dentro de ellas, sino también elaborar estrategias de retención que ayuden a fidelizar al cliente interno en base a los objetivos organizacionales y de cada área.

Para Chiavenato (2009, pág. 440):

Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta.

De esta afirmación podemos entender además que el personal será altamente productivo y/o competitivo siempre y cuando trabaje en ambientes en los que se sienta seguro, respeten sus derechos y obtenga propuestas de desarrollo personal y profesional.

Antiguamente las empresas no enfatizaban en políticas de retención pues como ya se ha dicho el trabajador era visto como recurso material para el cumplimiento de funciones y obediencia a ciegas. Hoy en día retener al personal dentro de la organización significa un desafío enorme y que ayuda a la reducción de la tasa de rotación laboral, pues una tasa alta de rotación resta credibilidad a la organización y genera inestabilidad entre sus colaboradores. El constante movimiento de personal dificulta la continuidad de proyectos, desenvolvimiento de equipos de trabajo y disminuye la confianza entre los colaboradores.

En la Figura 7 se detallan los factores que pueden llegar a disminuir la retención del personal dentro de una organización:



Figura 7. Factores influyentes en la disminución de personal
Fuente: Elaboración propia (2020)

2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Teniendo en cuenta la necesidad de realizar un diagnóstico situacional de los procesos de reclutamiento, selección y retención del personal obrero eventual y así proponer nuevas estrategias de dichos procesos se implementaron las siguientes acciones:

2.1. Reunión con jefatura de RRHH. Para la elaboración de nuevas estrategias y diagnóstico situacional de los procesos detallados líneas arriba, se concretaron diferentes reuniones con la jefatura de recursos humanos de la empresa, en las cuales el objetivo principal fue la recopilación de información importante acerca del perfil del puesto y conocer los objetivos y estrategias que a la fecha se ejecutaban.

En la primera reunión la jefatura del área manifestó que el personal obrero eventual es el más difícil de conseguir y mantener durante todo el año (entiéndase que la nomenclatura de eventual se debe a aspectos legales del sector pesquero peruano); pues existe un mercado de recurso humano limitado en la zona de Pisco, el cual está repartido en las diferentes empresas pesqueras y agroindustriales presentes en la zona.

Se obtuvo información acerca del tipo de reclutamiento y selección que se realizan para el cumplimiento de la cuota de personal solicitado y los beneficios a los que tienen acceso los trabajadores.

2.2. Diagnóstico de los procesos de reclutamiento, selección y retención y estrategias actuales de CAC. Una vez recopilada la información necesaria por parte de la jefatura de recursos humanos se realizó el diagnóstico actual de los procesos y estrategias actuales con las que trabajan. Entre las que destacan:

- Proceso de reclutamiento y selección actual: descripción de las actividades realizadas para lograr la convocatoria de personal, que se encuentran detallados en el anexo 3.
- Análisis de puesto: Documento base para la selección del personal detallado en el anexo 4.



Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

En el presente capítulo se detallan las estrategias propuestas por el autor del presente TSP luego del diagnóstico de la situación actual y revisada la teoría y así mejorar los procesos de: reclutamiento, selección y retención del personal obrero eventual de la organización.

1. Reclutamiento y selección

1.1. Objetivo general. Mejorar los procesos de reclutamiento y selección del personal obrero eventual de Compañía americana de conservas SAC

1.2. Objetivos específicos

- Cumplimiento de los requerimientos de personal obrero en las diferentes campañas de producción de la organización.
- Realizar un reclutamiento de mayor alcance utilizando las nuevas tecnologías de comunicación.
- Creación de la marca empleadora de la empresa dentro de la comunidad y así volver a la empresa laboralmente atrayente

1.3. Actividades para desarrollar (propuesta)

- Se propuso la actualización del análisis y descripción del puesto objeto de estudio, alineándolo a los objetivos y valores corporativos.
- Implementación del concepto de *Employer branding*; concepto moderno en el área de recursos humanos que viene cambiando el modo de atraer talento a las organizaciones y fideliza a los trabajadores actuales.
- Establecer alianzas estratégicas con oficinas y proyectos gubernamentales claves que ayuden a mejorar la difusión de las campañas de reclutamiento de la empresa, incrementar el alcance, así como lograr ampliar la base de datos del perfil solicitado. (Ministerio de trabajo, municipalidad distrital, ventanilla única de trabajo, trabaja Perú).
- Repotenciar el concepto y aplicación del Reclutamiento 2.0 con la finalidad de tener un alcance en la difusión de las convocatorias.
- Realizar constantes actualizaciones en las redes sociales y corporativas de la empresa acerca de las nuevas convocatorias y puestos vacantes a ofrecer.

2. Retención de personal

2.1. Objetivo general. Reducir la tasa de rotación del personal obrero eventual de la empresa

2.2. Objetivos específicos

- Incentivar la permanencia y estabilidad laboral del personal de la empresa
- Reconocer el buen desempeño del trabajador económica y emocionalmente.
- Disminuir la tasa de ausentismo.
- Fomentar la intervención del área de bienestar social, SST y SSO.

2.3. Actividades para desarrollar (propuesta)

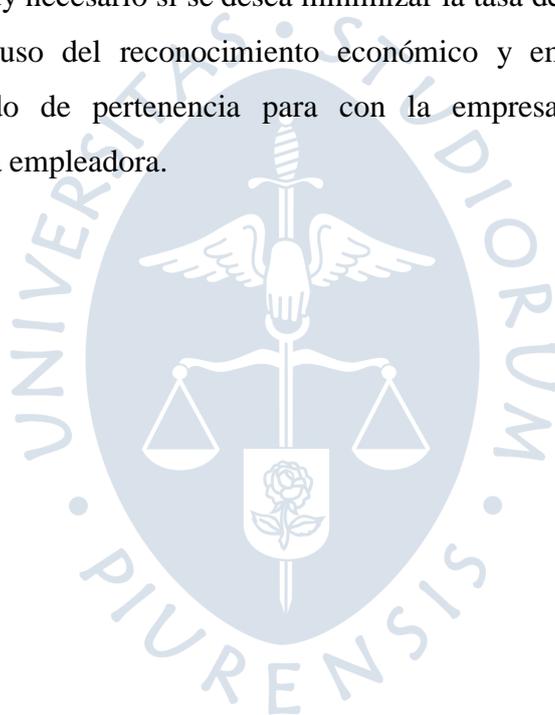
- Elaborar escalas salariales en base a la productividad del personal y promedio del sector; esto ayudará a fomentar la competitividad y búsqueda de desarrollo de cada trabajador.
- Implementar programas de capacitación y/o entrenamiento para el personal ingresante, esto con la finalidad de prepararlos e inducirlos en los procesos de producción al cual serán asignados.
- Realizar visitas diarias a planta por parte del área de bienestar social; con la finalidad de recoger consultas por parte del personal y atenderlas de manera rápida e inmediata. Dichas visitas y consultas atendidas deberán quedar registradas y expuestas en las reuniones semanales que organiza la gerencia.
- Ampliar los canales de comunicación interna de la empresa; y así dar a conocer información de la empresa, proyectos a corto plazo y beneficios adicionales para el personal autorizados por la gerencia.
- Ampliación de los beneficios propios de la empresa al personal incorporado por medio de tercerización laboral (actualmente es un grupo reducido de personas que gozan de dichos beneficios).
- Elaboración de encuestas al personal de los servicios adicionales gratuitos brindados por la empresa; a fin medir el nivel de satisfacción, obtener sugerencias y recomendaciones y tomar acciones de ser el caso.
- Elaboración de encuestas de clima laboral, que ayuden a la jefatura de recursos humanos a identificar problemas actuales y se tomen acciones de la mejor manera posible.

3. Desarrollo de experiencias

Realizar el diagnóstico de los procesos de reclutamiento, selección y retención del personal de la empresa objeto de estudio, ayudó de manera satisfactoria en proponer nuevas estrategias que refuercen el buen desenvolvimiento de los procesos mencionados.

Además de ello, ha sido de vital importancia el poder conocer y entender el perfil del obrero eventual; el cual realiza una tarea compleja y repetitiva que muchas veces es uno de los motivos de la deserción laboral en las primeras semanas de haberse incorporado a la empresa. Por lo que es vital realizar un proceso de reclutamiento y selección muy delicado y enfocado a detectar al personal con las habilidades y competencias claves para el puesto.

Otro punto importante es entender que el entrenamiento y capacitación constante del personal de planta es muy necesario si se desea minimizar la tasa de rotación actual, alrededor del 30%. También el uso del reconocimiento económico y emocional ayuda a que el trabajador tenga sentido de pertenencia para con la empresa y sean los principales embajadores de la marca empleadora.



Conclusiones

- El área de recursos humanos dentro de las organizaciones cumple un papel muy importante en la gestión de personas, pues son los responsables de establecer estrategias claras, adecuadas y adaptables a los cambios del mercado laboral que permitan incorporar, desarrollar y retener al personal de manera que se alineen a los objetivos y mejora continua de las mismas.
- El análisis y descripción de un puesto clave es la base de todo proceso de reclutamiento y selección que se implemente dentro de las organizaciones. Dicho análisis permitirá saber qué, dónde y cómo buscar dentro del mercado del recurso humano a nuestro alrededor.
- Establecer estrategias de retención de personal ayudan a la empresa a la reducción de la tasa de rotación y deserción del personal, así como crear identificación del trabajador con la empresa.



Recomendaciones

- Se recomienda el análisis y mejora de la retribución económica (tarifas) al personal obrero eventual en base a resultados de desempeño y productividad.
- Se recomienda la implementación de programas de entrenamiento y capacitación constante al personal que ayuden a motivar y desarrollar sus habilidades técnicas y blandas con la finalidad de disminuir la tasa de deserción en la etapa de incorporación a la empresa y a fomentar la permanencia del personal.
- Establecer salarios emocionales y beneficios adicionales propios y así lograr la fidelización y sentido de pertenencia de los trabajadores para con la empresa.



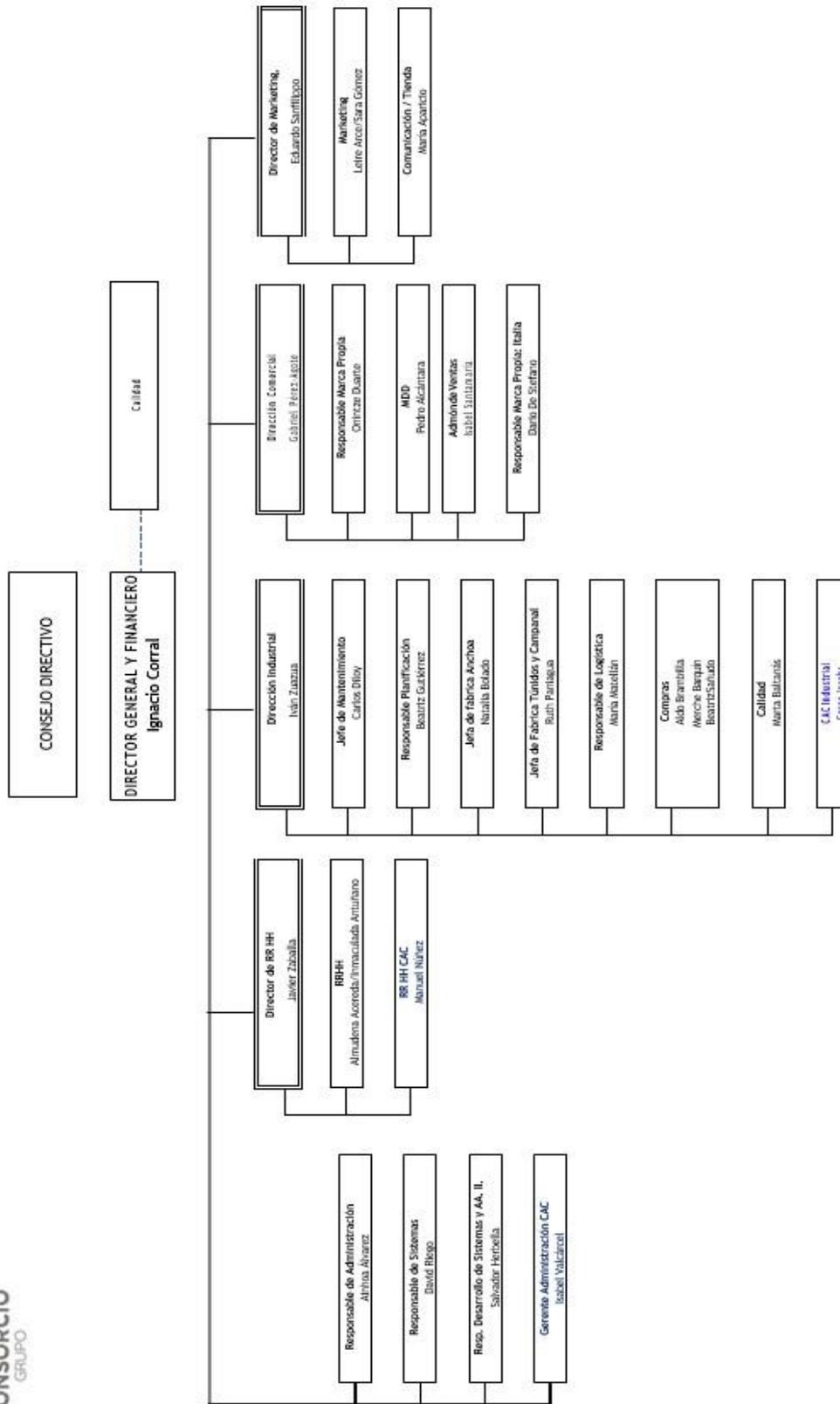
Referencias bibliográficas

- B Corp Spain. (2019). Obtenido de sobre B Corp: <https://www.bcorpSpain.es/sobre-bcorp>
- Chiavenato, I. (1997). *Recursos Humanos*. México: Atlas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Compañía americana. (s.f.). Obtenido de Localización:
<http://www.companiaamericana.com.pe/>
- Compañía americana. (s.f.). Obtenido de Instalaciones - área de producción:
<http://www.companiaamericana.com.pe/>
- Compañía Americana. (s.f.). Obtenido de Historia: <http://www.companiaamericana.com.pe/>
- Grupo Consorcio. (2017). Obtenido de Grupo Consorcio:
<http://www.grupoconsorcio.com/nosotros/#vision>
- Grupo Consorcio. (2019). *Y tú, ¿qué valores?*, 1-14.
- Grupo consorcio. (2020). Obtenido de Memoria de sostenibilidad 2019:
http://www.grupoconsorcio.com/default/documentos/23_es-memoria_de_sostenibilidad_2019.pdf
- Grupo Consorcio. (2020). *Manual de Gestión de calidad*. Madrid.
- Grupo Consorcio. (2020). *Marcas*. Obtenido de
<http://www.grupoconsorcio.com/marcas/consorcio-gran-gourmet/>
- Núñez, M. (28 de septiembre de 2020). (E. Ramirez, Entrevistador)
- Siicex. (2008). *Desarrollo del comercio exterior pesquero y acuícola en el Perú 2019*. Recuperado el 2020, de Siicex:
<https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo%20Pesquero%202019.pdf>
- UkKosher. (2014). *Empresas/¿que es kosher?* Obtenido de
<https://ukkosher.org/empresas/que-es-kosher/>

Anexos

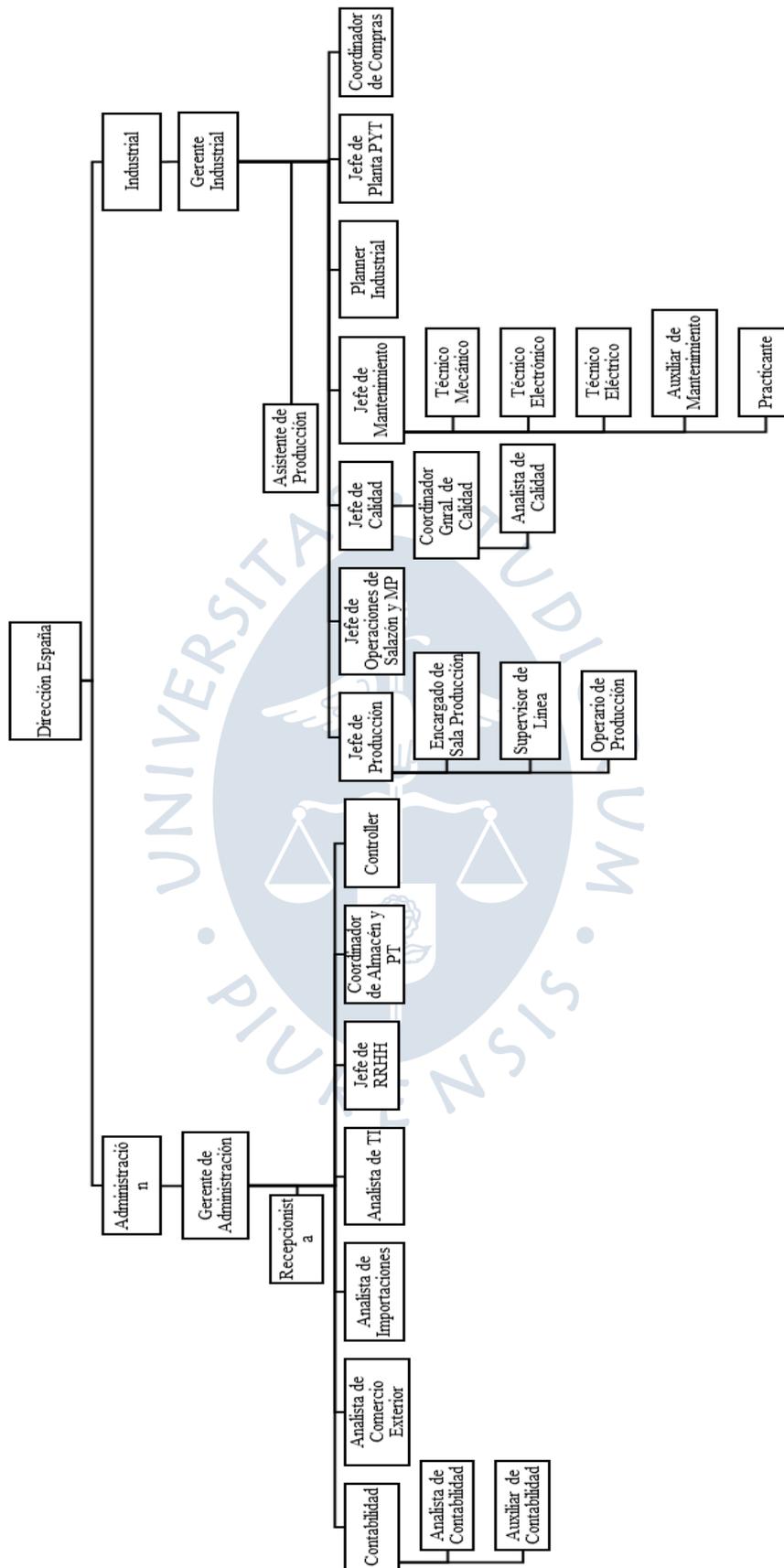


Anexo 1. Organigrama Grupo Consorcio



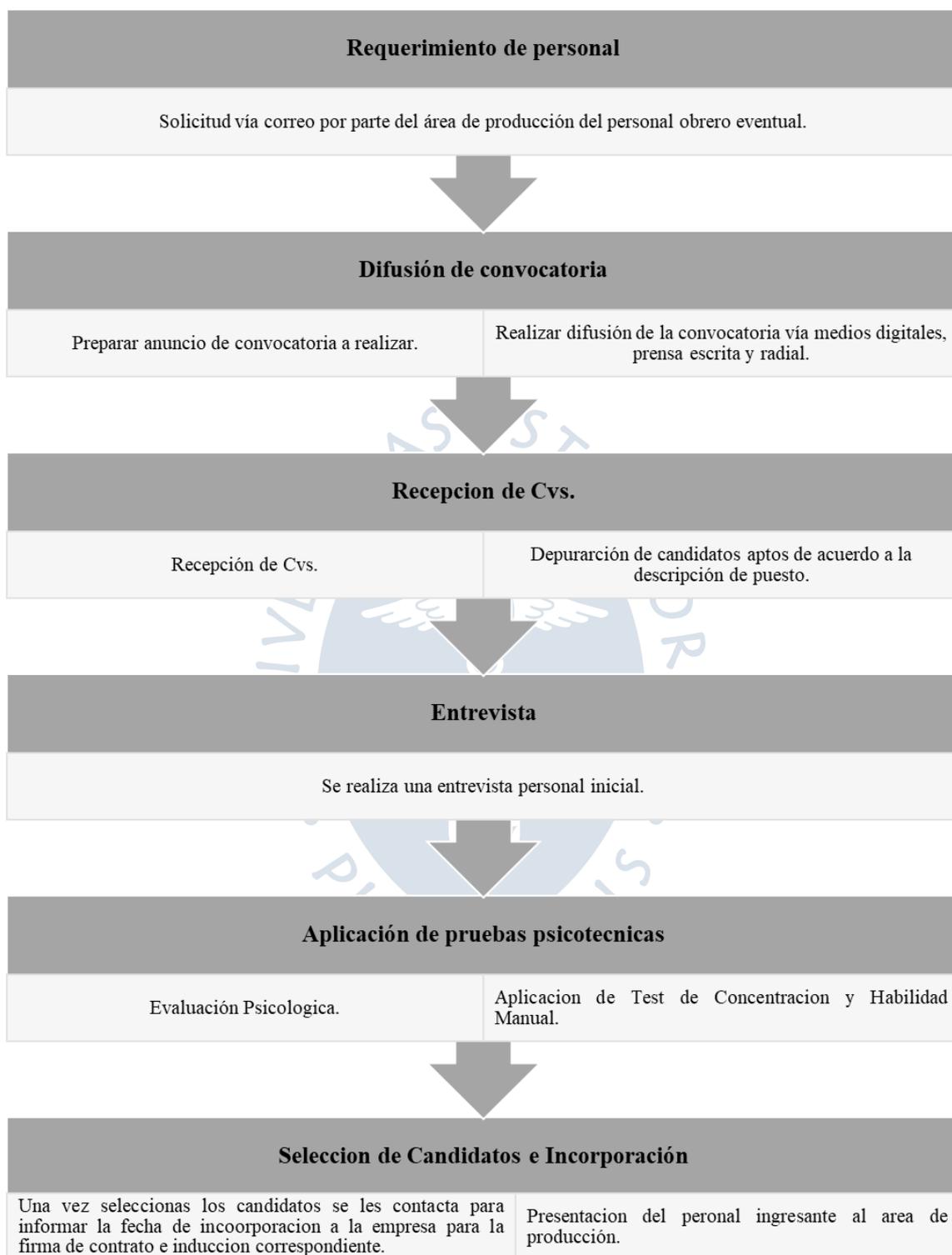
Fuente: (Grupo Consorcio, 2020, pág. 2)

Anexo 2. Organigrama Compañía Americana de Conservas SAC



Fuente: Elaboración propia (2020)

Anexo 3. Flujograma del proceso de reclutamiento y selección actuales



Fuente: Datos tomados de la entrevista al jefe de recursos humanos y jefe de producción de CAC.
Elaboración propia

Anexo 4. Análisis y descripción del puesto

| | | | |
|--|------------------------------|-----------|--|
| | Descripción de puesto | Cód.: | |
| | | Fecha: | |
| | | Revisión: | |
| | | | |

| Datos generales | | | | | |
|-----------------------------|---------------------|--|--------------|---------------------|--|
| Nombre del puesto | Obrero eventual | | Línea | Fileteo y envasado | |
| Puesto a que reporta | Supervisor de línea | | Área | Producción | |
| Género | Indistinto | | Turno | Diurno- Nocturno | |
| Estado civil | Indistinto | | Edad | De 18 a más | |

| Objetivo del puesto |
|---|
| Obtener filetes a partir de anchoveta salada y madurada desprovista totalmente de la columna vertebral y espinas. |

| Funciones principales |
|--|
| * Obtener dos filetes separando las porciones musculares longitudinales a la columna vertebral y retirando las espinas pequeñas aún adheridas. |
| * Reportar defectos en la impermeabilidad en cualquier parte del envase |
| * Reportar olor y sabor claramente anormales |
| * Reportar condiciones anormales de aroma y sabor peculiar del filete |
| * Cumplir con los procedimientos y estándares de inocuidad y seguridad alimentaria de la empresa |

| Formación académica |
|----------------------------------|
| * Estudios secundarios completos |

| Competencias | |
|------------------------|-------------------------------------|
| * Proactividad | * Capacidad de trabajo bajo presión |
| * Orientación al logro | |
| * Trabajo en equipo | |

| Experiencia laboral previa |
|--|
| * Experiencia mínima de 6 meses en fileteo de anchoveta |
| * Experiencia en empresas pesqueras y/o procesamiento de productos hidrobiológicos |

| Condiciones de contratación |
|---|
| * Beneficios según ley |
| * Movilidad y alimentación cubierta al 100% |
| * Albergue y guardería previa evaluación |
| * Beneficios corporativos adicionales |

Fuente: Datos tomados de la entrevista al jefe de recursos humanos y jefe de producción de CAC.
Elaboración propia (2020)