



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Mejora del proceso de reclutamiento y selección para mejorar
la eficiencia en la contratación en una cooperativa**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Ingeniero Industrial**

AUTOR:

Graus Nole, Aurelio Yon (orcid.org/0000-0003-1807-5628)

ASESOR:

Ing. Aranda Gonzalez, Jorge Roger (orcid.org/0000-0002-0307-5900)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

LÍNEA DE ACCIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

TRUJILLO – PERÚ

2023

DEDICATORIA

La presente investigación está dedicada:
a mi madre, quien fue y es participe de mi
carrera profesional y de todos los
proyectos que a la actualidad voy
realizando.

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento a Dios por darme la sabiduría para la culminación de este proyecto de investigación; a mi madre por escucharme y apoyarme en toda esta carrera profesional; a la empresa en donde realice el trabajo de investigación; al docente asesor y esas personas que guiaron en todo el proceso de elaboración del presente estudio.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, ARANDA GONZALEZ JORGE ROGER, docente de la FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA de la escuela profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "Mejora del proceso de reclutamiento y selección para mejorar la eficiencia en la contratación en una cooperativa", cuyo autor es GRAUS NOLE AURELIO YON, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 16.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

TRUJILLO, 13 de Diciembre del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
ARANDA GONZALEZ JORGE ROGER DNI: 18072194 ORCID: 0000-0002-0307-5900	Firmado electrónicamente por: JARANDA el 26-12- 2023 09:58:56

Código documento Trilce: TRI - 0696392



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, GRAUS NOLE AURELIO YON estudiante de la FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA de la escuela profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Mejora del proceso de reclutamiento y selección para mejorar la eficiencia en la contratación en una cooperativa", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
AURELIO YON GRAUS NOLE DNI: 71324202 ORCID: 0000-0003-1807-5628	Firmado electrónicamente por: AGRAUS el 13-12-2023 14:08:49

Código documento Trilce: TRI - 0696393

Índice de contenidos

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR.....	III
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR.....	IV
Índice de contenidos	V
Índice de Tablas	VI
Índice de Figuras	VII
Resumen.....	VIII
Abstract.....	IX
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	7
III. METODOLOGÍA	11
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	11
3.2. Variables y operacionalización	12
3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis	12
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	13
3.5. Procedimientos.....	15
3.6. Método de análisis de datos	17
3.7. Aspectos éticos.....	17
IV. RESULTADOS	19
V. RESULTADOS.....	45
VI. DISCUSIÓN	48
VII. CONCLUSIONES.....	50
VIII. RECOMENDACIONES	51
REFERENCIAS	52
ANEXOS.....	57

Índice de Tablas

Tabla 1: Cronograma de Ejecución	18
Tabla 2: Datos Generales de la Cooperativa León XIII	20
Tabla 3: DAP óptimo del Proceso de Reclutamiento y Selección	23
Tabla 4: Base de Datos del Periodo Mayo - Julio 2023 de los Procesos de Reclutamiento	26
Tabla 5: Base para el cálculo del impacto económico.....	27
Tabla 6: Costo del Reclutamiento y Selección	28
Tabla 7: Costo dejado de percibir por la no atención de personal en el tiempo óptimo	30
Tabla 8: Porcentaje en exceso en eficiencia en los tiempos de contratación.....	31
Tabla 9: Matriz Vester de las Causa Raíz identificadas	33
Tabla 10: Los 5 Por que's.....	35
Tabla 11: Data del Proceso de Reclutamiento y Selección para el periodo Ago. - Oct 23.....	39
Tabla 12: Costo del Desarrollo del proceso de reclutamiento y selección	40
Tabla 13: Costo dejado de percibir por la institución.....	40
Tabla 14: Eficiencia en los tiempos excedentes del RyS	42
Tabla 15: Data Pre y Post Test	43
Tabla 16: Tiempos Pre y Post Test	43
Tabla 17: Costos Pre y Post Test.....	44
Tabla 18: Estadístico Descriptivo	45
Tabla 19: Pruebas de Normalidad.....	46
Tabla 20: Estadísticas de Muestras Emparejadas	47
Tabla 21: Pruebas de muestras emparejadas.....	47

Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama de la Cooperativa León XIII	21
Figura 2: Diagrama de Flujo del Proceso de Reclutamiento y Selección	24
Figura 3: Diagrama de Ishikawa	32
Figura 4: Diagrama Pareto	34

Resumen

La investigación en curso se lleva a cabo en la Cooperativa León XIII, específicamente en el departamento de Recursos Humanos. En este contexto, el proceso de reclutamiento y selección desempeña un papel fundamental en el funcionamiento general de la empresa, ya que a través de este proceso se lleva a cabo la contratación de personal para cubrir las vacantes existentes y satisfacer así las necesidades de los distintos departamentos. En este estudio, se han considerado los meses de mayo, junio y julio como un pretest, revelando que el proceso de reclutamiento y selección lleva más tiempo del previsto.

Las demoras en el proceso se debían principalmente a la falta de cumplimiento de los plazos establecidos para la selección del candidato que ocuparía la vacante. Esto generaba una carga de trabajo adicional para el área usuaria. Para abordar esta situación, se diseñó un plan de acción que incluía la medición del tiempo actual del proceso mediante un DAP, la identificación de las causas y subcausas a través de un diagrama de Ishikawa, y la creación de un diagrama de Pareto para determinar las causas más urgentes que requerían atención.

Finalmente, se tomaron los tiempos en los meses de agosto, setiembre y octubre (post test), en donde se implementaron mejoras que resultaron en una reducción del tiempo del proceso en un promedio del 47%.

Palabras clave: reclutamiento, proceso, tiempo, mejora

Abstract

The ongoing research is happening at Cooperative Leon XIII, specifically in the Human Resources department. In this scenario, the whole hiring and selection process is a big player in how the company runs because that's how they bring in new people to fill open spots and keep different departments running smoothly. In this study, they looked at the months of May, June, and July as a kind of trial period and found out that the hiring process is taking more time than expected.

The delays in the process were mainly because they weren't meeting the deadlines for picking the right person to fill the job opening. This was piling up extra work for the user area. To tackle this, they came up with a game plan that included measuring the current process time using something called a DAP, identifying the root causes and sub-causes with a fancy Ishikawa diagram, and creating a Pareto diagram to figure out the most urgent issues that needed attention.

Finally, they timed things in the months of August, September, and October (post-test), where they implemented changes that led to a roughly 47% reduction in the process time.

Keywords: recruitment, process, time, improvement

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, cada día el proceso de reclutamiento y selección de personal se ha demostrado ser un proceso complejo que demanda especificaciones detalladas relacionadas con los requisitos del puesto y las habilidades del candidato. Es crucial que las empresas cuenten con colaboradores motivados, dispuestos y capaces de desempeñar eficientemente sus responsabilidades. Todo esto comienza desde el momento de contratar al personal, evaluando si cumplen o no con el perfil solicitado antes de formalizar su contratación. Por esta razón, es necesario seguir ciertos procedimientos al seleccionar al personal para no afectar el rendimiento de los colaboradores existentes en la institución. Asimismo, es de gran importancia fomentar una cultura de trabajo en equipo y un buen trato entre los compañeros dentro de la empresa o entidad, con el fin de alcanzar el objetivo de cumplir la misión establecida por la entidad. Todas las áreas deben colaborar conjuntamente para lograr la meta, lo que implica mantener una comunicación directa y constante. (ANCCASI, 2019).

El proceso de reclutamiento y selección requiere instaurar detalles precisos que estén en línea con las descripciones del puesto y las destrezas del candidato. Al buscar un aspirante para una posición específica, la compañía debe tener una clara definición de lo que está buscando: habilidades técnicas, personalidad y competencias. Es necesario determinar los requisitos que el candidato debe cumplir, como nivel de educación, experiencia laboral y dominio de tecnologías específicas, para que los colaboradores puedan superar las deficiencias existentes en la compañía en relación al puesto. (De La Cruz, 2018).

En este contexto, la globalización demanda que las organizaciones adopten prácticas y metodologías orientadas a las nuevas demandas y tendencias del mercado. Esto implica atraer y reclutar personal que posea conocimientos, habilidades y experiencia que agreguen valor a la compañía

en comparación con la competencia. De esta manera, se logra tener una mejor posición en el mercado competitivo y se evita la rotación de personal, la cual conlleva pérdidas de tiempo y recursos económicos. (Franco et al., 2020).

Cuando nos referimos a la selección y contratación de personal, estamos hablando del proceso necesario para llenar los puestos disponibles que necesita en una organización. Este proceso fundamental implica el reclutamiento y la selección de individuos adecuados para ocupar un específico puesto. En el ámbito empresarial, es crucial incluir la selección y reclutamiento de personal dentro de la planificación estratégica, así como la inducción, promoción, capacitación, y evaluación del desempeño del trabajador. Contar con empleados aptos para realizar las tareas y actividades diarias es de vital importancia para las empresas. Cada vez más, es necesario tener un equipo humano sólido para ser competitivos en un entorno que se vuelve cada vez más exigente y dinámico. (Aguilera, 2019).

Según (Castro, 2020), indica que las dificultades que se presentan dentro de la organización se inician debido a una falta de comunicación mínima tanto dentro de las áreas como entre los colaboradores. La cuestión más destacada es la alta rotación de personal, la cual se puede observar desde dos perspectivas. La primera se debe a decisiones tomadas por la gerencia, mientras que la segunda se debe a renuncias voluntarias, lo que genera inestabilidad y un ambiente laboral tenso. Además, esto también provoca cierto grado de insatisfacción y desconfianza por parte de los clientes interno y externos.

Según (Heredia et al., 2020), indica que en Ecuador, las empresas implementan procesos de selección que se centran exclusivamente en cubrir puestos sin considerar la atracción de personas clave para la institución y su gestión, es decir sin considerar que hacer con el colaborador más adelante, y eso sucede en nuestro país, solo se contrata personal para cubrir una

vacante, pero no sacamos provecho de las distintas herramientas que puede tener el futuro trabajador para así ofrecerle una línea de carrera.

Si la victoria o fracaso de una institución depende del capital humano que posea, entonces es preciso prestar mucha atención al proceso de contratación y selección de personal. El propósito principal de este proceso es proporcionar a la organización empleados con un alto potencial para ocupar puestos específicos en las diversas vacantes disponibles. Además, es fundamental abordar y superar los desafíos actuales del mercado laboral, que se deben a los continuos cambios tecnológicos, culturales, sociales y a una economía cada vez más globalizada. (Aguilera, 2019).

La selección de personal o la entrevista laboral son los métodos convencionales utilizados por las organizaciones que desean incorporar nuevos talentos y adaptarlos a su filosofía. Es de vital importancia que esto ocurra, ya que permite evaluar y conocer las cualidades, destrezas, desempeño y contribuciones de los postulantes. Asimismo, existen resultados negativos que enfatizan aún más la gran prioridad de que se lleve a cabo un buen proceso de selección de personal, como la posibilidad de lamentos por parte de los candidatos, acciones legales o daños a la imagen de la institución. (Georgiou & Nikolaou, 2018).

Si vemos la situación financiera actual, la (ComexPerú, 2023) nos indica que el Perú en el 2022 ha crecido en un 2.7%, cifras según el último Reporte de Inflación, realizado por el BCRP. Además, según el FMI, la economía del Perú puede crecer un 2.4% en 2023 (proyección de crecimiento según BCRP un 2.6%), mientras que, para el año 2024, la economía puede alcanzar un 3% (el BCRP proyecta un similar crecimiento), por ello los empleos en el país crecerían y con ello las ofertas de trabajo también. Con esto se quiere demostrar que entramos en un mundo más competitivo en donde todas las empresas buscaran tener siempre a los mejores

profesionales en su empresa para crecer y expandirse como institución.

De las teorías recabadas se indica que la cooperativa actualmente tiene un problema con el proceso de reclutamiento y selección, y esta sería la variable que se requiere mejorar, la mejora del tiempo. Con ello se pretende mejorar la calidad del proceso y satisfaciendo a las distintas áreas en lo respecta a su requerimiento de personal.

La implementación de la tesis sobre el mejoramiento del proceso de selección y reclutamiento en una cooperativa traerá consigo importantes beneficios tanto a nivel social como económico.

Justificación Social:

La propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en la cooperativa tiene un impacto social directo al promover una mayor equidad y oportunidades de empleo para las personas que desean formar parte de la institución. Al optimizar y agilizar el proceso, se reducirán las barreras y los posibles ingresos de personal poco calificado en la selección de los candidatos. Esto permitirá que más personas talentosas y calificadas tengan acceso a las oportunidades laborales que la cooperativa ofrece.

Además, una selección más eficiente y efectiva de los candidatos conlleva una mayor satisfacción de los colaboradores. Al contar con personal idóneo para cada puesto, se fomentará un ambiente laboral positivo y productivo. Esto no solo estimulará, comprometerá y motivará a los empleados, sino también, favorecerá la retención del talento, creando un clima laboral estable y de crecimiento para los trabajadores y para la cooperativa.

Justificación Económica:

La implementación de las mejoras propuestas en el proceso de reclutamiento y selección también generará beneficios económicos

significativos para la cooperativa. Al reducir el tiempo y los recursos dedicados a este proceso, se optimizarán los costos asociados a la contratación y selección de personal. Esto incluye la disminución de gastos en anuncios de empleo, procesos de evaluación extensos y la necesidad de volver a realizar los procesos de reclutamiento, debido a procesos inconclusos o selecciones inadecuadas.

Asimismo, al contar con empleados más calificados y adecuados para cada puesto, se mejorará la productividad y eficiencia de la cooperativa. La correcta asignación de tareas y responsabilidades permitirá un mejor desempeño individual y colectivo. Esto a su vez puede generar una mayor satisfacción de los socios y, por lo tanto, un gran incremento en los ingresos y rentabilidad de la cooperativa.

En resumen, la implementación del presente proyecto de tesis traerá beneficios sociales al promover la equidad y oportunidades de empleo, así como la satisfacción y retención de los empleados. Desde una perspectiva económica, se logrará una reducción de costos en el mencionado proceso de reclutamiento y selección, junto con mejoras en la productividad y la rentabilidad de la cooperativa.

De lo indicado, la implementación del proyecto de investigación generará beneficios sociales al promover la eficiencia en la contratación y la igualdad de oportunidades. A nivel económico, se traducirá en la disminución de los costos, el incremento de la productividad y la retención de talento. Estos beneficios contribuirán al crecimiento y desarrollo sostenible de la cooperativa, fortaleciendo su posición y su impacto en la comunidad.

Tomando referencia el problema, se tiene como objetivo general la Mejora el proceso de reclutamiento y selección en una cooperativa con el fin de reducir el tiempo requerido y aumentar la eficiencia en la contratación de nuevos empleados.

Objetivos específicos:

- Identificar las etapas del procedimiento de reclutamiento y selección que generan demoras y contribuyen al tiempo prolongado requerido.
- Establecer estrategias y recomendaciones para optimizar cada una de las etapas del proceso de reclutamiento y selección, con el objetivo de agilizar y reducir el tiempo requerido.
- Evaluar cual es el impacto económico o la mejora en los costos en la contratación implementando estrategias en la eficiencia y la duración del proceso de reclutamiento y selección.

De lo anteriormente expuesto, se puede plantear la siguiente hipótesis:
Si se mejora el proceso de reclutamiento y selección de colaboradores mediante el análisis de las actividades que agregan valor se puede mejorar la eficiencia en la contratación.

II. MARCO TEÓRICO

El proceso de selección y reclutamiento de personal es una actividad muy clave para el éxito de cualquier organización, pues implica la elección de los aspirantes más aptos para ocupar los puestos vacantes o creados en la estructura orgánica.

Según (Campos, 2022) indica que el reclutamiento de personal es una estrategia utilizada para atraer adecuados candidatos a un puesto de trabajo, mediante el uso de políticas y los métodos de información. Existen dos tipos de reclutamiento: externo e interno. El reclutamiento interno se enfoca en aprovechar las habilidades y competencias que un empleado ha adquirido durante su tiempo en la empresa. Por lo general, se ofrecen oportunidades de ascenso o transferencia dentro de la organización. Por otro lado, el reclutamiento externo busca captar personal con habilidades perfeccionadas en otras instituciones. Estos candidatos son preferidos por las instituciones debido a que aportan nuevas perspectivas y habilidades diferentes. Por esta razón, se someten a diversas pruebas y evaluaciones para determinar su idoneidad.

En las entidades financieras, el proceso de selección cobra una especial relevancia, pues se trata de un sector altamente competitivo, regulado y dinámico, que requiere de personal calificado, ético y comprometido con la calidad de la vocación al cliente y el cumplimiento de las leyes, normas, leyes y corporativas.

Sin embargo, el proceso de selección de personal en las instituciones financieras no está exento de dificultades y desafíos, tales como la escasez de talento especializado, la alta rotación, la falta de alineación con la cultura organizacional, la demora en los tiempos de contestación, la baja satisfacción de los candidatos y los clientes internos, entre otros. Estos problemas pueden afectar negativamente en la productividad, el desempeño y la rentabilidad de la entidad financiera, así como su reputación e imagen en el mercado.

Por ello, es necesario implementar acciones de la mejora continua en el proceso de selección y reclutamiento del futuro colaborador, permitiendo optimizar los recursos, reducir los costes, aumentar la eficiencia y la calidad, y satisfacer las expectativas y necesidades tanto de los candidatos como de los clientes internos y externos.

La mejora de procesos implica examinar detalladamente el proceso actual con el único fin, siendo el identificar oportunidades de mejora, como obstáculos e ineficiencias. El objetivo es establecer objetivos y metas claras, definir el flujo de trabajo, establecer revisiones adecuadas y asegurar la interacción con otros procesos. Todo esto con el propósito de lograr una significativa contribución en la entrega de valor al socio final. (Pacheco, 2017)

En un estudio llevado a cabo en Chile, se encontró que el proceso de selección a través de entrevistas laborales tiene un impacto significativo cuando los entrevistadores poseen valores, actitudes positivas y muestran un trato cálido hacia los candidatos. Esto influye en las percepciones de los candidatos, y los investigadores indican que los que dirigen la entrevista deben ser personas completamente capacitadas en esta área. (Georgiou & Nikolaou, 2018).

Siguiendo en el país anteriormente comentado, se tiene un estudio científico en donde los científicos observaron a un conjunto de psicólogos mientras estos efectuaban entrevistas laborales y pudieron detectar problemas éticos y de valores, como es el favoritismo hacia ciertos candidatos, la manipulación de los resultados de las evaluaciones y la discriminación de género. Estos problemas son el resultado del gran dominio que tiene la correcta o incorrecta aplicación de los valores en el procedimiento de selección de personal. (Rodríguez et al. 2017).

Siguiendo recabando la información internacional, en un estudio experimental llevado a cabo en Cuba, los investigadores diseñaron un esquema de apoyo que consistía en implementar un juego para mejorar el proceso de selección de personal. Descubrieron que es crucial seguir pautas en todo este proceso con el fin de lograr un producto final (personal) de calidad, evitando que los responsables de tomar decisiones se inclinen hacia

preferencias o intereses competitivos que no estén alineados con los objetivos de la empresa. (Bello et al., 2016).

A nivel del Perú, se llevó a cabo una tesis de maestría en Lima la cual que existía una relación entre la parte administrativa y los procesos de selección. Según el estudio indicado, se identificaron anomalías debido a que los entrevistadores no tenían una política, manual, reglamento de reclutamiento interno, permitiéndoles seleccionar a los candidatos basándose en recomendaciones de los referidos o criterios que no estaban organizados con un proceso adecuado de selección de personal. (Neyra, 2019).

En relación a llevar a cabo el proceso de selección de personal, se indica que los fundamentos éticos de la selección implican llevar a cabo el proceso de manera transparente. Esto incluye pruebas y similitud de oportunidades de empleos, donde la empresa debería ser demostrar de dar validez en caso de surgir pruebas en contra de irregularidades o discriminación (Ogbonna, 2019). También se mencionan los derechos, seguridad y confianza de las pruebas realizadas, donde el empleador deberá hacer respetar la privacidad de las respuestas proporcionadas por los candidatos y garantizar que solo sean accesibles para ambas partes, y el candidato tiene potestad a una interpretación adecuada realizada por sabios trabajadores (García et al., 2019). Además, se menciona el uso de exámenes como complemento de otras técnicas, como las entrevistas, ya que las pruebas por sí solas solo representan el 25% de la variación en la medida del desempeño del candidato.

En cuanto a las técnicas de están dentro de la selección, permiten identificar el perfil personal de los candidatos. Una buena técnica deberá ser rápida y confiable, ya que los resultados obtenidos pueden pronosticar el desempeño del candidato. Se mencionan las pruebas para la selección de personal, que se subdividen en pruebas de conocimiento (específicas y generales), pruebas psicológicas y pruebas de personalidad (Chiavenato, 2019). También se destaca la entrevista de selección de personal, que es la forma más usada en la mayoría de empresas, consistiendo en evaluar el talento de los candidatos y puede realizarse de forma dirigida o libre (Dondolo

& Chinyamurindi, 2018).

En estudios actualizados, se resalta la importancia de valores como la imaginación y la calidez (García, 2011), ya que ayudan a disminuir el estrés, manejar correctamente los impulsos y fomentar la disposición de las personas a superar obstáculos, lo que a su vez contribuye al logro de metas personales y laborales (Palomera et al., 2019).

Según Chiavenato (2019), el proceso de selección de personal trabaja como un filtro para elegir a las personas que cumplen con las características necesarias para ocupar un puesto. Es importante destacar que la implementación de este proceso tiene una importancia trascendental, los aspectos administrativos no son limitados, sino también en las percepciones de los terceros y reacción que tendrías los candidatos durante las entrevistas, en los entrevistadores que deben tener la capacidad de evitar impactos negativos en la vida competitiva de las personas, y en todas las decisiones que toma la empresa para garantizar la validez de su empresa (Nikolaou & Georgiou, 2018).

En este sentido, el actual trabajo tiene como propósito elaborar una propuesta para la mejora del proceso de selección de personal de una cooperativa, aplicando algunas de las metodologías y herramientas descritas anteriormente. Para ello, se realizará un diagnóstico del estado actual del proceso, se identificarán los problemas y oportunidades de mejora, se plantearán los objetivos y las acciones a implementar, y se evaluarán los resultados esperados y los beneficios de la propuesta.

III. METODOLOGÍA

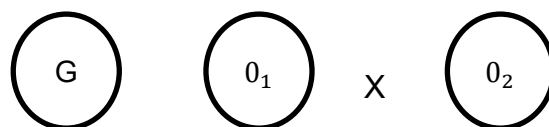
3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

La investigación se considera de tipo aplicada y explicativa, con un enfoque cuantitativo. Aplicada porque se aplica lo teórico ya recabado, haciendo lo más realista posible el presente trabajo (Ortega, 2017). Asimismo, se clasifica como explicativa, ya que mi objetivo es comprender y explicar las causas o factores que impactan en la eficiencia de los procesos de reclutamiento y selección en la cooperativa. Utilizo un enfoque cuantitativo, lo que involucra la compilación y análisis de datos cuantitativos para obtener resultados objetivos y generalizables, siendo para llevar a cabo esta investigación, podrían utilizarse diferentes métodos, como el análisis de datos existentes sobre el proceso de reclutamiento y selección de la cooperativa, la recopilación de información mediante diagramas DAP, ficha de registro, entre otros.

Diseño de investigación

Esta investigación es diseño **pre experimental** de un solo grupo. Utilizar este diseño, se puede implementar cambios en el proceso sin contar con un grupo de control comparable. Al introducir una nueva estrategia de reclutamiento y selección en la cooperativa, puedo comparar los resultados antes y después de su implementación para evaluar su eficacia.



Donde:

G = Muestra

O_1 = Observación de la variable dependiente pre estímulo

O_2 = Observación de la variable post prueba

3.2. Variables y operacionalización

Mejora del proceso de reclutamiento y selección

Es una variable independiente de categoría cuantitativa que representa los esfuerzos y acciones realizados para optimizar y perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección en la institución. Esta variable abarca una serie de acciones, estrategias y mejoras implementadas en el proceso con el objetivo de lograr resultados más eficientes y efectivos.

Eficiencia en la contratación

Es una variable dependiente de categoría cuantitativa que se describe a la medida en que el proceso de reclutamiento y selección de una cooperativa logra alcanzar sus objetivos de manera efectiva y optimizada. Esta variable busca evaluar la capacidad del proceso de contratación para llevar a cabo las actividades de reclutamiento y selección de manera eficiente, minimizando los costos, los tiempos de ciclo y maximizando la calidad de los candidatos seleccionados. El indicador para esta variable es: Tiempo promedio del proceso del proceso de reclutamiento y selección

3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis

Población

Todos los Tiempos y actividades de procesos de los procesos de reclutamiento y selección de la cooperativa León XIII.

Criterio de inclusión

Todos los procesos de selección de trabajadores con corte del mes de enero a mayo del año vigente.

Criterios de exclusión

Todos los Procesos de reclutamiento del año pasado.

Muestra

La muestra para el presente proyecto de investigación será los 4 procesos de reclutamiento y selección con corte de mes de mayo a julio 2023.

Muestreo

Muestreo x conveniencia, ya que del mes de mayo a julio se tomaron 4 procesos para su estudio.

Unidad de análisis

Se considerará todos los procesos de reclutamiento y selección, que cumplen con las sensateces de inclusión establecidas para esta investigación.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

En esta investigación, se tomará los tiempos de las diversas etapas del proceso de reclutamiento, con el fin de determinar cuál es el tiempo que se necesita para el proceso de selección y así determinar qué aspectos se van a mejorar. el Diagrama de Actividades del Proceso nace a través de la observación y la Ficha registro a través del análisis documental.

Instrumentos

Se empleará el Diagrama DAP, ficha registro para la eficiencia, la cual tiene por finalidad medir las etapas tomando como criterio el tiempo, el diagrama de Ishikawa, cual nos mostrará cuales con las causas de nuestro problema que estamos investigando.

Validez

La validación de los instrumentos del presente trabajo de investigación fue elaborada por tres ingenieros profesionales especializados en ingeniería industrial, quienes observaron, analizaron y evaluaron cada enunciado de los instrumentos y matriz de operacionalización

Ilustración 1

Listado de validadores expertos

Experto	Especialidad
Bach. Juan Martin Torres Carmen	Ingeniería Industrial
Ing. Loida Eunice Medina Novoa	Ingeniería Industrial
Mg. Ing. Alexander David Malca Hernández	Ingeniería Industrial

Nota. Bach: Bachiller, Ing. Ingeniero, Mg. Magister

Confiabilidad

Para la presente investigación, no es necesario dado que no se utiliza cuestionarios cuantitativos.

3.5. Procedimientos

El estudio comenzó con la obtención del permiso necesario por parte de la Cooperativa León XIII. Una vez que se obtuvo la aprobación para llevar a cabo el estudio, se aplicaron los instrumentos en un plan piloto, para determinar si eran viables o no para su aplicación en el presente proyecto de investigación. En la siguiente etapa del proyecto, se emplearán los instrumentos de acorde al tamaño de la muestra y población establecida. Dicho esto, se facilita el procedimiento y desarrollo para optimizar el proceso de reclutamiento y selección:

1. Identificar las etapas del procedimiento de reclutamiento y selección que generan demoras y contribuyen al tiempo prolongado requerido:
 - Revisar y analizar el proceso actual de reclutamiento y selección.
 - Identificar las etapas específicas donde se producen demoras y se requiere más tiempo del necesario.
 - Registrar y documentar las causas de estas demoras en cada etapa.

2. Analizar las causas subyacentes de las demoras del proceso de reclutamiento y selección:
 - Evaluar la claridad de los perfiles de puesto existentes y determinar si hay ambigüedades o falta de información necesaria.
 - Examinar la eficiencia en la publicación y difusión de las vacantes para asegurarse de que se están utilizando los canales de reclutamiento más efectivos.
 - Revisar los tiempos de respuesta tanto de la empresa como de los candidatos, identificando posibles demoras y factores que los causan.

- Investigar otros posibles problemas que puedan estar ralentizando el proceso, como falta de comunicación interna, procedimientos burocráticos, etc.
3. Diseñar estrategias y recomendaciones para optimizar las etapas del procedimiento de reclutamiento y selección:
- Mejorar los perfiles de puesto, asegurando que sean claros, específicos y alineados con las necesidades reales de la empresa.
 - Utilizar estrategias de reclutamiento más efectivas, como la optimización de anuncios de empleo, el uso de redes sociales profesionales, la colaboración con agencias de empleo, etc.
 - Establecer límites de tiempo claros y realistas para las diferentes etapas del proceso, y garantizar una comunicación fluida con los candidatos en cada etapa.
 - Automatizar y simplificar ciertas tareas, como la revisión inicial de currículums, para acelerar el proceso sin comprometer la calidad de la selección.
4. Valorar el impacto de la realización de las propuestas y estrategias en la eficiencia y la duración del proceso de reclutamiento y selección:
- Realizar un seguimiento detallado de los cambios implementados en cada etapa del proceso.
 - Comparar los tiempos y resultados antes y después de la implementación de las estrategias propuestas.
 - Recopilar comentarios y opiniones de los reclutadores, gerentes y candidatos para evaluar la eficiencia y calidad del proceso mejorado.
5. Realizar un análisis de costo-beneficio de la implementación de la mejora en el proceso de selección y reclutamiento:
- Calcular los costos asociados con la implementación de las estrategias propuestas, incluyendo recursos adicionales,

herramientas de reclutamiento y capacitación si es necesario.

- Comparar los costos con los beneficios obtenidos, como una reducción significativa en el tiempo requerido para el proceso, mayor eficiencia, mejor calidad de contratación, etc.
- Evaluar el (ROI) retorno de la inversión de la implementación de las mejoras propuestas y determinar si justifica los costos incurridos.

3.6. Método de análisis de datos

El método de análisis de datos utilizando la estadística descriptiva y la estadística inferencial, incluyendo la prueba de hipótesis, es una herramienta esencial para comprender y tomar decisiones basadas en los datos. La estadística descriptiva proporciona una descripción resumida de los datos, mientras que la estadística inferencial consiste en hacer publicaciones sobre una población más amplia a partir de la muestra. La prueba de hipótesis evalúa la validez de una hipótesis y proporciona evidencia estadística para respaldar o refutarla. Al combinar estos enfoques, se obtiene una comprensión más profunda y conclusiones sólidas respaldadas por datos estadísticos.

3.7. Aspectos éticos

El estudio abarcó los principios éticos y comportamientos adecuados en la investigación, siguiendo las pautas de la séptima edición de las normas APA para las citas, incluyendo el autor y el año de la investigación en la descripción de la problemática, los antecedentes y el marco teórico. Además, se respetaron las regulaciones de la guía actual de la Universidad César Vallejo. Por último, se garantizó la confidencialidad total en relación a los datos y los procedimientos de la empresa.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

1. Financiamiento

El presente proyecto será financiado por los investigadores.

2. Cronograma de ejecución

Tabla 1: Cronograma de Ejecución

Nro	Actividades	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6	S 7	S 8	S 9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16
1	Recolección y procesamiento de datos	■	■	■													
2	Análisis de los datos recolectados				■	■	■	■	■								
3	Identificar áreas de mejora específicas basadas en los resultados.						■	■	■	■							
4	Análisis de los resultados conseguidos de la implementación propuesta									■	■						
5	Elaboración final de la tesis enfocando a los objetivos propuestos											■	■				
6	Revisión y adecuación de tesis													■	■		
7	Exposición de la Tesis															■	■

Fuente: Elaboración propia

IV. RESULTADOS

4.1. La empresa

4.1.1. Reseña Histórica de la Cooperativa León XIII

El 23 de noviembre de 1964, en Trujillo, un grupo de 80 destacados ciudadanos, respaldados por la junta Arquidiocesana de Acción Católica de la época, estableció la Cooperativa de Ahorro y Crédito León XIII. Inicialmente, esta cooperativa tenía su sede en una de las oficinas del Palacio Arzobispal de Trujillo. En la actualidad, su Oficina Principal se ubica en el Jr. San Martín 656 de Trujillo. Los valores que motivaron a los fundadores se centraron en la solidaridad y la ayuda mutua.

La cooperativa obtuvo reconocimiento oficial mediante la resolución N.º 597-70 de ONDECOOP el 16 de octubre de 1970 y fue registrada en el Registro Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito el 20 de noviembre de 1970, Asiento 520, Tomo II, Folio 07 en los Registros Públicos de la Libertad, Asiento 01, Partida XXV del Libro de Cooperativas. A partir de esta fecha, se formalizó con el nombre de Cooperativa de Ahorro y Crédito León XIII Limitada N.º 520. Además, fue inscrita en la Superintendencia de Banca y Seguros con el número 061, mediante la Resolución SBS N.º 809-94 SBS.

El nombre "León XIII" fue elegido en honor a la labor papal del Papa León XIII, quien se destacó por su compromiso con los desfavorecidos. Los valores de solidaridad y ayuda mutua continuaron guiando a los socios fundadores y se reflejaron en su compromiso de promover el crecimiento de los socios, ofreciendo servicios de alta calidad y tasas preferenciales en el mercado financiero regional solidario.

Con el tiempo, la Cooperativa amplió su presencia, inaugurando diversas agencias y oficinas especiales, lo que demostró su sólido crecimiento en la Región La Libertad. Finalmente, es importante destacar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito León XIII Ltda. 520

está inscrita en el registro COOPAC de la SBS.

4.1.2. Datos Generales de la Cooperativa León XIII

Tabla 2: Datos Generales de la Cooperativa León XIII

Nombre:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LEON XIII LTDA N° 520
Nombre Comercial:	CAC LEON XIII
RUC:	20157084926
Fecha de Fundación/Aniversario:	23-11-1964
Sede Principal:	Jr. San Martín Nro. 656 La Libertad - Trujillo - Trujillo
Teléfonos:	044-481860

Fuente: Consulta Pagina Web SUNAT

4.1.3. Visión

Constituirnos en la mejor Cooperativa de Ahorro y Crédito del Norte, con expansión a todo el país, brindando productos y servicios financieros y complementarios con innovación, calidad y tecnología adecuada, con alto sentido social y enmarcados en el desarrollo sostenible, que contribuyan al desarrollo de sus socios, trabajadores y de la sociedad en general.

4.1.4. Misión

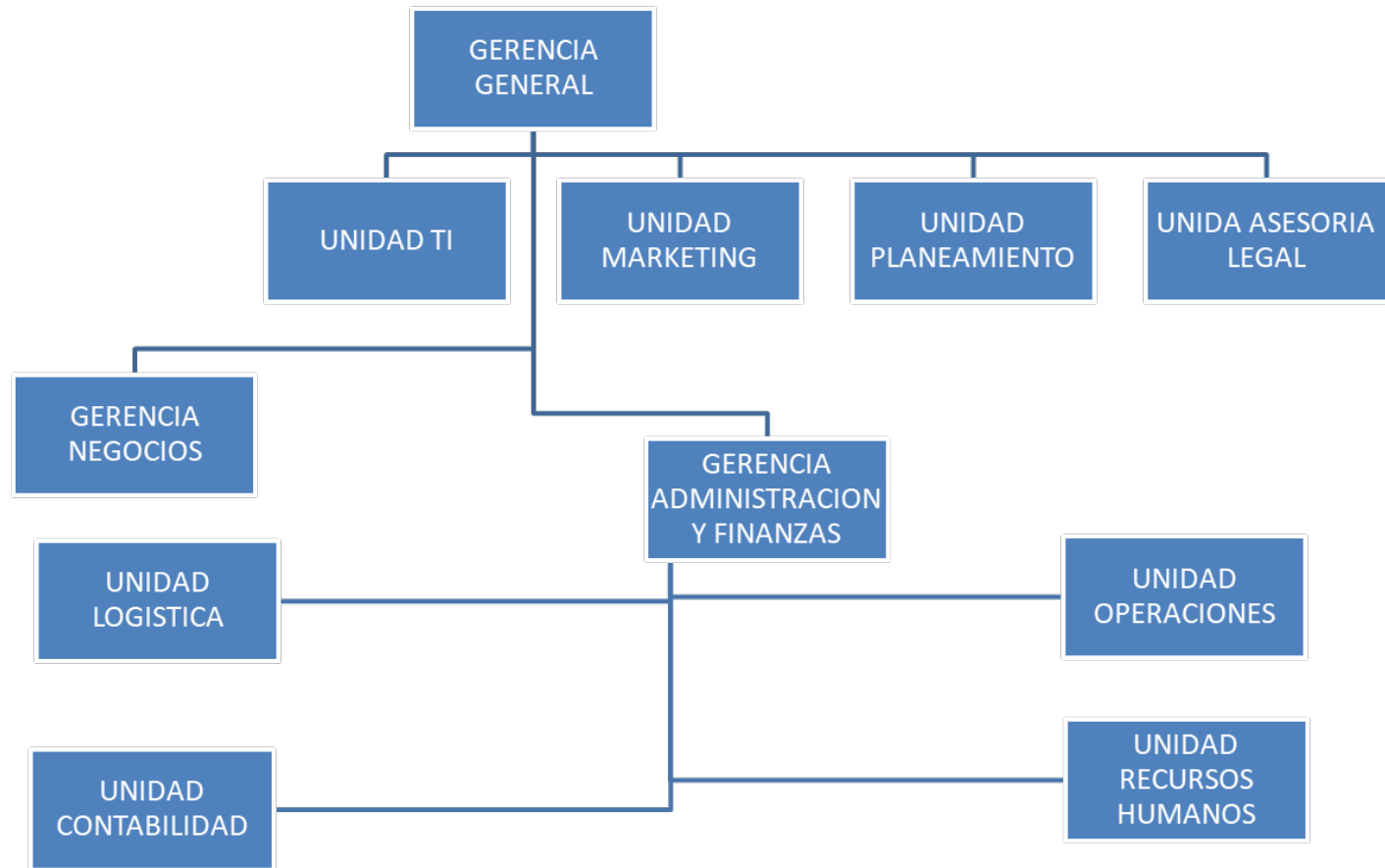
Brindar Servicios Financieros y no Financieros solidarios con transparencia, calidad y oportunidad, con personal directivo y trabajadores altamente calificados, practicando los valores y principios cooperativos para el bienestar de los socios.

4.1.5. Valores

Ayuda Mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad honestidad, transparencia, responsabilidad social, preocupación por los demás.

4.1.6. Organigrama

Figura 1: Organigrama de la Cooperativa León XIII



Fuente: Pagina Web de la Cooperativa León XIII, elaboración propia

La investigación se realizará en la Unidad de Recursos Humanos, la cual depende jerárquicamente de la Gerencia de Administración y Finanzas.

La Gerencia de Administración y Finanzas tiene por funciones principal dirigir, controlar y supervisar las actividades de los recursos económico-financieros de la cooperativa. Gestionar y administrar -de ser el caso- el financiamiento requerido por la institución, ciñéndose al Estatuto, la normatividad vigente y los lineamientos definidos dentro de la Cooperativa. Esta Gerencia reporta directamente a la Gerencia General junto a la Gerencia de Negocios.

En la Unidad de Recursos Humanos se divide en Planillas, Selección y Capacitación y Bienestar social. Nuestra investigación está enfocada en el reclutamiento y selección, lugar donde se ha detectado un largo proceso desde que inicia el requerimiento de personal hasta la firma de contrato del postulante ganador.

La Unidad Recursos Humanos se encarga de gestionar el sistema de personal, administrando los procesos de selección, contratación, inducción, evaluación de desempeño, capacitación, bienestar, pago de remuneraciones y desarrollo integral de los recursos humanos. Así como promover la seguridad y salud ocupacional del trabajador.

1. Situación Actual de la Empresa

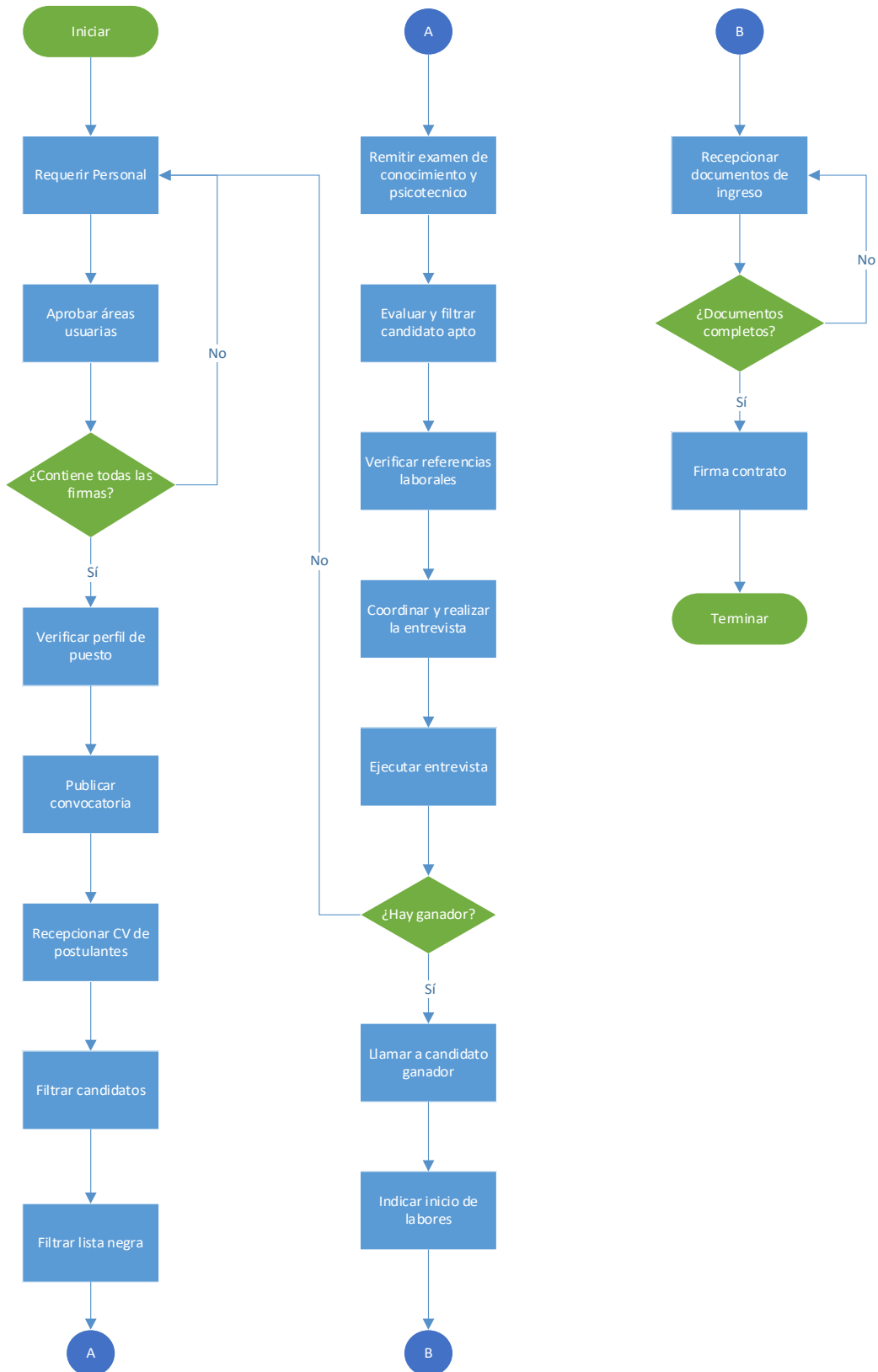
Resultado del Análisis de Procesos

Tabla 3: DAP óptimo del Proceso de Reclutamiento y Selección

DAP (Proceso Optimo)						
Empresa		CAC León XIII				
Área		RRHH				
Proceso		Consolidado				
Actividad		17				
Decisión		3				
Tiempo Total (Días)		20				
N°	Descripción	Actividad	Decisión	Tiempo	Costo	
1	Requerimiento de personal	X		0.25	S/	14.17
2	Aprobación de las áreas involucradas	X		1.00	S/	56.67
3	Verificar autorizaciones		X	0.02	S/	1.18
4	Definir perfil del puesto a convocar	X		0.02	S/	1.18
5	Publicar aviso en los medios autorizados			0.02	S/	1.18
6	Recepcionar postulaciones y CV	X		7.00	S/	396.67
7	Filtrar a participantes (perfil y situación crediticia)		X	3.00	S/	170.00
8	Filtrar lista sensible / negra			3.00	S/	170.00
9	Enviar examen de conocimiento y psicotécnicos	X		1.00	S/	56.67
10	Evaluar y filtrar candidatos aptos	X		1.00	S/	56.67
11	Verificar referencias laborales	X		1.00	S/	56.67
12	Programar y coordinar entrevistas			0.80	S/	45.33
13	Ejecutar entrevistas	X		0.50	S/	28.33
14	Recepcionar decisión final del comité evaluador			0.02	S/	1.18
15	Llamar y ofrecerle el sueldo, horario y beneficios al postulante ganador	X		0.04	S/	2.36
16	Brindar la fecha de inicio de laborales	X		0.50	S/	28.33
17	Recepcionar documentos de ingreso	X		1.00	S/	56.67
18	Verificar documentación completa		X	0.02	S/	1.18
19	Hacer firmar contrato de trabajo	X		0.02	S/	1.18
				20	S/	1,145.61

Fuente: Manual de Procedimiento de Reclutamiento y Selección de la Cooperativa León XIII, elaboración propia

Figura 2: Diagrama de Flujo del Proceso de Reclutamiento y Selección



Fuente: Manual de Procedimiento de reclutamiento y Selección de la COOPAC León XIII, elaboración propia

Interpretación

El proceso de reclutamiento y selección inicia con el requerimiento de personal por parte del área usuaria. Esta área es la encargada de hacer firmar a la gerencia inmediata y Gerencia General. Después de ello, la Unidad de Recursos Humanos verifica si el requerimiento de personal está debidamente firmado, de estar conforme procederá a firmar y recepcionar como responsable del proceso, si no cuenta con todas las firmas, se le regresará al área usuaria para su recorrido de aprobación.

La Unidad de recursos humanos encarga a la sub área de reclutamiento y selección y este verifica el perfil del puesto y procede con publicar la convocatoria por el tiempo que estime el reglamento vigente, después de ello, recepciona los CV de las diversas plataformas que tenga la institución. Posterior a ello se procede a filtrar a los candidatos en el sistema financiero, SUNEDU y lista negra interna. Del filtro realizado, a los postulantes que pasaron a la siguiente etapa se le remite el examen de conocimiento y psicotécnico, posterior a ello se procede a evaluar y validar los exámenes desarrollados, después de ello, se verifica las referencias laborales para después coordinar las entrevistas personales con el comité evaluador, se coordina la fecha y hora y se ejecuta la entrevista, después de ello, el comité evaluador da a conocer si hay ganador o no: si no hay ganador se informara al área usuaria para que reingrese la solicitud, si hay ganador , el sub área de reclutamiento y selección procede a llamar al ganador o ganadores para indicar, sueldo, condiciones e inicio de labores, la persona que gano el proceso presenta los documentos de ingreso y se procede a verificar esto, si esta todo conforme pasa a firmar contrato, si no está completo se le indicará y dará una fecha límite para la presentación de estos documentos.

Elaboración del diagnóstico de la Cooperativa LXIII

1. Tiempo de incumplimiento en los procesos:

Se ha procedido a recabar la base de datos del periodo de mayo – julio 2023

Tabla 4: Base de Datos del Periodo Mayo - Julio 2023 de los Procesos de Reclutamiento

	DATA 2023									
	Días Optimos del Proceso de RyS	Mayo			Junio			Julio		
		Dias que duró el proceso	Días de retraso (incumplimiento)	Porcentaje de demora	Dias que duró el proceso	Dias de retraso (incumplimiento)	Porcentaje de demora	Dias que duró el proceso	Dias de retraso (incumplimiento)	Porcentaje de demora
Analista Pyme	20	35	15	43%	40	20	50%	28	8	29%
Analista Consumo	20	35	15	43%	40	20	50%	30	10	33%
Auxiliar R/P y Desembolso	20	25	5	20%	28	8	29%	30	10	33%
Administrador de Agencia	20	33	13	39%	31	11	35%	37	17	46%

Fuente: Elaboración propia, data de RRHH

Interpretación

En la presente base de datos se identifica los días óptimos para todos los procesos de reclutamiento y selección, siendo para este caso 20 días. No obstante, se visualiza que, de la muestra recabada de 3 meses, en todos los meses no se ha logrado cumplir con el estándar permitido, superando desde el 20% hasta el 50% de incumplimiento.

2. Cálculo del Impacto económico

a) Para calcular el impacto económico que genera el no tener al personal en el tiempo requerido, se ha tomado como referencia las siguientes bases:

Tabla 5: Base para el cálculo del impacto económico

Base			
Asistente de reclutamiento	Sueldo	S/ 1,700	Se toma el sueldo base de la asistente de reclutamiento y selección
Analista Pyme	Colocaciones	S/ 40,000	Se toma en base a las colocaciones que hace en promedio un analista Pyme al mes
Analista Consumo	Colocaciones	S/ 20,000	Se toma en base a las colocaciones que hace en promedio un analista Pyme al mes
Auxiliar R/P y Desembolso	Atencion Req	S/ 150,000	Se tomo en cuenta en la recaudacion que se hace en la atencion de los socios por mes
Administrador de Agencia	Colocaciones	S/ 200,000	Se tomo como base la meta mensual aproximada de una oficina

Fuente: Data de Gerencia de Negocios, elaboración propia

Interpretación

Cada puesto genera un valor para la empresa lo cual día a día se tiene que lograr en base a las metas dadas por las Gerencias a cargo. Estas metas son mensuales, lo cual nos servirá para medir el impacto económico que se tendría al no tener a dichos puestos requeridos dentro del plazo establecido.

b) El costo de reclutamiento por cada proceso y por cada mes son los siguientes:

Tabla 6: Costo del Reclutamiento y Selección

COSTO DEL DESARROLLO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN							
Costo por día: S/ 1,700.00 / 30 Días	S/	56.67					
	Cálculo	Mayo	Cálculo	Junio	Cálculo	Julio	Total
Analista Pyme	S/ 56.67 x 35 días	S/ 1,983.33	S/ 56.67 x 40 días	S/ 2,266.67	S/ 56.67 x 28 días	S/ 1,586.67	S/ 5,836.67
Analista Consumo	S/ 56.67 x 35 días	S/ 1,983.33	S/ 56.67 x 40 días	S/ 2,266.67	S/ 56.67 x 30 días	S/ 1,700.00	S/ 5,950.00
Auxiliar R/P y Desembolso	S/ 56.67 x 25 días	S/ 1,416.67	S/ 56.67 x 28 días	S/ 1,586.67	S/ 56.67 x 30 días	S/ 1,700.00	S/ 4,703.33
Administrador de Agencia	S/ 56.67 x 33 días	S/ 1,870.00	S/ 56.67 x 31 días	S/ 1,756.67	S/ 56.67 x 37 días	S/ 2,096.67	S/ 5,723.33
Total		S/ 7,253.33		S/ 7,876.67		S/ 7,083.33	S/ 22,213.33
Minimo		S/ 1,416.67		S/ 1,586.67		S/ 1,586.67	S/ 1,416.67
Mediana		S/ 1,926.67		S/ 2,011.67		S/ 1,700.00	S/ 1,926.67
Promedio		S/ 1,813.33		S/ 1,969.17		S/ 1,662.22	S/ 1,814.91
Maximo		S/ 1,983.33		S/ 2,266.67		S/ 1,700.00	S/ 2,266.67

Fuente: Data de Recursos Humanos, elaboración propia

Interpretación

Se ha determinado cual es el costo total de los procesos de acuerdo a cada mes, esto en base al sueldo percibido por la persona encargada del proceso de reclutamiento y selección. Es preciso indicar que esta data es con un corte de 3 meses, por lo cual se evaluará dichos meses y dichos procesos.

- Para el sombreado verde se indica que, de la muestra recabada para la presente investigación, tiene el mejor manejo de tiempos, acercándose a los días óptimos que se requiere en todos los procesos.

- Para el sombreado anaranjado, este indica se está alejando más de los días óptimos del proceso de reclutamiento y selección. De esa muestra se podría decir que es un poco aceptable, pero si es más intenso el color se podría interpretar que ya no sería aceptable.
 - Para el sombreado rojo, este indica que es el proceso que se usó más días para culminar dicho proceso, siendo nada aceptable en comparación al tiempo estimado óptimo para todos los procesos.
- c) La empresa deja de percibir los siguientes ingresos por la superación del tiempo establecido, según reglamentos, lo cual impactaría negativamente, hablando económicamente, a la institución

Tabla 7: Costo dejado de percibir por la no atención de personal en el tiempo óptimo

COSTO DEJADO DE PERCIBIR POR LA INSTITUCION POR LA NO ATENCION OPORTUNA DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

	Base por mes	Base por día	Cálculo	May	Cálculo	Jun	Cálculo	Jul	Total
Asistente de reclutamiento	S/ 1,700	S/ 56.67							
Analista Pyme	S/ 40,000	S/ 1,333.33	(S/ 1,333.33 x 15 Días) +(S/ 56.67 x 15 Días)	S/ 20,850.00	(S/ 1,333.33 x 20 Días) +(S/ 56.67 x 20 Días)	S/ 27,800.00	(S/ 1,333.33 x 8 Días) +(S/ 56.67 x 8 Días)	S/ 11,120.00	S/ 59,770.00
Analista Consumo	S/ 20,000	S/ 666.67	(S/ 666.67 x 15 Días) +(S/ 56.67 x 15 Días)	S/ 10,850.00	(S/ 666.67 x 20 Días) +(S/ 56.67 x 20 Días)	S/ 14,466.67	(S/ 666.67 x 10 Días) +(S/ 56.67 x 10 Días)	S/ 7,233.33	S/ 32,550.00
Auxiliar R/P y Desembolso	S/ 150,000	S/ 5,000.00	(S/ 5,000.00 x 5 Días)+(S/ 56.67 x 5 Días)	S/ 25,283.33	(S/ 5,000.00 x 8 Días)+(S/ 56.67 x 8 Días)	S/ 40,453.33	(S/ 5,000.00 x 10 Días)+(S/ 56.67 x 10 Días)	S/ 50,566.67	S/ 116,303.33
Administrador de Agencia	S/ 200,000	S/ 6,666.67	(S/ 6,666.67 x 13 Días)+(S/ 56.67 x 13 Días)	S/ 87,403.33	(S/ 6,666.67 x 11 Días)+(S/ 56.67 x 11 Días)	S/ 73,956.67	(S/ 6,666.67 x 17 Días)+(S/ 56.67 x 17 Días)	S/ 114,296.67	S/ 275,656.67
Total				S/ 144,386.67		S/ 156,676.67		S/ 183,216.67	S/ 484,280.00

Fuente: Data de Recursos Humanos, elaboración propia

Interpretación:

En esta tabla se demuestra que existen un alto impacto económico si no se tiene el personal requerido en el tiempo óptimo para los procesos. Para nuestra muestra para dichos meses y puestos, se indica que en base a las metas establecidas por mes y por puesto, la institución ha dejado de percibir el monto de S/ 484.280.00 aproximadamente. Es así que, se evidencia que estos tiempos deberán ser mucho menor a los recabadas de la base de datos de dichos periodos.

d) La institución, en la mayoría de sus procesos, ha dejado de ser eficiente, tal como se muestra a continuación:

Tabla 8: Porcentaje en exceso en eficiencia en los tiempos de contratación

PORCENTAJE EN EXCESO EN EFICIENCIA EN LOS TIEMPOS DE CONTRATACION							
Total dias optimos	20						
Puesto	Mayo	Junio	Julio	Promedio	Minimo	Mediana	Maximo
Analista Pyme	75.00%	100.00%	40.00%	71.67%	40.00%	75.00%	100.00%
Analista Consumo	75.00%	100.00%	50.00%	75.00%	50.00%	75.00%	100.00%
Auxiliar R/P y Desembolso	25.00%	40.00%	50.00%	38.33%	25.00%	40.00%	50.00%
Administrador de Agencia	65.00%	55.00%	85.00%	68.33%	55.00%	65.00%	85.00%
Promedio	60.00%	73.75%	56.25%				
Minimo	25.00%	40.00%	40.00%				
Mediana	70.00%	77.50%	50.00%				
Maximo	75.00%	100.00%	50.00%				

Fuente: Data de Recursos Humanos, elaboración propia.

Interpretación

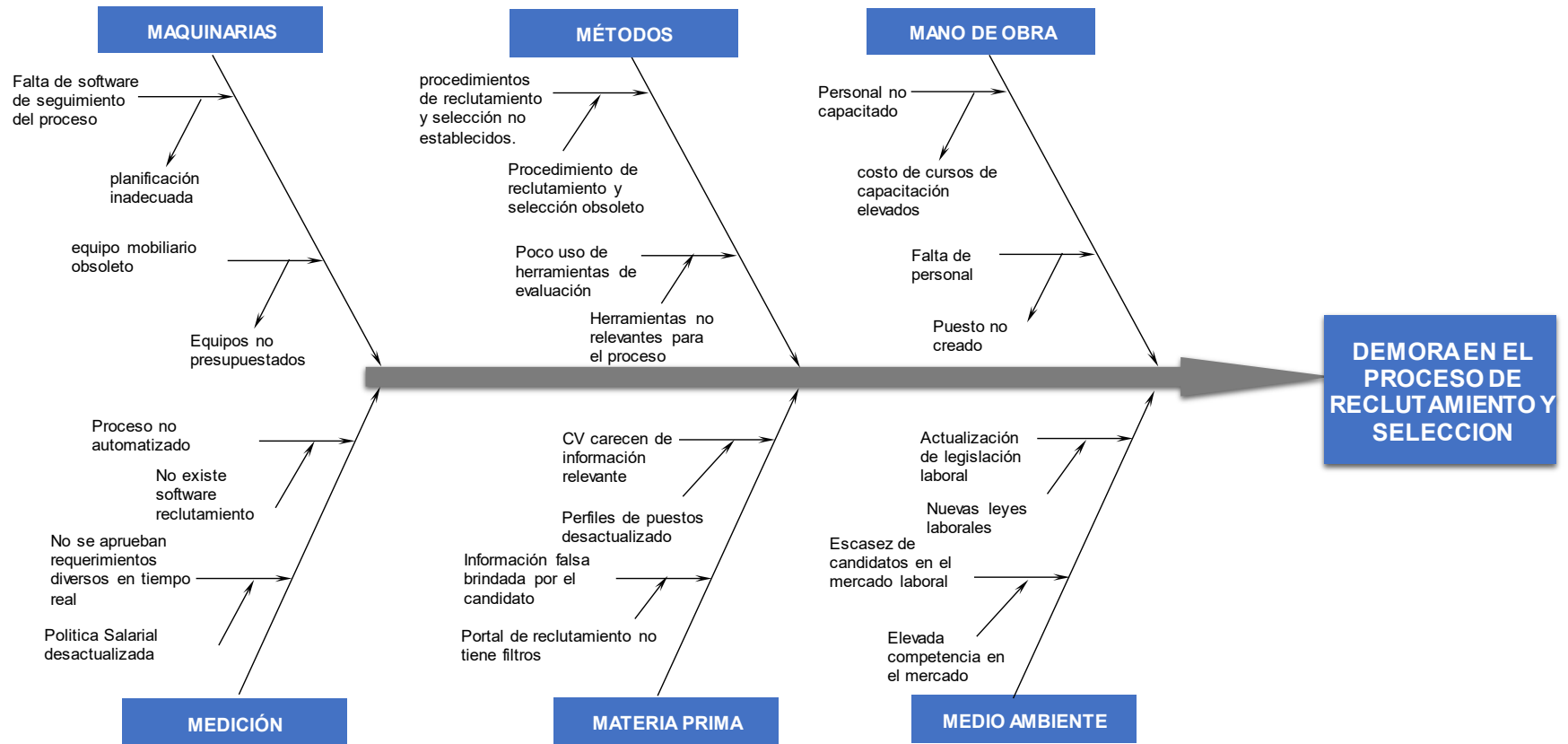
De la tabla se indica el porcentaje en exceso del no cumplimiento del proceso de reclutamiento y selección dentro de los días óptimos establecidos. Es decir, si un proceso demora 35 días, tenemos 15 días en exceso, dado que el óptimo de días es 20. Para calcular dichos valores se ha procedido a dividir el número de días en exceso entre el número de días óptimos y a dicho valor resultado se multiplica por 100 para así obtener un porcentaje = $(15 / 20) \times 100 = 75.00\%$.

Para el sombreado verde indica que es un porcentaje aceptable y mientras más se acerque al rojo indicara que no es aceptable.

3. Determinación de las causas raíz de la baja eficiencia en el proceso de reclutamiento y selección

Figura 3: Diagrama de Ishikawa

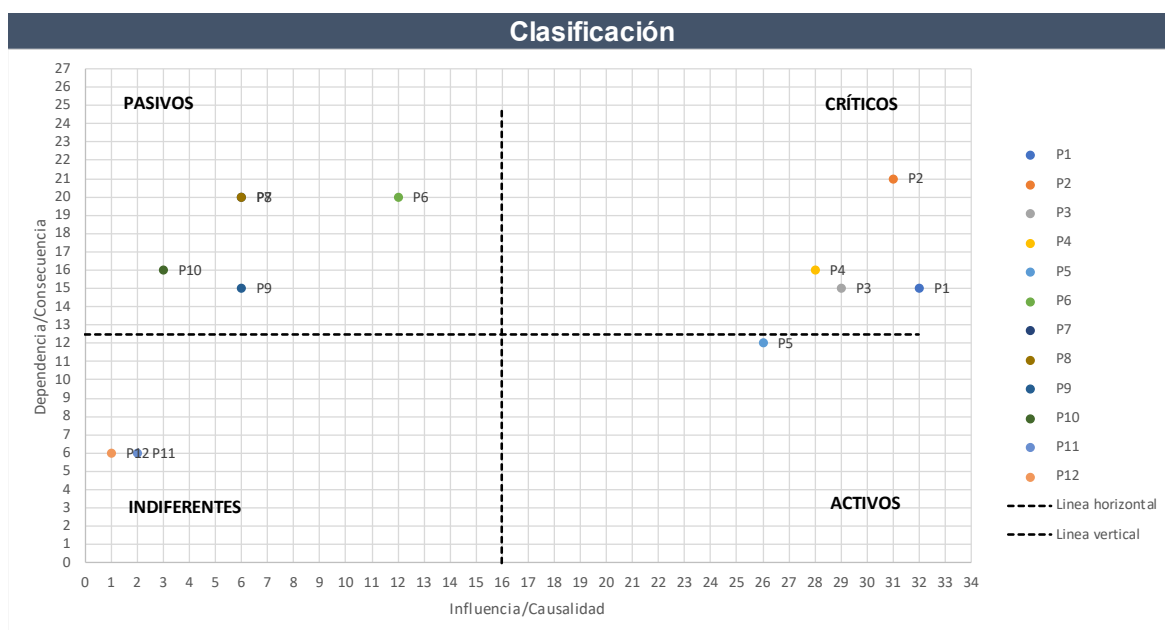
Diagrama de Ishikawa



Fuente: Análisis de las causas raíz del proceso de reclutamiento y selección, elaboración propia

Tabla 9: Matriz Vester de las Causa Raíz identificadas

Situación problemática														
DEMORA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION														
Código	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	INFLUENCIA
P1	Procedimiento de reclutamiento y selección obsoleto		4	2	5	3	3	4	4	2	3	1	1	32
P2	No existe software reclutamiento	3		3	2	4	4	3	3	4	3	1	1	31
P3	Puesto no creado	4	4		4	1	3	2	4	2	3	1	1	29
P4	Perfiles de puestos desactualizado	3	4	3		3	3	3	2	3	1	2	1	28
P5	Política Salarial desactualizada	2	2	2	3		4	4	3	2	2	1	1	26
P6	Planificación inadecuada	1	2	1	2	1		1	1	2	1	0	0	12
P7	costo de cursos de capacitación elevados	0	1	1	0	0	2		2	0	0	0	0	6
P8	Equipos no presupuestados	1	1	1	0	0	0	1		0	2	0	0	6
P9	Herramientas no relevantes para el proceso	0	2	0	0	0	1	1	1		1	0	0	6
P10	Elevada competencia en el mercado	0	1	1	0	0	0	0	0	0		0	1	3
P11	Nuevas leyes laborales	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0		0	2
P12	Portal de reclutamiento no tiene filtros	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1
DEPENDENCIA		15	21	15	16	12	20	20	20	15	16	6	6	182



Fuente: Causas Raíz del proceso de reclutamiento y selección, elaboración propia.

Interpretación:

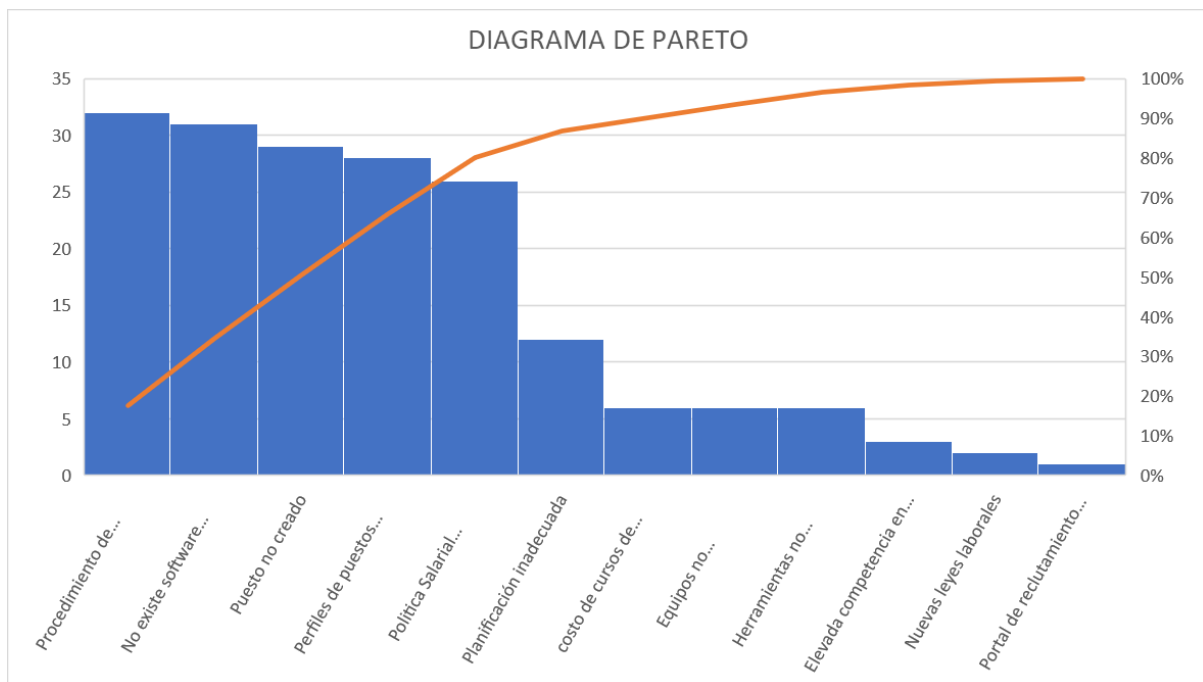
La matriz Vester nos ayuda a ordenar las causas raíces detectadas. Su clasificación está dada por:

- Críticos: Son los que hay que tratar con mayor prioridad, dado que son

problemas que generan otros problemas.

- Pasivos: Son aquellos problemas que podrían esperar que se solucione, mientras se ataca los problemas críticos.
- Indiferentes: Son aquellos problemas que no afectan en nada a los problemas críticos y pasivos.
- Activos: Son problemas que tienen gran influencia sobre otros, pero no se afecta por la existencia de los demás problemas.

Figura 4: Diagrama Pareto



Fuente: Causas Raíz identificadas, elaboración propia.

Interpretación:

El diagrama de Pareto nos indica que solucionando el 20% de los problemas detectados, podemos reducir y mitigar el resto problemas (80%) detectados. Para este caso el 20% detectado son: Procedimiento de reclutamiento y selección obsoleto, No existe software reclutamiento, Puesto no creado, Perfiles de puestos desactualizado, Política Salarial desactualizada.

4. Aplicación de los 5 Por que's a las causas raíz críticas detectadas

Tabla 10: Los 5 Por que's

1. Pregunta	Respuesta	2. Pregunta	Respuesta	3. Pregunta	Respuesta	4. Pregunta	Respuesta	5. Pregunta	Respuesta	Propuesta de solución
¿Por qué no se ha actualizado al Política Salarial	Porque no se ha presupuestado	¿Por qué no se ha presupuestado?	porque no se ha propuesto a la gerencia inmediata	¿Por qué no se ha propuesto a la gerencia inmediata la actualización de la Política Salarial?	porque se creía que los sueldos estaban acorde al mercado laboral	¿Por qué se cree que los sueldos estaban acorde al mercado laboral?	Porque siempre se otorgaba el sueldo tope indicado en la Política Salarial	¿Por qué siempre se les otorgaba el sueldo tope indicado en la Política Salarial?	Porque la expectativa salarial del personal ingresante siempre era superior al ya presupuestado	Actualizar la Política Salarial.
¿Por qué existen perfiles de puestos desactualizados?	Porque el MOF esta desactualizado	¿Por qué el MOF esta desactualizado?	Porque el área encargada no propone la actualización	¿Por qué el área encargada no propone la actualización?	Porque el área usuaria tiene requerimientos pendientes	¿Por qué el área usuaria tiene varios requerimientos pendientes?	Porque la Gerencia ha dispuesto la elaboración de otros manuales	¿Por qué la Gerencia ha dispuesto la elaboración de otros manuales?	Porque son importantes para la continuidad del negocio	Actualización del MOF de la Institución
¿Por qué no se ha creado un puesto para reclutamiento y selección?	Porque no ha habido la necesidad de crear un puesto en reclutamiento y selección	¿Por qué no ha habido la necesidad de crear un nuevo puesto en reclutamiento y selección?	Porque el área usuaria no lo propuso a la gerencia respecto a la carga laboral	¿Por qué el área usuaria no ha propuesto a la gerencia?	Porque el asistente de reclutamiento y selección no informó la carga laboral	¿Por qué el asistente de reclutamiento y selección no ha informado la carga laboral?	Porque a pesar de sacar los requerimientos de personal, este desconocía el tiempo que le tomaba	¿Por qué a pesar de sacar los requerimientos de personal, este desconocía el tiempo que les tomaba?	Porque no habido una medición de tiempo y evaluación al puesto	Proponer la inclusión de un auxiliar de reclutamiento y selección
¿Por qué no existe software reclutamiento?	Porque siempre se ha trabajado de manera manual (física)	¿Por qué siempre se ha trabajado de manera manual (física)?	Porque la jefatura inmediata actualmente no ha evaluado el puesto	¿Por qué la jefatura inmediata no ha evaluado el puesto?	Porque los procesos de reclutamiento funcionan, pero lentos, burocráticos lo cual extiende los tiempos del proceso	¿Por qué se extienden los tiempos del proceso?	Porque no se ha sincerado los tiempos que demora un proceso de reclutamiento y selección	¿Por qué no se ha sincerado los tiempos que demora un proceso de reclutamiento y selección?	Dada la alta carga operativa, le es difícil evaluarlo	Comprar o implementar un sistema en el procedimiento reclutamiento y selección para la institución
¿Por qué el Procedimiento de reclutamiento y selección esta obsoleto?	Porque la Gerencia Inmediata no aprueba la actualización de este procedimiento	¿Por qué la Gerencia Inmediata no aprueba la actualización de este procedimiento?	Porque considera que no es tan prioritario su atención	¿Por qué se considera que no es tan prioritario la atención del procedimiento de selección y reclutamiento?	Porque los procesos de reclutamiento y selección funcionan	¿Por qué los procesos de reclutamiento y selección funcionan?	Porque se entrega al personal idónea, aunque a destiempo	¿Por qué se entrega al personal a destiempo?	Debido a que el procedimiento lleva desactualizado mas de 6 años, lo cual no se ajusta a la realidad	Actualizar el procedimiento de reclutamiento y selección

Fuente: Causas Raíz Identificadas, elaboración propia

Interpretación:

Esta tabla nos da a conocer como se ha realizado el procedimiento del método de los 5 por que's, el cual consiste en preguntar 5 veces los problemas detectados, en este caso, del diagrama de Pareto anterior. Al finalizar las 5 preguntar se debe dar una propuesta de mejora, el cual ayudara a solucionar o disminuir en gran parte el problema inicial.

Las propuestas de solución para mejorar el proceso de reclutamiento y selección y así mejorar la eficiencia en la contratación son las siguientes:

- Actualizar la Política Salarial
- Actualizar el Manual de Organización y Funciones
- Proponer la incorporación de un Auxiliar de Reclutamiento y Selección
- Adquirir o implementar un sistema en el procedimiento de reclutamiento y selección
- Actualizar el documento normativo denominado “Procedimiento de Reclutamiento y Selección”

Estas propuestas fueron trasladadas a la jefatura inmediata, la cual fue derivada a la vez a la gerencia inmediata, exponiendo lo detectado en el presente trabajo de investigación realizado referente al proceso de reclutamiento y selección de la institución. Por motivos presupuestales, la incorporación del Auxiliar de reclutamiento y Selección será analizada para ver su viabilidad para el periodo 2024, no siendo posible dicha implementación en el presente año. No obstante, se ha propuesto el perfil del Auxiliar de reclutamiento y selección, así como, el presupuesto anual que deberá ser considerado para el año 2024. (Ver Anexo 2)

La Política Salarial será decidida y aprobada por la Gerencia General, por lo que se contratará a una empresa externa quien estará a cargo de la evaluación y valoración de puestos de la institución para después compararla con el mercado financiero. En dicha propuesta se valorarán los puestos de Auxiliares hasta de Gerente General. La escala salarial para el aumento remunerativo estará en función al grado obtenido y la experiencia en el puesto. Las promociones o recategorizaciones serán aprobadas exclusivamente por el Gerente General, estas estarán acompañadas del informe del área usuaria (solicitante) y el informe de Recursos Humanos, el cual dará a conocer las competencias y banda salarial disponible para el puesto solicitado. La

empresa denominada “Los Expertos”, se dedica a la actualización de documentos normativos en la que destaca la actualización de política salarial para diversos sectores financieros del Perú. Contando con ese respaldo, la institución podría optar con la contratación de este proveedor. Se adjunta propuesta y cronograma. (Ver Anexo 3)

El Manual de Organización y Funciones será siendo actualizada por la Unidad de Planeamiento, para lo cual se estará valorando todos los puestos de la institución, empezando por las áreas administrativas y terminando por las áreas operativas. Esta actualización se sincera las funciones que realiza cada colaborador en su puesto, así como la denominación de dicho puesto corresponde al designado actualmente. Además, esto busca saber la necesidad de formación y experiencia mínima que deberá tener en el puesto, dado que la mayoría de puestos solicitan experiencia mínima titulado, aun cuando es una actividad fácilmente puede ser realizado por un bachiller o egresado. Dicha área estima que la actualización finalizará la primera semana de enero del 2024. (Ver Anexo 4)

Uno de los motivos de la demora en el proceso de reclutamiento y selección de personal es la no automatización; por ello, se consultó al proveedor de las plataformas de captación de personal, las alternativas que existían y podrían ayudar a reducir los tiempos de estos procesos. La Gerencia decidió renovar la plataforma para la captación de potenciales colaboradores, pasando a usar sistema web más amplio, la cual se denomina “Pandape”. Este sistema con un solo clic publica una oferta laboral en varias plataformas de reclutamiento, como es Computrabajo, Bumeran, Google Jobs, LinkedIn, entre otros. Otra de sus características es que, gracias a su inteligencia artificial integrada, es capaz de recomendar a los candidatos más ideales para el puesto publicado. Esto es idóneo porque nos ayudará a disminuir tiempos en el filtro de CV, por lo que este sistema nos recomienda los mejores calificados para el puesto en base a su experiencia, formación, entre otros. (Ver Anexo 5)

La actualización del documento normativa denominado “Procedimiento de Reclutamiento y Selección” ha sido actualizado y aprobado por la institución. Dentro de la exposición dada a la gerencia inmediata se indicó que parte de la demora es que dicho procedimiento estaba obsoleto, el cual contemplaba muchos puntos que hoy en día no serían adecuados aplicarlos en un proceso de reclutamiento y selección. Asimismo, se agregaron filtros que nos podrían ayudar a detectar a personal no deseado, los cuales podrían estar ingresados en una lista negra. Dicha actualización de documento entro en vigencia la última semana de agosto del presente, bajo los siguientes cambios y/o actualizaciones:

- Se disminuyo el periodo de reclutamiento de 7 días a 3 días (Ver Anexo 6)
- Se mejoro el filtro en el sistema financiero, dando así oportunidad al personal el beneficio de la duda, estando este en una calificación distinta a normal, para lo cual tendrá que sustentar con la constancia de no adeudo u otro comprobante de pago. (Ver Anexo 7)
- Con motivo de evitar el ingreso a personal no deseado a la cooperativa, se traslada a la Oficial de Cumplimiento a la terna de postulantes para su revisión, lo cual nos asegura que solo continuaran el personal idóneo. (Ver Anexo 8)
- Se ha definido cual es el peso de la evaluación psicológica y la cantidad mínima requerida para pasar a entrevistas finales. (Ver Anexo 9)
- Se ha definido plazos de entrega por parte del jurado evaluador, para así disminuir el menor tiempo posible para reclutar y seleccionar al personal idóneo. (Ver Anexo 10)

5. Resultados Post Test

A. Después de aplicar las mejoras que hasta el momento la institución ha autorizado, se tienen los siguientes resultados para el periodo agosto – octubre 2023.

Tabla 11: Data del Proceso de Reclutamiento y Selección para el periodo Ago. - Oct 23

DATA 2023										
	Días Optimos del Proceso de RyS	Agosto			Setiembre			Octubre		
		Días que duró el proceso	Días de retraso (incumplimiento)	Porcentaje de demora	Días que duró el proceso	Días de retraso (incumplimiento)	Porcentaje de demora	Días que duró el proceso	Días de retraso (incumplimiento)	Porcentaje de demora
Analista Pyme	20	25	5	20%	25	5	20%	21	1	5%
Analista Consumo	20	26	6	23%	25	5	20%	24	4	17%
Auxiliar R/P y Desembolso	20	24	4	17%	23	3	13%	23	3	13%
Administrador de Agencia	20	21	1	5%	20	0	0%	22	2	9%

Fuente: Data de Recursos Humanos periodo ago.-oct 23, elaboración propia.

Interpretación:

Para el periodo agosto – octubre 2023 han disminuido el porcentaje de incumplimiento para los procesos en general, esto se ve reflejado en el porcentaje más bajo, que es 0% y el más alto 23%. De dicha muestra se puede decir que los procesos han mejorado significativamente y son más tolerables en relación a los anteriores meses.

B. Variable Costo

Esta variable ha disminuido considerablemente, gracias al mejoramiento de los días expuestos en la base de agosto a octubre 2023.

Tabla 12: Costo del Desarrollo del proceso de reclutamiento y selección

COSTO DEL DESARROLLO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN					
Costo por día	S/	56.67			
		Agosto	Setiembre	Octubre	Total
Analista Pyme	S/	1,416.67	S/ 1,416.67	S/ 1,190.00	S/ 4,023.33
Analista Consumo	S/	1,473.33	S/ 1,416.67	S/ 1,360.00	S/ 4,250.00
Auxiliar R/P y Desembolso	S/	1,360.00	S/ 1,303.33	S/ 1,303.33	S/ 3,966.67
Administrador de Agencia	S/	1,190.00	S/ 1,133.33	S/ 1,246.67	S/ 3,570.00
Total	S/	5,440.00	S/ 5,270.00	S/ 5,100.00	S/ 15,810.00
Minimo	S/	1,360.00	S/ 1,303.33	S/ 1,190.00	S/ 1,190.00
Mediana	S/	1,416.67	S/ 1,416.67	S/ 1,275.00	S/ 1,416.67
Promedio	S/	1,416.67	S/ 1,378.89	S/ 1,275.00	S/ 1,356.85
Maximo	S/	1,473.33	S/ 1,416.67	S/ 1,360.00	S/ 1,473.33

Fuente: Data Recursos Humanos, elaboración propia.

Interpretación:

El costo de desarrollo del proceso de reclutamiento y selección se ha visto disminuido respecto al anterior trimestre, lo cual representa un 28.83% de mejora (15,810.00 vs S/ 22,213.33).

Tabla 13: Costo dejado de percibir por la institución

COSTO DEJADO DE PERCIBIR POR LA INSTITUCION POR LA NO ATENCION OPORTUNA DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

	Base por mes	Base por día	Agosto	Setiembre	Octubre	Total
Asistente de reclutamiento	S/ 1,700	S/ 56.67				
Analista Pyme	S/ 40,000	S/ 1,333.33	S/ 6,950.00	S/ 6,950.00	S/ 1,390.00	S/ 15,290.00
Analista Consumo	S/ 20,000	S/ 666.67	S/ 4,340.00	S/ 3,616.67	S/ 2,893.33	S/ 10,850.00
Auxiliar R/P y Desembolso	S/ 150,000	S/ 5,000.00	S/ 20,226.67	S/ 15,170.00	S/ 15,170.00	S/ 50,566.67
Administrador de Agencia	S/ 200,000	S/ 6,666.67	S/ 6,723.33	S/ -	S/ 13,446.67	S/ 20,170.00
Total			S/ 38,240.00	S/ 25,736.67	S/ 32,900.00	S/ 96,876.67

Fuente: Data de Recursos Humanos, elaboración propia

Interpretación:

Los ingresos dejados de percibir por la institución han disminuidos considerablemente, esto gracias a que se han mejorado los tiempos de reclutamiento y selección de personal. El monto total representa un 20% respecto al trimestre pasado, lo que evidencia que un 80% se ha reducido de este impacto. (96,876.67 vs S/ 484,280.00)

C. Variable Tiempo

Para el trimestre agosto – octubre, se han mejorado notablemente los tiempos de reclutamiento y selección de personal, esto se evidencia por el puesto de Administrador en el mes de septiembre llegó a 0%, lo que quiere decir que dicho proceso se realizó dentro del plazo óptimo del proceso de selección de personal.

Tabla 14: Eficiencia en los tiempos excedentes del RyS

PORCENTAJE EN EXCESO EN EFICIENCIA EN LOS TIEMPOS DE CONTRATACION							
Total días optimos	20						
	Agosto	Setiembre	Octubre	Promedio	Minimo	Mediana	Maximo
Analista Pyme	25.00%	25.00%	5.00%	18.33%	5.00%	25.00%	25.00%
Analista Consumo	30.00%	25.00%	20.00%	25.00%	20.00%	25.00%	30.00%
Auxiliar R/P y Desembolso	20.00%	15.00%	15.00%	16.67%	15.00%	15.00%	20.00%
Administrador de Agencia	5.00%	0.00%	10.00%	5.00%	0.00%	5.00%	10.00%
Promedio	20.00%	16.25%	12.50%				
Minimo	5.00%	0.00%	5.00%				
Mediana	22.50%	20.00%	15.00%				
Maximo	30.00%	25.00%	20.00%				

Fuente: Data Recursos Humanos, elaboración propia.

Interpretación:

Los tiempos del periodo agosto – octubre han mejorado y acercado bastante al número de días optimo, esto lo demuestra teniendo un 0% y un máximo de 30%. Este último demuestra que fue el reclutamiento con más días que tomo cerrar dicho proceso, pero esto supera por mucho al 100% del anterior trimestre comparado.

Tabla 15: Data Pre y Post Test

	Pre Test			Post Test		
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre
	Dias que duró el proceso	Dias que duró el proceso	Dias que duró el proceso	Dias que duró el proceso	Dias que duró el proceso	Dias que duró el proceso
Analista Pyme	35	40	28	25	25	21
Analista Consumo	35	40	30	26	25	24
Auxiliar R/P y Desembolso	25	28	30	24	23	23
Administrador de Agencia	33	31	37	21	20	22

	Promedio Días
Pre Test	32.67
Post Test	23.25

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Tiempos Pre y Post Test

PORCENTAJE EN EXCESO EN EFICIENCIA EN LOS TIEMPOS DE CONTRATACION		
Puesto	TRIM MAY-JUL	TRIM AGO-OCT
	Promedio	
Analista Pyme	71.67%	18.33%
Analista Consumo	75.00%	25.00%
Auxiliar R/P y Desembolso	38.33%	16.67%
Administrador de Agencia	68.33%	5.00%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Costos Pre y Post Test

COSTO DEJADO DE PERCIBIR POR LA INSTITUCION POR LA NO ATENCION OPORTUNA DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL								
Puesto	Pre Test				Post test			
	Mayo	Junio	Julio	Total	Agosto	Setiembre	Octubre	Total
Analista Pyme	S/ 20,850.00	S/ 27,800.00	S/ 11,120.00	S/ 59,770.00	S/ 6,950.00	S/ 6,950.00	S/ 1,390.00	S/ 15,290.00
Analista Consumo	S/ 10,850.00	S/ 14,466.67	S/ 7,233.33	S/ 32,550.00	S/ 4,340.00	S/ 3,616.67	S/ 2,893.33	S/ 10,850.00
Auxiliar R/P y Desembolso	S/ 25,283.33	S/ 40,453.33	S/ 50,566.67	S/ 116,303.33	S/ 20,226.67	S/ 15,170.00	S/ 15,170.00	S/ 50,566.67
Administrador de Agencia	S/ 87,403.33	S/ 73,956.67	S/ 114,296.67	S/ 275,656.67	S/ 6,723.33	S/ -	S/ 13,446.67	S/ 20,170.00
Total	S/ 144,386.67	S/ 156,676.67	S/ 183,216.67	S/ 484,280.00	S/ 38,240.00	S/ 25,736.67	S/ 32,900.00	S/ 96,876.67

COSTO DEL DESARROLLO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN								
Puesto	Pre Test				Post test			
	Mayo	Junio	Julio	Total	Agosto	Setiembre	Octubre	Total
Analista Pyme	S/ 1,983.33	S/ 2,266.67	S/ 1,586.67	S/ 5,836.67	S/ 1,416.67	S/ 1,416.67	S/ 1,190.00	S/ 4,023.33
Analista Consumo	S/ 1,983.33	S/ 2,266.67	S/ 1,700.00	S/ 5,950.00	S/ 1,473.33	S/ 1,416.67	S/ 1,360.00	S/ 4,250.00
Auxiliar R/P y Desembolso	S/ 1,416.67	S/ 1,586.67	S/ 1,700.00	S/ 4,703.33	S/ 1,360.00	S/ 1,303.33	S/ 1,303.33	S/ 3,966.67
Administrador de Agencia	S/ 1,870.00	S/ 1,756.67	S/ 2,096.67	S/ 5,723.33	S/ 1,190.00	S/ 1,133.33	S/ 1,246.67	S/ 3,570.00
Total	S/ 7,253.33	S/ 7,876.67	S/ 7,083.33	S/ 22,213.33	S/ 5,440.00	S/ 5,270.00	S/ 5,100.00	S/ 15,810.00

Fuente: Elaboración propia

V. RESULTADOS

Prueba de Hipótesis

5.1. Estudio descriptivo

El análisis descriptivo consiste en la elaboración de tabla de estadísticos descriptivos, considerando los tiempos de contratación antes y después de aplicar las eficiencias en el proceso de selección y contratación.

Tabla 18: Estadístico Descriptivo

Estadísticos		Días que duró el proceso (Antes)	días que duró el proceso (Después)
N	Válido	12	12
	Perdidos	0	0
Media		32,67	23,25
Mediana		32,00	23,50
Moda		28 ^a	25
Desv. Desviación		4,830	1,913
Mínimo		25	20
Máximo		40	26
Suma		392	279

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Los días promedio que dura un proceso de selección antes de aplicar las eficiencias tuvo un promedio de 32,67, mientras que los días promedio de selección que se obtuvo, después de aplicar las eficiencias fue de 23.25 días. Observando la dispersión del número de días para la contratación antes que se apliquen las eficiencias se tuvo una desviación con respecto a la media de 4.83 y la dispersión después de aplicar las eficiencias es de 1.91.

5.2. Estudio Inferencial

Se contrastó la hipótesis general, aplicando la estadística inferencial. Para realizar el análisis se utilizó un nivel de confianza del 95%, con un nivel de significancia del 5% o 0.05. De acuerdo con nuestros resultados y el tipo de variables se aplicó la

prueba paramétrica T de Student para muestras relacionadas, en el software SPSS versión 25.

Para realizar el análisis estadístico y comprobar la hipótesis de investigación, se realizó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, dado $n < 50$.

Ho: Los datos siguen una distribución Normal

Ha: Los datos no siguen una distribución Normal

Tabla 19: Pruebas de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Diferencia	,146	12	,200*	,942	12	,525

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se realizó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, teniendo como resultado el valor de la significancia es $p=0.525$ mayor a 0.05, por lo tanto, podemos concluir que los datos siguen una distribución normal.

Por lo tanto, para determinar el análisis estadístico de diferencia de medias debemos realizarlo con la prueba paramétrica T de Student para muestras relacionadas.

Hipótesis General

Ho: La mejora del proceso de reclutamiento y selección no mejora significativamente el tiempo requerido en la contratación de nuevos empleados en una Cooperativa, Trujillo 2023.

Ha: La mejora del proceso de reclutamiento y selección mejora significativamente el tiempo requerido en la contratación de nuevos empleados en una Cooperativa, Trujillo 2023.

Regla de decisión:

Ho: $\mu_{ta} = \mu_{td}$

Ha: $\mu_{ta} < \mu_{td}$

Tabla 20: Estadísticas de Muestras Emparejadas

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	Días que duró el proceso (Antes)	32,67	12	4,830	1,394
	Días que duró el proceso (Después)	23,25	12	1,913	,552

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Pruebas de muestras emparejadas

Prueba de muestras emparejadas									
		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	Días promedio (Antes) - Días promedio (Después)	9,417	4,441	1,282	6,595	12,238	7,346	11	,0001

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Luego de ingresar los datos al software estadístico SPSS y ejecutar la prueba T de Student, obtenemos como resultado que la significancia es 0.0001, es decir menor a 0.05, por tanto, concluimos que se aprueba H_a , el cual indica que el tiempo promedio de contratación obtenido después de la mejora del proceso significativamente menor que el tiempo promedio de contratación antes de aplicar dichas mejoras en el proceso.

VI. DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación en la Cooperativa León XIII han arrojado luz sobre mejoras significativas en el proceso de reclutamiento y selección, generando un impacto positivo tanto en la eficiencia operativa como en los aspectos económicos de la organización. Esta reducción notable en el tiempo necesario para llevar a cabo el proceso no solo ha optimizado la eficiencia operativa, sino que también ha tenido implicaciones económicas sustanciales, mitigando los costos asociados y mejorando la capacidad de respuesta a las demandas de los distintos departamentos.

La prueba de hipótesis, realizada mediante la prueba T de Student, ha respaldado la efectividad de las mejoras, al obtener un nivel de significancia de 0.0001. Este resultado refuerza la validez de la hipótesis inicial, sosteniendo que la mejora en el proceso de reclutamiento y selección tiene un impacto estadísticamente significativo en el tiempo requerido para la contratación de nuevos empleados en la Cooperativa León XIII en Trujillo, 2023. La consistencia de este hallazgo con la propuesta de Cortez (2018), que abogó por mejoras en procedimientos similares, añade credibilidad a la relevancia práctica de estos resultados.

En relación con los costos, se ha observado una disminución del 28.83% en comparación con el trimestre anterior. Este dato es especialmente significativo, ya que la reducción de los costos asociados al proceso de reclutamiento y selección

tiene un impacto directo en la salud financiera de la cooperativa. La implementación del software "Pandape" y la actualización de los procedimientos han emergido como factores clave en esta reducción de costos, subrayando la importancia de la tecnología y la eficiencia en la gestión de recursos humanos.

Asimismo, se ha logrado una mejora del 80% en los ingresos dejados de percibir al no contar con el personal contratado en el día óptimo. Este dato revela la conexión directa entre la eficiencia en el proceso de selección y la capacidad de la cooperativa para atender de manera oportuna las demandas de sus distintos departamentos. La reducción de los tiempos de contratación ha sido un elemento crucial para este logro, ya que ha permitido tener al personal necesario en el momento planificado, evitando pérdidas económicas asociadas a la falta de recursos humanos.

La comparación de los tiempos pre y post test revela una mejora del 47%, pasando de un 63.33% a un 16.25%. Esta reducción significativa confirma que las mejoras implementadas han tenido un impacto directo en la eficiencia del proceso de reclutamiento y selección. Estos resultados concuerdan con investigaciones anteriores, como los estudios de Campos (2022) y Cortez (2018), que destacan la importancia de optimizar los procesos de selección para lograr un personal idóneo y reducir costos asociados.

Por ello, los hallazgos de esta investigación indican que las mejoras en el proceso de reclutamiento y selección en la Cooperativa León XIII han generado beneficios significativos en términos de eficiencia operativa y económica. La reducción del tiempo de contratación, respaldada por evidencia estadística sólida, demuestra la efectividad de las acciones tomadas. Estos resultados no solo son relevantes para la cooperativa en cuestión, sino que también ofrecen valiosas lecciones para otras organizaciones que buscan mejorar sus procesos de contratación y selección de personal. La proactividad en la revisión y actualización de procedimientos internos se revela como un factor clave para alcanzar un rendimiento optimizado en la gestión de recursos humanos.

VII. CONCLUSIONES

- En atención al primer objetivo, el cual indica “Identificar las etapas del procedimiento de reclutamiento y selección que generan demoras y contribuyen al tiempo prolongado requerido.” Se ha elaborado un diagrama de procesos y un DAP en la cual se detalla los tiempos y el costo que supone cada actividad.
- En atención al segundo objetivo, el cual indica “Establecer estrategias y recomendaciones para optimizar cada una de las etapas del proceso de reclutamiento y selección, con el objetivo de agilizar y reducir el tiempo requerido.” Se ha propuesto las mejoras en el proceso, esto gracias a las causas raíces detectadas y solucionadas con los 5 Por Qué’s, dándonos las soluciones y poder aplicarlas para esta mejora.
- En atención al tercer objetivo, el cual indica “Evaluar cual es el impacto económico o la mejora en los costos en la contratación implementando estrategias en la eficiencia y la duración del proceso de reclutamiento y selección.” Se han diseñado tablas el cual nos da a conocer el costo del proceso de reclutamiento y selección, ingreso dejado de percibir por la empresa al no tener al personal en el tiempo óptimo. Se ha determinado una tabla eficiencia de los tiempos, esto expresado en porcentajes. De esto se concluye que comparando el pre test y post test hay una mejora considerable en dicha comparación, disminuyendo un 47% en promedio aproximadamente y un 29% aproximadamente en relación a los costos del proceso de reclutamiento y selección. Esto es apoyado con la prueba de hipótesis podemos decir que las mejoras propuestas pueden reducir el tiempo de reclutamiento y selección en la cooperativa.

VIII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda evaluar la incorporación del Auxiliar de Reclutamiento y Selección, esto dado que los procesos tienen una tendencia al alza, incrementándose los procesos y por ende una sola persona ya no podrá abastecer con los requerimientos de personal.
- El Manual de Organización y Funciones esta en proceso de actualización, y este cuando finalice se deberá dar a conocer a la Unidad de Recursos Humanos los cambios que ha habido en dicha actualización. Esta actualización busca que se mejoren los perfiles de los puestos lo cuales deberán ser acorde a cada nivel y subnivel de la cooperativa.
- La Política Salarial es un documento que deberá ser priorizada su actualización, dado que los sueldos no están acorde al mercado; por ello, es fácil para un trabajador aceptar una propuesta de trabajo cuando a este se le ofrece un monto mayor a lo que pueda ofrecer la institución.
- Una vez implementado cada recomendación indicada previamente, el procedimiento de reclutamiento y selección deber ser actualizado, para lo cual se tomará los tiempos de cada subprocesos y se sincerará en dicho documento, mejorando así los tiempos y por ende los costos para la cooperativa.

REFERENCIAS

Aguilera, G., Nahuat, J., & Badillo, O. (2019). Reclutamiento y selección por competencias: Empresas familiares del Estado de Coahuila. Mercados y Negocios. Revista Universidad de Guadalajara, 40(20), pp. 1-21. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571860888005>

Ancasi Chullo, Ruth Madeleine (2019). "Procesos de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Macari, periodo 2017"

<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/10907>

Castro Vivar, K. V., Luna Altamirano, K. A., & Erazo Álvarez, J. C. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. Telos, 22(1),184-203.[fecha de Consulta 2 de junio de 2023]. ISSN: 1317-0570. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99362098020>

De La Cruz Sanchez, Marilyn & Potosi Otiniano, Margot (2018). Selección de personal y su influencia en el desempeño de los colaboradores en la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L de Trujillo, 1° trimestre del año 2018 Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12759/4302>

ComexPeru (2023). LA ECONOMÍA PERUANA CRECERÍA UN 2.4% EN 2023, SEGÚN EL FMI. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/la-economia-peruana-creceria-un-24-en-2023-segun-el-fmi>

Franco, S y Oquendo, L (2020) Estrategias de Reclutamiento, Selección y

Motivación en el Personal de Producción y Logística de la Empresa Ice Man Service S.A.S. (Tesis de licenciatura). Recuperado de: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/19854/1/2020_estrategias_reclutamiento_seleccion%20.pdf

Nikolaou, I., y Georgiou, K. (2018). Fairness reactions to the employment interview. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a13>

Heredia, S., Becerra, M., Cajas, V., & Revelo, R. (2020). Métodos de Reclutamiento y Selección de Personal: Análisis a la Gestión de las Empresas Ecuatorianas. *593 digital Publisher CEIT*, 5(6), 173-180. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6.3293>.

Mayuri, M. & Carbajal, D., (2022). Aplicación de pronóstico de ventas para mejorar la gestión de inventarios de productos cárnicos en una empresa. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/115449>

Garcia, J. & Juarez, A. (2022). Habilidades gerenciales y su efecto en la calidad de gestión de los emprendedores en las Mypes textiles de Gamarra, 2022. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/102493>

Gamboa, J. (2020). Aplicación del estudio de trabajo para mejorar la productividad en la producción de hamburguesas de la empresa J. MENDOZA S.A.C. Lima, 2020. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/52965>

Legoas, V. (2020). Implementación de un sistema de convocatorias para la mejora del proceso de reclutamiento y selección de practicantes en una entidad del sector público. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/7785>

Camavilca, M. (2020). Diseño e implementación del proceso de reclutamiento 2.0 en una mype de automatización de edificios de Lima Metropolitana <https://hdl.handle.net/20.500.12727/8430>

Velasco, M. (2018). Mejora de los resultados de los procesos de reclutamiento y selección de personal a través de la gestión por competencias en una organización del sector minero. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/5461>

Segovia, P. (2021). Plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección de un operador de rodillo para campamento en Cuzco, de una empresa privada de Lima Metropolitana, 2021 <https://hdl.handle.net/20.500.12866/13037>

Salazar, K. (2019). Plan de Mejora En El Proceso de Reclutamiento y Selección para una Sub Área de una Empresa de Servicios de Auditoría y Consultoría https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/8379/Salazar_Beronio_Karla_Patricia.pdf?sequence=3

Ramos, D. & Rivera, V. (2019). Propuesta de mejora en el análisis de puesto para un efectivo proceso de selección de personal en la empresa Compartamos Financiera https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/5046/D.Ramos_V.Rivera_Trabajo_de_Investigacion_Bachiller_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pacheco, J. (2017). ¿Qué es la mejora de procesos? Recuperado el 03 de Enero de 2019, de <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/que-es-mejora-de-procesos>

Arenas, C. & Valverde, R. (2022). Proceso de reclutamiento y rotación de personal en el área de Facturación, Plaza Veá Cusco, 2022. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/89655>

Campos, Y. (2022). Reclutamiento y selección de personal en la empresa Representaciones del Centro Sociedad Anónima DARGUI TOURS S.A. Lima, 2022.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/105264>.

Cortez, L. (2018). Aplicación del Ciclo PHVA para la mejora de la productividad del Proceso de Reclutamiento y Selección en el área de Recursos Humanos del Instituto Peruano del Deporte – 2018 <https://hdl.handle.net/20.500.12692/22827>

Herrera, F. (2017). Sistematización para la mejora el proceso de selección del personal en una empresa <https://hdl.handle.net/20.500.12692/14494>

Mego, B. & Saavedra, J. (2020). Proceso de reclutamiento y selección en relación al desempeño laboral de los trabajadores CAS de la Municipalidad de Lamas, 2020 <https://hdl.handle.net/20.500.12692/61362>

Mio, J. (2022). Proceso de selección de personal y desempeño laboral en una municipalidad distrital de la región Lambayeque. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/92953>

Olivera, R. (2021). Proceso de selección de personal y desempeño laboral en la empresa Distribuciones Superlab S.A.C, Chiclayo <https://hdl.handle.net/20.500.12692/68186>

ANEXOS

Anexo 1: Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Formula	ESCALA
Variable independiente: Mejora de Proceso de reclutamiento y selección	El reclutamiento implica atraer a las personas adecuadas en el momento oportuno, en cantidades apropiadas y con las cualidades necesarias que se ajusten a los requisitos del puesto disponible en la organización. La selección de personal implica buscar al candidato adecuado para un puesto de trabajo entre todos aquellos que fueron reclutados. Mondy (2010) y Chiavenato (2011), en la tesis de Mego et. al., (2020)	La definición operacional de la mejora del proceso de reclutamiento y selección se basa en acciones y medidas específicas que se implementan para optimizar y perfeccionar dicho proceso en una cooperativ a. Estas acciones están diseñadas para lograr mejoras tangibles y medibles en diversos aspectos del proceso, como la eficiencia, la calidad de los candidatos seleccionados, los tiempos de respuesta y la satisfacción de los participantes.	Descripción y demanda del proceso	Descripción y modelamiento del proceso de reclutamiento y selección	Número de Actividades	RAZON
				Demanda del proceso de reclutamiento y selección	$\frac{\text{Cantidad de puestos cubiertos}}{\text{Cantidad de puestos solicitados}} \times 100$	RAZON
			Tiempo actual del proceso	Tiempo de ejecución histórico del proceso de reclutamiento y selección	$\frac{\text{Tiempo proyectado de reclutamiento y selección}}{\text{Tiempo real de reclutamiento y selección}} \times 100$	RAZON
				Causas de incumplimiento del proceso de reclutamiento y selección	$\frac{\text{Causas raíz levantadas}}{\text{Causas raíces detectadas}} \times 100$	RAZON
			Cuantificación y causas de incumplimiento	Grado de cumplimiento del proceso de reclutamiento y selección	Números de Actividades Implementadas	RAZON
Variable dependiente: Eficiencia de la contratación	Es el logro de cumplir de manera efectiva y oportuna sus objetivos y metas establecidos. Esta variable evaluará la capacidad del proceso de contratación para llevar a cabo las actividades de reclutamiento y selección de manera eficiente, optimizando los recursos disponibles, minimizando los tiempos de ciclo y garantizando la contratación de candidatos adecuados para los puestos vacantes.	Sus dimensiones serán la eficiencia del tiempo y al eficiencia del costo, la cual nos ayudara a calcular el porcentaje de la eficiencia de la contratación para la mejora del proceso de reclutamiento y selección	Eficiencia del tiempo de contratación	Tiempo promedio del proceso del reclutamiento y selección	$\frac{\text{Tiempo proyectado}}{\text{Tiempo real}} \times 100$	RAZON
				Costo medio proceso de reclutamiento y selección	$\frac{\text{Costo total presupuestado}}{\text{Costo real ejecutado}} \times 100$	RAZON

Anexo 2

Perfil del Auxiliar de Reclutamiento y Selección de Personal

Descripción General: El Auxiliar de Reclutamiento y Selección de Personal desempeñará un papel clave en el departamento de Recursos Humanos, específicamente en el área de atracción y selección de talento para nuestra institución financiera. Este rol reportará directamente al Asistente de Reclutamiento y Selección y será responsable de ejecutar actividades operativas y de apoyo para garantizar un proceso de selección eficiente y de alta calidad.

Funciones Generales:

1. Publicación de Vacantes:

- Colaborar en la redacción y publicación de anuncios de empleo en plataformas pertinentes.
- Mantener actualizados los perfiles de las vacantes en el sistema de gestión de talento.

2. Filtrado Curricular:

- Realizar la revisión inicial de currículos, identificando candidatos potenciales.
- Coordinar la logística de pruebas y evaluaciones iniciales.

3. Coordinación de Entrevistas:

- Agendar entrevistas con candidatos y notificar a las partes involucradas.
- Asistir en la realización de entrevistas presenciales o virtuales.

4. Referencias Laborales:

- Verificar referencias laborales de candidatos preseleccionados.
- Documentar y reportar los resultados al Asistente de Reclutamiento.

Funciones Específicas:

1. Apoyo en la Evaluación de Perfiles:

- Colaborar en la identificación de perfiles ideales para distintas posiciones.
- Participar en la elaboración de informes de evaluación.

2. Mantenimiento de Base de Datos:

- Actualizar y mantener la base de datos de candidatos.
- Generar informes periódicos sobre el estado de las vacantes y el progreso del proceso de selección.

3. Coordinación de Eventos de Reclutamiento:

- Asistir en la organización de ferias de empleo y eventos de reclutamiento.
- Participar en la elaboración de materiales promocionales.

Experiencia:

- Experiencia previa en funciones similares, preferiblemente en el sector financiero, con al menos 1 año de experiencia en reclutamiento y selección de personal.
- Participación en la coordinación y ejecución de procesos de selección desde la publicación de vacantes hasta la integración de los candidatos seleccionados.
- Manejo de plataformas de reclutamiento en línea y redes profesionales.

Formación Académica:

- Título técnico o universitario en Psicología, Administración de Empresas, o carreras afines.
- Cursos de actualización o especialización en técnicas de reclutamiento y selección.
- Conocimiento sólido de las leyes y regulaciones laborales relacionadas con el proceso de selección.

Habilidades:

- Excelentes habilidades de comunicación escrita y verbal.
- Capacidad para evaluar y seleccionar candidatos adecuados para distintos perfiles.
- Conocimiento de pruebas psicométricas y técnicas de evaluación.
- Destrezas en el uso de herramientas de oficina y sistemas de gestión de talento.

Competencias:

- Proactividad y capacidad para trabajar en un entorno dinámico.
- Orientación al detalle y capacidad organizativa.
- Empatía y habilidades para establecer relaciones efectivas con candidatos y equipos internos.
- Adaptabilidad para trabajar en colaboración con el equipo de Recursos Humanos.

Valor Agregado:

- Participación en proyectos específicos de mejora continua en el área de reclutamiento.
- Conocimiento de tendencias y mejores prácticas en reclutamiento y selección.
- Certificaciones o diplomados adicionales en áreas relacionadas con Recursos Humanos.

- **Presupuesto para el puesto de Auxiliar de Reclutamiento y Selección**

Conceptos	Mes	Año
Sueldo Basico	S/ 1,200.00	S/ 14,400.00
Asignacion Familiar	S/ 102.50	S/ 1,230.00
AFP (13.44%)	-S/ 175.06	-S/ 2,100.67
Essalud (9%)	S/ 117.23	S/ 1,406.70
Gratificación (incl. Bon. Ext. 9%)	S/ 236.62	S/ 2,839.45
CTS (Incl. 1/6)	S/ 126.63	S/ 1,519.58
Total Planilla	S/ 1,607.92	S/ 19,295.06

Anexo 3

PROFORMA DE SERVICIOS

Fecha: 30 de octubre de 2023

Señores: Cooperativa de Ahorro y Crédito León XIII

Servicio: Actualización de Política Salarial

¡Hola Cooperativa León XIII!

Nos emociona presentarte nuestra propuesta para la actualización de tu Política Salarial. Entendemos la importancia de mantener tus prácticas salariales al día para el éxito de tu equipo.

Descripción del Servicio:

- Revisión exhaustiva de tu política salarial actual.
- Alineación con las mejores prácticas del mercado y regulaciones vigentes.
- Diseño y entrega de una política salarial renovada y adaptada a tus necesidades.

Condiciones de Pago: El costo total por este servicio es de S/ 6,000.00 (Seis mil soles con 00/100 soles), incluido el IGV.

- Inicia con el 50%, equivalente a S/ 3,000.00, al firmar el contrato.
- El 50% restante se abona al momento de entregarte la versión finalizada.

Cronograma de Actividades:

1. **Firma del Contrato:** 31 de octubre de 2023
2. **Inicio del Servicio:** 31 de octubre de 2023
3. **Revisión de la Política Actual:** 15 de noviembre de 2023
4. **Diseño y Actualización:** 30 de noviembre de 2023
5. **Presentación de Propuesta:** 15 de diciembre de 2023
6. **Entrega Final de Política Salarial:** 15 de enero de 2024

Duración del Servicio: Este proceso no tomará más de 2 meses y medio, garantizando una entrega oportuna y eficiente.

Experiencia: Nuestra empresa ha sido el aliado confiable de numerosas instituciones financieras en el Perú para la actualización de documentos normativos, incluido la actualización de la Política Salarial.

Estamos aquí para responder a tus preguntas y asegurarnos de que este proceso sea lo más suave posible para la Cooperativa León XIII.

¡Agradecemos la oportunidad de trabajar contigo y mejorar juntos!

Atentamente,

Los Expertos S.A.C.

Anexo 4

Cronograma de actualización del Manual de Organización y Funciones

Semana 1-2: Levantamiento de Perfiles

Día 1-5: Identificación de áreas y funciones clave.

Día 6-10: Entrevistas con el personal para obtener información detallada sobre funciones y responsabilidades.

Día 11-14: Análisis de perfiles de puestos existentes y propuestos.

Semana 3-4: Diseño de la Estructura Orgánica y Elaboración del Borrador

Día 15-20: Diseño de la estructura orgánica, definiendo responsabilidades y jerarquías.

Día 21-25: Redacción preliminar del MOF.

Día 26-28: Revisión interna para identificar posibles lagunas o inconsistencias.

Semana 5: Presentación del Borrador a la Gerencia General

Día 29: Preparación de la presentación.

Día 30: Revisión final del borrador del MOF.

Día 31: Presentación del borrador a la Gerencia General.

Semana 6-7: Retroalimentación y Corrección de Errores

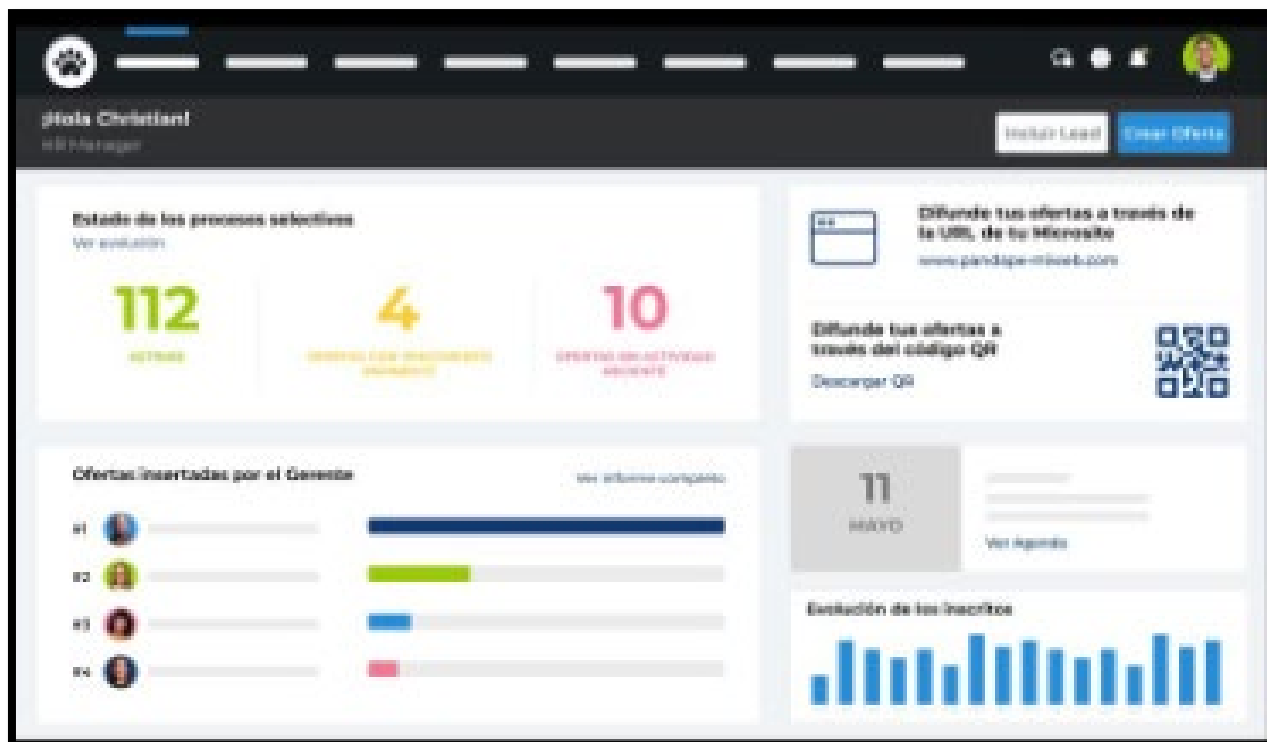
Día 32-35: Recopilación de comentarios y retroalimentación de la Gerencia General.

Día 36-40: Revisión y corrección de errores en el MOF.

Día 41-42: Preparación de una versión final del MOF.

Semana 8: Revisión Final y Aprobación

Anexo 5



Anexo 6

8. Difusión de la Convocatoria:

- Esta se realizará en las fuentes externas de reclutamiento elegidas, con un periodo máximo de reclutamiento 07 (siete) días y mínimo de reclutamiento de 03 (tres) días. El plazo puede ser mayor, previa coordinación con el Jefe de área solicitante, GerenteJefe de Administración y Finanzas y Gerencia General, y dependerá de la complejidad del recurso humano a contratar. Asimismo, el plazo de la referida convocatoria puede ser menor de acuerdo al requerimiento y necesidad del área o Unidad solicitante, contando con las autorizaciones antes mencionadas.
- El Formato **FORM N° 02-CONVOCATORIA**, será remitido a las fuentes externas de reclutamiento (**Ver Anexo N° 01-FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO**), vía mail para su difusión.
- En caso la difusión se deba realizar a través del diario de mayor aceptación y circulación, se alcanzará el Formato **FORM N° 02-CONVOCATORIA**, a la unidad de Logística, siendo el responsable de la difusión a través de dicho medio.

Fuente: Fragmento del Procedimiento de reclutamiento y selección

Anexo 7

- Aquellos candidatos que no registren calificación 100% Normal en la central de riesgos, serán excluidos; aun cuando estos cumplan el perfil, teniendo las siguientes situaciones:-
 - Deben tener mínimo 6 meses con calificación normal en el sistema financiero.
 - Aquellos candidatos que registren deudas con entidades telefónicas, cosméticos y belleza (Unique, Avon, Natura, etc.) deberán saldar sus deudas en un plazo de 1 mes, la cual quedara pactada mediante una carta compromiso. (de acuerdo al monto de la deuda se podrá solicitar un plazo mayor).
 - En caso el postulante registre una deuda y esta se encuentre en esta CPP, se solicitará algún documento que sustente que esta situación ya está subsanada. En caso al deuda este en atrasada, se deberá solicita el voucher de pago de los últimos 6 meses, carta de no adeuda (en caso este haya terminado de cancelar su deuda).
- Luego se calificarán los Curriculum de los candidatos aptos, considerando los puntajes y factores de evaluación que forman parte del Anexo N° 02 – CUADRO DE PONDERACIONES PARA EVALUACIÓN DE PERSONAL. La evaluación curricular, tendrá un peso del 30% en el resultado final.
- En caso el proceso de selección esté orientado a cubrir el puesto de Gerente General, el Consejo de Administración, puede delegar esta etapa de evaluación a la Unidad de RRHH, o a un tercero especialista.
- Sólo se pasará a la siguiente Etapa de Evaluación, siempre que se cuente con un mínimo de tres candidatos aptos. De ser un puesto crítico y necesario, el área usuaria solicitará la excepción a la Gerencia de Administración y Finanzas y a la Gerencia General.

Fuente: Fragmento del Procedimiento de reclutamiento y selección

Anexo 8

OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	11. Se enviará la relación de postulantes a la Oficial de c Cumplimiento, con la finalidad de que estos puedan ser filtrados en las listas sensibles y se evite la contratación de personas que ponen en riesgo el sistema de LA/DFT y elevan el riesgo reputacional de la cooperativa; Así como, también, se evite la aplicación de sanciones por parte del ente supervisor.
-------------------------	---

Fuente: Fragmento del Procedimiento de reclutamiento y selección

Anexo 9

12.1 Evaluación psicológica:

Esta etapa se realiza mediante la Plataforma Multitest, la cual se desarrolla según el perfil requerido:

- Evaluación de competencias
- Evaluación de Personalidad
- Capacidad Intelectual
- La plataforma indicada El psicólogo, emite un informe cuantitativo, con los resultados de su evaluación. Si el postulante tiene un rendimiento de mayor o igual a 50%, el -precisando si el candidato es considerado APTO. y si es menor a 50% se considera NO APTO- no para ocupar el puesto. Sólo pasarán a la siguiente fase del proceso los candidatos con calificación APTO.
- La evaluación Psicológica para el puesto, tendrá un peso de 30% en el resultado final.

12.2 Ranking Parcial de Calificaciones:

- Sólo participarán en la entrevista final, aquellos candidatos que hayan obtenido un mayor puntaje en las etapas de evaluación previas (Mínimo tres dos).

Fuente: Fragmento del Procedimiento de reclutamiento y selección

Anexo 10

- La Calificación asignada en la Entrevista Final, tendrá un peso de 40% en la calificación
- Para el caso del Proceso de Selección del Gerente General, esta etapa, estará a cargo de los miembros del Consejo de Administración.
- Finalmente, al terminar la entrevista de todos los candidatos, cada miembro del jurado deberá entregar los resultados a la Jefatura de Recursos Humanos, los cuales deberán debidamente llenados y firmados. Posterior a ello, se promediarán los resultados emitidos por cada miembro del jurado.

Página

15. La Formalización del acta final de calificación será emitida en un plazo máximo de 24 horas de terminada la entrevista final, dando a conocer si hubo algún ganador y reten, de ser el caso. De no haber candidatos que hayan cumplido con los requisitos exigidos, se deberá plasmar en el actay se volverá a publicar, es decir volver al punto 8. El acta final de calificación del candidato seleccionado como ganador, se tendrá teniendo en consideración del Anexo N° 02 – CUADRO DE PONDERACIONES PARA EVALUACIÓN DE PERSONAL.

16. Comunicación losde resultados a candidato declarado ganador por medio de teléfono, indicando el puesto al que ha resultado ganador, remuneración y horario de trabajo. De aceptar los términos previamente comunicado, se dará por cerrada el proceso. De no aceptar los términos indicados, se procederá a llamar al retén, de ser el caso, indicado los términos para el puesto ganador. En caso ninguna de las personas indicadas en el acta como ganador y reten acepte estos términos, se procederá a comunicar al Comité evaluador. Si el comité autoriza a reabrir la convocatoria, se regresará al punto 8, pudiendo ser menor el tiempo de convocatoria, estos según la necesidad del área usuaria. Por otro lado, si el comité evaluador decide no reabrir la convocatoria hasta nuevo aviso, se dará por cerrada el proceso de reclutamiento y selección para el puesto indicado.

Fuente: Fragmento del Procedimiento de reclutamiento y selección