



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS
HUMANOS**

Propuesta de un Proceso de Selección de Talento Digital y TI en Alicorp

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR(ES)

Neyra Saldaña, Ariana Carolina	0009-0002-9393-4664
Valencia Vignolo, Claudia Fiorella	0009-0003-8479-2278

ASESOR(ES)

Valdivia Trujillo, Rosalili	0000-0001-5793-6895
-----------------------------	---------------------

Lima, 30 de octubre de 2024

Dedicatoria

A mis padres por todo el esfuerzo en mi formación como persona y profesional y por ser ese aliento indispensable que me ayuda a perseguir mis metas todos los días.

A mi hermano y mi familia que más quiero, por ser parte de mi vida y estar ahí cuando lo necesite, por el amor y el orgullo que existe desde ambos lados.

A Nalita, mi compañera fiel que me acompaña desde el inicio de mi carrera universitaria en todas las traspasadas y quien me llena de alegría todos mis días.

A mi enamorado, por acompañarme, ser mi cómplice en todo lo que me proponga, y ser también mi soporte cuando lo necesito.

A mis amigos y equipo de trabajo, por darme toda su compañía y consejos, y sobre todo por darme una de las cosas más valiosas: la amistad.

A todos ellos les dedico el esfuerzo y resultado de este trabajo, un gran logro que quedará marcado en mi vida y me llenará de orgullo por siempre.

Ariana Neyra Saldaña

Dedicatoria

A mis padres por su esfuerzo y su apoyo incondicional para poder lograr mis metas y objetivos de vida, son mi razón para seguir dando lo mejor de mí siempre.

A mis hermanos, mis sobrinos y a mis abuelitas que están en el cielo son mi motor para poder seguir adelante con su acompañamiento incondicional.

A Garou y Shantall, por ser mis compañeros fieles todos los días. A mis amigos que me dieron su aliento y apoyo para seguir dando lo mejor de mí siempre.

Les dedico el resultado de este trabajo, con la seguridad de que cada logro es para cada uno de ellos.

Claudia Valencia Vignolo

Agradecimientos

A nuestro esfuerzo, tiempo y dedicación, este representa un paso significativo en nuestro crecimiento profesional como administradoras.

A nuestra familia cercana y querida, gracias por valorar nuestro esfuerzo; su presencia y apoyo han sido esenciales en este reto.

A nuestra asesora Rosalili Valdivia, agradecemos su guía para organizar nuestras ideas y por desafiarnos a mejorar cada semana.

Resumen

En el competitivo sector de consumo masivo en Perú y Latinoamérica, Alicorp se ha consolidado como líder del mercado, con presencia en ocho países y un portafolio de más de 150 marcas propias en tres líneas de negocio: consumo masivo, B2B y acuicultura. Actualmente enfrenta retos significativos en el contexto de transformación digital, en el proceso de la atracción y selección de talento calificado en áreas digitales y de TI, que resulta fundamental para cumplir con sus objetivos estratégicos de crecimiento, eficiencia y sostenibilidad organizacional. Sin embargo, el proceso de selección presenta complejidades significativas, tales como la falta de acuerdos de nivel de servicio claros, visibilidad limitada de los avances en procesos de selección y la ausencia de herramientas automatizadas para pruebas técnicas, factores que alargan los tiempos de contratación y afecta la experiencia de los candidatos y stakeholders. El objetivo de este estudio es proponer una serie de estrategias basadas en metodologías ágiles y en implementación de KPIs que permitirá a Alicorp no solo optimizar los tiempos de selección, sino también mejorar la eficiencia del proceso y asegurar un enfoque alineado. A través de estas iniciativas, se busca no solo cubrir las posiciones críticas de manera eficiente, sino también contribuir al objetivo de sostenibilidad del negocio, asegurando que la organización esté preparada para enfrentar los desafíos de un mercado en constante cambio.

Palabras clave: Consumo masivo, Selección de talento digital, Transformación digital, Gestión de talento, Sostenibilidad organizacional, KPIs en selección, Competitividad.

Abstract

In the competitive consumer goods sector in Peru and Latin America, Alicorp has established itself as a market leader, with operations in eight countries and over 150 proprietary brands across three business lines: consumer goods, B2B, and aquaculture. Currently, Alicorp faces significant challenges in the context of digital transformation, specifically in attracting and selecting qualified talent in digital and IT areas, which is crucial for achieving its strategic goals of growth, efficiency, and organizational sustainability. However, the selection process presents significant complexities, such as a lack of clear service level agreements, limited visibility into recruitment progress, and the absence of automated tools for technical assessments. These factors lengthen hiring times and impact the experience of both candidates and stakeholders. The objective of this study is to propose a series of strategies based on agile methodologies and the implementation of KPIs, which will enable Alicorp not only to optimize recruitment times but also to improve process efficiency and ensure alignment with strategic goals. Through these initiatives, the aim is not only to efficiently fill critical positions but also to contribute to the company's sustainability objectives, ensuring the organization is prepared to meet the challenges of an ever-evolving market.

Keywords: Consumer goods, Digital talent selection, Digital transformation, Talent management, Organizational sustainability, Recruitment KPIs, Competitiveness.

Tabla de Contenido

Capítulo 1: Presentación de la organización y su situación problemática	11
---	----

TSP_Administración.pdf

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	www.researchgate.net Fuente de Internet	1%
3	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	<1%
4	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	www.risti.xyz Fuente de Internet	<1%
6	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
7	www.studocu.com Fuente de Internet	<1%
8	moam.info Fuente de Internet	<1%
9	Submitted to Universidad del Norte, Colombia Trabajo del estudiante	<1%

Descripción de la organización	11
<i>Actividades relevantes</i>	11
<i>Reseña histórica</i>	11
<i>Planeamiento estratégico</i>	12
<i>Estructura organizacional</i>	12
<i>Posicionamiento</i>	13
<i>Reconocimientos y certificaciones adquiridos</i>	14
<i>Información organizacional relevante</i>	16
Diagnóstico externo	17
<i>Análisis del entorno general</i>	17
<i>Análisis del entorno específico</i>	20
<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i>	22
Diagnóstico interno	23
<i>Cadena de valor</i>	23
<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</i>	27
Figura 4	27
Problemática de la organización	28
<i>Detalle del problema identificado</i>	28
<i>Justificación de la relevancia de la situación problemática</i>	33
Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la solución de la situación problemática	37
Marco teórico-conceptual	37
<i>Revisión de antecedentes de investigación</i>	37
<i>Identificación de teorías/modelos vigentes</i>	43
Matriz FODA Integrada	46
Identificación de alternativas de solución	46
<i>Implementación de un sistema Kanban digital para la gestión del proceso de selección</i>	46
Capítulo 3: Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión	57
Análisis comparativo de las alternativas identificadas y selección	57
Implicancias de la decisión en la organización	70
<i>Impacto esperado en los resultados e indicadores de seguimiento</i>	70
<i>Recomendaciones para situaciones problemáticas similares en el futuro</i>	72
Conclusiones	72
Recomendaciones	73
Referencias bibliográficas	74
Anexos	83

Lista de Figuras

Figura 1.....	11
Figura 2.....	20
Figura 3.....	21

Figura 4..... 25

Figura 5.....27

Figura 6.....30

Figura 7.....45

Figura 8..... 57

Figura 9.....59

Figura 10.....61

Figura 1162

Figura 1263

Figura 1269

Lista de tablas

Tabla 1..... 65

Tabla 2.....67

Tabla 368

Tabla 470

Anexos

Anexo 1.....83

Anexo 284

Introducción

Actualmente, la transformación digital y la incorporación de tecnologías innovadoras se han convertido en factores clave para mantener la competitividad y sostenibilidad organizacional,

especialmente en sectores tan dinámicos como el de consumo masivo. Alicorp, una empresa líder en este sector, ha identificado la importancia de integrar talento calificado en áreas digitales y de TI para fortalecer su estrategia de crecimiento y eficiencia. Sin embargo, la captación de perfiles especializados en estas áreas representa un desafío considerable, dadas las condiciones del mercado laboral y la demanda creciente de competencias tecnológicas avanzadas.

La problemática que enfrenta Alicorp radica en las complejidades en la selección de talento especializado en áreas de Tecnología y Digital. La complejidad en la atracción de dicho talento, sumado a la necesidad de procesos de selección más ágiles y eficientes, ha generado una serie de dificultades en la gestión de talento. En este contexto, la presente investigación se enfoca en analizar y proponer soluciones para optimizar el proceso de selección de talento digital y TI en Alicorp, con el objetivo de reducir tiempos, mejorar la experiencia de los candidatos y alinear las prácticas de selección a los estándares de eficiencia y competitividad que requiere el entorno actual.

Dado el papel crucial de las áreas, esta investigación se centra en la implementación de alternativas de solución y el establecimiento de KPI's específicos para contribuir a los objetivos de sostenibilidad del negocio. Asimismo, se busca ofrecer un marco de soluciones que no solo aborde las problemáticas actuales, sino que también impulse el fortalecimiento del capital humano de Alicorp como ventaja competitiva en el mercado.

Capítulo 1: Presentación de la organización y su situación problemática

Descripción de la organización

Actividades relevantes

Alicorp es una empresa dedicada a la industria, exportación, importación, distribución y comercialización de productos de consumo masivo, líder en el mercado peruano. Cuenta con su sede principal en Perú y tiene operaciones comerciales en 8 países de Latinoamérica en total, exportando a diversos mercados a través de sus más de 150 marcas propias y 3 líneas de negocio que maneja:

- Consumo masivo (productos de alimentos, cuidado del hogar y cuidado personal)
- B2B – Alicorp Soluciones (ingredientes e insumos para empresas de Panificación, Gastronomía y Grandes Industrias)
 - Acuicultura (alimentos balanceados para camarón, peces y salmón)

Reseña histórica

Desde su apertura en el año 1956, Alicorp inició como una pequeña empresa en Perú, el cual ha experimentado un notable crecimiento y diversificación a través de los años. Su desarrollo ha permitido a la empresa no solo ampliar su catálogo de productos, sino también establecer una sólida presencia dentro del mercado latinoamericano, consolidándose como un actor fundamental en el sector.

En los primeros años de su apertura, Alicorp se centró exclusivamente en el sector alimenticio. Sin embargo, a medida que avanzaba en su crecimiento, la empresa comenzó a diversificar su portafolio para incluir productos relacionados con el cuidado personal y la limpieza del hogar. Este proceso de expansión fue impulsado por una serie de adquisiciones estratégicas y un enfoque de innovación y la calidad de sus productos, aspectos que siguen siendo importante para su estrategia empresarial. A través de estas iniciativas, Alicorp ha

logrado adaptarse a las cambiantes demandas que ha enfrentado el mercado y ha podido fortalecer su competitividad dentro de la región.

Planeamiento estratégico

El gran lema de Alicorp es “Alimentamos un mañana mejor”, ya que para ellos “alimentar” es inspirar, mejorar, crecer, cambiar el mundo. Lo consideran como una declaración, no un movimiento.

Por otro lado, cuenta con 5 valores parte de su cultura: lideramos con pasión, estamos conectados, somos ágiles y flexibles, confiamos y respetamos. Asimismo, considera ciertos pilares estratégicos con el propósito de prepararse para el futuro y adaptarse a los posibles cambios y exigencias propias del mercado: crecimiento (fijación de metas desafiantes pero alcanzables, con crecimientos sostenidos y eficientes por encima de los niveles de los mercados en los que compete), eficiencia (mediante una disciplina de simplicidad y agilidad) y gente (confianza, desarrollo del talento de su gente, difusión de conocimiento y experiencias para fortalecer y llevar la “cultura Alicorp” hacia donde vayan, así como el fortalecimiento de su modelo de gobierno y roles).

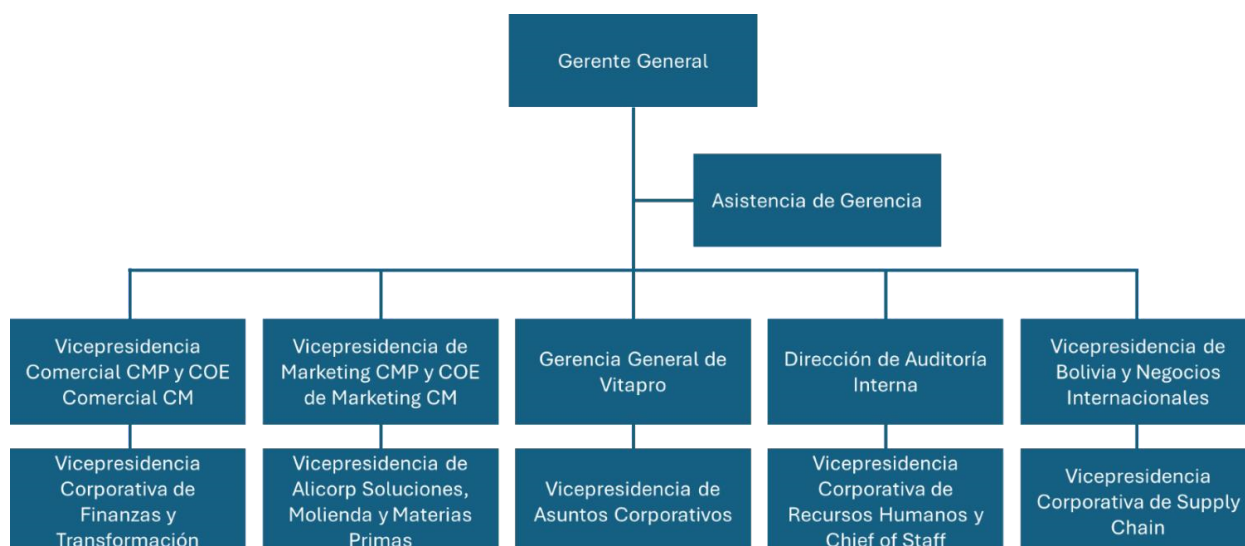
- **Visión:** Ser líderes en los mercados en los que competimos (Alicorp, 2024).
- **Misión:** Transformamos mercados a través de nuestras marcas líderes, generando experiencias extraordinarias en nuestros consumidores. Buscamos innovar constantemente para generar valor y bienestar en la sociedad (Alicorp, 2024).

Estructura organizacional

La estructura organizacional de Alicorp siempre busca adaptarse a los objetivos estratégicos de la empresa. Al hoy, cuenta con las siguientes áreas en su diseño:

Figura 1

Estructura organizacional de Alicorp del 2024



Nota: Elaboración propia.

Posicionamiento

En cuanto al posicionamiento de Alicorp en el mercado, tenemos los siguientes datos. Según Kantar Worldpanel Perú (2024), para el segundo trimestre del 2024, el sector de consumo masivo de la canasta básica en los hogares peruanos se mantiene estable, gracias a una economía en recuperación y un control en la inflación. En total, 5 de 7 canastas evidencian un rendimiento positivo con respecto a volumen.

Según el informe de clasificación de Alicorp 2022 (Moody's Local Perú, 2022), sus ventas anuales consolidadas reflejan que la empresa lidera todas las categorías de productos en los segmentos de negocio de Consumo Masivo Perú y B2B, donde compete directamente con Procter & Gamble, Unilever, Mondelez, Nestlé, Carozzi, etc.

El ranking Brand Footprint 2024 en Perú cubre más de 300 marcas peruanas de consumo masivo. Identificando las marcas propias de Alicorp, en el Top 10 de las marcas más elegidas por los peruanos se encuentran Bolívar y Sapolio en los puestos 6 y 9 respectivamente; en este top no hay marcas de las empresas mencionadas con las compete de manera directa. Asimismo, en el Top 5 por categorías, en cuanto a cuidado del hogar, Bolívar lidera el ranking, seguido de Sapolio en la posición 2, Patito en la 3 y Marsella en la 5 (en

cuarto lugar, se encuentra Clorox, marca de P&G); podemos evidenciar que, de dicho top, las marcas de Alicorp representan un 80% (Kantar Worldpanel Perú, 2024).

Con este análisis, podemos identificar efectivamente el liderazgo que mantiene Alicorp en el sector de consumo masivo peruano a través del posicionamiento que representan sus variadas marcas.

Reconocimientos y certificaciones adquiridos

Por otro lado, Alicorp cuenta con una variedad de reconocimientos y certificaciones. A continuación, se detallan algunos de ellos.

- Reconocimiento por la implementación exitosa del sistema 5S en su cadena de suministro:

Los Premios Nacionales 5S, otorgados por la Asociación de Organizaciones de Técnicos de Japón (AOTS), reconocen una destacada implementación del sistema 5S en la cadena de suministro, el cual es una filosofía de trabajo que se origina en Japón y que se basa en cinco principios: selección, orden, limpieza, estandarización y disciplina.

Alicorp fue reconocida a fines del 2023 por su implementación, ya que ha logrado una transformación significativa en sus procesos y una mejora continua en su eficiencia operativa.

- Reconocimiento en el top 10 del ranking Merco Responsabilidad ESG 2023

El ranking Merco Responsabilidad ESG destaca a empresas que cumplen con criterios de responsabilidad social, ambiental y de buen gobierno corporativo.

Alicorp destacó, una vez más (12 años consecutivos), dentro de dicho ranking 2023, siendo reconocida como la empresa más responsable en cuanto a sector alimentos, y en la séptima posición de todo el ranking en general.

- Reconocimiento en el ranking Merco Talento 2024

El Monitor Empresarial Merco Talento Perú reconoce a las mejores empresas en fidelización del talento, considerando que tiene un peso importante y se vuelve un desafío cada vez más valorado en la gestión empresarial.

Por once años consecutivos, Alicorp hace presencia en el top 10 de dicho ranking, y en el 2024 ocupa el quinto lugar en el ranking general y el primer lugar en cuanto a sector alimentos. Este reconocimiento refleja las buenas prácticas que la empresa despliega en cuanto a gestión de personas, con foco en la creación de un ambiente laboral positivo, oportunidades de desarrollo robustas y una cultura sólida basada en la confianza y el respeto.

- Certificación ISO 37001

Esta norma internacional respalda el compromiso de las empresas con una gestión íntegra antisoborno enmarcado en sólidos valores y ética profesional, el alineamiento de procesos y controles a estándares internacionales de sostenibilidad para promover un ambiente seguro.

Alicorp logró certificar sus Sistema de Gestión Antisoborno, donde elaboró una metodología que le permita identificar los principales riesgos en todos sus procesos, políticas, proyectos, controles, entre otros procedimientos, con el objetivo de prevenir cualquier acto de soborno.

- Certificación ISO 45001:2018

La presente norma internacional certifica a empresas que cumplan con óptimas gestiones en cuanto a seguridad y calidad en todos sus procedimientos.

Por ello, Alicorp Bolivia logró dicha certificación en sus tres plantas del país, evidenciando sus buenas prácticas en el compromiso de eliminar o minimizar peligros y riesgos de lesiones/enfermedades para sus colaboradores, visitantes y terceras personas.

- Certificación ISO 22000:2018

Dicha norma internacional certifica a empresas que cuenten con las últimas tendencias y requerimientos con respecto a la seguridad de los alimentos que produce, generando confianza y logrando volver sostenibles los sistemas que lo gestionan.

Alicorp es la primera empresa del sector oleaginoso en Bolivia que renovó su certificado con dicha norma con la versión 2018. Logró dicha certificación gracias a su sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria, donde busca incrementar el rendimiento en su cadena de suministro, a través de la seguridad de los alimentos que produce para que estos mismos lleguen en un óptimo estado al consumidor, velando por su protección y preferencia.

Información organizacional relevante

Finalmente, considerando la problemática a ser presentada, se tiene la siguiente información empresarial relevante. Dentro del equipo de Selección, se busca la mejora en la definición de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS), donde se propone realizar benchmarking, conocer niveles de posición, evaluar días, históricos, etc. Por otro lado, también se propone una actualización frecuente del status de los procesos de selección, de manera tal que se tenga una visibilidad completa de la gestión y contar con los KPI's correctos. Asimismo, se requiere la implementación de herramientas online que garantice la automatización de las pruebas técnicas y ser más eficientes con los tiempos. Todas estas iniciativas buscan principalmente contribuir con la mejora en los tiempos que requieren los procesos y la experiencia tanto del candidato con del HM.

Dicho objetivo del equipo de Selección aporta en gran medida a uno de los grandes objetivos de la Vicepresidencia de Recursos Humanos, la cual cuenta como indicador el ratio de sucesión, que es una métrica que permite evaluar qué tan preparada se encuentra la organización para cubrir posiciones críticas.

Asimismo, dicho indicador se encuentra también dentro del objetivo organizacional de sostenibilidad del negocio. Este objetivo se encuentra alineado a los pilares empresariales de la organización (crecimiento, eficiencia y gente).

Es de esta manera como los objetivos del equipo de Selección decantan desde la estrategia de la empresa y aseguran el alineamiento.

Diagnóstico externo

Análisis del entorno general

Aspectos políticos: En los últimos años, la situación en Perú ha sido inestable debido a cambios gubernamentales y manifestaciones sociales, lo que ha llevado a Alicorp a adaptar sus políticas, como la flexibilización del trabajo híbrido y la modificación de regulaciones en la contratación de perfiles de TI, afectando su capacidad para atraer talento especializado. A pesar de ello, el gobierno ha implementado incentivos fiscales y programas para fomentar el desarrollo tecnológico, como el Plan Nacional de Competitividad y Productividad, que promueve la formación en TI y la digitalización de empresas. Estos esfuerzos ofrecen oportunidades para que Alicorp invierta en herramientas avanzadas de selección digital y programas de capacitación, aprovechando estas iniciativas gubernamentales para fortalecer su competitividad en la contratación de talento tecnológico (Gobierno del Perú, 2019). O1, A1

Aspectos económicos: En la actualidad, la economía peruana está en un proceso de recuperación post-pandemia, con un crecimiento del PBI de aproximadamente 2.7% en 2023 (Banco Central de Reserva del Perú, 2023), lo que podría permitir a Alicorp mejorar sus paquetes de compensación. para atraer talento digital, un recurso escaso y demandado. No obstante, factores como la inflación, que

alcanzó el 6.8% en 2022 (INEI, 2023), y la volatilidad del tipo de cambio, han limitado la capacidad de la empresa para ofrecer salarios competitivos a los profesionales de TI, cuyos sueldos han aumentado en promedio un 15% anual debido al crecimiento del sector tecnológico en Perú (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2023). Este crecimiento ha incrementado la demanda de talento especializado, dificultando aún más la atracción de estos perfiles. Además, la caída en el consumo de bienes de consumo masivo, que se redujo en un 4.3% en el último año (INEI, 2023), también ha impactado a Alicorp. Para enfrentar estos desafíos, la empresa ha optado por diversificar su oferta de productos y mejorar su eficiencia operativa. O2, A2, A5, A7, A10

Aspectos sociales: La dinámica social en Perú ha evolucionado, El crecimiento de la clase media y el aumento del acceso a internet podrían ampliar el pool de talento digital disponible para Alicorp, si la empresa adapta sus estrategias de reclutamiento a estas tendencias. Actualmente, los profesionales de TI buscan aspectos con respecto a la flexibilidad laboral, la diversidad e inclusión, trabajar dentro de una cultura organizacional de innovación. Sin embargo, esto también exige que la compañía sea más ágil en su capacidad de adaptarse a nuevas tendencias para posicionarse como una empresa más atractiva dentro del mercado. O3, A4

Aspectos tecnológicos: El desarrollo de avances tecnológicos ha sido crucial para Alicorp, especialmente en la mejora de sus procesos de selección mediante tecnologías emergentes como entrevistas por video asincrónicas y pruebas de habilidades basadas en IA. Estas herramientas permiten evaluar de manera más eficiente y objetiva a los candidatos, facilitando la identificación de talento especializado. La adopción de análisis de datos avanzados también ofrece la posibilidad de predecir el rendimiento y la retención de los empleados, optimizando el

proceso de contratación. Sin embargo, la creciente demanda de experiencias de usuario personalizadas, tanto en la selección como en el consumo, ha complicado la implementación ágil de estas innovaciones en todas las áreas de la empresa. Alicorp ha respondido a estas exigencias invirtiendo en su presencia digital y mejorando las experiencias de usuario en línea, lo cual es fundamental en un mercado donde los consumidores prefieren realizar compras en línea y esperan interacciones más personalizadas. O4, O8, O9, O10, A3, A8

Aspectos ecológicos: Las crecientes preocupaciones ambientales y la presión por adoptar prácticas más sostenibles han llevado a Alicorp a reconsiderar su modelo de negocio, implementando iniciativas como la reducción del uso de plásticos y la mejora de la eficiencia energética en sus fábricas. Estas acciones buscan no solo cumplir con las normativas ambientales, sino también alinearse con las expectativas de los consumidores que valoran un fuerte compromiso con la responsabilidad ambiental. Además, estas iniciativas de sostenibilidad podrían convertirse en un factor atractivo para el talento digital, especialmente aquellos profesionales que priorizan el compromiso ambiental de las empresas. Incorporar estas prácticas en la propuesta de valor para el empleado puede ser una estrategia efectiva para atraer a este tipo de talento, resaltando cómo su trabajo en Alicorp contribuye a un futuro más sostenible y al bienestar del planeta, lo que puede aumentar la satisfacción y retención de los empleados conscientes del medio ambiente. Sin embargo, la implementación de estas iniciativas también ha conllevado costos adicionales, complicando los procesos operativos y representando un reto para mantener la rentabilidad (Forbes, 2022). O6, A9

Aspectos legales: Las leyes laborales en Perú representan un desafío significativo para los procesos de selección de perfiles de TI en Alicorp,

especialmente en lo que respeta a la legislación sobre protección de datos, que exige manejar grandes volúmenes de información de manera segura y requiere la contratación de expertos en ciberseguridad. Además, las normativas relacionadas con el trabajo híbrido obligan a la empresa a reconsiderar sus estrategias de contratación para gestionar equipos distribuidos de manera efectiva. Adaptarse a estas nuevas leyes no solo es esencial para evitar sanciones legales y garantizar la sostenibilidad operativa, sino que también ofrece la oportunidad de implementar opciones de trabajo más flexibles. Esto podría hacer un Alicorp más atractivo para el talento digital que valora el equilibrio entre trabajo y vida personal. Sin embargo, las regulaciones específicas sobre protección de datos en el Perú también afectan las estrategias de reclutamiento digital de la empresa, limitando la forma en que se pueden utilizar y compartir los datos de los candidatos, lo que podría complicar la creación de perfiles y la evaluación de candidatos en línea (Legislación Peruana de Protección de Datos, 2021). O7, A6

Análisis del entorno específico

En Alicorp, **el poder de negociación de los proveedores se considera alto**, debido a que el número de expertos con talento digital en Perú es escasa ya que la formación de profesionales en TI no ha avanzado al mismo ritmo que la demanda del mercado. Además, empresas consultoras internacionales y agencias de outsourcing como Everis Perú, IBM o Accenture, que proporcionan servicios digitales y tecnológicas avanzadas. Sin embargo, estos proveedores también pueden optar por trabajar con empresas competidoras, lo que aumenta la presión sobre Alicorp para mejorar sus condiciones laborales y salariales.

El poder de negociación de los clientes ha aumentado mucho en los últimos años, con respecto a los clientes internos en Alicorp, las áreas de marketing, logística, finanzas y operaciones demandan mejoras en sus plataformas digitales para optimizar la experiencia de

los clientes externos y mejorar la eficiencia operativa. Externamente, los clientes de productos de consumo ejercen presión para que la empresa implemente soluciones tecnológicas, como plataformas de comercio electrónico más avanzadas o aplicaciones móviles para realizar las compras. La capacidad de Alicorp para reclutar y retener talento digital afecta directamente en su habilidad para poder satisfacer estas demandas tecnológicas tanto internas como externas. (McKinsey, 2022).

La amenaza de nuevos competidores en el mercado peruano es moderada, ya que el sector de bienes de consumo masivo está presentando startups tecnológicas y empresas pequeñas de software el cual representa una amenaza para Alicorp especialmente en sectores como fintech y edtech, estas empresas suelen ofrecer entornos laborales más ágiles y flexibles, lo que atrae a los profesionales más jóvenes y calificados en tecnología. Estos aspectos hacen que los startups sean altamente atractivos para los profesionales de TI, quienes valoran la flexibilidad y el dinamismo. Además, el auge de hubs tecnológicos en Perú, como UTEC Ventures o Startup Perú, aumenta la competencia por el talento.

En el ámbito de la selección de talento digital, **la amenaza de productos sustitutos** es alta, aunque no provenga de productos físicos, sino de alternativas laborales. La contratación directa de talento digital proviene de plataformas de trabajo freelance y outsourcing de tecnología. Servicios como Upwork, Toptal, Fiver o consultoras tecnológicas que permiten a las empresas contratar talento altamente especializado sin necesidad de emplearlos directamente. Sin embargo, Alicorp podrá enfrentar dificultades al cubrir sus necesidades tecnológicas a largo plazo.

La competencia que presenta Alicorp es alta, no solamente compite con empresas del sector de bienes de consumo masivo como multinacionales como Nestlé y Unilever, sino también de empresas tecnológicas que requieren personal en TI y digital, como Intercorp, Telefónica, Claro y BBVA Perú quienes invierten en áreas como inteligencia artificial, big

data y ciberseguridad, atrayendo a los mismos profesionales de TI que Alicorp necesita. Por lo cual, Alicorp debe competir ofreciendo salarios atractivos y una sólida cultura de innovación tecnológica para diferenciarse de competidores locales y multinacionales.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Figura 2

Matriz de Evaluación de Factores Externos de Alicorp

Factores Externos	Ponderación	Clasificación	Puntuación ponderada
	%		
Oportunidades			
O1: Incentivos fiscales para el desarrollo tecnológico	7%	4	0.28
O2: Recuperación económica post COVID-19	5%	3	0.15
O3: Crecimiento de la urbanización y clase media	4%	4	0.16
O4: Avances en tecnología y digitalización	6%	4	0.24
O5: Aumento del acceso a Internet y e-commerce	5%	4	0.2
O6: Demanda creciente de prácticas sostenibles	4%	3	0.12
O7: Adopción del trabajo híbrido	5%	3	0.15
O8: Presencia de hubs tecnológicos en Perú	5%	4	0.2
O9: Proliferación de plataformas freelance	4%	3	0.12
O10: Impulso a la formación en tecnología	4%	3	0.12
Amenazas			
A1: Inestabilidad política en Perú	5%	4	0.2
A2: Inflación y aumento de costos de insumos	5%	3	0.15
A3: Escasez de talento especializado en TI y digital	7%	3	0.21
A4: Competencia por talento con multinacionales	5%	3	0.15
A5: Bandas salariales en ascenso por talento especializado	7%	4	0.28
A6: Leyes laborales restrictivas en Perú	4%	2	0.08
A7: Competencia en el sector de bienes de consumo	5%	3	0.15
A8: Dependencia de la tecnología para satisfacer clientes	5%	3	0.15
A9: Costos adicionales en la implementación de sostenibilidad	4%	2	0.08
A10: Impacto de los cambios en la cadena de suministro	4%	3	0.12
Total Amenazas	1		3.31

Nota: Elaboración propia.

La matriz EFE de Alicorp, con un puntaje total de 3.31, sugiere que la empresa está **aprovechando adecuadamente las oportunidades del entorno macroeconómico**, como el crecimiento del sector tecnológico. Este puntaje se determina mediante ponderaciones y clasificaciones que reflejan el impacto de cada factor externo. Para este análisis, se utilizó la matriz MADE (Matriz de Análisis de Entorno) para identificar las oportunidades y amenazas relevantes. Sin embargo, Alicorp enfrenta amenazas significativas, especialmente en cuanto a

las bandas salariales, que dificultan la atracción y retención de talento especializado en TI y digital. Para seguir compitiendo en este ambiente dinámico, la empresa debe invertir en tecnología y desarrollo de talento humano, alineando sus prácticas de contratación con las necesidades del mercado.

Diagnóstico interno

Cadena de valor

Figura 3

Cadena de valor enfoque Porteriano de Alicorp

<p>INFRAESTRUCTURA: Tiene operaciones comerciales en 8 países. Cuenta con objetivos definidos bajo un Scorecard de característica desafiantes y realistas. Realiza sus actividades a nivel nacional e internacional, para lo cual, cuenta con una extensa red de distribución, logrando eficiencias importantes a comparación de otras empresas del sector. EFICIENCIA Y CALIDAD</p>				
<p>RECURSOS HUMANOS: Cuenta con un total de 7600 colaboradores (55% obreros y 45% empleados). Cuenta con diversos programas de desarrollo y liderazgo, así como una sólida área conformada por equipos especialistas y equipos de HR business partners clasificados por carteras de clientes según las líneas de negocio. Buscan el mejor talento que se encuentre alineado a sus valores y cultura, identificando competencias, motivaciones y experiencias. EFICIENCIA</p>				
<p>TECNOLOGÍA: Ha implementado el sistema ERP de SAP 4/Hana, encontrándose a la vanguardia de las nuevas tendencias en transformación digital. Cuenta con equipos especialistas en transformación digital e innovación, con el propósito de siempre colocar al consumidor en el centro de sus decisiones y ofrecer productos, servicios y soluciones alineados a sus necesidades. Además, dedica esfuerzos a implementar tecnologías innovadoras y sostenibles (optimización de la trazabilidad en su cadena de suministro de aceite de palma, gestión integral de impactos ambientales, sociales y de gobernanza, etc.). INNOVACIÓN, CALIDAD Y RESPUESTA AL CLIENTE</p>				
<p>ABASTECIMIENTO: Cuenta con una Política de Abastecimiento Responsable (PAR) que presenta los estándares de abastecimientos responsables que esperan de sus proveedores. Asimismo, mantiene un enfoque de cadena de suministro inclusiva, considerando proveedores que cumplan con estándares de calidad y eficiencia, y a su vez con prácticas sostenibles y responsables, lo que influye en su sostenibilidad económica. EFICIENCIA Y CALIDAD</p>				
<p>LOGÍSTICA DE ENTRADA: Efectúa operaciones de cobertura respecto a los precios de materias primas. Prácticas de sustentabilidad en las operaciones. CALIDAD E INNOVACIÓN</p>	<p>OPERACIONES: Estándares de calidad mundial a la vanguardia tecnológica y con aspectos ESG (equipos eléctricos con baterías de litio). 11 plantas en Perú y 3 en Bolivia. Producción, envasado y empaque. EFICIENCIA, CALIDAD E INNOVACIÓN</p>	<p>LOGÍSTICA DE SALIDA: Centros de distribución de clase mundial ubicados estratégicamente con cercanía a clientes y zonas de ventas. Tecnología de radiofrecuencia para control de inventario y sistema de gestión de almacenes (EWM SAP). EFICIENCIA E INNOVACIÓN</p>	<p>MARKETING Y VENTAS: Ventas a nivel nacional e internacional. Desarrollo sostenible de nuevos lanzamientos y estrategias eficaces de marketing. Mayor foco en marcas Core y canales más rentables. Ordenamiento de estrategia de precios entre canales. EFICIENCIA, INNOVACIÓN Y RESPUESTA AL CLIENTE</p>	<p>SERVICIO AL CLIENTE: Atención al cliente vía web, correo y teléfono. Seguimiento de pedidos. Atracción de nuevos potenciales clientes. EFICIENCIA Y RESPUESTA AL CLIENTE</p>

Nota: Elaboración propia.

Infraestructura: La empresa opera en una industria de alta competitividad, por lo que se enfoca en gran magnitud en establecer objetivos estratégicos que le permitan seguir innovando, mejorando la calidad de sus productos y servicios y fortaleciendo su red de distribución. Asimismo, Alicorp cuenta con una amplia estructura organizacional basada en su

estrategia, la cual está conformada por diversas áreas por cada frente de gestión necesario. La planificación estratégica de la compañía contempla objetivos relacionados a transformación digital ya desde hace unos años como parte de una ventaja competitiva, donde en el 2018 se creó la vicepresidencia de Estrategia y Digital y se destinaron esfuerzos para acompañar al personal con el fin de alcanzar dichos objetivos de manera exitosa. Para entonces, según IPSOS, solo un tercio de las principales empresas del Perú estaban diseñando una estrategia de transformación digital (El Comercio, 2018). Desde entonces, dicha estrategia resuena con mayor fuerza en el ADN de la compañía, y se robustece aún más en el tránsito durante pandemia por el cambio en las tendencias globales inclusive (Tineo, 2022). Por todo ello, resulta vital contar con personal especializado en tecnología y transformación digital. F1, F2, D1

Recursos Humanos: Alicorp cuenta con una robusta área de Recursos Humanos, con equipos especialistas y equipos de business partner que aseguren la cercanía a cada uno de los negocios y así poder relevar y cubrir las necesidades desde el lado de HR. La empresa apuesta por el talento de su gente, según uno de sus pilares estratégicos, por lo cual siempre busca estar a la vanguardia de las nuevas tendencias y necesidades que puedan surgir, e incluso es reconocida por sus sólidas prácticas de gestión de talento (creación de ambiente laboral positivo, oportunidades de desarrollo y cultura sólida).

Asimismo, gestionan sus procesos de reclutamiento interno y externo vía Success Factors, donde para este último cuentan inicialmente con su portal web de Oportunidades Alicorp. Sin embargo, por la alta competencia en el mercado y la gran demanda de implementar tecnologías modernas, tiene el

constante desafío de contar con mano de obra especializada, específicamente para los equipos de TI y digital. La demanda de este tipo de profesionales incrementó en 20% durante la pandemia, lo cual inclusive ha llegado a superar la oferta y, por ende, generar dificultades en los procesos de selección para estos perfiles. Asimismo, ha generado que los sueldos de dichos talentos aumenten entre 30% y 50%, dada la escasez en el mercado (Salas, 2021).

F3, F4, D2

Tecnología: Alicorp mantiene dos grandes habilitadores parte de su ADN, que son el impulsar la transformación digital más uso de analítica avanzada para generar valor a sus stakeholders y el fortalecer una cultura y capacidades de innovación.

Por ello, siempre busca implementar las más novedosas herramientas tecnológicas que le permitan optimizar sus procesos y garantizar esta creación de valor en los productos y servicios que ofrece; por ejemplo, actualmente maneja el sistema ERP de SAP 4/Hana, entre otros equipos de última generación. Sin embargo, aún presenta oportunidades en el desarrollo de la automatización de sus procesos de selección. F5, F6, D3, D4

Abastecimiento: Alicorp se enfoca en operar bajo una sostenibilidad que considere el lado económico y el impacto social y ambiental. Es por ello, que se rige bajo una Política de Abastecimiento Responsable (PAR) dirigida a sus proveedores, como parte de su compromiso con el desarrollo de su cadena de suministro, de manera tal que sean cumplidos por los mismos para asegurar una adecuada gestión. En cuanto a los procesos de selección, dicha política resulta indispensable al trabajar con proveedores de plataformas para la gestión de los mismos. F7, F8, D5

Logística de entrada: a empresa cuenta con el precio de materias primas como un aspecto de suma importancia en la estructura de costos, por ello se encuentra en constante revisión de controles y monitoreo de las mejores prácticas para garantizar un adecuado suministro de insumos. Para ello es necesario contar con mano de obra especializada en la gestión de dicho monitoreo, de la mano de equipamiento tecnológico. F9, D6

Operaciones: Alicorp maneja diversas plantas que cuentan con la más avanzada tecnología de acuerdo a cada tipo de producto que desarrolla (galletas, fideos, detergentes, etc.). Por ello es que para la compañía resulta vital contar con equipamiento de primera calidad de manera tal que logre optimizar sus procesos de producción, así como un control continuo de sus operaciones en el impacto ambiental, en cada una de las etapas de los procedimientos (producción, envasado, empaque). En ese sentido, resulta de vital importancia contar con talento digital y tecnológico idóneo que permita la gestión de dichas herramientas en las operaciones del negocio. F10, D7

Logística de salida: Alicorp cuenta con diversos centros de distribución, asegurando mantenerse en una cercanía estratégica con sus clientes y puntos de venta que le permitan un adecuado intercambio de carga.

Asimismo, cuenta con una robusta gestión de inventarios apalancada en sistemas de la más alta calidad que les permita un seguimiento óptimo actualizado de sus almacenes. Dichos sistemas resultan de vital importancia, por lo que es necesario contar con la mano de obra especialista en la gestión de los mismos. F11, F12, D8

Marketing y ventas: Alicorp realiza sus ventas principalmente en el mercado nacional, pero también exporta a Ecuador, Bolivia, Chile, Colombia,

Uruguay, Centroamérica, Caribe y USA. Por otro lado, la compañía se enfoca en fortalecer sus marcas (con foco en las Core) mediante estrategias potentes de marketing y venta en sus canales más rentables. Asimismo, considerando que cuenta con la innovación como parte de su ADN, se dedica en gran magnitud a desarrollar nuevos lanzamientos de manera sostenible, que le permita también potenciar su presencia en los mercados donde opera. Estos equipos trabajan en conjunto con equipos digitales, ya que su participación resulta vital para ofrecer un valor agregado en sus productos de cara al consumidor. F13, F14, D9

Servicio al cliente: La compañía cuenta con varios canales de atención a clientes: vía telefónica, por su página web y por correo. Con dichos canales los clientes pueden realizar diversos tipos de consultas con respecto al seguimiento de sus pedidos y otros. De esta manera, la compañía trata de estar cerca al cliente incluso habiendo concretado la venta de productos, considerando de suma experiencia la buena experiencia de este. En este aspecto resulta importante el soporte por parte de equipos tecnológicos y de ciberseguridad para brindar el mejor servicio al cliente, garantizando total privacidad de sus datos. F15, F16, D10

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Figura 4

Matriz de Evaluación de Factores Internos de Alicorp

Factores críticos del éxito	Ponderación	Clasificación	Puntuación ponderada
	%		
Fortalezas			
F1: Buen posicionamiento en el sector donde opera	0.03	4	0.12
F2: Diversificación geográfica	0.03	3	0.09
F3: Sólida área de Recursos Humanos	0.04	4	0.16
F4: Programas robustos que impulsan el desarrollo de los colaboradores	0.03	4	0.12
F5: Estrategias definidas de transformación digital	0.06	3	0.18

F6: Herramientas de última tecnología en sus procesos	0.05	4	0.2
F7: Enfoque de sostenibilidad y responsabilidad social en toda su cadena de suministro	0.05	4	0.2
F8: Capacidad de negociación con proveedores por posicionamiento de la empresa en el sector donde opera	0.04	3	0.12
F9: Controles de calidad rigurosos end-to-end en el suministro	0.05	4	0.2
F10: Estándares de calidad mundial en cada una de las etapas del proceso de producción	0.04	4	0.16
F11: Red de distribución extensa y estructurada	0.05	4	0.2
F12: Óptima gestión de inventarios	0.04	3	0.12
F13: Estrategias eficaces de marketing y ventas	0.06	3	0.18
F14: Portafolio de productos diversificados en segmentos varios	0.03	4	0.12
F15: Diversidad de canales de atención digitales a elección del cliente	0.02	3	0.06
F16: Trato cercano con el cliente en el proceso post venta	0.03	3	0.09
Debilidades			
D1: Dificultades de alineamiento entre las diversas áreas administrativas y trabajo duplicado/ineficiencias	0.04	2	0.08
D2: Desafío en la selección de personal especializado para la gestión de herramientas de última tecnología	0.06	2	0.12
D3: Problemas de privacidad y mayores riesgos por ciberataques	0.03	2	0.06
D4: Resistencia al cambio en el uso de nuevas tecnologías por parte de algunos grupos de personas	0.03	1	0.03
D5: Dependencia a proveedores específicos por insumos clave	0.03	2	0.06
D6: Dependencia de insumos sujetos a la volatilidad de precios	0.05	1	0.05
D7: Desafíos en la coordinación y planificación de las operaciones por diferencias entre países en los que opera	0.03	2	0.06
D8: Costos elevados por implicancias de transporte internacional	0.03	1	0.03
D9: Dificultades por los cambios en la regulación del marketing y leyes de protección de datos y privacidad	0.04	2	0.08
D10: Demoras en las respuestas de atención al cliente por naturaleza de canales de atención	0.01	2	0.02
Puntaje	1		2.91

Nota: Elaboración propia.

Considerando que la puntuación total de la evaluación de factores internos de Alicorp resulta 2.91, podemos concluir que la empresa cuenta con una **posición interna fuerte**.

Problemática de la organización

Detalle del problema identificado

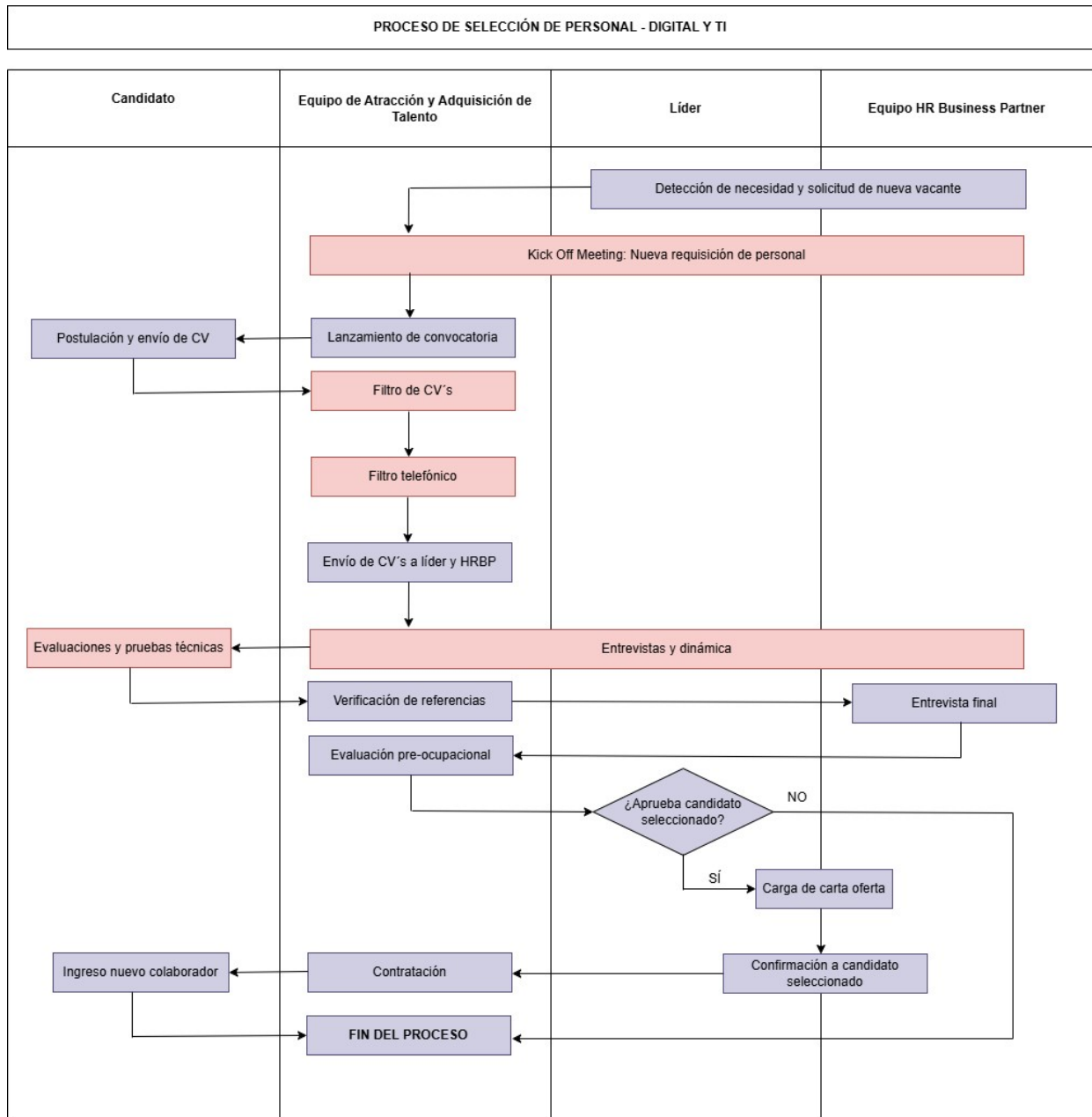
El problema identificado en Alicorp son las complejidades existentes en los procesos de selección específicamente para perfiles digitales y de TI. Según el análisis externo e interno de la empresa, podemos detectar que varios de los ítems involucrados mencionan la

importancia de la tecnología y transformación digital en la estrategia organizacional, así como el desafío de contar con mano de obra calificada para estos tipos de gestiones.

A continuación, se muestra el flujo del proceso de selección actual:

Figura 5

Flujograma de proceso de selección en Alicorp



Nota: Elaboración propia.

Las etapas resaltadas de color rojo son aquellas que son críticas/presentan algún cuello de botella. El KOM para la nueva requisición de personal resulta clave, ya que significa

entender al 100% el rol para armar el descriptivo de puesto adecuado y comenzar con la búsqueda. Por otro lado, el filtro de CV's y telefónico representan un cuello de botella actualmente a nivel de sistema, ya que la información que llena el candidato en su postulación no viaja a la siguiente etapa; sin embargo, con mejoras en el sistema se podría automatizar mediante preguntas filtro que ayuden a descartar candidatos automáticamente de no cumplir con requisitos básicos necesarios. Las entrevistas y dinámica representan fases críticas en el proceso, ya que cada una de ellas deben ajustarse al proceso de cada vacante en específico y mantener un seguimiento cercano al candidato para asegurar una buena experiencia. Por último, las evaluaciones y pruebas técnicas también resultan críticas, además de representar cuello de botella actualmente, ya que a nivel de sistema existen correos desfasados y se deben adjuntar los resultados (lo que buscan es automatizar de manera tal que se generen correos automáticos con información de etapa e integración con la plataforma de evaluaciones).

Esta información se desprende de la información brindada por el equipo de Selección y las entrevistas realizadas a dicho equipo, así como a 2 gerentes de TI y Digital respectivamente.

En consecuencia, las principales áreas afectadas vienen a ser la Dirección de Tecnologías de Información y la Dirección de Transformación Digital, ya que son los equipos que requieren dichos perfiles. Además, otras áreas involucradas en dicha problemática son el equipo de Atracción y Adquisición de Talento y el equipo HR Business Partner de TI y Digital, quienes vienen a ser los actores que se encargan de la búsqueda, selección y contratación de los colaboradores.

Según la cadena de valor de la empresa realizada en el punto 1.2, podemos identificar las principales actividades impactadas por la problemática identificada:

- Infraestructura administrativa: objetivos estratégicos planteados por la organización, donde la transformación digital resulta vital para la optimización de sus procesos.

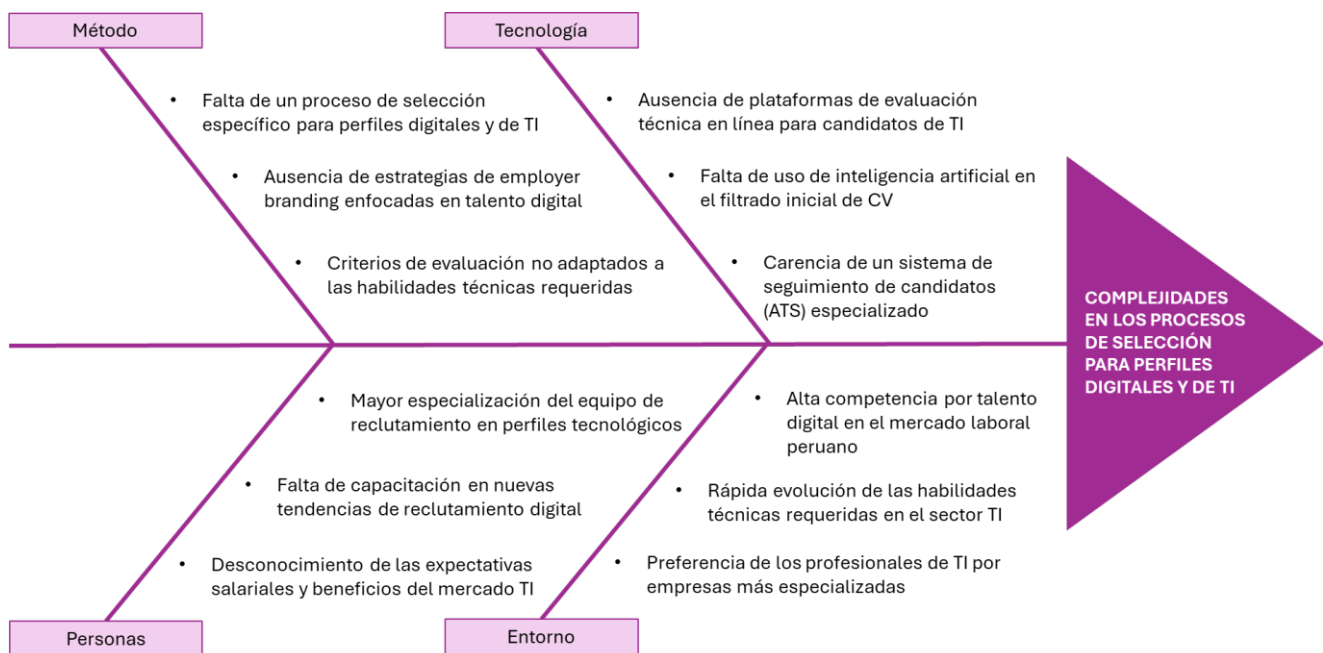
- Gestión de recursos humanos: contar con personal con el perfil y posición adecuados, considerando que el talento es de carácter imprescindible para el logro de los objetivos estratégicos planteados por la organización.
- Tecnología: adaptación a las nuevas tecnologías emergentes e importantes inversiones en equipamientos avanzados, donde es necesario contar con el equipo especialista adecuado para el despliegue y gestión de dichos recursos y proyectos del frente tecnológico/digital.
- Operaciones: importancia del uso de plataformas y equipamiento en cada una de las etapas de los procesos de producción, donde resulta vital el contar con los recursos adecuados y tecnología avanzada que permitan optimizar dichos procesos a nivel de tiempo y forma de cara al producto final y sus clientes.
- Marketing y ventas: aspecto digital y de innovación como grandes habilitadores de las estrategias de la organización, con el propósito de potenciar la fidelización del cliente a través de la creación de valor con sus productos/servicios.

Elementos clave de la situación problemática

En base a la problemática identificada y principales actividades impactadas en la empresa, se describen las causas del problema a continuación:

Figura 6

Diagrama de Ishikawa



Nota: Elaboración propia.

Como se puede observar en el diagrama, se han identificado las principales causas que impactan en la problemática en mención, lo cual se ha recogido de algunos indicadores y entrevistas realizadas al equipo de Selección y líderes del equipo Digital y de TI.

- **Método:** considerando que son perfiles sumamente especialistas, en ocasiones se necesita realizar un proceso más especializado (headhunting) para conseguir al candidato más calificado que cubra con el perfil requerido. Asimismo, debe realizarse una evaluación eficaz sobre cuáles son los mejores canales/redes para lanzar las convocatorias y llegar a estos tipos de perfiles. Aquí el reclutador debe tener una gestión proactiva de cara al proceso, recopilando toda la información necesaria de la vacante para finalmente definir la mejor fuente de reclutamiento (Sánchez, 2023). Por otro lado, resulta vital que el equipo de Selección se involucre al 100% en el entendimiento de todos los requerimientos propios del descriptivo del puesto.
- **Tecnología:** actualmente cuentan con SAP Success Factors para la sistematización de los procesos de RRHH, sin embargo, este presenta varias oportunidades de cara a la gestión por parte del equipo de Selección. Esto inclusive se produce por la falta de

familiarización del mismo equipo con el sistema, además de la escasa exploración de las diferentes bondades que este ofrece. Asimismo, este aspecto es fundamental también para tener un histórico y nutrir la base de datos de postulantes anteriores, de manera tal que se puedan considerar en vacantes futuras donde puedan encajar (Sánchez, 2023). Por otro lado, también resulta importante contar con un adecuado sistema de evaluación en línea considerando el nivel de especialización de dichos perfiles.

- **Personas:** es sumamente importante que el equipo de Selección conozca en su totalidad este tipo de perfiles especialistas para realizar una búsqueda eficiente de posibles candidatos. Asimismo, debe encontrarse a la vanguardia de las nuevas tendencias de reclutamiento digital, para lograr agilizar los procesos haciéndolos más eficaces a su vez. Todo esto se complementa con un adecuado benchmarking de las bandas salariales en el mercado para estos perfiles especialistas, de manera que se consolide una propuesta de valor más atractivas de cara a los postulantes.
- **Entorno:** según un estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos realizado en 2016, para el 2030 se prevé que las empresas sean predominantemente digitales en todos sus procesos, lo cual implica un gran crecimiento en la demanda de habilidades digitales y este tipo de perfiles (Novella y Rosas, 2023). Es por esto que resulta vital considerar la constante evolución de nuevas habilidades técnicas requeridas para dichos perfiles e inclusive la frecuente inclinación de estos profesionales para laborar en empresas del mismo sector tecnológico, que les permita mayores oportunidades para su desarrollo.

Justificación de la relevancia de la situación problemática

De acuerdo con la problemática que se presenta, a continuación, se realiza una comparativa con tendencias y datos propios del mercado para el sustento de la problemática

identificada. Además, se recopilaron algunos datos y KPI's de la empresa que nos permiten justificar su relevancia. Esta información se recopiló de los estudios/proyectos realizados por el equipo de Selección, en conjunto con entrevistas realizadas a dos líderes de los equipos de Transformación Digital y de Tecnologías de Información.

- Competencia por bandas salariales:

Según el Gerente de Selección y RPO de Adecco Perú (2022), los sectores de Banca, Telecomunicaciones y Consumo Masivo concentran el 40% de la demanda de posiciones digitales y de TI. Asimismo, menciona que para el 90% de los casos, la estrategia de reclutamiento más efectiva es el hunting y por ello la importancia de contar con una consulta de selección que cuente con una metodología especializada para este tipo de perfiles. Por otro lado, indica también que el salario de un perfil de este tipo se encuentra por encima del promedio hasta en un 25%, por lo cual, podemos evidenciar la alta competencia que presenta Alicorp con respecto a las bandas salariales de dichos perfiles a nivel de mercado. Según Sánchez (2023), los perfiles tecnológicos son muy escasos debido a la evolución propia de la tecnología y sus exigencias, por lo que la búsqueda de dichos profesionales resulta muy compleja y que sean altamente cotizados en el mercado. Además, según el estudio de remuneración realizado por Michael Page (2024), para este año la demanda de este tipo de perfiles ha crecido en un 12% aproximadamente.

- Buenas prácticas en el mercado:

Según Marchal (s.f.), el sector alimentario ha evolucionado en los últimos años, por lo cual las empresas de dicho sector deben adaptarse a los constantes cambios del entorno y al avance de la tecnología. Por ello, nos expone algunas buenas prácticas de empresas mundiales del sector:

En Mondeléz resulta vital construir verdaderas relaciones con los postulantes y considerar su experiencia como prioridad en sus procesos. Asimismo, indican que para ellos es indispensable ofrecer oportunidades de desarrollo de proyectos retadores que saquen de la zona de confort a la persona, como parte de su propuesta de valor.

En Nestlé, como una buena práctica de reclutamiento, cuentan con el programa “*Youth Employment*”, el cual busca desarrollar las habilidades de personas jóvenes para aumentar su nivel de empleabilidad y ofrecer variadas oportunidades de trabajo.

En PepsiCo trabajan en conjunto con un “buddy” para facilitar la integración del nuevo integrante a la empresa, garantizando un onboarding idóneo y experiencia positiva para el colaborador.

- Sistema de automatización:

A nivel del sistema que utilizan para los procesos de selección (SAP Success Factors), en el 2023 el equipo de Selección invirtió 60 horas hombre al mes solo en coordinar entrevistas con los candidatos. Implementando mejoras en el sistema, podrían enviar correos automáticos que permita ser más ágiles para la programación de agendas, ahorrando tiempo y manteniendo un tracking sobre los procesos. Por otro lado, en el mismo año tuvieron a más de 10,000 candidatos en la etapa de filtro telefónico, y con las mejoras en el sistema podrían utilizar preguntas filtro que descarten a los candidatos que no cumplan con los requisitos básicos del perfil.

- Tiempo invertido:

En el 2023 se realizó un análisis de desperdicios en los procesos de selección para este tipo de perfiles, con el propósito de reducir el tiempo de dichos procesos en un 10%. Cada desperdicio identificado se calificó del 1 al 10 tanto en impacto como en frecuencia, y para analizar su ponderación se multiplicaron ambas variables. Asimismo, se determinaron los

siguientes tipos de desperdicios: defectos, esperas, reprocesos con cliente interno y reprocesos con candidato. Entre los 6 desperdicios que resultaron con una ponderación alta (> 60), 1 corresponde a defectos y 5 a esperas. De manera más detallada, de este análisis concluimos que lo más doloroso en los procesos son los tiempos invertidos de más entre programaciones y paso de una etapa a otra, lo cual impacta en el nivel de servicio del proceso y la experiencia del candidato.

- Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS)

El equipo de Selección utiliza como uno de sus principales indicadores el Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS), el cual contempla los tiempos ofrecidos de un proceso de selección en días. En lo que va del 2024, en cuanto al frente de áreas corporativas, que involucra la Dirección de Tecnologías de Información y de Transformación Digital, en promedio se ha establecido un ANS de 45 días, y lo real vienen siendo 37.7 días. Si bien los datos de tiempo reales resultan menores al ANS, el equipo nos comenta que lo ideal es que la diferencia de ambos sea muy corta, de manera tal que evidencien eficiencia y calidad en sus servicios. Asimismo, que el tiempo real resulte más corto podría demostrar algunos aspectos no tan favorables, como falta de certeza en los tiempos reales de los procesos, toma de decisiones apresuradas en la selección de candidatos, poca atención y acompañamiento al candidato durante el proceso, impacto en la planificación y alineamiento con otras áreas ante un ingreso más temprano de lo previsto, etc.

Todos estos indicadores podemos verlos integrados en el **ratio de rotación** en los equipos de Transformación Digital y Tecnologías de Información, considerando la cantidad de ceses de colaboradores que laboraron solo un año en la empresa. Según el reporte de rotación, en el acumulado de los últimos tres años (2021 – 2023), en los equipos mencionados, aproximadamente un 52% del total de ceses corresponde al primer año de labores, mientras que un 34% corresponde de 1 a 4 años y un 14% en años posteriores.

Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la solución de la situación problemática

Marco teórico-conceptual

Revisión de antecedentes de investigación

El estudio realizado por Coba et al. (2020), tiene como objetivo diseñar una propuesta de selección y reclutamiento de un equipo de trabajo exclusivo para la implementación del proyecto del Centro de Información Virtual (CIV) de la Universidad Israel. Dicho proyecto busca implementar un software como servicio, por lo que se necesita de talento humano calificado y multidisciplinario, específicamente de perfiles digitales y tecnológicos. Se utilizó como marco teórico los Modelos Basados en Competencias para Personal de Ingeniería de Sistemas (MBCPIS), donde se tuvo un enfoque en un perfil profesional de Ingeniería de Sistemas, con el fin de garantizar un buen desempeño en proyectos universitarios varios.

Asimismo, se complementa con el modelo de selección por competencias de la Asociación Americana de Sociedades en Ingeniería (AAES) y el departamento de trabajo de los Estados Unidos (USDOL) del 2017, que establece competencias blandas y duras necesarias para áreas técnicas que debiese tener un profesional. Dentro de las principales conclusiones del presente estudio, es que es necesario establecer un proceso de reclutamiento y selección adecuado para proyectos tecnológicos, mediante la identificación correcta de las habilidades para cada perfil especialista. Asimismo, es necesario que todos los roles se involucren al proceso en su totalidad y garantizar el seguimiento al mismo. El estudio aporta a la problemática presentada en Alicorp, ya que nos expone detalladamente cómo estructurar un proceso de selección para perfiles tecnológicos y especialistas y que se cumpla con los requisitos adecuados según las funciones de cada uno.

El artículo de Nikolaou (2021) tiene como objetivo explorar el desarrollo y avance tecnológico en las siguientes etapas del reclutamiento y selección de personal: atracción,

preselección, selección e incorporación, de manera tal que se presenten algunas propuestas útiles con enfoque en la psicología del trabajo para los investigadores de este campo. Para ello utiliza teoría variada de diversos autores en cada una de las etapas indicadas. En cuanto a la atracción, resalta el reclutamiento online (sitios web de empleo, redes sociales y portales de empleo especializados propios); con respecto a la preselección, se detalla la ciber investigación de información de candidatos (motores de búsqueda, sitios de redes sociales y ATS); en la selección, se enfoca en las pruebas en línea y nuevos métodos de selección (entrevistas asincrónicas y evaluación basada en juegos o gamificación); por último, en la incorporación, detalla tecnología aplicada a las técnicas de socialización (aplicaciones empresariales especializadas, formación en línea, e-mentoring para el desarrollo profesional, intranets, entre otros). Como principales conclusiones del artículo, se describe que, pese a la gran evolución de la tecnología en el campo del reclutamiento y selección, aún no existen mayores investigaciones sobre su aplicación. Sin embargo, el impacto de la tecnología en dicho campo puede resultar sumamente beneficioso, ya que ofrece también mayores oportunidades de trabajo interdisciplinario, como la informática y ciencia de datos. El aporte del artículo para la problemática presentada en Alicorp radica en la importancia de la aplicación de tecnologías en los procesos de selección y cómo su automatización impacta positivamente tanto en la eficacia del proceso mismo como en la experiencia de los candidatos.

El artículo de McMackin y Heffernan (2021) tiene como objetivo evidenciar la importancia de la gestión de recursos humanos ágiles como una estrategia operativa en los modelos de RRHH y el impacto que esto tiene en la estrategia organizacional. Para ello, utiliza en su investigación la teoría basada en recursos, la cual establece que la ventaja competitiva sostenible de una organización radica del buen aprovechamiento de los recursos organizacionales. Llevado a los RRHH ágiles, una estrategia operativa integrada, que

involucre técnicas ágiles, habilidades y roles adecuados, puede producir una ventaja competitiva a nivel del sector. Asimismo, expone la teoría de los costos de transacción, la cual nos dice que mientras el nivel de complejidad de las tareas y la interdependencia del trabajo sean mayores, la especificidad del recurso humano y la facilidad en la evaluación del desempeño laboral también incrementan. Para los RRHH ágiles, la interdependencia en el trabajo, tal como el establecimiento de equipos autogestionados, permite mayor empoderamiento y trabajo en equipo, lo cual ayuda a la reducción de los costos de comunicación y coordinación. Por otro lado, integra las perspectivas de Slack y Lewis, Reid y Sanders y McKinsey, con el fin de proponer una definición concreta de RRHH ágil como estrategia operativa:

Como estrategia operativa, Agile HR busca minimizar el desperdicio y optimizar el flujo de valor para sus clientes organizando la función de RR.HH. en equipos multidisciplinarios y capacitados, que se alinean continuamente con las necesidades cambiantes del negocio detectando y adaptándose mediante una comunicación abierta mientras operan en ciclos cortos. (McMackin y Heffernan, 2021, pp 4)

Los autores establecen 4 olas de evolución de la estrategia organizacional en la influencia de la gestión estratégica de RRHH. La cuarta ola “hacia la agilidad” (del 2010 en adelante), se caracteriza por una innovación tecnológica radical, lo cual ha dado pase a que la ventaja competitiva organizacional contenga modelos de estrategia más ágiles para promover una adaptación frecuente. Asimismo, el rol de RRHH es clave en la estrategia organizacional, ya que se ha evidenciado empíricamente que existe una relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional, donde resulta indispensable que dicha gestión se vuelva una utilidad práctica de beneficio para la organización. Por último, para lograr todo este decante, será necesario transformar la estrategia operativa de RRHH, donde se adopte una gestión ágil y que esta capacidad ayude a enfrentar los desafíos de la

realización de la estrategia. Como ejemplos, se expone el caso de estudio de BBVA, en el cual experimentan una transformación ágil completa desde 2017, donde ahora su equipo de RRHH (Talent and Culture) opera bajo un modelo operativo y de gobernanza ágil y su estructura dejó de lado jerarquías y unidades organizativas a componerse por grupos: frente (socios comerciales), disciplinas (especialistas estratégicos), desarrollo de soluciones (equipos Scrum multidisciplinarios) y experiencia del empleado (equipos para mejora de procesos mediante herramientas ágiles). También se detalla el caso de estudio de SKY, donde se está transitando por una transformación de cara a un modelo operativo ágil y, para ello, tienen equipos flexibles capacitados para trabajar de manera ágil con mínimas restricciones de gestión, denominados “skunk works de RRHH”, considerando también Scrum Masters y Product Owners. De esta manera, se concluye que, considerando la evolución de dicho enfoque ágil en el campo de recursos humanos a lo largo de las décadas, se evidencia que es de suma utilidad y beneficio para un mayor orden, comprensión y resolución de problemas en la gestión organizacional. El impacto del artículo en la problemática presentada de Alicorp radica en la importancia que tiene la gestión de RRHH en la estrategia de la organización y la conformación de equipos con talento especializado que contribuyan a un desempeño exitoso frente al entorno cambiante que existe en la actualidad, específicamente por la constante evolución de la tecnología.

El artículo de Maurer y Nelson (2020) tiene como objetivo abordar la escasez de talento especializado en ciberseguridad, realizando benchmarking de algunas iniciativas implementadas por diversas organizaciones privadas que contribuya al desarrollo de dicha fuerza laboral. Para ello, se utilizó como sustento la proyección realizada por el Consorcio Internacional de Certificación de Seguridad de Sistemas de Información en el 2019, donde se indicó que el talento experto en ciberseguridad debería crecer en un 145% con el fin de reducir la brecha existente entre la oferta y la demanda de dicho personal en todos los

sectores. Asimismo, se evidencia una alta competencia por estos perfiles, considerando que la industria financiera siempre ha sido uno de los mayores empleadores de estos talentos, quienes ofrecen los salarios más altos para dichos profesionales. La presente investigación agrupa cinco grandes enfoques para atacar la problemática mencionada: ampliación de la cartera de oportunidades para la atracción de talentos, identificación del talento actual, reskilling de personal para movimientos, reducción de la demanda mediante innovación tecnológica y estrategias de retención de talento. En cuanto a algunos casos del benchmarking realizado, se detalla que la Cybersecurity Workforce Alliance (CWA) se asocia con instituciones educativas para facilitar a los estudiantes programas de aprendizaje de ciberseguridad. Mastercard apoyó la Iniciativa de Talento en Ciberseguridad, donde ofreció préstamos estudiantiles a graduados universitarios, una asignación temporal en una agencia federal y con ello, un puesto full-time en la empresa u otro socio privado. JP Morgan Chase tiene el programa Skills Passport en su área de TI para la evaluación de posibles colaboradores que podrían ser capacitados para roles de ciberseguridad. Se concluye que las iniciativas presentadas son necesarias para abordar inicialmente la escasez de talento tecnológico, sin embargo, es necesario profundizar en el nivel de impacto y viabilidad según el sector, así como en el retorno de la inversión. Asimismo, el invertir en dicho talento contribuye a la responsabilidad empresarial de las organizaciones. El impacto de la investigación en la problemática presentada de Alicorp se define en la importancia del talento tecnológico en la organización, la evidencia de la existente “competencia de talentos tecnológicos” en el mercado y la importancia de la ejecución de iniciativas ad hoc que permitan fortalecer dicha fuerza laboral en específico.

El artículo de Horodyski (2023) tiene como objetivo explorar las experiencias y perspectivas del candidato sobre el uso de inteligencia artificial en los procesos de selección. Se realizó una investigación exploratoria, considerando una muestra al azar de una población

total de 552 solicitantes de empleo y usuarios de herramientas IA en el reclutamiento, que abarcan 12 nacionalidades, tienen un rango de edad de entre 18 a más de 55 años y que actualmente laboran/solicitan trabajo en más de 20 sectores. Los participantes de la muestra respondieron un cuestionario en línea de 21 preguntas. Con ello se definieron cinco frentes para el análisis de la investigación: utilidad de las herramientas de IA en el reclutamiento, facilidad de uso de herramientas de IA en el reclutamiento, satisfacción con las herramientas de IA utilizadas en el reclutamiento, atractivo percibido de la empresa y uso de herramientas de IA en el reclutamiento y ventajas y desventajas de las herramientas de IA en el reclutamiento. Como marco teórico, se detalló la evolución del reclutamiento tradicional hasta el reclutamiento en línea. También se explicó el Modelo de Aceptación de Tecnología (TAM) de Davis, el cual es el más influyente y utilizado para detallar la aceptación de los sistemas de información por parte de los usuarios, donde existen dos variables principales: utilidad percibida y facilidad de uso percibida. Asimismo, se detalla la inteligencia artificial en el reclutamiento, la cual se basa en la imitación de acciones humanas inteligentes con el fin de agilizar y automatizar actividades operativas (por ejemplo, revisión de CV's y combinación de los requisitos del puesto de trabajo con habilidades de los candidatos) y facilitar una toma de decisiones más acertada. Como principales resultados, se obtuvo que existe un impacto significativo del TAM en la aceptación de herramientas IA y disposición de participación en los procesos de selección. Asimismo, se evidencia que los encuestados están satisfechos con el uso de herramientas IA en el reclutamiento y que el atractivo percibido de la empresa tiene una relación positiva con las percepciones que tienen los encuestados sobre dichas herramientas IA. Finalmente, destacan como principales ventajas el ahorro de tiempo, facilidad de uso, mejora de la calidad y objetividad del proceso, mejora experiencia del candidato y mejora de marca empleadora. Sin embargo, como principales desventajas se destacó la escasez de matices de juicio humano, problemas por baja precisión y confiabilidad,

tecnología inmadura, poca transparencia y problemas éticos, legales por privacidad. Se concluye que existe una percepción positiva del uso de herramientas IA en los procesos de selección por parte de los candidatos y por ende este resulta de aplicabilidad positiva para los profesionales de RRHH como soporte en la optimización de sus procesos. El impacto de la investigación en la problemática presentada de Alicorp radica en cómo el uso de tecnologías IA pueden generar un impacto positivo en los procesos de selección, que aporte a la eficacia de estos, así como a una buena experiencia del candidato desde su postulación.

Identificación de teorías/modelos vigentes

Lean - Tablero Kanban: El tablero Kanban es una herramienta de gestión visual que facilita la organización y el monitoreo de tareas en un proyecto, permitiendo visualizar el flujo de trabajo a través de columnas que representan las diferentes etapas del proceso. Esta herramienta forma parte de la metodología Lean, la cual busca maximizar la eficiencia al eliminar desperdicios y optimizar el uso de recursos. El Kanban es muy útil para gestionar tareas de forma flexible, dando a los equipos una visión clara de cómo avanzan las actividades y dónde pueden estar bloqueos o retrasos, en este caso en qué parte de la selección y reclutamiento del personal se ve afecto.

El tablero Kanban, como menciona Senapathi y Drury-Grogan (2021), es una herramienta digital que mejorará el control y el seguimiento del proceso. Aplicado en la selección y retención de talento digital en Alicorp, el uso del tablero Kanban permitiría un control de procesos más efectivo, dando mayor visibilidad a cada etapa del reclutamiento y reduciendo los impactos negativos, lo cual permitiría una toma de decisiones más informada y eficiente en la gestión de talento TI, proporcionando mejores indicadores claves.

Por su parte, Damij y Damij (2021) señalan que el tablero Kanban, vinculado con la metodología Lean, contribuye eficazmente a las actividades dentro de un proyecto. Su

impacto en la consolidación de los flujos de trabajo es significativo, ya que permite reducir los tiempos de espera y mejorar la utilización de los recursos, aspectos esenciales en el proceso de selección en Alicorp. Al implementar esta herramienta, facilitaría una respuesta más rápida a las necesidades de contratación, optimizando la distribución de recursos y asegurando una mayor satisfacción de las áreas internas que requieren este talento.

Six Sigma – DMAIC: Dentro de la metodología Six Sigma, existen dos enfoques principales para la mejora de procesos, cuyo uso depende del objetivo que se desea alcanzar. Uno de estos enfoques es el DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar), una herramienta clave que se utiliza para optimizar y mejorar procesos ya existentes. DMAIC es ideal cuando el problema es claro y se busca implementar mejoras continuas, ajustando el rendimiento de un proceso para hacerlo más eficiente. En el contexto de Alicorp, esta metodología es especialmente valiosa para abordar desafíos como la selección y retención de talento digital, donde la identificación de cuellos de botella, el análisis de datos y la optimización de los procedimientos de selección pueden ser vitales para mejorar la competitividad y satisfacer la demanda de perfiles tecnológicos (Ben, 2020).

La implementación de DMAIC en la gestión del talento digital en Alicorp permitiría no solo identificar las causas subyacentes de la falta de eficiencia en los procesos de selección, sino también establecer medidas de control para garantizar que las mejoras sean sostenibles a largo plazo. Esto es particularmente relevante en un entorno competitivo como el de la tecnología, donde atraer y retener talento especializado es fundamental para el éxito organizacional.

En línea con lo señalado por Ben, Reato y Socconini (2019) también afirman que la metodología DMAIC, es adecuada para mejorar un servicio o producto ya existente en el mercado, lo que aplica perfectamente al contexto de Alicorp. La implementación de ella

permitirá optimizar los procesos de selección, siguiendo un enfoque estructurado que ayuda a mejorar el rendimiento y la eficacia de la contratación de talento digital en la empresa. Según los autores, el sistema Six Sigma proporciona una estructura clara para resolver problemas, respetando las fases del proceso para obtener resultados consistentes y sostenibles.

Kaizen: El modelo Kaizen es una metodología de mejora continua originada en Japón que busca optimizar procesos mediante pequeños cambios incrementales, involucrando a todos los niveles de una organización. Según Prayuda (2020), Kaizen se centra en la mejora constante y gradual, implicando la participación de todos los empleados de una empresa en la identificación de problemas y en la implementación de soluciones, con el objetivo de crear un ambiente de trabajo colaborativo en el cual se identifique y se eliminen las ineficiencias de manera constante. Esta metodología no solo se aplica a procesos productivos, sino también a áreas como recursos humanos, finanzas, y atención al cliente, lo que la convierte en una herramienta versátil para el aumento de la eficiencia y la productividad.

En el contexto de Alicorp y su desafío en la selección y retención de talento digital, el enfoque Kaizen puede ser especialmente útil. Sichinsambwe et al. (2023) explican que, al aplicar esta metodología en los procesos de selección, la empresa puede enfocarse en la identificación y eliminación de "desperdicios" o ineficiencias en cada etapa del proceso, como tiempos prolongados de evaluación de candidatos o la falta de claridad en los perfiles de selección. Esto llevaría a una mejora continua permitiría ajustar y optimizar cada etapa del proceso de reclutamiento y al acortar los tiempos de contratación, desde la captación de candidatos hasta la evaluación y el onboarding.

Matriz FODA Integrada

Considerando los factores internos y externos identificados en las matrices EFI y EFE respectivamente, y la problemática presentada, se proponen las siguientes estrategias por cada cuadrante de la matriz FODA.

Figura 7

Matriz FODA de Alicorp

FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Buen posicionamiento en el sector donde opera	D1: Dificultades de alineamiento entre las diversas áreas administrativas y trabajo duplicado/ineficiencias
	F3: Sólida área de Recursos Humanos	D2: Desafío en la selección de personal especializado para la gestión de herramientas de última tecnología
	F4: Programas robustos que impulsan el desarrollo de los colaboradores	D3: Problemas de privacidad y mayores riesgos por ciberataques
	F5: Estrategias definidas de transformación digital	
	F6: Herramientas de última tecnología en sus procesos	
OPORTUNIDADES	Crecimiento y desarrollo	Estabilidad y preparación
O4: Avances en tecnologías y digitalización	O8, F1: Aprovechar el posicionamiento de la empresa para realizar un reclutamiento proactivo, accediendo a un talento especializado en hubs tecnológicos. O4, F3: Implementar y desarrollar tecnología interna que automatice los procesos de selección de manera eficaz y que fomente el trabajo interconectado, aprovechando la solidez del área de Recursos Humanos. O10, F3: Impulsar desde el frente de Recursos Humanos un entorno de trabajo colaborativo y de adaptación constante, utilizando recursos tecnológicos con foco en prácticas ágiles para la optimización de los procesos de selección.	O4, D3: Mejora en la seguridad por ciberataques en los procesos de selección mediante protocolos de ciberseguridad para la protección de datos del candidato, fortaleciendo la eficacia del proceso y confiabilidad. O10, D2: Desarrollar programas de formación y alianzas con instituciones educativas para afrontar la complejidad en la búsqueda y selección de personal especializado.
O8: Presencia de hubs tecnológicos en Perú		
O10: Impulso a la formación en tecnología		
AMENAZAS	Estabilidad y defensa	Defensa y contingencia
A3: Escasez de talento especializado en tecnología	A3, F6: Posicionar la gestión de proyectos basados en herramientas de última tecnología como parte de la propuesta de valor al candidato para una mayor atracción del talento especializado en TI y digital. A5, F4: Posicionar programas de desarrollo internos como un atractivo diferencial, reduciendo dificultades por la dependencia de salarios elevados en el mercado. A7, F5: Robustecer la propuesta de valor para el talento especializado mediante el posicionamiento de la transformación digital como estrategia organizacional para la atracción de dicho talento en el sector.	A8, D1: Optimizar los procesos de selección a través de la omisión de etapas innecesarias y uso de herramientas basadas en IA para minimizar costos y generar mayores eficiencias. A4, D2: Posicionar los beneficios de trabajar en la empresa a comparación de la competencia, destacando diferentes oportunidades de desarrollo como propuesta de valor.
A4: Competencia por talento con multinacionales		
A5: Bandas salariales en ascenso por talento especializado		
A7: Competencia en el sector de bienes de consumo		
A8: Dependencia de la tecnología para satisfacer clientes		

Nota: Elaboración propia.

Identificación de alternativas de solución

Implementación de un sistema Kanban digital para la gestión del proceso de selección

La presente alternativa ayudaría a la problemática solucionando los desafíos presentados en los procesos de selección de cara a la automatización de los mismos y aminorando los cuellos de botella presentes en los procesos actuales.

Por otro lado, se alinea con uno de los principales objetivos del equipo de Selección en Alicorp, ya que aporta a un seguimiento real y oportuno de los procesos de selección, generando una visibilidad de la gestión que ayude a optimizar el mismo. Asimismo, dicha optimización genera un impacto positivo en la experiencia de los roles involucrados. Esto genera un impacto a nivel organizacional, considerando que el ratio de sucesión forma parte de uno de los objetivos estratégicos de la VP de Recursos Humanos y de la organización.

Considerando los antecedentes descritos, tal como explicaba el artículo de Nikolaou (2021), la aplicación de la tecnología en los procesos de selección resulta ventajoso al facilitar el trabajo interdisciplinario, y con ello, una mayor optimización de cada etapa del proceso. Asimismo, Horodyski (2023) pudo evidenciar que el uso de herramientas IA en el proceso de selección resulta de gran aceptación por parte de los candidatos, específicamente para la optimización y agilización de varias etapas del proceso.

Con respecto a la matriz FODA, dicha alternativa se relaciona con los cuadrantes de Crecimiento y Desarrollo y de Defensa y Contingencia, al buscar desarrollar tecnología que automatice los procesos de selección, facilitando el trabajo interconectado, y buscando la optimización de los mismos mediante la omisión de etapas innecesarias y uso de herramientas IA, respectivamente.

De esta manera, se propone desarrollar el modelo Kanban para ejecutar dicha alternativa, considerando la siguiente estructura:

I. Visualización del flujo de trabajo

- **Aplicación:** Crear un tablero Kanban digital como SAP Success Factors integrado con un tablero visual, que muestre todas las etapas del proceso de selección, desde la recepción de CV's hasta la contratación. Esto incluye fases como filtrado automático, entrevista inicial, evaluación técnica, entrevista final y

decisión. Cada paso debe estar claramente detallado para facilitar el seguimiento en tiempo real y la gestión de cada candidato.

- **Actividades afectadas:** recepción de CV's, filtrados, entrevistas, evaluaciones y selección final

II. Limitación del trabajo en proceso

- **Aplicación:** Establecer límites con respecto la cantidad de candidatos que pueden estar en cada etapa del proceso de selección. Esto evitará la sobrecarga en etapas críticas como las entrevistas o la evaluación técnica, ayudando a identificar cuellos de botella y optimizando el flujo de trabajo.
- **Actividades afectadas:** filtrado de candidatos, entrevistas iniciales, evaluaciones técnicas y entrevistas finales

III. Gestión del flujo

- **Aplicación:** Monitorear continuamente el progreso de los candidatos en el tablero Kanban y ajustar las cargas de trabajo según las necesidades. Utilizar señales visuales en el tablero para redistribuir cargas de trabajo y recursos según las necesidades de cada etapa, ajustando el flujo para optimizar tiempos de respuesta y atención a los candidatos.
- **Actividades afectadas:** entrevistas y evaluaciones técnicas

IV. Implementación de mejoras continuas

- **Aplicación:** Evaluar regularmente el proceso de selección usando datos generados en el tablero Kanban, como el tiempo promedio en cada fase y las tasas de conversión entre etapas. La retroalimentación se empleará para implementar mejoras continuas, optimizando tiempos y eficiencia en cada proceso con el equipo de selección.

- **Actividades afectadas:** todo el proceso de selección, especialmente etapas de filtrado y entrevistas.

V. Fomento de la colaboración y la comunicación

- **Aplicación:** Facilitar la colaboración entre los equipos de selección, HRBP, Digital, TI y otros departamentos mediante el uso del sistema Kanban. Esto permite que todos los equipos tengan visibilidad del progreso y colaboren en tiempo real según el transcurso del proceso.
- **Actividades afectadas:** coordinación entre Selección, HRBP, Digital, TI y departamentos de soporte para optimizar el proceso.

Aplicación de la metodología DMAIC para optimizar el proceso de selección

La presente alternativa ayudaría a la problemática generando un mayor alineamiento entre las áreas involucradas en los procesos de selección, optimizando tiempos y garantizando procesos eficaces.

Por otro lado, se alinea con uno de los principales objetivos del equipo de Selección en Alicorp, ya que lo mencionado estaría contribuyendo positivamente a la experiencia tanto del candidato como del HM. Al generar una buena experiencia, también contribuimos a una beneficiosa atracción y retención del talento (aminorar la cantidad de candidatos que desisten del proceso), lo cual impactaría directamente en el ratio de sucesión, el cual es un objetivo estratégico de la VP de Recursos Humanos y de la organización.

Considerando los antecedentes descritos, como evidenciaban McMackin y Heffernan (2021) con sus casos de estudio, en la actualidad cada vez más empresas adoptan prácticas ágiles como parte de su estrategia en RRHH (por ejemplo, uso de sprints), lo cual impacta de manera positiva a nivel organizacional, ya que estos equipos cumplen un rol fundamental como facilitadores de los objetivos estratégicos de la compañía.

Con respecto a la matriz FODA, dicha alternativa se relaciona con el cuadrante de Crecimiento y Desarrollo, ya que busca adoptar prácticas ágiles para la optimización de los procesos de selección, tales como la gestión de sprints en Scrum, además, considerando el rol indispensable de RRHH para su despliegue y ejecución.

De esta manera, se propone desarrollar el modelo DMAIC para ejecutar dicha alternativa, considerando la siguiente estructura:

I. Definir

- **Objetivo:** Optimizar el proceso de selección en Alicorp, optimizando la cantidad de etapas y adoptando sprints de selección para mejorar la eficiencia y experiencia del candidato.
- **Formación del equipo:** Integrar un equipo de Selección multifuncional que incluye:
 - o Líder del proceso de selección o Especialista en selección o HR Business Partner o Representantes de áreas específicas para perfiles de TI y Digital o Analista de datos para evaluar el rendimiento del proceso o Coordinador de gestión de ANS (Acuerdos de Nivel de Servicio) para monitorear tiempos de respuesta
- **Identificación del problema:** Identificación de redundancias en el proceso, tiempos de espera prolongados entre etapas y poca alineación entre áreas participantes.

II. Medir

- **Recopilación de datos:** Recopilar datos sobre el tiempo promedio en cada etapa del proceso de selección, porcentaje de candidatos que abandonan, tasa de cumplimiento de ANS y satisfacción de los candidatos.

- **Análisis del proceso actual:** Mapear el flujo de trabajo en el proceso de selección para identificar tareas redundantes, etapas que causan cuellos de botella y tareas que pueden ser eliminadas o mejoradas.

III. Analizar

- **Identificación de causas raíz:** Utilizar el diagrama de Ishikawa para identificar causas principales de las demoras, tales como aprobaciones innecesarias, múltiples revisiones de CV y comunicación lenta entre áreas.
- **Evaluación de procesos:** Identificar las fases que generan pérdida de tiempo y analizar si cada paso aporta valor directo al proceso de selección, así como las entrevistas repetidas o aprobaciones en diferentes niveles que podrían unificarse.

IV. Mejorar

- **Implementación de soluciones:**
 - o *Implementación de sprints de selección:* Organizar fases del proceso en ciclos iterativos (sprints) para maximizar la eficiencia en tiempos de respuesta y realizar ajustes continuos.
 - o *Automatización de filtros iniciales:* Usar herramientas de inteligencia artificial para realizar la preselección de candidatos según palabras clave y criterios específicos.
 - o *Optimización de las etapas de evaluación:* Establecer un sistema de evaluación estructurado para perfiles especializados en TI y Digital, asegurando que los criterios técnicos y culturales se revisen en una sola instancia.
 - o *Mejor coordinación de entrevistas:* Implementar un calendario en línea para minimizar los tiempos muertos entre entrevistas y gestionar la

disponibilidad de todos los participantes. Asimismo, apoyarse de correos automáticos para la generación de agendas.

- **Capacitación del equipo:** Capacitar a todo el equipo de Selección en los nuevos procesos y en la metodología de Scrum, asignando detalladamente las responsabilidades y flujos de trabajo.

V. Controlar

- **Monitoreo y evaluación continua:** Implementar indicadores clave (KPIs) y un sistema de revisión continua para asegurar que el proceso mantenga su eficiencia. o *KPI de Time-to-Hire (tiempo de contratación):* Monitorear para asegurar que los tiempos de contratación se mantengan dentro del objetivo establecido. o *Tasa de retención de candidatos:* Revisar los indicadores de retención en cada fase del proceso, identificando posibles mejoras de cara a la experiencia del candidato. o *Cumplimiento de ANS y niveles de satisfacción del candidato:* Revisar los tiempos finales vs ANS y robustecer la encuesta de satisfacción al final del proceso para detectar puntos de mejora, que incluya aspectos varios del mismo.

Establecer un programa de mejora continua Kaizen en el departamento de Selección, fomentando la participación de todos los miembros del equipo para identificar y resolver problemas de forma incremental.

La presente alternativa ayudaría a la problemática contrarrestando las dificultades por escasez de talento en el mercado, optimizando los procesos de selección y robusteciendo la propuesta de valor para una mejor atracción de talento. Asimismo, ayudaría a garantizar un mayor match entre los perfiles solicitados y los candidatos que son parte de los procesos.

Por otro lado, se alinea con uno de los principales objetivos del equipo de Selección en Alicorp, ya que al optimizar los procesos de selección estaríamos aportando a los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) a nivel de tiempos. También, dicha optimización ayudaría a la gestión de los KPI's adecuados para la valoración de la calidad del proceso. Además, generaríamos una buena experiencia al HM al garantizar el match entre los perfiles y candidatos seleccionados. Esto último, sobre todo, impactaría positivamente en el ratio de sucesión el cual es parte de uno de los objetivos estratégicos de la VP de Recursos Humanos y de la organización.

Considerando los antecedentes descritos, según el estudio realizado por Coba (2020), resulta de vital importancia conocer los perfiles especialistas a reclutar y definir de manera correcta y detallada cuáles son las habilidades que cada uno requiere, como punto de partida de un proceso de selección, estando todos los roles involucrados en el proceso. Por otro lado, con el benchmarking realizado por Maurer y Nelson (2020), evidenciaban la escasez de talento especializado en tecnología y cómo empresas del sector financiero, quienes ofrecen los salarios más altos en el mercado para este tipo de perfiles, destinan esfuerzos a invertir en dicho talento para el diseño y ejecución de iniciativas que aporten a su atracción y retención.

Con respecto a la matriz FODA, dicha alternativa se relaciona con el cuadrante de Estabilidad y Defensa al buscar posicionar una propuesta de valor sólida y robusta para el talento especializado, mediante los diversos programas de desarrollo y la transformación digital como estrategia organizacional, con el fin de atraer a dicho talento y también contrarrestar la alta competencia en el mercado por bandas salariales.

De esta manera, se propone desarrollar el modelo Kaizen para ejecutar dicha alternativa, considerando la siguiente estructura:

I. Identificación de problemas y oportunidades de mejora

- **Aplicación:** Realizar un diagnóstico exhaustivo de los procesos actuales de reclutamiento, identificando puntos de ineficiencia en la búsqueda y selección de talento digital y de TI. Estos puntos pueden incluir tiempos prolongados de contratación, dificultades en la definición de competencias clave para los perfiles especializados y altos índices de rechazo debido a ofertas de valor poco robustas.
- **Actividades afectadas:** Diseño de perfiles, sourcing (identificación de candidatos), entrevistas, y negociación de ofertas.
- **Objetivo:** Aumentar la agilidad en la contratación y mejorar la alineación entre los perfiles buscados y los candidatos seleccionados.

II. Establecimiento de grupos de mejora

- **Aplicación:** Formar equipos interfuncionales dentro del área de Selección que incluyan colaboradores de distintas áreas de Recursos Humanos, así como representantes de los departamentos de TI y Digital que solicitan estos nuevos talentos. Esto facilitará la definición precisa de competencias y expectativas en cada perfil, además de aportar con retroalimentación de cada proceso de selección.
- **Actividades afectadas:** Reclutamiento, definición de perfiles, participación de expertos en cada materia.
- **Objetivo:** Asegurar una visión completa y colaborativa en la definición de los perfiles digitales, alineada con los requerimientos del mercado y las estrategias de Alicorp.

III. Implementación de soluciones en pequeña escala

- **Aplicación:** Probar soluciones de mejora en pequeña escala como la implementación de un proceso de reclutamiento basado en proyectos para ciertos perfiles críticos, el uso de freelancers para roles temporales, o la implementación de plataformas de headhunting especializadas en talento digital y de TI. Esto permitirá evaluar la efectividad de estos cambios antes de extenderlos a todos los procesos de selección.
- **Actividades afectadas:** Sourcing, entrevistas y colaboración con plataformas de reclutamiento especializadas.
- **Objetivo:** Comprobar que los nuevos enfoques de reclutamiento y selección optimizan los tiempos de búsqueda y mejoran la calidad de los candidatos contratados con un mayor match de cara a la necesidad de cada perfil.

IV. Evaluación de resultados y ajustes

- **Aplicación:** Medir los resultados de las mejoras implementadas utilizando indicadores clave como el tiempo promedio de contratación, la tasa de aceptación de ofertas y el nivel de satisfacción del candidato. Basándose en estos datos, realizar ajustes y optimizaciones constantes.
- **Actividades afectadas:** Análisis de métricas de desempeño de reclutamiento, revisión del proceso de reclutamiento y retroalimentación de los candidatos.
- **Objetivo:** Asegurar que los cambios aplicados realmente contribuyan a los objetivos del equipo de Selección y ajustarlos según las necesidades observadas en el proceso.

V. Estandarización de procesos

- **Aplicación:** Una vez comprobada la efectividad de los cambios, documentar y estandarizar las nuevas prácticas para que puedan replicarse de manera consistente en futuros procesos. Este paso también incluye la alineación de la propuesta de valor y los beneficios para que sean consistentes y atractivos para los perfiles digitales y de TI.
- **Actividades afectadas:** Documentación de procedimientos, alineación con Cultura y Marca Empleadora.
- **Objetivo:** Garantizar un proceso de selección optimizado y estructurado que permita responder de forma ágil y eficiente a las demandas del mercado de talento digital y de TI.

VI. Capacitación continua y fomento de la cultura de mejora continua

- **Aplicación:** Capacitar de forma continua a todos los miembros del equipo de Selección en las nuevas estrategias y herramientas de selección y fomentar una cultura de mejora continua en la que todos los integrantes del equipo contribuyan con ideas de mejora y reciban retroalimentación.
- **Actividades afectadas:** Capacitación, comunicación y cultura organizacional.
- **Objetivo:** Fortalecer una cultura organizacional orientada a la mejora continua en la selección de talento digital y de TI, incrementando la satisfacción y el compromiso del equipo de Selección.

Capítulo 3: Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión

Análisis comparativo de las alternativas identificadas y selección

Tras el desarrollo de cada alternativa propuesta, se discutirán las ventajas y desventajas de los tres modelos en la Figura 5. Se evaluarán sus beneficios, como la mejora continua y el análisis estructurado, así como sus desafíos potenciales, la gestión de cambios y la implementación de procesos sistemáticos. Esto permitirá comparar cuál de estos modelos es el más adecuado para optimizar el proceso de selección en una organización como Alicorp.

Figura 8

Ventajas y desventajas de las alternativas de solución.

MODELO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
KANBAN	<ul style="list-style-type: none"> - Permite una visualización clara de cada etapa del proceso de reclutamiento, ayudando a identificar cuellos de botella y optimizar flujos. - Facilitar la organización del trabajo y la asignación de recursos en tiempo real, mejorando la agilidad. - Mejora la experiencia del candidato al reducir los tiempos de espera y agilizar el proceso de selección. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede llevar a sobrecargar a los colaboradores en caso de límites inadecuados en el trabajo en proceso (WIP). - La implementación y el uso continuo de tableros visuales requieren monitoreo y ajuste constantes, lo que puede agregar complejidad. - Menor enfoque en análisis profundo de procesos, siendo más útil para tareas visibles y repetitivas.
DMAIC	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona un enfoque estructurado y sistemático para resolver problemas y optimizar procesos de selección. - Permite la identificación y eliminación de pasos innecesarios mediante análisis detallados, reduciendo tiempos y mejorando la eficiencia. - Facilitar la medición de resultados, lo cual es crucial para la toma de decisiones basadas en datos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de implementación largo y requerimientos de datos significativos, lo cual puede alargar el proceso de optimización. - La metodología puede ser compleja para el equipo de reclutamiento, especialmente si no se cuenta con experiencia en Six Sigma. - Enfocado en mejoras más grandes que requieren ajustes detallados, menos orientados a mejoras incrementales constantes.
KAIZEN	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta una mejora continua y colaborativa en el equipo de reclutamiento, promoviendo la adaptación constante a los cambios del mercado. - Incrementa la participación del equipo, impulsando la identificación y resolución de problemas de forma proactiva. - Reducción gradual de tiempos y costos de reclutamiento mediante la eliminación de ineficiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede resultar en mejoras incrementales lentas que podrían no ser suficientes para abordar problemas graves en tiempos de alta demanda. - Resistencia al cambio: algunos colaboradores pueden tardar en adoptar una cultura de mejora continua. - Requiere formación constante, lo que podría aumentar temporalmente la carga de trabajo del equipo de reclutamiento.

Nota: Elaboración propia.

Viabilidad

Se analizará la viabilidad de las propuestas para optimizar el proceso de selección de talento digital y TI en Alicorp, considerando los modelos Kanban, DMAIC y Kaizen como alternativas de mejora continua, organización y eficiencia.

Implementación de un sistema Kanban digital para la gestión del proceso de selección

Los entrevistados coinciden en que la automatización del proceso de selección, a través de herramientas como SAP Success Factors, es una alternativa viable que mejoraría la eficiencia al eliminar tareas repetitivas, aunque requiere inversión para adoptar últimas actualizaciones que ofrece y capacitación especializada. Sin embargo, un entrevistado señala que, aunque el proceso es en gran parte automatizable, no todas las etapas pueden serlo completamente debido a la naturaleza humana del trabajo. Es un proceso que implica personas, por lo que no es posible depender exclusivamente de una máquina o algoritmo sin perder la esencia de la interacción humana. Por otro lado, el hiring manager de Digital entrevistado propuso la aplicación de los tableros Kanban, ya que facilitan la iteración en ciclos cortos para la implementación de mejoras.

Aplicación de la metodología DMAIC para optimizar el proceso de selección

Los entrevistados consideran que la adopción de sprints en Scrum como práctica ágil en el proceso de selección podría optimizar etapas, reducir tiempos y mejorar la experiencia del candidato, aunque reconocen desafíos como la resistencia al cambio y la falta de conocimiento sobre estas metodologías. La Gerente de Adquisición de Talento enfatiza que el éxito de esta implementación depende de la colaboración activa de todos los involucrados, incluidos los hiring managers, quienes deben asumir responsabilidades para lograr las mejoras deseadas. Así, la viabilidad de esta propuesta radica en un compromiso colectivo más allá del equipo de Selección y en una estrategia clara de capacitación.

Establecer un programa de mejora continua Kaizen en el departamento de Selección, fomentando la participación de todos los miembros del equipo para identificar y resolver problemas de forma incremental.

Los entrevistados apoyaron esta alternativa, destacando la creciente complejidad de encontrar perfiles digitales y de TI altamente especializados. Consideran que destinar esfuerzos a una estrategia de reclutamiento proactivo facilitaría la atracción de talento crítico para la empresa y fortalecería la marca empleadora. No obstante, algunos mencionan que algunas estrategias, como alianzas con agencias de headhunting o plataformas digitales especializadas, implicarían costos elevados y una posible dependencia de servicios externos, lo que podría aumentar los riesgos si no se gestiona adecuadamente. A pesar de esto, la mayoría de los entrevistados consideraron que la alternativa es viable si se implementa con una gestión estratégica de recursos y alianzas.

Figura 9

Comparativo de viabilidad de las alternativas de solución.

MODELO	VIABILIDAD	FACILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN
KANBAN	Media-Alta: es útil para visualizar y gestionar el flujo de tareas en procesos repetitivos y de alta demanda como el reclutamiento.	Medios: la implementación de tableros Kanban es relativamente sencilla, pero requiere ajuste continuo de los límites WIP y seguimiento constante.
DMAIC	Alta: se alinea bien con una estrategia de mejora continua en el reclutamiento, permitiendo adaptación flexible al mercado de talento digital.	Alta: requiere cambios incrementales y capacitación continua, lo cual es factible con un equipo comprometido y consciente de la importancia de la mejora.
KAIZEN	Medios: es adecuado para mejorar procesos estructuralmente complejos y donde se requiere análisis de datos para eliminar redundancias.	Baja-Media: requiere formación en Six Sigma y análisis detallados de cada paso del proceso de selección, que puede resultar en mayor carga de trabajo inicial.

Nota: Elaboración propia.

Impacto en la organización en la generación de una ventaja competitiva

Este apartado examinará el impacto organizacional de implementar modelos de mejora en el proceso de selección, enfocándose en cómo estas alternativas pueden generar

una ventaja competitiva a través de una mayor eficiencia, adaptabilidad y precisión en la contratación de perfiles especializados.

Implementación de un sistema Kanban digital para la gestión del proceso de selección

La automatización del proceso de selección tiene un impacto significativo en la organización al ayudar reduciendo la manualidad en la operatividad y reduciendo los tiempos de contratación. El desarrollo de tecnologías como SAP Success Factors permitirá que el equipo de Selección se enfoque en tareas estratégicas en lugar de en actividades operativas y repetitivas, mejorando la experiencia del candidato y permitiendo una toma de decisiones más informada. Esta alternativa también puede fortalecer la marca empleadora de Alicorp al ofrecer un proceso más ágil y transparente, generando una ventaja competitiva al atraer talento de alta calidad y ahorrando tiempo dándole mejor uso de calidad en otra actividad. Sin embargo, es importante considerar que la automatización de procesos es solo un soporte ventajoso, mas no reemplaza la interacción y cercanía humana que debiese tener el reclutador con los candidatos, lo cual resulta vital para su experiencia.

Aplicación de la metodología DMAIC para optimizar el proceso de selección

La adopción de sprints en Scrum en el proceso de selección ofrece a Alicorp la oportunidad de mejorar tanto la experiencia del candidato como la de los equipos involucrados, optimizando tiempos y fomentando la colaboración. La Gerente de Adquisición de Talento menciona que, en un proyecto anterior con el equipo Digital, se observó cómo el uso de estas formas de trabajo ágiles benefició no solo a los candidatos, al hacer el proceso más efectivo, sino también a los reclutadores, quienes se enfrentan diariamente a un gran volumen de entrevistas. Este enfoque no solo agiliza la contratación, sino que también enriquece la experiencia laboral de los profesionales involucrados.

Establecer un programa de mejora continua Kaizen en el departamento de Selección, fomentando la participación de todos los miembros del equipo para identificar y resolver problemas de forma incremental.

La implementación de mecanismos de reclutamiento proactivo permite a Alicorp diferenciarse en un mercado competitivo, fortaleciendo su marca empleadora y mejorando la experiencia del candidato. La Gerente de Adquisición de Talento destaca que esta estrategia impacta positivamente en la imagen de la empresa, al buscar activamente a los candidatos en lugar de esperar que ellos postulen. Además, esta proactividad reduce los tiempos de cierre al tener perfiles avanzados listos cuando surgen necesidades, mejorando tanto la eficiencia como la calidad de las contrataciones y aportando una ventaja competitiva sostenible en la búsqueda de talento digital. Sin embargo, los hiring manager de Digital y TI entrevistados destacan que, sumado a esta proactividad, se debe aplicar el mejor método considerando que es un talento sumamente especializado, donde su búsqueda resulta compleja, y así garantizar un adecuado match entre perfil y candidato. Asimismo, es indispensable contar una propuesta de valor atractiva para este nicho específico de talento, considerando su escasez en el mercado.

Plazos

Se considera los plazos estimados para la implementación de cada modelo, con el fin de establecer un cronograma idóneo que permita alcanzar mejoras continuas en el corto y mediano plazo, asegurando así resultados visibles en la optimización de este proceso.

Implementación de un sistema Kanban digital para la gestión del proceso de selección

Con relación a los plazos, los entrevistados estiman que la implementación y desarrollo de la automatización del proceso de selección, con herramientas como SAP Success Factors, tomará entre 4 y 6 meses. La Gerente de Adquisición de Talento explica que

el plazo mínimo para efectivamente salir en vivo con dicha implementación es de 6 meses, debido a las fases previas de investigación, análisis de herramientas, coordinaciones, contratación del equipo de soporte para a implementación y la realización de un piloto, seguido de tres meses adicionales para la ejecución completa. Aunque la automatización promete optimizar significativamente los tiempos de selección a largo plazo, el impacto completo podría evidenciarse en un plazo de 6 a 8 meses, especialmente para perfiles específicos.

Figura 10

Diagrama Gantt propuesto para Kanban

KANBAN	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Semana 1 : Capacitación en el uso de tableros Kanban	█					
Semana 2 : Creación del tablero Kanban con las 12 fases del proceso de reclutamiento	█					
Semana 3-4 : Configuración de límites WIP (Trabajo en Proceso) para cada fase		█	█			
Semana 5-6 : Inicio de uso del tablero Kanban con asignación de tareas a cada reclutador			█	█		
Semana 7-9 : Monitoreo del flujo de candidatos en cada fase del tablero y ajuste de límites WIP según carga de trabajo			█	█	█	
Semana 10-11 : Análisis semanal del flujo de trabajo y reporte de cuellos de botella, con ajustes rápidos en los límites WIP y prioridades de reclutamiento				█	█	█
Semana 12-13 : Revisión mensual del tablero Kanban y discusión sobre los tiempos de avance en cada fase del proceso, considerando el impacto en la experiencia del candidato					█	█
Semana 14 -16 : Capacitación de nuevos reclutadores en el uso del tablero Kanban para asegurar la continuidad del flujo y consistencia en el proceso					█	█
Semana 17-18 : Revisión final del tablero Kanban con indicadores de rendimiento ajustados y mejora de las políticas de asignación de tareas						█
Semana 19-20 : Preparación de un informe final sobre la implementación de Kanban en el proceso de selección						█

Nota: Elaboración propia.

Aplicación de la metodología DMAIC para optimizar el proceso de selección

En cuanto al uso de prácticas ágiles en la práctica para el equipo, la Gerente de Adquisición de Talento opina que el proceso podría ser aún más rápido, en torno a 3 meses, al estructurar los elementos de los sprints en Scrum que mejor se adaptan al proceso de selección actual y que realmente aportan eficiencia. Aunque reconoce que la agilidad puede mejorar los resultados, enfatiza que esta metodología debe adaptarse a la cultura organizacional. Por otro lado, los hiring manager de los equipos Digital y de TI entrevistados coinciden en que la iteración en ciclos cortos impactará positivamente en la implementación

de mejoras, sin embargo, antes será necesario garantizar un adecuado diseño del proceso para que el mismo sea evolutivo con dichas nuevas prácticas.

Figura 11

Diagrama Gantt propuesto para DMAIC

DMAIC	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Semana 1 : Definición del objetivo de mejora en el proceso de selección	█					
Semana 2 : Formación del equipo interfuncional	█					
Semana 3 : Recopilación de datos y establecimiento de métricas iniciales de tiempo y eficiencia del proceso		█				
Semana 4-5 : Análisis del flujo de trabajo mediante gráficos de Ishikawa para identificar pasos redundantes y causas raíz de retrasos en el proceso		█	█			
Semana 6-7 : Desarrollo de un plan de mejora en el proceso de selección eliminando los pasos identificados como ineficientes			█	█		
Semana 8-9 : Implementación de las soluciones en fases críticas y estandarización de algunos pasos optimizados				█	█	
Semana 10-12 : Medición de los resultados de las mejoras y ajuste de la metodología de acuerdo con los datos obtenidos. Asegurar que los cambios implementados reduzcan tiempos y aumenten la eficiencia del proceso de selección.				█	█	█
Semana 13-14 : Evaluación del proceso y creación de documentación para estandarizar las mejoras implementadas como prácticas clave en el reclutamiento de perfiles digitales				█	█	
Semana 15-16 : Documentación de todos los pasos y datos obtenidos para crear un marco de referencia DMAIC en futuros procesos					█	█
Semana 17 : Evaluación final y presentación de los resultados del impacto de DMAIC en la reducción de tiempos de selección						█

Nota: Elaboración propia.

Establecer un programa de mejora continua Kaizen en el departamento de Selección, fomentando la participación de todos los miembros del equipo para identificar y resolver problemas de forma incremental.

Finalmente, en relación con los mecanismos de reclutamiento proactivo, la Gerente de Adquisición de Talento resalta que estas estrategias no se aplican en todos los casos, sino en procesos confidenciales, por mapeos de sucesores, roles especializados o por posiciones de liderazgo, donde es crucial adelantarse. La creación de una red de contactos proactiva permite abordar estas necesidades con antelación y con mayor precisión.

Figura 12

Diagrama Gantt propuesto para Kaizen

Kaizen	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Semana 1 : Sesión de introducción y capacitación en Kaizen para el equipo de reclutamiento.	■					
Semana 2 : Identificación de oportunidades de mejora en los pasos del proceso de reclutamiento.	■					
Semana 3-4 : Formación de grupos de mejora continua para detectar problemas específicos.		■ ■				
Semana 5: Implementación de primeras soluciones en pequeña escala en fases críticas del reclutamiento .	1		■			
Semana 6-7 : Evaluación inicial de los resultados y ajustes de mejora en el proceso.			■ ■			
Semana 8-9 : Sesiones de revisión de equipo para obtener retroalimentación sobre las soluciones implementadas, con ajustes incrementales de procesos.				■ ■		
Semana 10-11 : Implementación de mejoras continuas en el trabajo colaborativo entre el equipo y fases del proceso .				■ ■		
Semana 12-14 : Ajustes en la comunicación interna entre departamentos para mejorar la coordinación en el reclutamiento de perfiles digitales.				■ ■ ■		
Semana 15-17 : Establecimiento de los procesos de mejora como prácticas estándar en el equipo, incluyendo sugerencias de mejora continua en reuniones semanales.					■ ■ ■	
Semana 18-19 : Establecimiento de pagos mensuales para asegurar la sostenibilidad del enfoque Kaizen en el equipo de reclutamiento .						■ ■
Semana 20-22 : Análisis del impacto global de la cultura Kaizen en la satisfacción y experiencia del candidato.						■ ■ ■

Nota: Elaboración Propia.

Costos y Recursos

Se analizará costos y recursos necesarios para implementar los modelos en el proceso de selección de talento, considerando los presupuestos de capacitación, implementación tecnológica y la dedicación de personal, con el fin de evaluar todo tipo de inversión requerida para optimizar este proceso.

Implementación de un sistema Kanban digital para la gestión del proceso de selección

Aunque la implementación de un sistema automatizado requiere inversión inicial en software y capacitación, la Gerente de Adquisición de Talento explica que los costos no necesariamente son limitantes, ya que existen diversas herramientas en el mercado que permiten evaluar las necesidades específicas para cada segmento de talento. Por ejemplo, Alicorp usa plataformas como Genomma con IA para pre-filtrar candidatos en su programa Alipráticas, lo cual ha demostrado efectividad al seleccionar perfiles sólidos antes de llegar a las dinámicas grupales. Además, Alicorp utiliza la plataforma Evaluar para centralizar las evaluaciones, logrando una mejor experiencia para el candidato y una pre-selección eficiente.

En resumen, la inversión en automatización puede manejarse de forma escalonada y adaptativa según el nivel de puesto, optimizando recursos y mejorando la precisión en la selección.

Recursos:

- Software: implementación de nuevas funcionalidades de SAP Success Factors en el módulo de Selección (filtros automáticos, correos automáticos con información por etapa, desplegable de entrevistas, integración con plataformas de evaluación, adjuntos de resultados, tracking del proceso).
- Hardware: Servidores o acceso a la nube.
- Capacitación: Orientación en el uso de tableros Kanban digitales para el equipo de Digital, TI y Selección.
- Consultoría: Proveedores de SAP Success Factors para la implementación y orientación

Personal:

- Equipo de Selección
- Equipo de TI (para el soporte técnico)
- Equipo de HR Business Partners
- Equipo de hiring managers de los equipos Digital y TI
- Proveedores de SAP Success Factors

Costos:

Tabla 1

Presupuesto para Kanban

Concepto	Costo total anual (S/)
Implementación de funcionalidades + tablero Kanban digital en SAP Success Factors	18,000
Mantenimiento	11,400
Total	29,400

Nota: Elaboración propia.

Nota. Para el cálculo de la implementación se usó una cotización referencial de una consultora especializada que ofrece servicios de plataformas HR a Alicorp. Con respecto al mantenimiento se consideran los 3000 dólares presupuestados en el 2024 que cubre un total de 75h de soporte de la herramienta, según la información brindada por el equipo de Selección.

Aplicación de la metodología DMAIC para optimizar el proceso de selección

Implementar sprints en Scrum en el proceso de selección implicaría inversiones tanto monetarias como de tiempo, ya que se requeriría presupuesto para plataformas y consultores, además del compromiso del equipo de Selección y otros departamentos. La Gerente de Adquisición de Talento enfatizó que, aunque estos costos pueden extender el tiempo inicial de implementación, involucrar a áreas de soporte como Tecnología desde el principio evita reprocesos que a la larga resultarían más costosos. Así, aunque su adopción exige recursos, la integración colaborativa garantiza una transición más sólida y efectiva para la organización.

Recursos:

- Capacitación: Formación para la gestión de Scrum en el equipo de Selección, Digital y TI
- Herramientas de gestión: Software de herramientas Scrum (Jira, Trello o similar)

- Consultoría: Consultores para la formación en gestión de Scrum

Personal:

- Equipo de Selección
- Equipo de hiring managers de los equipos Digital y TI
- Equipo de Capacitación
- Consultores en gestión de Scrum

Costos:

Tabla 2

Presupuesto para DMAIC

Concepto	Costo total anual (S/)
Formación para los equipos en gestión de Scrum (20 personas)	9,500
Licencia en software de herramientas Scrum	798
Total	10,298

Nota: Elaboración propia.

Nota. Para el cálculo de la formación para equipos se realizó un promedio de costos de diversas instituciones que la ofrecen. Para la licencia en software se consideró una gratuita en Jira y la Enterprise en Trello, considerando que serían herramientas de soporte para el equipo.

Establecer un programa de mejora continua Kaizen en el departamento de Selección, fomentando la participación de todos los miembros del equipo para identificar y resolver problemas de forma incremental.

Los costos de esta alternativa pueden ser significativos, ya que implicaría tarifas por servicios de headhunting y la organización de eventos para atraer talento. Además, será necesario invertir en marketing y en la creación de una propuesta de valor atractiva para los candidatos. Sin embargo, a largo plazo, la inversión en reclutamiento proactivo puede resultar

en una reducción de costos asociados con la alta rotación de personal y una mejora en la calidad del talento, lo que generará un retorno positivo. Asimismo, la Gerente de Adquisición de Talento señala que, para ciertas posiciones (por el nivel, complejidad o cantidad), es preferible que el equipo interno gestione el proceso, maximizando el ajuste y aprovechando la inversión en reclutamiento proactivo.

Recursos:

- Consultoría: agencias de headhunting especializadas y proveedores para marketing de reclutamiento (eventos y branding).
- Propuesta de valor: creación de una propuesta robusta para atracción de talento especializado, benchmarking.

Personal:

- Equipo de Selección
- Equipo de HR Business Partners
- Agencias de headhunting especializadas
- Proveedores para marketing de reclutamiento

Costos:

Tabla 3

Presupuesto para Kaizen

Concepto	Costo total anual (S/)
Contratación de consultoras de headhunting especializadas para requerimientos específicos	50,000
Proveedores de marketing de reclutamiento (eventos y branding)	25,000

Total

75,000

Nota: Elaboración Propia.

Nota. Se realizó un promedio de lo que se destina anualmente para procesos tercerizados en agencias de headhunting. Con respecto a los proveedores de marketing de reclutamiento, se consideró el gasto ejecutado real a octubre 2024 y se estimó un adicional hasta fin de año.

De esta manera, luego del análisis de cada criterio, se realizó una matriz de ponderaciones por cada alternativa de solución, resultando lo siguiente:

Figura 13

Matriz de ponderaciones de las alternativas de solución

		Kanban		DMAIC		Kaizen	
CRITERIOS	PESO	Puntuación	Ponderación	Puntuación	Ponderación	Puntuación	Ponderación
Viabilidad	0.30	4	1.2	5	1.5	3	0.9
Impacto en la organización	0.35	3	1.05	5	1.75	4	1.4
Plazos	0.15	4	0.6	5	0.75	3	0.45
Costos y recursos	0.20	3	0.6	4	0.8	2	0.4
TOTAL	1		3.45		4.8		3.15

Nota: Elaboración propia.

Según las ponderaciones totales, podemos concluir que la alternativa de solución más adecuada resulta ser la **aplicación de la metodología DMAIC para optimizar el proceso de selección.**

Implicancias de la decisión en la organización

Impacto esperado en los resultados e indicadores de seguimiento

Tras realizar el análisis y comparativo de cada una de las alternativas propuestas, se determinó que se implementaría la alternativa B, ya que evidencia en mayor impacto en cuanto a la solución de la problemática presentada.

En principio, según la información brindada por el equipo de Selección, se tienen los KPI's y metas propuestas a inicios del año que abarca indicadores de: cobertura, satisfacción y tiempos. El detalle de las metas establecidas y alcanzadas a octubre 2024 se puede ver en el **Anexo 3**.

En cuanto al indicador de cobertura, hacen referencia al número de vacantes cerradas sobre el total de requisiciones de personal recibidas en el año, donde algunas de ellas pueden haber sido canceladas en el transcurso del proceso por casuísticas externas. El porcentaje de satisfacción resulta de las encuestas de satisfacción dirigidas al hiring manager una vez cerrado un proceso de selección, considerando únicamente las respuestas correspondientes a “muy satisfecho”. Con respecto a los tiempos, se refiere a los días definidos en el Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS) específicamente para los equipos del corporativo, cartera que incluye las áreas de TI y Digital.

Considerando dichos indicadores ya establecidos por el equipo, la información actual recibida y otros indicadores relevantes según la investigación realizada, se propone determinar los siguientes KPI's para el seguimiento de la alternativa seleccionada aplicada al segmento mencionado en la problemática:

Tabla 4

Indicadores y metas propuestas para el seguimiento de la alternativa seleccionada

Indicador	Real octubre 2024	Meta esperada tras la implementación de la alternativa
Cobertura	87.21%	92%
Satisfacción	71%	75%
Variación promedio entre ANS y tiempo real	-16%	-11%
Reducción de tiempos por operatividad	10%	15%
Ratio de rotación (1 año tras ingreso)	52%	45%

Nota: Elaboración propia.

Considerando la implementación de la alternativa durante todo el 2025 y que los primeros resultados de su aplicación se empiecen a reflejar a cierre del año, se está estimando en cuanto a meta esperada una diferencia de 5pp versus los datos reales a octubre 2024. Sin embargo, con respecto al ratio de rotación, considerando que comprende todos los ceses al primer año del ingreso en el acumulado de los 3 últimos años (para el real octubre: 2021 – 2023, para la meta esperada: 2022 – 2024) y que este es el indicador más integral, específicamente se está aplicando una diferencia de 7pp.

No se están considerando indicadores financieros ya que no se establecen a nivel de objetivos en el equipo, asimismo, resultaría de poco valor considerando que anualmente se destina un presupuesto determinado a cada equipo el cual abarca diferentes aspectos necesarios según las funciones del equipo en específico.

Recomendaciones para situaciones problemáticas similares en el futuro

Con el fin de abordar eventuales situaciones problemáticas similares a la presentada en el futuro, se recomienda lo siguiente:

Encontrarse de la vanguardia de nuevas herramientas de IA y análisis de datos y aplicarlas en todas las aristas que involucra un proceso de selección para talento especializado y escaso en el mercado, el cual permita agilizar la búsqueda y contratación y a la par resulte efectivo en la predicción al momento del match final entre el perfil y el candidato contratado. A manera de ejemplo, dichas herramientas se pueden aplicar en el diseño del descriptivo de puesto con las competencias correctas, la búsqueda de perfiles, las evaluaciones varias, entre otros, sin perder la cercanía humana entre reclutador y candidato. Un adecuado balance entre ambos frentes no solo optimizará los procesos, sino garantizará también una buena experiencia al candidato.

Por otro lado, se recomienda realizar estudios e investigaciones profundas sobre tendencias actuales y futuras en la selección para talentos especializados y escasos en el mercado, que involucre desde el conocimiento de los intereses de estos profesionales para un buen diseño de propuesta de valor al candidato, hasta aspectos más hard como el estudio de bandas salariales, buenas prácticas en el mercado, entre otros. Con ello, podría desplegarse también iniciativas proactivas que permitan desde el inicio ser más certeros con un proceso de selección óptimo y generar una atracción sólida para estos talentos.

Conclusiones

En base a la investigación realizada sobre la problemática presentada en Alicorp, se concluye que la aplicación de la metodología DMAIC para optimizar el proceso de selección mediante la adopción de sprints puede transformar significativamente la manera en que se ejecutan los procesos en la compañía, ya que dicha alternativa permitirá realizar análisis

profundos que puedan evidenciar, en principio, las causas raíz de los principales dolores, y en consecuencia, abordarlos de manera ágil y eficiente, considerando métricas certeras y no únicamente percepciones. Esto permitirá una alta calidad en las contrataciones para la empresa, así como una ventaja competitiva incluso frente al mercado en el que opera, resaltando así su marca empleadora.

Otra conclusión que se desprende de dicha aplicación es el fortalecimiento de una cultura de innovación, adaptativa y de mejora continua, considerando los pilares y valores que son parte del ADN de la empresa. Esto resulta crucial para una adecuada gestión del cambio, cómo nos adaptamos positivamente y cómo fomentamos un mindset de mejora sobre dificultades varias que se pueden presentar. Asimismo, esto generará una buena práctica de anticipación frente a próximos desafíos y seguir fomentando el trabajo colaborativo mediante el intercambio de feedback oportuno que permita nutrir la eficacia de los procesos.

Finalmente, se concluye también que, aunque exista poca información con respecto a investigaciones sobre buenas prácticas ágiles en el campo de Recursos Humanos, las empresas cada vez más adoptan dichas iniciativas para abordar el contexto cambiante en el que nos encontramos actualmente, lo que hace que resalte en el mercado donde compiten. Asimismo, considerando lo recabado en el marco teórico de la presente investigación y las entrevistas realizadas, si bien se valora en gran medida los mecanismos ágiles y herramientas digitales que puedan aplicarse en los procesos, lo cual evidentemente genera eficiencias, esto no es valioso sin la interacción humana que debe existir entre los diferentes roles involucrados.

Recomendaciones

Tras los hallazgos recogidos en la presente investigación, se propone como primera recomendación realizar inicialmente un seguimiento muy cercano a la implementación de la

alternativa, para controlar los resultados que van obteniendo y la evolución de los mismos, así como mantener un histórico de estos para futuras aplicaciones que pueden aplicarse.

Asimismo, es indispensable una buena planificación y organización para generar claridad sobre los roles de cada involucrado y cómo aportan valor a dicha estrategia.

También se propone definir con claridad cuáles serán los indicadores clave indispensables para la gestión en los procesos de selección, que permita brindar una visibilidad amplia sobre cuán efectivo realmente están siendo. Si bien resulta útil diseñar iniciativas varias que empujen cada uno de los objetivos establecidos, será importante tener dichos indicadores clave que realmente evidencien el aporte de valor a la gestión de los procesos en términos de estrategia más allá de la operatividad cotidiana.

Por último, se recomienda a otras organizaciones inclusive, realizar constantemente benchmarking oportuno con las tendencias varias que van surgiendo en el mercado en el campo de procesos de selección para talento especializado, ya que además de generar una adecuada anticipación frente a futuros desafíos y una buena imagen de marca, resulta evidente la importancia de justamente contar con dicho talento idóneo en la compañía, ya que actualmente sus funciones son altamente valoradas debido a la esencia de estas y cómo conectan con el entorno volátil en el que nos encontramos.

Referencias bibliográficas

Adeodu, A., Maladzhi, R., Katumba, M. G. K. K., & Daniyan, I. (2023). Development of an improvement framework for warehouse processes using lean six sigma (DMAIC) approach. A case of third party logistics (3PL) services. *Heliyon*, 9(4). [10.1016/j.heliyon.2023.e14915](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14915)

Agencia Masco (2024). *¿Qué están consumiendo los hogares peruanos? Las marcas más elegidas este 2024*. Recuperado, el 20 de septiembre de 2024, de

<https://agenciamasco.com/que-estan-consumiendo-los-hogares-peruanos-lasmarcas-mas-elegidas-este-2024/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20de%20Kantar%20cubre,valoradas%20en%20los%20hogares%20peruanos.>

Alicorp. (2020). *Política de prevención de riesgos ambientales y sociales*. Alicorp.

Recuperado, el 02 de septiembre de 2024, de

<https://www.alicorp.com.pe/static/file/ALCRP-PolitPAR25feb2020.pdf>

Alicorp. (2023). *Alicorp es reconocida como empresa saludable por la CNS*. Alicorp.

Recuperado, el 11 de septiembre de 2024, de

<https://www.alicorp.com.pe/bol/es/noticias/alicorp-es-reconocida-como-empresasaludable-por-la-cns/>

Alicorp. (2023). *Alicorp fue reconocida dentro del Top 10*. Alicorp. Recuperado, el 20 de

agosto de 2024, de <https://www.alicorp.com.pe/pe/es/noticias/alicorp->

[fuereconocida-dentro-del-top-10/](https://www.alicorp.com.pe/pe/es/noticias/alicorp-fuereconocida-dentro-del-top-10/)

Alicorp. (2023). *Alicorp fue reconocida en el ranking Merco Talento 2024*. Alicorp.

Recuperado, el 20 de septiembre de 2024, de

<https://www.alicorp.com.pe/pe/es/noticias/alicorp-fue-reconocida-en-el-rankingmerco-talento-2024/>

Alicorp. (2023). *Alicorp, primera empresa de aceites con ISO 22000:2018*. Alicorp.

Recuperado, el 02 de septiembre de 2024, de

<https://www.alicorp.com.pe/bol/es/noticias/alicorp-primera-empresa-de-aceitescon-iso-22000-2018/>

Alicorp. (2023). *Certificación ISO 37001 para Alicorp por una gestión íntegra*. Alicorp.

Recuperado, el 20 de agosto de 2024, de

<https://www.alicorp.com.pe/pe/es/noticias/certificacion-iso-37001-para-alicorppor-una-gestion-integra/>

- Alicorp. (2023). *Alicorp reconocida por la implementación exitosa del sistema 5S en su cadena de suministro*. Recuperado, el 13 de septiembre de 2024, de <https://www.alicorp.com.pe/pe/es/noticias/alicorp-reconocida-por-laimplementacion-exitosa/>
- Alicorp. (2024). *Acerca de nosotros*. Alicorp. Recuperado, el 18 de agosto de 2024, de <https://www.alicorp.com.pe/quienes-somos>
- Alicorp. (2024). *Bolívar y Sapolio en el Top 10 de marcas más elegidas en Perú*. Alicorp. Recuperado, el 18 de agosto de 2024, de <https://www.alicorp.com.pe/pe/es/noticias/bolivar-y-sapolio-en-el-top10-demarcas-mas-elegidas-en-peru/>
- Alicorp. (2024). *Nosotros*. Alicorp. Recuperado, el 15 de septiembre de 2024, de <https://www.alicorp.com.pe/pe/es/nosotros/>
- Alicorp. (2024). *Presentación corporativa 2Q24*. Alicorp. Recuperado, el 28 de agosto de 2024, de https://www.alicorp.com.pe/media/investor_kit/Alicorp_Corporate_Presentation_-_2Q24_aMqy82z.pdf
- Alicorp. (2024). *Reporte de resultados 2Q24*. Alicorp. Recuperado, el 18 de octubre de 2024, de https://www.alicorp.com.pe/media/investor_kit/Alicorp_Earnings_Report_2Q24_ES_VF.pdf
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2021). Perceived organizational support and embeddedness: Key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover. *Journal of Management*, 47(1), 219-245. <https://psycnet.apa.org/record/2013-10527-005>

- Asociación Automotriz del Perú. (2024). *Informe financiero diciembre 2023 y marzo 2024*. Recuperado, el 08 de septiembre de 2024, de <https://www.aai.com.pe/wpcontent/uploads/2024/05/Alicorp-Dic-23-y-Mar-24-vf.pdf>
- Ben, A. (2020). *El método Seis Sigma*. Editorial. Titivillus.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Informe de estabilidad económica*. Recuperado, el 18 de octubre de 2024, de <https://www.bcrp.gob.pe>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2018). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 51*(4), 51-64. https://www.researchgate.net/publication/285000696_Organizational_socialization_The_effective_onboarding_of_new_employees
- Tineo, R. (2022). *Juan Carlos Galfré de Alicorp: Transformación digital e innovación son nuestros aliados*. La Cámara. Recuperado, el 08 de septiembre de 2024, de <https://lacamara.pe/juan-carlos-galfre-de-alicorp-transformacion-digital-e-innovacion-son-nuestros-aliados/>
- Coba, P., Carrión, J., Pérez, M., & Ibarra, F. (2020). Reclutamiento y selección de talento humano basado en Competencias para proyectos tecnológicos, caso práctico proyecto CIV. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información, 31*–46. https://www.researchgate.net/profile/Andres-Morocho-2/publication/340316114_Prediccion_de_demanda_de_energia_electrica_mediante_redes_neuronales_artificiales/links/5e83cf4b4585150839b2bf0d/Prediccion-dedemanda-de-energia-electrica-mediante-redes-neuronales-artificiales.pdf#page=44

- Damij, N., & Damij, T. (2021). *An approach to optimizing Kanban board workflow and shortening the project management plan*. Editorial. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- DPL News. (2022). *Perú | Crece significativamente la demanda de perfiles digitales para empleos*. Recuperado, el 22 de octubre de 2024, de <https://dplnews.com/perucece-significativamente-la-demanda-de-perfiles-digitales-para-empleos/>
- El Comercio. (2018). *Alicorp da un salto hacia la transformación digital*. El Comercio. Recuperado, el 10 de octubre de 2024, de <https://elcomercio.pe/publirreportaje/alicorp-da-salto-transformacion-digitalnoticia-571695-noticia/>
- Faculty UP. (2022). *La estrategia verde de Alicorp*. Faculty UP. Recuperado de <https://faculty.up.edu.pe/es/publications/la-estrategia-verde-de-alicorp>
- Forbes. (2022). *La carrera por el talento digital: Cómo se adaptan las empresas*. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com>
- Foro Económico Mundial. (2022). *El futuro de los empleos y la transformación digital*. Recuperado de <https://www.nosotros>
- Franken, J. C., van Dun, D. H., & Wilderom, C. P. (2021). *Kaizen event process quality: towards a phase-based understanding of high-quality group problem-solving*. Editorial. *International of Operations & Production Management*.
- García-Arroyo, J., & Osca, A. (2019). Big data contributions to human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(2), 1-31. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2019.1674357>

- Grupo Romero. (n.d.). *Alicorp*. Grupo Romero. Recuperado el 15 de septiembre de 2024, de <http://www.gruporomero.com.pe/es-PE/empresas/alicorp/>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 530-545.
- https://www.researchgate.net/publication/312958817_One_Hundred_Years_of_Employee_Turnover_Theory_and_Research
- Horodyski, P. (2023). Applicants' perception of artificial intelligence in the recruitment process. *Computers in Human Behavior Reports, 11*, 1-8.
- <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100303>
- Kantar. (2024). *2024 Perú: El consumo masivo en la canasta básica de los hogares en Perú*. Kantar. Recuperado, el 18 de agosto de 2024, de <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumo-masivo/2024-peru-elconsumo-masivo-en-la-canasta-basica-de-los-hogares-en-peru>
- Marchal, D. (s.f.). *La digitalización llega a los procesos de reclutamiento*. Recuperado, el 18 de agosto de 2024, de <https://www.equipostrytalento.com/contenido/download/41/13-15%20REPORT%20.pdf>
- Maurer, T., & Nelson, A. (2020). Priority #4: Cybersecurity Workforce Challenges. *International Strategy to Better Protect the Financial System Against Cyber Threats, Carnegie Endowment for International Peace, 111-116*.
- <https://www.jstor.org/stable/resrep26915.10>
- McKinsey & Company. (2022). *La empresa digital*. Recuperado, el 05 de octubre de 2024, de <https://www.mckinsey.com>

McMackin, J., & Heffernan, M. (2021). Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory. *Human Resource Management Review*, 31(4), 1-14.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100838>

Michael Page. (2024). *Estudio de Remuneración* [Informe de estudio, Perú 2024].

Michael Page. <https://consultorsalud.com/wp-content/uploads/2024/01/Estudio-remuneracion-2024-Peru.pdf>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2023). *Políticas públicas y empleo en Perú*. Recuperado, el 19 de septiembre de 2024, de <https://www.gob>

Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal of Psychology*, 24(2), 1-6. <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.6>

Novella, R. y Rosas-Shady, D. (2023). Estudio Talento Digital en el Perú 2023: La demanda insatisfecha en Talento Digital en el Perú. *BID*, 13-15.

<https://eshoy.pe/estudiotalentodigital/wp-content/uploads/sites/3/2023/10/Estudio-Talento-Digital-Peru-2023.pdf>

O'Leary, D. E. (2022). Artificial Intelligence and Big Data. *IEEE Intelligent Systems*, 34(5), 96-98. <https://ieeexplore.ieee.org/document/9622464>

Prayuda, R. Z. (2020). *Continuous improvement through Kaizen in an automotive industry*. Editorial. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*.

Perú Retail. (2021). *Alicorp inaugura gigantesco y moderno centro de distribución en Lima*. Perú Retail. Recuperado, el 22 de agosto de 2024, de <https://www.peruretail.com/alicorp-inaugura-gigantesco-y-moderno-centro-de-distribucion-en-lima/>

Porter, M. E. (2020). *Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia*. Recuperado de <https://hbr.org>

- Reato, C., & Socconini, L. (2019). *Lean Six Sigma, Sistema de gestión para liderar empresas*. Editorial. Marge Books.
- Salas, L. (2021). *Demanda por talento humano relacionado a transformación digital aumenta en 20%*. Recuperado, el 12 de octubre de 2024, de <https://elcomercio.pe/economia/demanda-por-talento-humano-relacionado-a-transformacion-digital-aumenta-en-20-perfil-digital-talento-digital-e-commerceretail-habilidades-tecnologicas-y-digitales-ncze-noticia/>
- Sánchez López, I. (2023). *Nuevas tendencias en gestión de personas: peculiaridades del reclutamiento, la selección y la retención de talento en el sector tecnológico* [Tesis de Grado, Universidad de Valladolid] <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/62700/TFG-L3690.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Senapathi, M., & Drury-Grogan, M. L. (2021). Systems thinking approach to implementing kanban: A case study. *Evolution and Process*, 33(4), e2322. <https://doi.org/10.1002/smr.2322>
- Sichinsambwe, C., Simasiku, P. L., Sikombe, S., & Nyimbili, H. (2023). Kaizen practices and performance improvement in Zambian manufacturing companies. *Cogent Engineering*, 10(1), 2183590.
- Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). (n.d.). *Informe final Moody's*. SMV. Recuperado, el 15 de septiembre de 2024, de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20Final%20Moody's.pdf>
- Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). (n.d.). *Informe Auditado EEFF Consolidados 2023*. SMV. Recuperado, el 15 de octubre de 2024, de

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20Auditado%20EEFF%20Consolidados%202023.pdf>

Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). (n.d.). *Memoria Anual 2023*. SMV.

Recuperado, el 28 de agosto de 2024, de

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual%202023.pdf>

Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). (n.d.). *Reporte Moody's Local*. SMV.

Recuperado, el 11 de septiembre de 2024, de

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Reporte%20Moody's%20Local.pdf>

Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2019). Artificial intelligence in recruitment: A conceptual study. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 28(4), 120-132.

https://www.researchgate.net/publication/326929416_Recruitment_through_artificial_intelligence_A_conceptual_study

Valor Agregado. (2023). *Certificación ISO 45001:2018 para Alicorp*. Valor Agregado.

Recuperado, el 18 de agosto de 2024, de <https://valoragregado.net/certificacioniso-450012018-alicorp/>

Anexos

ANEXO 1

Cuartiles de antecedentes de investigación

#	Referencia bibliográfica	Cuartil	Repositorio
1	Coba, P., Carrión, J., Pérez, M., & Ibarra, F. (2020). Reclutamiento y selección de talento humano basado en Competencias para proyectos tecnológicos, caso práctico proyecto CIV. <i>Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información</i> , 31–46. https://www.researchgate.net/profile/Andres-Morocho-2/publication/340316114_Prediccion_de_demanda_de_energia_electrica_mediante_redes_neuronales_artificiales/links/5e83cf4b4585150839b2bf0d/Prediccion-de-demanda-de-energia-electrica-mediante-redesneuronales-artificiales.pdf#page=44	Q4	ResearchGate
2	Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? <i>The Spanish Journal of Psychology</i> , 24(2), 1-6. https://doi.org/10.1017/SJP.2021.6	Q3	Cambridge Core
3	McMackin, J., & Heffernan, M. (2021). Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory? <i>Human Resource Management Review</i> , 31(4), 1-14. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100838	Q1	ScienceDirect
4	Maurer, T., & Nelson, A. (2020). Priority #4: Cybersecurity Workforce Challenges. <i>International Strategy to Better Protect the Financial System Against Cyber Threats, Carnegie Endowment for International Peace</i> , 111-116. https://www.jstor.org/stable/resrep26915.10	Q4	Jstor
5	Horodyski, P. (2023). Applicants' perception of artificial intelligence in the recruitment process. <i>Computers in Human Behavior Reports</i> , 11, 1-8. https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100303	Q1	ScienceDirect

ANEXO 2

Entrevistas realizadas a colaboradores

Entrevista #1: Gerente de Atracción y Adquisición de Talento

Sobre la viabilidad

¿Qué tan viable considera la automatización del proceso de selección en Alicorp?

Yo creo que todo proceso de selección, más allá de la compañía es automatizable. Lo que es verdad es que no todas las etapas se pueden automatizar, entonces es por partes, algunas cosas van a poder tener más automatización que otras, porque al final es un proceso de personas, entonces no puedes dejar de desnaturalizar el proceso de personas. Son personas que trabajan con personas, entonces una máquina o un algoritmo o una fórmula no puede reemplazar eso.

¿Cuáles creen que son los principales obstáculos para implementar un sistema automatizado de selección?

Yo creo que hoy en día puede ser un poco la capacidad que puedes tener en cuanto a herramientas porque hay un montón, pero habría que evaluar cuál es la adecuada o cuál es la que realmente es integral y no solamente por partes; creo que eso es un reto hoy en día. Es como en su momento el boom del Internet; hay demasiadas plataformas y no sabes dónde buscar. Hoy nos pasa lo mismo con las herramientas. Lo otro es que son herramientas que en cierta parte van a reemplazar algunas funciones de las personas, entonces sí puede a ver cierto temor de las personas en ese cambio, y eso puede ser una barrera para adoptarlas. Una vez que defines cuál es la herramienta y cómo te va a servir, de ahí viene la adopción, que siempre hay que capacitar y sacar el máximo provecho a las herramientas.

¿Qué beneficios inmediatos se perciben en la automatización del proceso de selección?

Cada vez más beneficios y justamente por cómo ha evolucionado el mercado y el Internet y demás. Yo soy reclutadora hace más de 15 años y cuando empecé lo que tenías que hacer para buscar la información de una persona era muy complejo, inclusive hacer un research por afuera con contactos, una investigación brutal porque la información no estaba disponible como hoy en lo está en diferentes fuentes. Entonces yo creo que hoy día al tener toda esa información disponible, un reto es cómo la utilizas de la mejor manera y ahí es donde entra la inteligencia artificial o la automatización, cómo yo automatizo todo el proceso o etapas de ese proceso para que toda la información que recibo la pueda tener sistematizada, segmentada, categorizada de alguna manera y así ya no tenga que hablar con 50 personas sino con 10. Finalmente es ahorro de tiempo, es más calidad del uso de mi tiempo que otra cosa.

¿Qué recursos internos serían necesarios para la adopción de herramientas de automatización?

Sin duda, al ser temas tecnológicos, uno, hay que tener presupuesto para poder tenerlas, dos, hay que tener también el soporte de tecnología que no es algo menor y a veces en los proyectos de Recursos Humanos es más difícil de tener porque muchas veces

Tecnología está más en los proyectos del core del negocio; creo que ese también es un tema importante. Después, hacer una buena sensibilización para que efectivamente la gestión del cambio sea adoptada, que la gente realmente diga que esto vale la pena y además va a tener un valor para mí como profesional, que creo que no es algo menor.

¿Cómo evaluaría la disposición del equipo de selección para adoptar nuevas tecnologías?

Yo creo que estamos abiertos a, bueno, yo he venido con ese chip de que la tecnología la tenemos que usar y cómo evolucionamos también desde esos frentes, pero yo creo que, y no me lo han expresado, pero sí puedo pensar que hay un temor inconsciente de que “si esto se reemplaza 100% yo qué voy a hacer”, pero la verdad es que cuando hay mil proyectos por hacer, aparte de los procesos de selección, entonces ya el equipo encuentra un valor distinto a su trabajo, ya no es solamente “hago procesos y hago procesos”, sino también “hago mejoras y también busco eficiencias”, estás metida en otros temas; entonces, yo creo que la apertura existe, creo que nos falta meternos un poco más y por lo tanto conocer, pero la apertura existe, yo no creo que haya una resistencia a.

Sobre el impacto en la organización

En su opinión, ¿la adopción de metodologías ágiles podría mejorar la experiencia del candidato? ¿Por qué?

Sí, el año pasado hicimos un ejercicio, un proyecto de cómo hacer que los equipos pudieran utilizar la metodología ágil en el día a día y sí vimos que tener esos reviews y esa forma de trabajo podía traer beneficios, no solo para la experiencia del candidato, que de hecho lo hay porque haces mejor tu proceso, sino también para la experiencia del reclutador, quien finalmente es quien está ahí día a día, entrevistando 20 personas al día. Entonces sí creo que las metodologías ágiles suman un montón, inclusive como empleabilidad de los profesionales.

El objetivo de dicho proyecto que te comentaba era ver si era viable reducir el tiempo en el que completábamos el proceso en las áreas digitales. Esto era porque había una percepción más que un dolor (porque cuando veías los números no estaban tan fuera de los rangos) y ahí es donde involucrábamos al hiring manager también y con eso sacábamos algunas mejoras adicionales para ellos. Pero también involucraba que cuando pasan estos proyectos, quienes tienen el dolor se dan cuenta de que también tienen que hacer cosas ellos, no es solamente Selección que haga tal parte, sino también qué tienes que hacer tú. Finalmente, todos los actores tienen que involucrarse para que se logre el objetivo pensado.

¿Cómo podrían los mecanismos de reclutamiento proactivo mejorar la imagen de marca de Alicorp?

Yo creo que hoy tenemos una muy buena imagen del proceso, inclusive de manera proactiva. La marca empleadora se fortalece, porque estás haciendo algo que no hacen los demás, y además estoy buscando, entonces no es que estoy esperando que vengas y que postules, sino que yo estoy yendo a buscarte. Eso siempre del otro lado, para el candidato, impacta, de todas maneras impacta en la marca. Por otro lado, también impacta en tiempos, mejora los tiempos de cierres de los procesos porque nos

adelantamos, entonces al tener esa proactividad puedes tener algunas bases o algunos procesos o algunos perfiles avanzados para cuando se te da la necesidad. Así es como nos impacta.

¿Suelen tercerizar los procesos para perfiles especialistas? ¿En qué se rigen?

Cuando es 1 lo podemos ver nosotras, pero si vienen 3, 4, 6, ya necesitamos más manos para mapear más gente porque tengo que cubrir más vacantes. Es más por la cantidad que por el nivel. Pero, por ejemplo, vienen y nos dicen “hay que buscar a un machine learning...” y ahora con todas esas cosas nuevas, puede que evaluemos tener alguna tercerización, pero son cosas muy puntuales. Lo otro que sí tercerizamos muchas veces es de niveles directivos hacia arriba, son los más comunes a hoy que estamos tercerizando, ya todo lo demás lo hace el equipo.

¿Qué impacto espera que tengan los cambios en los tiempos de selección sobre la satisfacción del candidato?

El factor del indicador del tiempo es importante, se mide en todas las áreas de Selección, lo tienes que medir sí o sí, pero lo que sí es verdad es que la calidad de los postulantes tiene que ser una medida complementaria. Antes se medía solo tiempo, hoy día tienes que pensar en la calidad. Para medir la calidad hay dos formas: tú puedes preguntarle a la persona que está contratando, pero es como juez y parte porque está entrando a su equipo, y también tienes otra medición que después de x tiempo (3-4 meses) le preguntas cómo le va, qué le pareció. Después hay una medición más de largo, mediano plazo, que es cuánto tiempo se queda con nosotros o cambia de puesto (nivel de rotación, luego de 1 año). Cuando mides esas tres cosas te das cuenta si realmente la calidad de tus candidatos está siendo buena. Hay una medición de pulso de ese momento, pero es una foto de ese momento.

Sobre los costos y recursos

¿Cuánto crees que impactarían los costos iniciales asociados a la automatización del proceso de selección?

Yo no creo que tanto porque hoy en día en el mercado hay varias herramientas y es cuestión de evaluar qué necesitas. Por ejemplo, nosotros hoy para el Alipráticas (desde el 2023) utilizamos una plataforma que se llama Genomma y tiene inteligencia artificial; con el algoritmo que tienen con lo que nosotros hemos programado, ellos nos dicen cuáles son los mejores candidatos sin que nosotros tengamos que mirarlos, ellos hacen el pre-screening previo en base a las evaluaciones. La verdad es que sí hace match, osea las personas que pasan por ese filtro previo y llegan a nosotros a las dinámicas son potentes, entonces más bien nos cuesta decidir y además tenemos cada vez más ingresos de esa base; eso te dice como ratio de que este filtro de IA pareciera que está siendo bueno. Entonces yo no creo que es tan complejo, es cuestión de ir encontrando formas, por ejemplo ahora SuccessFactors ha sacado algunas cosas que dentro de su plataforma están incluyendo IA; claro, hay que activarlas, hay que hacer el costo, tiene un costo adicional, hay que tener el soporte de Tecnología, el equipo de Analytics, entonces todo eso hay que tenerlo en consideración. No es tanto el costo de lo que tú compres, sino los costos alrededor de la implementación de esto.

Genoma solo lo aplicamos con practicantes hoy en día sí, pero estamos evaluando extenderlo a juniors, pero como la plataforma son de juegos interactivos, no puedo hacer un proceso de un mando medio senior de esa manera, porque no lo explica, no va, además voy a perder al candidato. Entonces el proceso de selección tiene un flujo general, pero empiezas a tener diferencias por cada segmento; “en este segmento hacemos esto porque eso hace que nos respondan más personas, en este otro segmento no puedo hacer eso porque en verdad no les gustaría esa experiencia, tengo que encontrar otra experiencia para él”. La idea es ir ampliándolo y además otra plataforma que tenemos es Evaluar donde solo hemos comprado el módulo de evaluaciones porque ellos tienen varios (de a pocos y la idea es ir creciendo). Se usa solo ese módulo porque a través de ese hacemos que todos los postulantes, de varios niveles, puedan evaluarse en una sola plataforma y no descentralizarlo con varias a la vez como antes se hacía que era un desorden, y su experiencia es mejor. Además, esa plataforma nos pone un porcentaje de fit vs el perfil que nosotros le pedimos; entonces si yo le digo que mi perfil tiene tales características, la IA lee la información y me hace el fit (“tal cumple en x%”). Con eso, de nuevo, hay un pre-screening en base a un perfil que yo parametrizo y lo que hace es que de mil candidatos me quede con una cantidad significativa para.

¿Qué tipo de inversiones serían necesarias para implementar metodologías ágiles en el proceso de selección?

Monetarias de todas maneras, porque las metodologías hoy todas tienen un costo, un presupuesto. ¿Cuánto? Depende de la plataforma. Y otros costos es el tiempo que hay que dedicarle porque finalmente no es el día a día, sino es un proyecto de implementación y también es el tiempo de las reclutadoras estando en ese proyecto, no solamente es contratar al proveedor y ya está, sino hay que estar ahí. También creo que hay que ver el tiempo de otros actores alrededor como por ejemplo Tecnología, otros. Creo que estas cosas si bien las puedes hacer solo, pero se genera un reproceso y termina siendo peor para la compañía, entonces puede que al inicio te demores más por involucrar a otros, pero en verdad te sale mejor.

¿Cómo ve la relación costo-beneficio de utilizar consultoras de headhunting especializadas?

Creo que las consultoras cada vez son menos necesarias, porque creo que son muy caras, creo que no tienen lo más relevante que es el conocimiento de la compañía, de las áreas, de los clientes, de cómo son, de qué tipo de personas son, entonces cómo haces fit con eso; eso nunca se lo vas a poder trasladar a la consultora. La consultora tendría que trabajar muchas cosas contigo varias veces para que eso efectivamente se pueda hacer. Entonces el riesgo es muy alto, que contrates a alguien sin saber eso, cuando para ti eso es bien importante. Hay algunos procesos o posiciones donde tal vez eso no es tan relevante y ahí te arriesgas un poco más, pero esas son posiciones más masivas, y nosotros esas no la tercerizamos, más bien tercerizamos las más estratégicas o las más complejas. Entonces esa parte del conocimiento es algo que yo creo que no me trae tanto beneficio contratar vs que el equipo lo haga.

¿Qué recursos adicionales (humano, tecnológico, etc.) se requerirían para poner en práctica cada una de las alternativas propuestas?

Todos. Necesitas presupuesto, tiempo, manos, tecnología, todo; lo tienes que ver como un proyecto, no como un “comprar la plataforma y listo”. También está el equipo involucrado, cómo priorizan sus cosas para que también puedan sacar adelante eso, pero también tienen que cubrir sus procesos sin afectar los indicadores. Lo complejo de esta gestión es que no eres una fábrica; creo que se necesita todo y también la disposición y el sponsor de los líderes, por más que yo pueda tener un montón de ideas, creo que los líderes también tienen que estar al tanto de cuáles son las tendencias, de qué cosas nos va a traer beneficios, de darnos el espacio para poder mapear también iniciativas y probar cosas inclusive, hablando de cosas ya más culturales, pero necesitas una base de cultura organizacional que también es importante, aparte de los recursos como tal, esa base de cultura y de cómo los líderes apoyan.

Sobre los plazos

¿Qué tiempo considera necesario para implementar un sistema de automatización en el proceso de selección?

6 meses, porque entre que tú investigas, que haces el análisis de cada una de las herramientas, entre que traes a la gente que tiene que estar contigo mirando, entre que haces el piloto (lo ideal es hacer una implementación con un piloto de un proceso que te demora un mes), ahí no más estás hablando de tres meses, y de ahí necesitas tres meses más para efectivamente implementar. Entonces entre 4 y 6 meses mínimo. **En el caso de adoptar metodologías ágiles, ¿cuánto tiempo llevaría a adaptar el proceso actual a este nuevo enfoque?**

Yo creo que eso puede ser un poco más rápido, creo que 3 meses; necesitamos entender qué cosas de la metodología ágil podemos incorporar al proceso, creo que esa es la mirada, es cómo de las formas que tienen ellos de trabajo qué saco de ahí para sumarlo a mi proceso y que sea más eficiente y con eso cambie. Pero así yo sea súper ágil y utilice todas las metodologías que haya, igual voy a tener millones de involucrados en el proceso de selección porque así es nuestra cultura. Entonces las metodologías son herramientas que tienen que adaptarse a la cultura que yo tengo para hacer un mejor proceso.

¿Cuándo hablamos de mecanismos de reclutamiento proactivo, lo aplican siempre en todos los procesos, todos los niveles? ¿Cuáles son los criterios que ustedes utilizan?

No los aplicamos siempre, ni en todos. Se aplican cuando hay procesos confidenciales, cuando queremos hacer mapeos de sucesores también. Lo otro también cuando pueden ser procesos especializados, o cuando sabemos que se está creando una nueva área entonces nos adelantamos a eso. De ahí que hay algunos roles, que por el tipo de rol que son, te sirve más tantear que esperar a que te llegue, porque si te llegan serán muchos que no te van a calzar. Ahí depende de la especialidad y también del criterio del equipo si es que en su experiencia algún proceso les costó anteriormente y por ello ahora se tienen que adelantar. También niveles de liderazgo, directivos, también sirve hacer esa red de contactos proactiva para que tener esa base adelantada.

Entrevista #2: Gerente de Valor y Portafolio Digital

¿Cuáles consideras que son las principales oportunidades de mejora internas y obstáculos externos en los procesos de selección para perfiles digitales?

Considero que hay oportunidad en encontrar talento que haga match con el perfil del puesto enviado, el talento es bastante especializado y muchas veces se solicita experiencia en el Negocio que no todos tienen; adicionalmente creo que hay oportunidad en que los roles de reclutamiento conozcan más las necesidades del Negocio y cómo opera el área que solicita el rol.

¿Cuáles son exactamente aquellas fases de los procesos de selección donde considera se genera algún cuello de botella actualmente?

Creo que el cuello de botella pudiese darse al momento que esperamos las entrevistas de candidatos externos y agendas las entrevistas, sobre todo sin son entrevistas dobles por la disponibilidad del horario.

¿Considera que los perfiles de puesto cumplen con las vacantes requeridas para cada rol en el equipo digital/TI?

Creo que muchas veces se piden roles bastante especializados en X, Y y Z temas y no es sencillo encontrarlo en el mercado, creo que mientras más conozca el reclutador, mejor filtro se hará en el proceso.

¿Qué tan viable/beneficioso considera una mayor automatización del proceso de selección en Alicorp? ¿cuáles serían los principales obstáculos?

Considero que la automatización se puede dar en hacer match entre el CV y el Job Description (inclusive con herramientas de IA). También en herramientas que nos sirvan a gestionar las entrevistas, los resultados de las entrevistas, matrices de evaluación.

En su opinión, ¿la adopción de metodologías ágiles podría mejorar la calidad del proceso y la experiencia del candidato? ¿Cómo y por qué?

Considero que sí, la agilidad nos ayuda con herramientas que nos permiten iterar en ciclos cortos sobre el impacto de las mejoras que queremos implementar. Tableros Kanban ayudan muchísimo.

En cuanto a tiempos de proceso de selección, ¿considera que actualmente cumple sus expectativas? ¿Por qué?

Considero que los tiempos son largos; pero a la vez creo que mucho de eso depende de la disponibilidad del área usuaria para poder atender las entrevistas y dar el feedback. Al mismo tiempo, agendar a los candidatos cuando alguien tiene disponibilidad es complejo.

Entrevista #3: Gerente de Arquitectura e Innovación TI

¿Cuáles consideras que son las principales oportunidades de mejora internas y obstáculos externos en los procesos de selección para perfiles digitales?

Mejoras internas:

- Es importante tener presente que los perfiles digitales, Arquitectos y roles especializados se encuentran en un ámbito reducido por lo cual la

propuesta de valor de la organización cuenta mucho para estos perfiles y es necesario tener una correcta y atractiva política de “atracción”. Identifico una gran oportunidad de mejora en Alicorp ya que no se percibe una atracción sino un proceso tradicional y procedimental.

Obstáculos externos:

- Como principal oportunidad de mejora con los obstáculos externos identifico que no hay una correcta coordinación, sincronización y alineamiento entre las capacidades externas (proveedores externos de selección) y las capacidades internas (Alicorp) sobre todo en la selección de perfiles especializados como los digitales.

¿Cuáles son exactamente aquellas fases de los procesos de selección donde considera se genera algún cuello de botella actualmente?

Considero las siguientes:

- Definición del perfil
- Envío de terna o candidatos idóneos
- Al finalizar el proceso y crear la requisición del personal.

¿Considera que los perfiles de puesto cumplen con las vacantes requeridas para cada rol en el equipo digital/TI?

Considero que si no se trabaja de manera conjunta no se tendría una buena búsqueda y por ende buenos perfiles, el acompañamiento del profesional encargado de la selección y del líder que necesita los perfiles es vital, sin ello no se podría cumplir con el objetivo.

¿Qué tan viable/beneficioso considera una mayor automatización del proceso de selección en Alicorp? ¿cuáles serían los principales obstáculos?

Viabilidad: La automatización debería ser producto de un correcto proceso (óptimo). Considero que el proceso aún tiene oportunidades de mejora para ser automatizado.

Obstáculos:

- Cambio de la forma tradicional como se lleva el proceso.
- Cambio de pensamiento de los perfiles de selección y los líderes que buscan los perfiles (resistencia al cambio).

En su opinión, ¿la adopción de metodologías ágiles podría mejorar la calidad del proceso y la experiencia del candidato? ¿Cómo y por qué?

Considero que la inclusión de prácticas ágiles podría ayudar, sin embargo, si no se hace un buen diseño de proceso no hay metodología tradicional o ágil que pueda evolucionar y mejorar la experiencia.

En cuanto a tiempos de proceso de selección, ¿considera que actualmente cumple sus expectativas? ¿Por qué?

Considero que el tiempo es adecuado debido a todo lo requerido para seleccionar una persona, el proceso de inclusión de documentos y demás es bastante completo por lo que es necesario tomarse el tiempo de revisarlos con detenimiento.

ANEXO 3

KPI's equipo Selección a octubre 2024 (áreas corporativas)

	Cobertura	Satisfacción	Tiempos
Alcance Meta general 2024	cerradas/total 80%	hiring manager 70%	por cada frente ANS meta



Satisfacción HM: Total de encuestas 117
Muy satisfecho 83

