



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE INGENIERÍA ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Propuesta de mejora para optimizar el proceso de contratación en una
empresa del rubro pastelero

TESIS

Para optar el título profesional de Ingeniero Industrial

AUTORES

Callan Huanca, Oscar Wilfredo
ORCID: 0009-0007-4342-7476

Pacompia Zavala, Jose Noe
ORCID: 0009-0005-3298-4264

ASESOR

Ballero Nuñez, Gino Sammy
ORCID: 0000-0002-7991-3747

Lima, Perú

2023

METADATOS COMPLEMENTARIOS

Datos de los autores

Callan Huanca, Oscar Wilfredo

DNI: 72548092

Pacompia Zavala, Jose Noe

DNI: 77699799

Datos de asesor

Ballero Nuñez, Gino Sammy

DNI: 10426485

Datos del jurado

JURADO 1

Thompson Schreiber, Victor Manuel

DNI: 40061921

ORCID: 0000-0002-5158-4304

JURADO 2

Madrid Lizárraga, Aldo Martín Rubén

DNI: 08597714

ORCID: 0000-0001-5290-9097

JURADO 3

Mateo Lopez, Hugo Julio

DNI: 07675553

ORCID: 0000-0002-5917-1467

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 2.11.04

Código del Programa: 722026

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Nosotros, Callan Huanca Oscar Wilfredo, con código de estudiante N° 201811418, con DNI N° 72548092, con domicilio en jirón conquis asent.h. las delicias de villa 1ra zona Mz. A1 Lt. 16D, distrito Chorrillos, provincia y departamento de Lima, y Pacompia Zavala Jose Noe, con código de estudiante N° 201812265, con DNI N° 77699799, con domicilio en Calle 5 Urb. Los Jardines de Naranjal Etapa 2da Mz. G Lt 02, distrito San Martín de Porres, provincia y departamento de Lima, en nuestra condición de bachilleres en Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería, declaramos bajo juramento que:

La presente tesis titulada: “Propuesta de mejora para optimizar el proceso de contratación en una empresa del rubro pastelero” es de nuestra única autoría, bajo el asesoramiento del docente Ballero Nuñez, Gino Sammy, y no existe plagio y/o copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica o de investigación, universidad, etc.; la cual ha sido sometida al antiplagio Turnitin y tiene el 16% de similitud final.

Dejamos constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en la tesis, el contenido de estas corresponde a las opiniones de ellos, y por las cuales no asumimos responsabilidad, ya sean de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de internet.

Asimismo, ratificamos plenamente que el contenido íntegro de la tesis es de nuestro conocimiento y autoría. Por tal motivo, asumimos toda la responsabilidad de cualquier error u omisión en la tesis y somos conscientes de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de falsa declaración, nos sometemos a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y a los dispositivos legales nacionales vigentes.

Surco, 23 de octubre del 2023



(Callan Huanca Oscar Wilfredo)

DNI N° 72548092



(Pacompia Zavala Jose Noe)

DNI N° 77699799

INFORME DE ORIGINALIDAD-TURNITIN

Propuesta de mejora para optimizar el proceso de contratación en una empresa del rubro pastelero

INFORME DE ORIGINALIDAD

16%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.urp.edu.pe

Fuente de Internet

4%

2

hdl.handle.net

Fuente de Internet

3%

3

repositorio.unitec.edu

Fuente de Internet

<1%

4

www.coursehero.com

Fuente de Internet

<1%

5

blog.kenjo.io

Fuente de Internet

<1%

6

www.slideshare.net

Fuente de Internet

<1%

7

fdocuments.es

Fuente de Internet

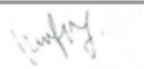
<1%

8

repositorio.unesum.edu.ec

Fuente de Internet

<1%


Mg. Ing. Víctor Manuel Thompson Schreiber
Coordinador Programa Titulación por Tesis - TTTIS
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis lo dedico a mis padres que me apoyan en todo momento durante todo mi camino universitario son el motor para seguir adelante siempre.

Agradecer a todas las personas que conocí durante mi formación como estudiante universitario.

Callan Huanca Oscar Wilfredo

A mis padres, a mi hermano y mi familia, que siempre me apoyaron y motivaron durante toda mi vida y a lo largo de mi carrera, gracias especialmente a mis padres pude llegar a cumplir este logro importante en mi formación profesional gracias a todo su esfuerzo, amor y enseñanzas.

Y a mi novia que me ha apoyado día con día y que me ha motivado a no rendirme.

Pacomia Zavala Jose Noe

AGRADECIMIENTO

Queremos dar gracias a Dios que siempre está presente, dándonos ánimos para culminar con éxito la investigación.

Por el asesoramiento brindado por el Ing. Gino Ballero, el metodólogo Hugo Mateo y a los docentes que nos apoyaron a lo largo de la carrera que nos motivaron a seguir aprendiendo y ser mejores profesionales y personas para la sociedad.

Callan Huanca Oscar y Pacompia Zavala Jose

ÍNDICE GENERAL

METADATOS COMPLEMENTARIOS	ii
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD.....	iii
INFORME DE ORIGINALIDAD-TURNITIN.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.1 Planteamiento del problema	2
1.2 Problema General.....	7
1.3 Problemas Específicos.....	7
1.4 Objetivos	8
1.4.1 Objetivo General.....	8
1.4.2 Objetivos Específicos.....	8
1.5 Delimitación de la investigación	8
1.6 Importancia y justificación del estudio	9
1.7 Limitaciones del estudio.....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
2.1 Investigaciones relacionadas con el tema.....	11
2.1.1 Antecedentes nacionales	11
2.2.2 Antecedentes Internacionales.....	13
2.2 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio.....	16
2.2.1 Metodología STAR.....	16
2.2.2 Normalización de procedimiento	16
2.2.3 Propuesta de mejora	17
2.2.4 Contratación de personal.....	17
2.3 Definición de términos básicos	18
2.3.1 Diagrama de causa – efecto (Ishikawa)	18
2.3.2 Diagrama Pareto.....	19

2.3.3 Ciclo PHVA	20
2.3.4 Metodología DMAIC	21
2.3.5 Absentismo laboral	22
2.3.6. Rotación de personal	23
2.3.7 Gestión de talento	23
2.3.8 Proceso de contratación de personal	24
2.3.9 Selección de personal.....	25
2.3.10 Índice de rotación de personal	25
2.3.11 Entrevista por competencias	26
2.3.12 Desempeño laboral.....	27
2.3.13 Gestión del talento humano.....	27
2.3.14 Liderazgo y trabajo en equipo.....	28
2.3.15 Clima organizacional	29
2.3.16 Relaciones laborales.....	29
2.3.17 Nuevos canales de contratación externos.....	30
2.3.18 Tiempo de contratación del personal	30
2.3.19 Índice de conversión	31
2.3.20 Tiempo de permanencia de personal (retención de personal).....	31
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS	32
3.1 Hipótesis.....	32
3.1.1 Hipótesis principal	32
3.1.2 Hipótesis específicas	32
3.2 Definición conceptual de las variables	32
3.2.1 Operacionalización de las variables.....	34
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	39
4.1 Tipo y método de investigación	39
4.2 Diseño de investigación.....	39
4.3 Enfoque	40
4.4 Población de estudio.....	40
4.5 Diseño muestral	40
4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	42
4.7 Procedimientos para la recolección de datos.....	42
4.8 Técnicas de procesamiento para el análisis de datos.....	43

CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	45
5.1 Definir	46
5.2 Medir	52
5.3 Analizar	72
5.4 Mejora	81
5.5 Controlar.....	82
5.6 Innovación	110
5.7 Análisis Económico.....	114
5.8 Prueba de Hipótesis	121
5.8.1 Prueba de hipótesis 1: Permanencia del personal	121
5.8.2 Prueba de hipótesis 2: Proceso de reclutamiento	124
5.8.3 Prueba de hipótesis 3: Índice de conversión	127
CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES	131
REFERENCIAS.....	132
ANEXOS	134
Anexo A: Matriz de Consistencia	134
Anexo B: Formato de encuesta de satisfacción	136
Anexo C: Validez de instrumento de investigación (pre) - Juicio de Expertos	138
Anexo D: Validez de instrumento de investigación (pre) - Juicio de Expertos.....	140
Anexo E: Formato encuesta de satisfacción (Post).....	142
Anexo F: Validez de instrumento de investigación (Post) - Juicio de Expertos.....	144
Anexo G: Propuesta para modelar y rediseñar los procesos con Bizagi.....	148
Anexo H: Propuesta para desarrollar un manual de procesos para orientar al personal	150
Anexo I: Propuesta de utilizar indicadores clave para tener un mayor control del cumplimiento del objetivo	153
Anexo J: Propuesta de campañas y métodos de reclutamiento.....	155
Anexo K: Carta de consentimiento de la empresa	157

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resumen Ishikawa	7
Tabla 2 Matriz de operacionalización de variables.....	34
Tabla 3 Población y muestra pre y post	41
Tabla 4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	43
Tabla 5 Descripción de procedimientos de análisis de datos.....	44
Tabla 6 Incidencia de problemas detectados	48
Tabla 7 Funciones del proceso.....	51
Tabla 8 Días de permanencia.....	54
Tabla 9 Número de personal que se retiro	54
Tabla 10 Tiempo medio de permanencia pre - test.....	56
Tabla 11 Tiempo de contratación	57
Tabla 12 Tiempo de duración del proceso de contratación	60
Tabla 13 Tiempo de contratación	61
Tabla 14 Índice de conversión pre - test	62
Tabla 15 Indicadores pre - mejora por meses	63
Tabla 16 Indicadores generales pre - mejora	65
Tabla 17 Matriz de 5 porqué.....	76
Tabla 18 Priorización de problemas	81
Tabla 19 Resumen de encuestas Post - Etapa entrevista.....	89
Tabla 20 Resumen de encuestas post - Procedimiento de contrataciones	89
Tabla 21 Resumen de encuestas post - Canales de contratación	90
Tabla 22 Resumen encuesta general	90
Tabla 23 Proceso de Reclutamiento y Selección	94
Tabla 24 Proceso de contratación	96
Tabla 25 Tiempo de contratación antes de mejora	98
Tabla 26 Tiempo de contratación después de mejora.....	100
Tabla 27 Tiempos Pre y Post - Tiempo de contratación.....	100
Tabla 28 Factor de mejora - Tiempo de contratación	100
Tabla 29 Reducción de tiempo de contratación.....	101
Tabla 30 Porcentaje de aceptación según fuentes externas	106
Tabla 31 Índice de conversión después mejora	107
Tabla 32 Indicadores post - mejora por meses.....	108

Tabla 33	Resumen comparativo de las variables de estudio.....	110
Tabla 34	Valoración de actividades para modelar	115
Tabla 35	Costo total de propuesta de modelado de procesos	115
Tabla 36	Presupuesto de propuesta para manual de procedimientos.....	116
Tabla 37	Costo total propuesta de manual de procedimientos	116
Tabla 38	Presupuesto propuesto de implementación de indicadores.....	116
Tabla 39	Costo total de propuesta de implementación de indicadores	117
Tabla 40	Presupuesto de propuesta de campañas y métodos de reclutamiento.	117
Tabla 41	Resumen de gastos de las propuestas	118
Tabla 42	Subtotal egresos	118
Tabla 43	Costos de materiales posterior a las propuestas.....	119
Tabla 44	Total de egresos luego de las propuestas de mejora	120
Tabla 45	Comparación del tiempo permanencia actual y mejorado.....	122
Tabla 46	Análisis descriptivo N°1	122
Tabla 47	Prueba de normalidad SPSS N°1	123
Tabla 48	Prueba de normalidad N°1	123
Tabla 49	Prueba t-student N°1 exactitud	124
Tabla 50	Comparación del antes y después proceso de reclutamiento	124
Tabla 51	Análisis descriptivo N°2	125
Tabla 52	Prueba de normalidad SPSS N°2.....	126
Tabla 53	Prueba de normalidad N°2.....	126
Tabla 54	Prueba t - Student N°2 exactitud.....	126
Tabla 55	Comparación del antes y después índice de conversión.....	127
Tabla 56	Análisis descriptivo N°3	128
Tabla 57	Prueba de normalidad SPSS N°3	128
Tabla 58	Prueba de normalidad N°3	129
Tabla 59	Prueba t - Student N°3 exactitud.....	129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Rotación de personal	2
Figura 2 Absentismo Laboral	3
Figura 3 Rotación Negativa	4
Figura 4 Crecimiento Empresarial	5
Figura 5 Productividad vs Rotación de Personal	6
Figura 6 Diagrama causa – efecto	6
Figura 7 Diagrama Pareto	7
Figura 8 Ubicación espacial de la empresa La Mora S.A.C.	9
Figura 9 Diagrama de Ishikawa	19
Figura 10 Diagrama de Pareto	19
Figura 11 Despliegue del ciclo PHVA	20
Figura 12 DMAIC.....	45
Figura 13 Implementación Controles	46
Figura 14 Mapa de procesos	47
Figura 15 Diagrama de Pareto sobre deserción laboral	49
Figura 16 Diagrama de bloques - Proceso de contratación.	49
Figura 17 Diagrama de flujo – Proceso de contratación.....	50
Figura 18 Gráfico de promedio de días de permanencia	55
Figura 19 Gráfico de la duración proceso contratación.....	60
Figura 20 Total candidatos vs Seleccionados	62
Figura 21 Entrevista tradicional.....	65
Figura 22 Comportamiento de trabajadores	66
Figura 23 Trabajador idóneo	67
Figura 24 Entrevista por experiencias anteriores.....	67
Figura 25 Complicación entrega de documentación	68
Figura 26 Métodos facilitar documentos	69
Figura 27 Método tradicional de contratación.....	69
Figura 28 Canal adecuado de contratación	70
Figura 29 Reclutamiento respecto a realidad del puesto	71
Figura 30 Reclutamiento por Redes sociales	71
Figura 31 Diagrama de Ishikawa	72
Figura 32 Ejemplo modelado de procesos.....	149

Figura 33 Ejemplo - Manual de procesos de contratación	152
Figura 34 Ventajas del KPIs	154
Figura 35 Fuente de reclutamiento externo	156
Figura 36 Evaluación por competencias.....	82
Figura 37 Comportamiento del colaborador.....	83
Figura 38 Trabajador idóneo	84
Figura 39 Potencial del colaborador	84
Figura 40 Recolección virtual de documentos.....	85
Figura 41 Implementación de plataformas virtuales	86
Figura 42 Firma de documentación digital.....	86
Figura 43 Convenios con institutos	87
Figura 44 Actualizar formas de reclutamiento	88
Figura 45 Reclutamiento por segmentación	88
Figura 46 Predecir el rendimiento de postulantes.....	91
Figura 47 Datos etapa pre - días de permanencia	92
Figura 48 Propuesta de entrevista por competencias.....	92
Figura 49 Proceso de Reclutamiento y selección - Pre test.....	97
Figura 50 Proceso de contratación - Pre test	98
Figura 51 Proceso de Reclutamiento y selección – Post	99
Figura 52 Proceso de Contratación - Post.....	99
Figura 53 Convenios con institutos	104
Figura 54 Uso de LinkedIn	105
Figura 55 Comparativa de índice de conversión mejorado	107
Figura 56 Necesidades y objetivos	111
Figura 57 Capacitar al personal	111
Figura 58 Automatizar proceso de contratación	112
Figura 59 Transformación a lo digital	112
Figura 60 Plataforma de autoservicio	113
Figura 61 Análisis de datos.....	114
Figura 62 Fomentar ambiente colaborativo.....	114

RESUMEN

La presente investigación tuvo por objeto de estudio desarrollar una propuesta de mejora para optimizar el proceso de contratación enfocado a reducir la rotación del personal de una compañía del rubro pastelero, identificada por la baja productividad, a causa de no contar con la cantidad de personal requerida, no contar con las capacidades necesarias para adaptarse y a la demora en el acondicionamiento del nuevo personal en los procesos ya establecidos en el área.

En el presente nuestro personal cuenta con un buen ambiente laboral, se cumple con las normas básicas de seguridad, y para seleccionar el personal que cumpla con las características idóneas en cada área, planteamos una propuesta que consiste en desarrollar una Metodología STAR por competencias en las entrevistas, normalizar procedimientos de contratación y nuevos canales de reclutamiento, que comprenda una mejor contratación de personal a través de preguntas diseñadas para conocer el comportamiento del trabajador, es decir como se ha desenvuelto en situaciones pasadas y con ello poder pronosticar como se desenvolverá en su puesto laboral, optimizaremos el funcionamiento del área, definiremos las tareas siguiendo un procedimiento estándar, reduciendo las dudas o incluso eliminar procedimientos innecesarios lo que buscamos es mediante una buena contratación del personal evitar sobrecargar de trabajo a el resto de integrantes del área, reducir costos de contratación mediante convenios con instituciones así como encontrar el canal más adecuado para cada puesto, con ello incrementaremos la competitividad y productividad de la pastelería.

Con nuestra propuesta de mejora para optimizar el proceso de contratación pretendemos reducir la rotación del personal a través de las estrategias planteadas

Las propuestas planteadas en la presente tesis se estima que permitirá disminuir la rotación de los colaboradores de 46.38%.

Palabras clave: Proceso de contratación, rotación de personal, procedimiento estándar, mejora de proceso.

ABSTRACT

The purpose of this research was to develop an improvement proposal to optimize the hiring process focused on reducing the personnel turnover of a company in the confectionery industry, identified by low productivity, due to not having the required number of personnel, not having the necessary skills to adapt and the delay in the conditioning of new personnel in the processes already established in the area.

At present our staff has a good working environment, basic safety standards are met, and to select personnel that meets the ideal characteristics in each area, we propose to develop a STAR Methodology by competencies in the interviews, standardize hiring procedures and new recruitment channels, which includes a better recruitment of personnel through questions designed to know the behavior of the worker, We will optimize the operation of the area, we will define the tasks following a standard procedure, reducing the doubts or even eliminating unnecessary procedures, what we seek is through a good recruitment of personnel to avoid overloading work to the rest of the members of the area, reduce recruitment costs through agreements with institutions and find the most appropriate channel for each position, thereby increasing the competitiveness and productivity of the bakery.

With our improvement proposal to optimize the hiring process, we intend to reduce personnel turnover through the strategies proposed.

The proposals proposed in this thesis are estimated to reduce employee turnover by 46.38%.

Keywords: Recruitment process, staff rotation, standard procedure, process improvement.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se desarrolla abordando el área de recursos humanos y focalizado en el proceso de contratación, con el objetivo de disminuir el nivel de rotación de personal de una empresa de rubro pastelero y lograr alcanzar un aumento en la eficiencia en los colaboradores.

Se propone la elaboración de una propuesta de mejora con el fin de disminuir los niveles de rotación de personal actuales, dicha propuesta tiene el objetivo de mejorar el procedimiento de contratación mediante la normalización de los procesos internos, una mejor forma de realizar las entrevistas y nuevas plataformas de reclutamiento lo cual nos daría mayores resultados en la eficiencia de las actividades a realizar. Esta propuesta del plan nos ayudará a llevar un mejor control de la información y de los procesos que se desarrollan en el área.

El tipo de esta investigación es explicativa ya que a medida que vamos utilizando los conceptos de Metodología STAR, normalización de procesos y nuevas plataformas de contratación para optimizar el proceso de contratación, estos a su vez nos permite conocer las posibles causas y consecuencias de la alta rotación de personal que afecta la empresa.

En el capítulo I, se describen los problemas y objetivos principales, así como los específicos, se delimita la investigación. Finalmente se expone su importancia y justificación.

En el capítulo II, se describen los antecedentes del estudio, donde se exponen tesis nacionales e internacionales relacionadas a la temática de la investigación, se expresan las bases teóricas y la definición de términos básicos relacionados al tema.

En el capítulo III, se formulan las hipótesis de la investigación y se describen las variables a desarrollar, estas son de suma importancia debido a que entorno a ellas se realiza toda la investigación.

En el capítulo IV se describe la Metodología de investigación a desarrollar en la presente investigación, de igual manera se exponen las técnicas a aplicar.

En el capítulo V, se exponen los resultados en función a las hipótesis planteadas, se resuelve si son aceptadas o rechazadas.

Finalmente se describen las conclusiones y recomendaciones de manera de término de la presente investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

A nivel mundial, la rotación del personal se está convirtiendo en una problemática que genera pérdidas en las empresas:

Esto se debe a que cuando un empleado ingresa a laborar en la organización esta debe proporcionar capacitaciones para que se pueda adaptar y conocer las funciones a realizar, lo cual va a tomar un periodo de tiempo en el que el empleado no va a rendir de manera óptima, esto genera a su vez un retraso en los departamentos que dependan de las funciones del nuevo trabajador. (Bravo, Orellana, & Tapia, 2022, p. 5)

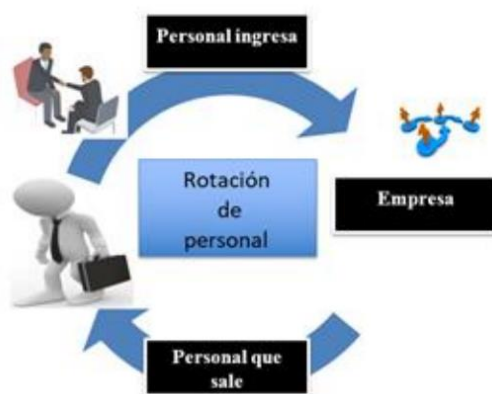
Bajo otro punto de vista la alta rotación de personal es vista de la siguiente manera:

Un factor de alarma, toda vez que afecta considerablemente a las organizaciones, no sólo por los altos costos que significan el reclutamiento y la selección de nuevos elementos, sino también, por los cambios tan abruptos en su capital humano, lo que conlleva a trabajar arduamente, para lograr que el empleado de reciente ingreso desarrolle el conocimiento, la aceptación y su adaptación a las políticas, normas y procedimientos de trabajo de la empresa. (González, 2016, p. 56)

La forma como se representa la rotación es de alguna forma cíclica y la forma como se representa se representa en la Figura 1.

Figura 1

Rotación de personal



Nota. Elaboración Propia

Tanto la renuncia voluntaria como la involuntaria es vista de la siguiente manera:

La pérdida deliberada (renuncia) o no deliberada (despido) del empleo puede cuantificarse a través del índice de rotación de personal. La rotación de personal se caracteriza por ser un fenómeno dinámico presente en cualquier cultura empresarial independientemente del giro o tamaño de la empresa, mientras que el ausentismo es la no presencia de los empleados en momentos en los que deberían estar laborando. (Langle, Méndez, & Sánchez, 2021, p. 23)

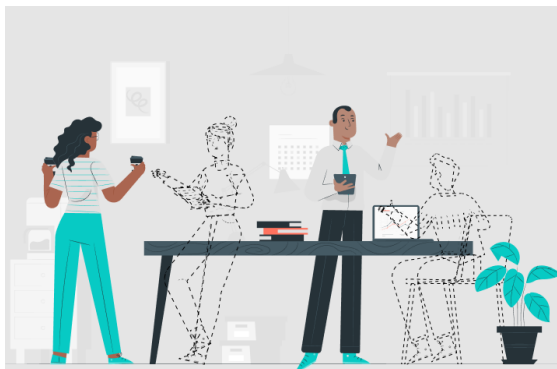
Es de suma importancia poder controlarlo en el mundo de las empresas y en general:

Bajo otro punto de vista la rotación de personal es un tema de vital importancia en el mundo empresarial, debido a este problema muchas organizaciones a nivel mundial se ven afectada en todas sus áreas pero la que tiene un mayor efecto es su producción, también se producen gastos al momento de despedir a los trabajadores, ya que tienen que liquidar por el tiempo de trabajo y al momento de contratar porque se producen costos en el reclutamiento, en la selección y cuando se necesita de capacitación constante para poder asumir ese puesto de trabajo. (Cabrera, 2019, p. 10)

Otra forma de representar la carga laboral trae consecuencias como el sobre cargo de trabajo como se presenta en la Figura 2.

Figura 2

Absentismo Laboral



Nota. Team Insight

En América la perspectiva e investigaciones realizadas tienen las siguientes definiciones:

La importancia de la rotación de personal como indicador de la estabilidad de la organización, donde radica lo relevante del estudio de la rotación de personal

como elemento de la administración de recursos humanos para fomentar la estabilidad y la productividad de la organización. Si bien la rotación puede ser positiva o negativa, dependiendo de si es voluntaria o no, es por lo que conviene diferenciar estos conceptos. (Cabrera, Ledezma, & Rivera, 2011, p. 85)

En la actualidad los factores que tienen mayor incidencia son los que se mencionan a continuación:

El capital humano es uno de los factores determinantes que contribuye a la competitividad de las organizaciones, puesto que las competencias, los conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el liderazgo y la identificación del personal son algunos activos requeridos para enfrentar las demandas de un entorno turbulento y alcanzar la misión organizacional. Pese a la importancia que el capital humano representa para las organizaciones, son pocas las investigaciones que en México se han efectuado respecto al origen multivariado. (Littlewood, 2006, p. 18)

La cadena de producción influye en la continuidad de producción como en la carga laboral como lo representamos en la Figura 3.

Figura 3

Rotación Negativa



Nota. Lean Componentes

Para lograr que una empresa logre el crecimiento deseado necesita controlar la estabilidad de sus colaboradores:

Dentro de la continua búsqueda de crecimiento y posicionamiento en el mercado, las empresas, han tenido que enfrentarse con el constante inconveniente de la rotación de personal, que se ha considerado en un factor determinante para concebir la estabilidad organizacional. Esto debido a que el recurso humano como

principal motor de crecimiento misional, requiere un constante seguimiento que involucre la creación de un ambiente laboral agradable. (Meneses, 2019, p. 28)

Una de las maneras de poder controlar la rotación de personal es planificando un crecimiento de la empresa y generando una mejora continua como lo presentamos en la Figura 4.

Figura 4

Crecimiento Empresarial



Nota. In markeitng

En el Perú existe un gran efecto entre la rotación de personal con el alcance de los indicadores a alcanzar:

En cuanto a la relación entre la rotación de personal y la productividad, se demostró que la relación sí es significativa. Con relación a la relación entre el absentismo laboral y la productividad, se comprobó que dicha relación sí es significativa. Si un operario no llega a presentarse en su puesto de trabajo, es cubierto inmediatamente por otro operario, donde necesariamente tendrá que realizar horas extraordinarias para compensar la ausencia del absentista. (Ccollana, 2015, p. 8)

Así como existen factores que lo condicionan tales como:

Los factores vinculados con las condiciones laborales que ofrecen las empresas son señalados como la principal causa para renunciar a un puesto de trabajo. Esta causa incluye irregularidades como la falta de claridad en los procesos de contratación, incumplimiento de los pagos o fechas aplazadas de pagos, ausencia de aportes al sistema de fondo de pensiones o Essalud. (Quispe, 2017, p. 12)

La falta de personal influye en diversos factores como en la productividad como en la tasa de retención del personal tales como se representa en la Figura 5.

Figura 5

Productividad vs Rotación de Personal

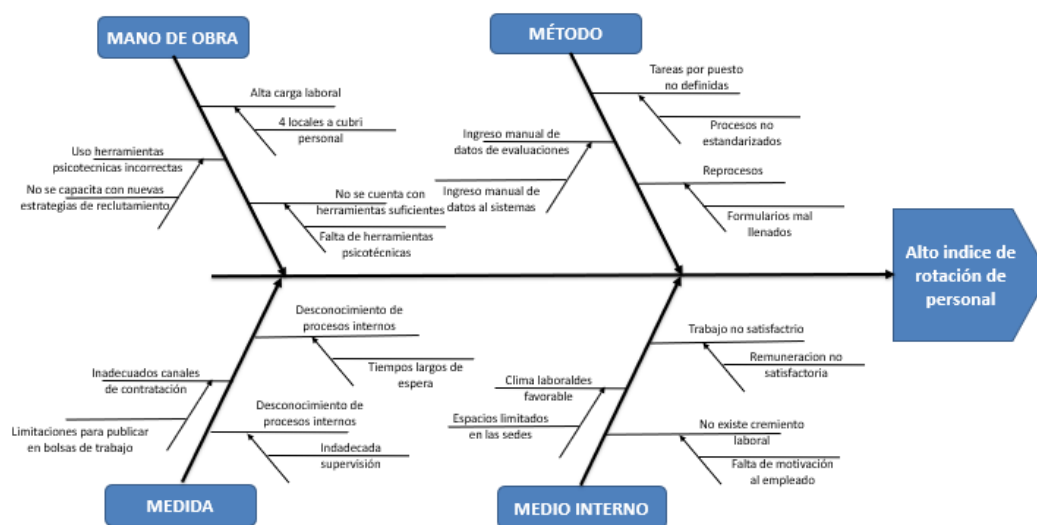


Nota. In markeitng

Por esta razón, se ha identificado 4 factores que influyen sobre la rotación de personal con el fin de determinar las causas que originan el problema, dichos factores se muestran en la Figura 6.

Figura 6

Diagrama causa – efecto



Nota. Elaboración Propia

En la siguiente Tabla 1 se mostrará un resumen de los factores que más influyen en la alta rotación del personal que se muestra a continuación:

Tabla 1

Resumen Ishikawa

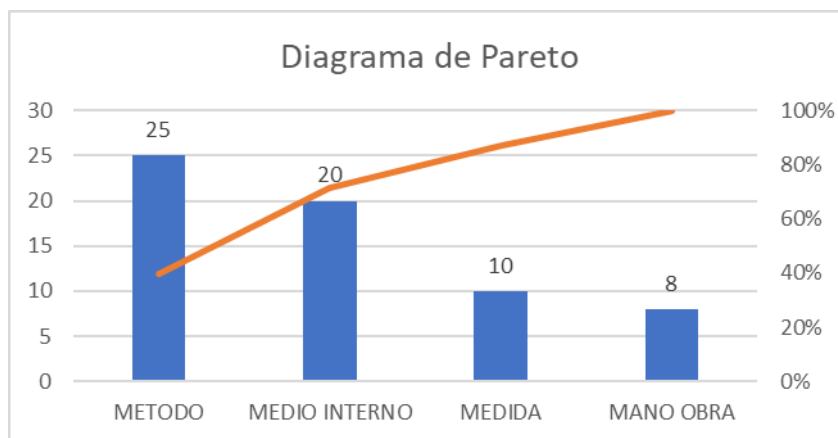
CATEGORÍA	CANTIDAD	SUMA ACUMULADA	PORCENTAJE DEL TOTAL	PORCENTAJE DEL ACUMULADO
MÉTODO	25	25	39.68%	39.68%
MEDIO INTERNO	20	45	31.75%	71.43%
MEDIDA	10	55	15.87%	87.30%
MANO OBRA	8	63	12.70%	100.00%

Nota. Elaboración Propia

Con los datos de los factores que influyen en la rotación laboral para determinar que el 20% de los problemas generan el 80% de los efectos como se presenta en el Figura 7.

Figura 7

Diagrama Pareto



Nota. Elaboración Propia

1.2 Problema General

¿En qué medida la propuesta de mejora optimiza el proceso de contratación en una empresa del rubro pastelero?

1.3 Problemas Específicos

a) ¿En qué medida la Metodología STAR mejora la permanencia del personal en una empresa del rubro pastelero?

- b) ¿En qué medida la normalización de procedimientos optimiza el proceso de contratación en una empresa del rubro pastelero?

- c) ¿En qué medida los nuevos canales de contratación mejoran la tasa de conversión en una empresa del rubro pastelero?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta de mejora para optimizar el proceso de contratación en una empresa del rubro pastelero.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Desarrollar la Metodología STAR para mejorar la permanencia del personal en una empresa del rubro pastelero.

- b) Desarrollar la normalización de procedimientos para optimizar el proceso de contratación en una empresa del rubro pastelero.

- c) Desarrollar nuevos canales de contratación para optimizar la tasa de conversión en una empresa del rubro pastelero.

1.5 Delimitación de la investigación

a) Delimitación temporal

La presente investigación se realiza con información del periodo julio del 2022 a junio del 2023, más no se realiza la implementación.

b) Delimitación espacial

La investigación tiene lugar en la ciudad de Lima, distrito de Chorrillos, en el área de recursos humanos de una empresa pastelera como se muestra en la Figura 8.

Figura 8

Ubicación espacial de la empresa La Mora S.A.C.



Nota. Elaboración Propia

c) Delimitación teórica

La investigación se basa en la teoría de gestión por procesos de los cuales se aplicarán sus herramientas para mejorar los procesos de reclutamiento, selección y contratación del área de recursos humanos.

1.6 Importancia y justificación del estudio

a) Importancia

De no implementar la propuesta de mejora podría conllevar a que los procesos dentro del área de recursos humanos se desarrollen con menos eficiencia gracias a que los datos e información se irá haciendo menos fácil de manejar y de analizar por la falta de estandarización y control, además que la alta rotación podría producir la sobrecarga de trabajo en los colaboradores actuales, disminución de la productividad, pérdida de conocimientos y trabajadores menos capacitados.

b) Justificación

Justificación Teoría

Bernal (2010) acerca del concepto afirma:

En el ámbito de la investigación, se establece una justificación teórica cuando el objetivo del estudio es fomentar la reflexión y el intercambio académico acerca del conocimiento actual, cuestionar una teoría, comparar resultados o analizar la naturaleza del conocimiento existente.

La justificación teórica es esencial en los programas académicos que conducen al grado de doctorado, ya que su enfoque principal radica en la reflexión académica. El propósito de la investigación consiste en mejorar mediante una propuesta, la eficacia en las tareas

llevadas a cabo en el campo de recursos humanos, con el fin de evidenciar que su implementación resulta beneficiosa para potenciar la eficiencia en el proceso de contratación. (p. 106)

Justificación Práctica

Bernal (2010) mencionan que:

Un estudio se considera prácticamente justificado cuando su avance contribuye a la resolución de un problema o sugiere enfoques que, cuando se implementan, beneficiarán la resolución del problema. Este estudio específico resulta beneficioso para el sector de recursos humanos en el ámbito de la contratación en una empresa dedicada a la pastelería. De esta manera buscamos mejorar el desarrollo de las tareas dentro de estos procesos de trabajo. (p. 106)

Justificación Social

Arias (2012) expone sobre la justificación social que:

El propósito de la investigación es sensibilizar a la sociedad y promover diversas sugerencias para mejorar el ámbito de los recursos humanos. Esto se debe a que la calidad del personal y el ambiente de trabajo que se les brinda es un elemento crucial en el desempeño empresarial, contribuyendo a mejorar la calidad de vida general del equipo humano. (p. 105)

Justificación Económica

Tamayo (1999) menciona sobre la justificación económica que:

Esta hace alusión a la rentabilidad en el contexto de la investigación. Puede entenderse como la dirección de algunas investigaciones prácticas hacia la posibilidad de comercializar algún producto derivado de ellas o de contribuir al aumento de los beneficios de una empresa.

La sugerencia de mejora busca optimizar las actividades realizadas, lo que a su vez ayuda a reducir los costos asociados con las tareas innecesarias dentro del área. Al mismo tiempo, permite obtener mayores ganancias al contratar a empleados eficientes que se sientan cómodos en su entorno laboral, reduciendo así la tasa de rotación de personal y disminuyendo los costos de contratación de nuevos empleados. (p. 72)

1.7 Limitaciones del estudio

Una de las principales limitaciones que se presentó fue el corto tiempo disponible para realizar la aplicación de la investigación. Así mismo la empresa no consideró el brindar un determinado presupuesto. Por estas razones no se realizará la implementación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Investigaciones relacionadas con el tema

2.1.1 Antecedentes nacionales

Alvarado & Sihuay (2021) en su tesis para optar por el título profesional de ingeniería industrial “Mejora del proceso de atención de reclamos referidos a recurso humanos para incrementar la satisfacción del trabajador en una entidad de salud pública” en la Universidad Ricardo Palma, se plantearon como objetivo la mejora del proceso de atención de reclamos referidos a recursos humanos para incrementar la satisfacción del trabajador respecto al servicio en una entidad de salud pública mediante la implementación de la Metodología DMAIC.

El uso de la tesis lo usamos como referencia, la cual es de tipo aplicada, nivel explicativo y de enfoque cuantitativo, nos sirve para tener en cuenta que, si bien es importante dar un buen servicio entregando productos de calidad y una excelente atención, también debemos considerar que si nuestro personal interno no está satisfecho con su ambiente donde labora tendrá como consecuencia que renuncie de su centro laboral, esto trae consigo costos asociados, así como recargar al personal del área faltante incrementar la carga laboral y disminución de la productividad. Si bien es con la implementación de la Metodología DMAIC se logró mejorar de incrementado un 37.5%, atacando los puntos que incidían directamente que son como agilizando el tiempo de respuesta a reclamos, y reduciendo el número de quejan por un mal trato, en nuestro caso es agilizar el proceso de contratación, eliminar procedimientos innecesarios, y realizando una inducción previa al personal ingresante.

Herrera (2021) en su tesis para optar por el título profesional de Ingeniero Industrial “Análisis y propuesta de mejora para los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en una empresa del rubro metal mecánico” en la Pontificia Universidad Católica del Perú se planteó como objetivo la implementación de mejoras en el área de Atracción y Desarrollo del Talento en una empresa dedicada al rubro metal mecánico.

La tesis de referencia es de tipo aplicativo, con respecto a la utilidad de la tesis los puntos incorporar encargados adecuados que acelerarán el proceso, a su vez que optimizarán sus tiempos, eliminar actividades que no aportan valor necesario, el uso de la Metodología

STAR que nos dará la ventaja de poder conocer a nuestro entrevistado en situaciones críticas cual fue su desenvolvimiento. Su uso redujo en un 20% la rotación del personal incrementándose cada año esto al utilizar estas herramientas y Metodologías lograrán disminuirlo de igual manera.

Hanco (2018) en su tesis para optar por el título profesional de licenciado en administración de empresas “Propuesta de mejora del proceso de gestión del talento humano para reducir el índice de rotación de personal en el área de lectura de medidores de la empresa Cadwi S.A.C.,2018” en la Universidad San Ignacio de Loyola, se planteó como objetivo identificar los factores de la gestión del proceso actual de reclutamiento y selección que se relacionan con el índice de rotación de personal en el área de lectura de medidores de la empresa Canwi SAC,2018.

La investigación citada es de tipo aplicativo y de nivel explicativo, la cual fue planteada para mejorar la gestión del talento humano se estableció etapas ya determinadas para el proceso de reclutamiento de personal esto si hacemos un símil con nuestra tesis al nosotros implantar la normalización de procesos optimizaremos los tiempos de contratación con la eliminación de actividades innecesarias, con un plan de contratación es decir que nos permita conocer las competencias del trabajador en situaciones críticas.

Hermoza (2018) en su tesis para optar por el título profesional de ingeniero industrial “Propuesta de mejora de la gestión en el área de recursos humanos en la empresa de seguridad Pacific Security Group, Cusco, 2017” en la Universidad Andina de Cusco, se planteó como objetivo la mejora de la gestión en el área de recursos humanos en la empresa de seguridad Pacific Security Group, viendo la necesidad de esta de mantenerse en vanguardia para sobrevivir en este mercado tan competitivo como es la de servicios de seguridad privada.

Llegó a la conclusión de que el proceso de reclutamiento y selección, siendo parte de un área de soporte como se estructura en los procesos centrales de la empresa, tiene un gran impacto en el desarrollo de la empresa, en específico de los proyectos en ejecución, al tratar un tema crítico como el capital humano. Esto queda demostrado cuando se hace la valorización del problema, donde se determinan montos considerables de pérdida para la empresa, siendo estos evaluados con montos mínimos de impacto. De esta manera, se

determina la importancia de los procesos y áreas de apoyo en la empresa y el análisis y control de los actuales.

Es un estudio aplicativo por el uso de técnicas y herramientas y de estudio descriptivo por su naturaleza, con respecto a la utilidad de esta referencia nos ayuda a orientarnos en el uso de las Metodologías de mejora y gestión en los procesos, subprocesos y actividades dentro del reclutamiento y selección que son subprocesos los cuales aguardamos como objeto de estudio en nuestra tesis.

Corzo, Mendoza, Suca, & Velásquez (2018) en su tesis para optar el grado académico de magister en administración estratégica de empresas “Causas de la Rotación Laboral en las Empresas del Sector Asegurador de Cusco” tuvo como objetivo principales causas personales y organizacionales que influyen en la rotación laboral, para ello usó la siguiente Metodología enfoque cuantitativo, obteniendo como resultado cuatro variables independientes influyen como la carga de trabajo, cansancio laboral, salario obtenido, u conflictos familiares.

La presente tesis de referencia es de nivel o alcance descriptivo y exploratorio, nos es de utilidad puesto que aborda la misma problemática que estamos buscando dar una propuesta de mejora en la presente investigación, en la tesis utiliza métodos similares al que se utilizará en la tesis para poder identificar los fenómenos que influyen en la rotación de personal lo que nos puede ser útil para señalar aquellos factores que no hemos incluido aún como la carga de trabajo o los conflictos familiares. La misma llegan a generar los resultados que los factores de mayor relevancia en la rotación de personal son los factores internos.

2.2.2 Antecedentes Internacionales

Vega (2021) en su tesis para optar por el título de ingeniería en recursos humanos “Gestión Estratégica del RR.HH. para la Innovación Social y el Emprendimiento Microempresarial Chileno” en la Universidad Miguel de Cervantes, se planteó como objetivo explorar cómo aprovechar al máximo todo el potencial del recurso humano, a través de la puesta en ejecución de un plan estratégico de tipo alternativo, sustentado en ideas novedosas y en el enfoque de sistemas.

El estudio en cuestión utiliza una Metodología Mixta y tiene un enfoque explicativo. Es valioso ya que su propósito radica en investigar cómo optimizar al máximo el potencial de los recursos humanos, que es el enfoque principal de la tesis en desarrollo. Este análisis se centra en la implementación de un plan estratégico alternativo desde una perspectiva de sistemas. Para ello se utiliza la matriz FODA, la cual proporcionó un equilibrio entre los aspectos internos (Debilidades y Fortalezas) y externos (Amenazas y Oportunidades), lo que se identificó como un método eficaz para determinar los factores internos y externos que podrían influir. rotación de personal.

Velasco & Souza (2018) en su tesis para optar por el título de ingeniero industrial “Propuesta de mejora en los procesos contratación del departamento de recursos humanos de Tivit-Colombia S.A.S” en la Universidad de La Salle, se planteó como objetivo proponer una reestructuración del proceso actual eliminando tareas que no agregan valor así como la caracterización del proceso de contratación con un enfoque en sistemas de gestión de calidad y un sistema de información industrial que permite reducir los tiempos de reprocesos, y de elaboración de documentación relacionada a la vinculación de personal.

Llegó a la conclusión de que al elaborar el diagnóstico y análisis de la situación actual de los procesos de contratación de la empresa TIVIT Colombia S.A.S., se encontró que el 44,54% de los reprocesos se deben a errores de digitación y un 27,73% corresponde a un uso inadecuado de plantillas en la elaboración de documentos. Estos datos fueron obtenidos a través del levantamiento y revisión de información que TIVIT Colombia S.A.S. facilitó para la investigación de causas y el reconocimiento del proceso actual.

Esta investigación es de tipo aplicativa, cuantitativa y explicativa. Tomar como referencia este estudio es útil porque brinda una solución concreta para mejorar los procesos de contratación en recursos humanos, basada en técnicas de ingeniería industrial. Los resultados obtenidos demuestran la efectividad del sistema de información propuesto, sustentado en datos concretos que reflejan una reducción significativa en los tiempos de reproceso y una mejora en la eficiencia general del proceso de contratación.

Algunos datos destacables incluyen el análisis de los tiempos de reproceso antes de la implementación del sistema propuesto, los cuales arrojaron un promedio de 3 días para

cada caso de contratación. Después de la implementación, este tiempo se redujo a un promedio de 1 día por caso. Además, el sistema de información industrial permitió una reducción del 40% en errores y una disminución del 30% en el tiempo de preparación de la documentación relacionada con la contratación de personal. Por lo tanto, estos resultados no aportan evidencia de que sea posible realizar una mejora significativa en el área, así como nos orientan para poder lograr estos cambios en la empresa que está realizando este estudio.

Mercedes (2018) en su tesis para optar por el título de ingeniero industrial “Propuesta de reingeniería de procesos administrativos para la empresa Sepryta S.A.” en la Universidad Técnica de Cotopaxi, se planteó elaborar una propuesta de reingeniería de procesos administrativos para demostrar que la reingeniería dentro de la organización puede ser la mejor alternativa para mejorar y mantener su competitividad en el mercado.

Llegó a las siguientes conclusiones:

A través de la investigación realizada se logró conocer el estado actual de la empresa. Se encontró una falta de procesos claramente definidos; El análisis reveló la ausencia de seguimiento de las actividades planificadas por el personal, lo que redundaba en desconocimiento de los objetivos que se deben alcanzar. Esta situación impacta negativamente en el desarrollo efectivo de la gestión administrativa.

Se realizó la recolección inicial de datos documentados sobre las operaciones actuales de la empresa, lo que permitió identificar deficiencias que impactan desfavorablemente en la gestión. Además, se evidenció la urgencia de un cambio significativo que requiere reorganizar los procesos existentes para garantizar la continuidad en la prestación de un servicio de alta calidad.

La tesis que empleamos se basa en un enfoque cualitativo y descriptivo, y resulta valiosa como punto de partida. Su objetivo principal es desarrollar una propuesta de reingeniería de procesos administrativos para la empresa Seprytsa S.A. Este enfoque de investigación está orientado a mejorar la eficiencia y competitividad de la organización mediante la reestructuración de sus procesos administrativos. La normalización de procesos es una de las estrategias clave que se están empleando en esta tesis.

Asimismo, se enfatiza la relevancia de promover las relaciones de amistad y la cohesión laboral, poniendo énfasis en los recursos humanos de la empresa. Se admite que la estabilidad en el empleo y la satisfacción en el desempeño de las tareas son factores esenciales para consolidar la identidad corporativa y contribuir a la eficacia organizacional, lo que podría suponer una notable disminución de la rotación de personal, principal objetivo que perseguimos.

2.2 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio

2.2.1 Metodología STAR

El uso de la entrevista para selección con la Metodología STAR se determina de la siguiente manera:

Este enfoque metodológico tiene como objetivo determinar si un solicitante tiene las cualidades deseadas mediante el análisis de sus respuestas y comportamientos en situaciones anteriores. Se contempla el uso de un formato con preguntas diseñadas como referencia, junto con espacios para que el candidato brinde la información requerida, permitiendo así evaluar su idoneidad para el puesto. (Leyva, 2019, p. 9)

La característica que podemos obtener mediante la Metodología son las siguientes:

La Metodología STAR se basa en entrevistar a los candidatos, utilizando sus comportamientos en situaciones previas como indicadores de sus posibles actuaciones en condiciones similares en el futuro. Por esta razón, es esencial analizar con antelación las situaciones que podrían surgir en el puesto en cuestión y las habilidades requeridas. Este análisis previo permite elaborar preguntas adecuadas y específicas para evaluar a los candidatos de manera efectiva. (Moreno, 2022, p. 11)

2.2.2 Normalización de procedimiento

Para poder diferenciarse y lograr una ventaja competitiva las empresas debe buscar:

En un ambiente altamente competitivo, las empresas buscan ofrecer más y mejores servicios a precios atractivos para los clientes sin afectar sus beneficios, una estrategia para lograrlo es minimizando los costos de producción a través de la normalización de procedimiento, ya que reduce fallas, desperdicios y aumenta la productividad. (Espínola, Hernández, 2020, p. 290)

Entre las múltiples ventajas que trae la estandarización tenemos:

Estandarizar y documentar los procedimientos de trabajo en cada uno de los procesos de producción e indicadores de calidad, documentación que servirá de apoyo para identificar y analizar las mejoras en dicha empresa, con lo cual se busca el incremento en la productividad por ende un aumento en las utilidades, la disminución de desperdicios de materia prima y que los operarios tengan definidas sus actividades diarias, así como también garantizar la calidad de los productos. (Pérez, 2014, p. 14)

2.2.3 Propuesta de mejora

Existen muchos retos que se enfrentan las empresas es por ello por lo que se tiene que buscar:

La constante evolución del entorno empresarial obliga a las organizaciones a prestar una atención más focalizada a la gestión de su personal, dado que la eficacia de estos recursos impacta significativamente en la gestión general de cualquier empresa, asegurando su supervivencia a largo plazo. Teniendo en cuenta este punto, es esencial que las organizaciones exitosas reconozcan, ahora más que nunca, la relevancia de establecer y mantener una cultura organizacional de alta calidad. (Chavarry, Pérez, 2012, p. 59)

2.2.4 Contratación de personal

Actualmente en los procesos de contratación se debe considerar lo siguiente:

Se basan más en las relaciones de amistad y recomendaciones que en los procesos establecidos en las diferentes empresas; el liderazgo ejercido por el departamento de recursos humanos se ve influenciado por las decisiones de los dueños o gerentes, lo que conlleva a la falta de transparencia en los procesos de contratación. Esta situación ha generado una cultura de inconformidad y desconfianza por parte de los aspirantes, quienes también al momento de participar en procesos de vinculación empiezan a buscar conocidos. (Naranjo, 2012, p. 1)

Existe una relación entre el desempeño del trabajador con el proceso de contratación:

Los principales resultados han permitido aseverar que si está correlacionado el proceso de contratación del personal y el eficiente desempeño laboral de quienes

integran la institución, lo que está impidiendo que se brinde un óptimo servicio de calidad y calidez a la ciudadanía del cantón Pedernales. Ante ello se propone una alternativa viable, que permita utilizar un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal basado en un modelo por competencias y mejorar el rendimiento laboral del personal, y concomitante a ello el servicio a la ciudadanía. (Basurto, Yoza, 2022, p. 1)

2.3 Definición de términos básicos

2.3.1 Diagrama de causa – efecto (Ishikawa)

Según Valenzuela (2017) el Diagrama de Ishikawa es también conocido con el nombre de espina de pescado (por su forma), o también denominado diagrama causa-efecto (CE). Esta es una herramienta que ayuda a tener una estructura en la información que ayuda a dar claridad, mediante un esquema ilustrativo, de las causas que producen un problema, pero en si no identifica la causa raíz.

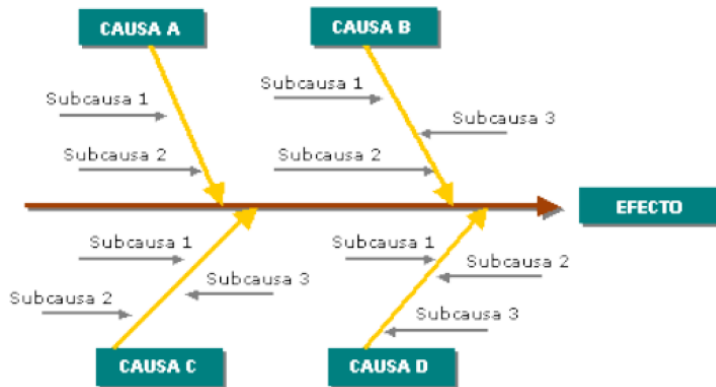
Bonals (2014) presenta, que el nivel de dispersión de una variable es una característica que se debería controlar e intentar reducir al mínimo, para evitar el riesgo de generar piezas inadecuadas para su uso, por el hecho de que sus dimensiones se distancian de los límites de tolerancia especificados, teniendo continuamente en mente los limitantes de mejorar la calidad del producto, para mejorar la satisfacción del cliente. Para formar el Diagrama de Ishikawa se debe partir de cinco variables principales conocidas como las “5 M”, siendo estas:

- I. Material
- II. Maquinaria
- III. Métodos
- IV. Personal
- V. Medio ambiente

Con este modelo de herramienta podemos analizar las posibles causas del problema que queremos analizar este modelo lo representamos en la Figura 9.

Figura 9

Diagrama de Ishikawa



Nota. Elaboración Propia

2.3.2 Diagrama Pareto

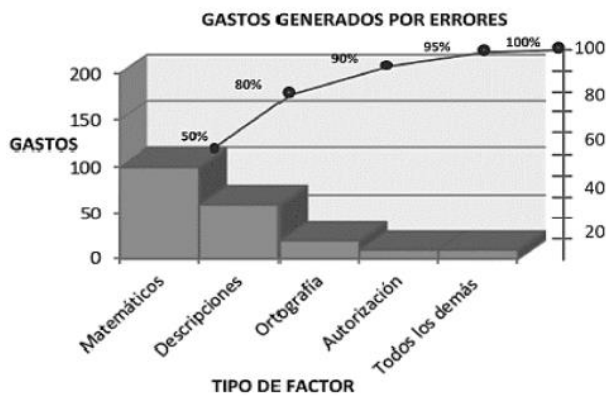
Según Gonzales y De Jesús (2014) este concepto se define como:

“Un diagrama de Pareto es una representación visual que ordena según su relevancia o magnitud la frecuencia de las diversas causas que contribuyen a un problema específico.”

Se presenta un ejemplo del concepto líneas arriba a continuación en la Figura 10.

Figura 10

Diagrama de Pareto



Nota. Elaboración propia

2.3.3 Ciclo PHVA

De acuerdo Amaya, Felix, Rojas y Díaz (2020) uno de los principios más resaltantes de la gestión de la calidad es la mejora continua de las empresas, de ahí la importancia de su estudio y aplicación.

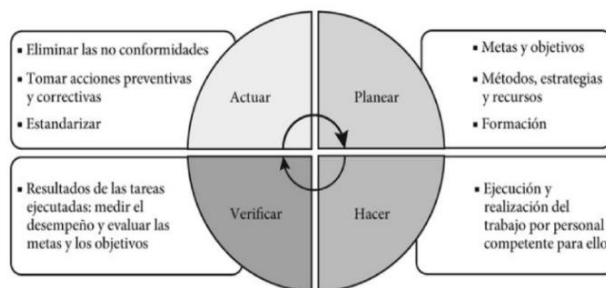
En la literatura existen varios métodos para la mejora continua en la calidad de la producción de diferentes empresas, algunos de ellos son: el Modelo Self Lead Team (Modelo de Equipo Autónomo) basado en equipos autodirigidos, para la mejora continua e innovación del área de producción de las empresas (Rujano, Jacobo, Nuñez y Anaya, 2020), y el Ciclo de Mejora de Deming (1986 y 1989) que consta de cuatro pasos para mejorar continuamente la calidad de la producción de una empresa. En el presente trabajo se hace uso del Ciclo de Mejora de Deming toda vez que por tratarse del estudio de una empresa dedicada a la distribución de Gas es más pertinente que no se utilicen equipos autodirigidos como señala el Modelo Self Lead Team.

El Ciclo de Deming consta de cuatro pasos: Planificar, Hacer, Actuar y Verificar (PHVA o por sus siglas en inglés PDCA: Plan, Do, Check and Act), es una estrategia de mejora continua de la calidad (Deming, 1989 y Summer, 2006). Fue desarrollado por Edward Deming y consiste en un ciclo dinámico de cuatro etapas: Planificar, Hacer, Actuar y Verificar, que se puede emplear en procesos y proyectos de las organizaciones para mejorar continuamente su calidad.

Se presenta un ejemplo en la siguiente Figura 11.

Figura 11

Despliegue del ciclo PHVA



Nota. Zapata (2015)

2.3.4 Metodología DMAIC

Según Pons, Gisbert, Pérez (2018) El objetivo principal de la metodología Six Sigma es reducir la variabilidad en los procesos para mejorar la calidad. Sigma, en términos estadísticos, representa la medida de la dispersión de los datos con relación a la media, es decir, qué tan lejos están los valores de la media. Este valor sigma está directamente relacionado con el número de productos defectuosos: cuanto menor sea la desviación, menos productos con defectos. Aplicando este principio a la Metodología Six Sigma, el objetivo es establecer un proceso robusto para minimizar los defectos, buscando alcanzar un máximo de 3,4 partes defectuosas por millón, un estándar que roza la perfección.

La Metodología Seis Sigma se implementa a través del ciclo DMAIC, el cual se compone de cinco fases: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar. A continuación, se detallan brevemente los propósitos de cada una de estas etapas y se indican algunas herramientas estadísticas que podrían aplicarse en cada fase:

Definir: corresponde a la fase inicial del ciclo, en la que se establece el problema, se detalla el objetivo o meta a alcanzar y se identifican todos los elementos relevantes del proceso. En este punto se utilizan diversas herramientas, entre las que destaca el uso del diagrama de flujo, que facilita la identificación de los procesos a intervenir. Asimismo, se utiliza QFD (Quality Function Deployment), técnica para traducir las necesidades del cliente en requisitos y características de calidad, y FMEA (Failure Modal and Effects Analysis), que ayuda a determinar las características que requieren control. (Pons, 2018; Gisbert, Pérez, 2018, p. 49)

En la etapa de Medir, el objetivo es recolectar información sobre la situación actual del proceso bajo evaluación, con el fin de identificar las causas raíz de los problemas. Para diseñar el plan de recogida de datos se utilizan diferentes técnicas como el muestreo estadístico, sesiones de lluvia de ideas o la recogida de datos en un formato predeterminado. (Pons, Gisbert, Pérez, 2018, p. 51)

Analizar: A partir de la información recogida en la fase anterior se realiza el análisis e interpretación mediante métodos estadísticos. En esta etapa se utilizan varias herramientas comunes, tales como:

- Histograma: gráfico de barras verticales que representa la distribución de frecuencia de un conjunto de datos, especialmente útil con grandes conjuntos de información.
- Diagrama de Pareto: identifica las principales causas de los problemas en orden descendente con sus respectivos porcentajes, permitiéndote centrarte en los problemas más significativos.
- Diagrama causa-efecto: se utiliza para identificar las causas fundamentales de los problemas.
- Diagrama de dispersión: relaciona dos variables, facilitando estimaciones visuales.
- Gráficos de control: Distinguir variaciones debidas a causas identificables de variaciones aleatorias inherentes al proceso.
- Mejorar: Una vez analizados los datos, se procede a planificar y diseñar las acciones de mejora necesarias para abordar las causas raíz de los problemas y conseguir los resultados deseados.

En la búsqueda e implementación de estas acciones de mejora se pueden utilizar herramientas como la lluvia de ideas y el AMEF (Pons, 2018; Gisbert, Pérez, 2018).

Control: Para mantener y evaluar las mejoras implementadas, es crucial realizar un seguimiento de las acciones de mejora y verificar los resultados alcanzados. En esta fase la principal herramienta utilizada son los gráficos de control, aunque también se puede utilizar el análisis de capacidad o la determinación del nivel sigma del proceso. (Pons, 2018; Gisbert, Pérez, 2018, p. 53)

2.3.5 Absentismo laboral

“Se considera actualmente como una de las causas que influye en la competitividad de estas, provocando un aumento sensible en los costos del personal, lo que en definitiva encarece el producto final” (Hamoui, Sirit, Bellorin, 2005, p. 92).

“El absentismo laboral es una de las conductas de abandono que más pérdidas ocasiona en casi todas las organizaciones del mundo. La identificación de sus causas permitirá incidir sobre el origen del problema, evitando sus consecuencias negativas.” (Ferro, García, Lareo, 2014, p. 575).

“El ausentismo laboral ha sido entendido como la no asistencia al trabajo por un periodo de uno o más días laborales, considerado como una problemática de salud con un

creciente interés por su impacto en la calidad de vida” (Tatamuez, Domínguez, Matabanchoy, 2018, p. 101).

2.3.6. Rotación de personal

La rotación de personal está definida para el contexto empresarial de la siguiente manera:

En el contexto específico de las empresas industriales, diferentes estudios han señalado que los motivos predominantes que provocan la rotación de personal son: bajos salarios, limitadas oportunidades de crecimiento, sentimientos de inseguridad, dificultades para comunicarse con los superiores, presiones laborales, falta de motivación y una alta carga de trabajo. Responsabilidad. (Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz, Jiménez, 2015, p. 1)

La rotación de personal está definida de la siguiente manera:

Se trata de un fenómeno que se percibe desde distintos ángulos, teniendo repercusiones negativas para la empresa cuando uno o varios empleados son despedidos o deciden abandonar la compañía. Esto implica la necesidad de contratar nuevos empleados y mantener una posición vacante, lo que puede afectar la productividad. Por otro lado, también puede ocurrir que un empleado opte por ascender o sea promovido a un puesto con mayores responsabilidades y un rango más elevado. (Macario, 2018, p. 1)

La definición de rotación del personal esta referido a las siguientes condiciones:

Ampliamente discutido en relación y su uso en las empresas, tanto a nivel nacional como global. Estos conceptos están estrechamente vinculados con la satisfacción laboral de los empleados, quienes en distintos grados establecen vínculos con empresas que valoran sus habilidades, talentos y habilidades, contribuyendo así a la productividad y eficiencia empresarial. (Álvarez, 2020, p. 68)

2.3.7 Gestión de talento

La proyección de la gestión de talento esta referida de la siguiente manera:

Para el fortalecimiento del trabajo corporativo apunta a configurarse como el proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las

competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planificación, ejecución y control, bajo los principios de identidad, cultura y filosofía colectiva. (Majad, 2016 p. 149)

Como podemos definir al principio que rige a la gestión de talento humano se da de la siguiente manera:

Señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno. (Tejada, 2003, p. 147)

En la actualidad la gestión de talento humano se manifiesta de la siguiente manera:

Supone hoy en día un reto para las empresas, toda vez que la aportación de valor se produce cada vez más desde el área del capital intangible. El paradigma actual de expansión de la tecnología y dinamismo competitivo hace de la gestión del talento que las compañías realizan, un factor crítico del éxito en los actuales mercados. (Alonso, García, 2014, p. 1003)

2.3.8 Proceso de contratación de personal

Respecto a la selección del personal se entiende lo siguiente:

Como es evidente, el proceso de selección de personal implica elegir, de un grupo de candidatos calificados obtenidos mediante reclutamiento, a la persona más idónea para cubrir un puesto vacante, representando así la situación óptima dentro del proceso de selección. (Rivera, 2019, p. 64)

Para que sea exitoso el proceso de contratación considerar lo siguiente:

En la búsqueda del desempeño empresarial exitoso, es crucial llevar a cabo procesos de selección y contratación de personal equitativos que brinden igualdad de oportunidades a todos los segmentos de la población. Esto es esencial no sólo junto con una infraestructura administrativa y técnica eficaz, sino también para garantizar resultados positivos en la empresa, especialmente en el escenario actual. (Naranjo, 2012, p. 89)

Para brindar las mejores condiciones de contratación se tiene que cumplir que:

Se definirán especificaciones como cargo dentro de la empresa, responsabilidades asignadas y remuneración. Se acordará un período de prueba de 180 días; Durante este período, el empleador tiene la facultad de rescindir el contrato si no se cumplen los requisitos establecidos. Transcurrido este plazo se formalizará un contrato indefinido. (Percy, Martínez, 2023, p. 3)

2.3.9 Selección de personal

Es necesario tener en cuenta que criterios tomaremos en cuenta en la selección del personal:

Hoy en día un proceso complejo que permite delimitar desde el ingreso el tipo de personal que la empresa desea; además, a partir de la descripción y análisis de cargos, se acomoda a los individuos a los perfiles que la organización construye debido a las necesidades de la empresa. (Hernández, 2012, p. 175)

Durante la selección de personal se debe tener en cuenta lo siguiente:

Por estas razones las empresas actuales no quieren equivocarse a la hora de gestionar su personal, y adoptan la gestión humana por competencias, que busca desarrollar en los trabajadores un alto desempeño que garantice la realización de sus tareas con eficiencia. Para contar con los trabajadores más competentes del mercado, sin lugar a duda el primer paso es la selección de personal por competencias. (López, 2010, p. 130)

Aspectos para tener en cuenta respecto a la selección de personal:

Proceso psicosocial que se desarrolla en la organización, a través del cual se elige a unas personas para la realización de un trabajo. Por tanto, este proceso comprende dos tipos de decisiones, tanto aquella orientada a incorporar a nuevos miembros a una organización, como aquella otra dirigida a cambiar de posición a las personas dentro de la propia empresa. (Bretones, Rodríguez, 2008, p. 2)

2.3.10 Índice de rotación de personal

El índice de rotación se entiende de la siguiente manera:

Es el número de empleados que circulan por una empresa en períodos largos o cortos, sin tomar en cuenta el cargo o trabajo que desempeñan, sin considerar aquellos empleados que salen sin ser reemplazados ni los que asumen nuevas

funciones. La salida de empleados sin reemplazo se interpreta como una reorganización en la empresa, mientras que la incorporación de nuevos empleados se percibe como un crecimiento en la institución. (Gonzales, 2006, p. 12)

Los factores que originan la rotación del personal:

La rotación de personal surge como resultado de factores que afectan la actitud y el comportamiento del personal, tanto dentro como fuera de la organización. Los factores externos incluyen la dinámica entre oferta y demanda de Recursos Humanos, mientras que dentro de la organización, uno de los factores que influye es la política salarial adoptada. (p. 66)

Consecuencias de una alta rotación de personal conlleva a lo siguiente:

La movilidad laboral en una empresa implica gastos y periodos dedicados a la contratación y formación de personal. Las razones detrás de esto pueden ser diversas y serán diferentes de una empresa a otra, dependiendo de las condiciones laborales y del nivel de motivación que se brinde a sus empleados. (Hernández, Cruz, 2017, p. 43)

2.3.11 Entrevista por competencias

El tipo de entrevista por competencias es ideal para identificar:

Fundamental para las empresas que hayan aplicado un esquema global de gestión por competencias y una buena práctica para todos, por su estilo objetivo de preguntar, que permite inducir al entrevistado a que responda sobre hechos y no sobre opiniones o pareceres, este tipo de entrevista objetiviza la selección, ya que el análisis se centra sobre hechos concretos. (López, 2010, p. 145)

La rotación de personal está influida por muchas causas como, por ejemplo:

La rotación de personal está influida por la desmotivación y la insatisfacción laboral, por lo que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial, así que, si se toman las medidas necesarias, se puede reducir la rotación de personal. (Hernández, Hernández, Mendieta, 2013, p. 848)

Motivos por el cual se genera una rotación de personal en una empresa:

Una ineficiente planeación de carrera, no proporcionar los incentivos necesarios para mantener al personal motivado, entre otros motivos pueden llevar al individuo dentro de una organización a desarrollar incertidumbre y disminuir el ritmo de trabajo provocando deseos de cambio de puesto, de empresa o incluso de giro laboral. (Escamilla, Luna, 2017, p. 46)

2.3.12 Desempeño laboral

El desempeño laboral es definido de la siguiente manera:

Se trata de la productividad individual de cada empleado al momento de realizar las tareas asignadas, evaluando la forma en que se desempeña cada uno. Por este motivo, muchas empresas evalúan el desempeño como una medida de la eficacia y eficiencia con la que desempeñan sus tareas. (Bohórquez, Caiche, Benavides, 2020, p. 387)

Como es considerado el desempeño laboral:

“Es la productividad individual de cada trabajador al realizar las tareas designadas, considerando su desempeño. Esto motiva a muchas empresas a evaluar el desempeño como indicador de eficacia y eficiencia en la realización de las tareas” (Pérez, 2009, p. 2).

Como se identifica el desempeño laboral:

El enfoque en el rendimiento laboral implica reconocer las áreas donde los empleados necesitan entrenamiento y crecimiento, basándose en la evaluación constante de sus habilidades y capacidades. Esto incluye la consideración de otorgar promociones o ascensos en la empresa, aunque no se contempla la totalidad del individuo, que abarca sus sentimientos y emociones. (Carmona, Vargas, 2015, p. 59)

2.3.13 Gestión del talento humano

El capital humano es importante debido a:

El capital humano ha tomado una gran importancia en virtud de garantizar la eficiencia en la operatividad de las empresas, es por ello, que la dirección y

organización del talento humano juega un papel fundamental para la obtención del éxito en las organizaciones. (Sánchez, García, 2017, p. 320)

En la gestión de talento humano es necesario:

Reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos. (Vallejos, 2016, p. 16)

Para poder desarrollar correctamente la gestión de talento humano es necesario:

Exigencias del entorno globalizado y el cambio tecnológico exigen que las empresas se adapten y enfrenten los retos que representan el contexto y el momento económico, con un talento humano cada vez más competente, desarrollado bajo los lineamientos de las tendencias administrativas del momento y alineado con la estrategia organizacional de la empresa. (Pardo, Porras, 2011, p. 3)

2.3.14 Liderazgo y trabajo en equipo

El liderazgo y trabajo en equipo tiene factores importantes:

En la actualidad, la colaboración en equipo se posiciona como un factor crucial en las empresas para alcanzar las metas establecidas. Se reconoce que la disposición para trabajar en equipo es más relevante que la formación académica o la experiencia, ya que fomenta un entorno laboral positivo. (Alatrística, 2020, p. 89)

En que consiste el trabajo en equipo consiste

Trabajar juntos de manera coordinada para lograr un objetivo compartido. Esto implica comprender las conexiones interdependientes entre los miembros del equipo y aprovechar al máximo estas relaciones para lograr ese objetivo compartido (misión). Cada miembro del equipo tiene una personalidad única y habilidades, conocimientos y experiencias particulares que aportar, que difieren de los de los demás miembros del equipo. (Cardona, Wilkinson, 2006, p. 3)

Se entiende por trabajo en equipo:

Cuando se habla de trabajo en equipo, podemos examinar, por un lado, el aspecto del liderazgo, que resulta más desafiante, ya que implica no sólo poseer el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el trabajo en equipo, sino también tener las habilidades para dirigir y liderar otros. (París, Mas, Torrelles, 2016, p.88)

2.3.15 Clima organizacional

Como influye el clima organizacional se manifiesta de la siguiente manera:

Determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, contemplando el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo así en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad. (Pilligua, Artega, 2019, p.17)

Las características principales que se presenta dentro de un clima organizacional:

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional. (Peralta, 2002, p. 1)

Motivos por el cual tener muy en cuenta el clima organizacional:

El Clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos de la gestión, cambio e innovación. Por su repercusión inmediata adquiere relevancia, tanto en los procesos, como en los resultados y ello incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. (Iglesias, Torres, 2018, p. 198)

2.3.16 Relaciones laborales

El objetivo principal de las relaciones laborales se muestra a continuación:

El sistema que involucra a las empresas, a los trabajadores y sus representantes, y directa o indirectamente, a la Administración, con el fin de establecer las reglas fundamentales que rigen las interacciones laborales. También se refiere al ámbito de estudio dedicado al análisis de estas interacciones. Su origen se remonta a la revolución industrial, que motivó la creación de sindicatos como forma de representación de los trabajadores y el desarrollo de relaciones laborales

colectivas, como respuesta a los excesos generados en aquella época. (Trebilcock, Anne, 2001, p. 2)

Las relaciones laborales están definidas de la siguiente manera:

El término Labor Relations, o su equivalente en inglés “Labor Relations”, surgió como respuesta a las críticas de varios autores hacia la expresión Industrial Relations. Según estos críticos, esta denominación se consideraba demasiado limitada, ya que sugería un ámbito centrado únicamente en acontecimientos sociales derivados de una sociedad industrial y en el sector industrial. (Cedrola, 1994, p. 103)

En el contexto histórico las relaciones laborales se mencionan de la siguiente manera:

Las relaciones laborales surgieron como un área de estudio independiente de los ámbitos económico y político debido a la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial. Originalmente, era una preocupación de política pública, centrada en la sindicalización de los trabajadores y la forma en que los trabajadores organizados influían en la forma de la economía y, por extensión, en la sociedad en la que vivían. (López, 2003, p. 400)

2.3.17 Nuevos canales de contratación externos

Los nuevos canales de contratación son áreas que abarcan recursos humanos:

Se ha comprobado, que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos potenciales y capaces de laborar en determinada empresa. (Giancomelli, 2009, p. 66)

2.3.18 Tiempo de contratación del personal

El tiempo de contratación de personal depende de factores como:

En México, el tiempo promedio para cubrir un puesto vacante en una empresa es de 24 días. Esto significa que las organizaciones dedican una cantidad considerable de tiempo y recursos a encontrar al candidato adecuado. Por ello, es crucial realizar un seguimiento detallado desde la publicación de la vacante hasta la aceptación de la oferta por parte del candidato. Esta métrica lo ayudará a evaluar

la eficiencia con la que seleccionó al mejor candidato y lo guió a través del proceso hasta su contratación. (HubSpot, 2023, p. 20)

2.3.19 Índice de conversión

El índice de conversión nos permite determinar lo siguiente:

La tasa de conversión de la contratación ayuda a determinar cuáles son los métodos más adecuados o los canales que generan candidatos que se ajustan más al perfil deseado. Este dato permite comparar y optimizar cualquier proceso de reclutamiento para así reducir los costes asociados al mismo. (Gonzales, 2009, p. 20)

2.3.20 Tiempo de permanencia de personal (retención de personal)

Factores que determinan el tiempo que permanecerá el personal:

La necesidad de habilidades, habilidades o competencias relacionadas con conocimientos y habilidades prácticas se convierte en uno de los recursos más valiosos para una empresa: no se limita sólo a roles técnicos específicos, sino que representa una necesidad colectiva de la organización, capaz de crear una importante ventaja competitiva significativa. (Gonzales, 2009, p. 45)

Existen dificultades al momento de retener al personal tales como:

Abordar los desafíos que enfrenta la empresa es un desafío diario que afecta a todos, y encontrar soluciones para gestionar las salidas no deseadas de los empleados y mejorar la retención del talento más valioso no es una excepción. Muchas empresas admiten tener dificultades para retener a su personal más talentoso, ya que este problema no sólo está relacionado con la situación económica actual, sino también con las condiciones laborales internas. (Prieto, 2013, p. 30)

Estudios realizados demuestran que retener al personal es un reto:

Las conclusiones de las investigaciones en las empresas revelan un desafío creciente en la retención del personal, ya que los problemas no sólo surgen de factores externos a la organización, sino también de las condiciones laborales internas. Por ello, si una empresa logra identificar a sus empleados más destacados, se pueden establecer políticas internas que incluyan una remuneración justa, reconocimiento por su desempeño y oportunidades de desarrollo profesional, entre otros aspectos. (Lau, Raymond, 2019, p. 28)

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis principal

La propuesta de mejora optimiza el proceso de contratación en una empresa del rubro pastelero.

3.1.2 Hipótesis específicas

- a) La Metodología STAR mejora la permanencia del personal en una empresa del rubro pastelero.
- b) La normalización de procedimientos optimiza el proceso de contratación en una empresa del rubro pastelero.
- c) Los nuevos canales de contratación optimizan la tasa de conversión en una empresa del rubro pastelero.

3.2 Definición conceptual de las variables

Variable independiente:

Propuesta de mejora

Definición conceptual: Una propuesta de mejora describe una serie de pasos y acciones ejecutadas por un individuo o entidad con el objetivo de lograr resultados superiores (Mendoza, 2008).

Definición operacional:

- 1° Liderazgo y compromiso de la alta dirección.
- 2° Lenguaje claro, fácil de entender. Mapa de procesos, Fichas de Caracterización, Flujogramas de procesos, los procedimientos.
- 3° Involucramiento de todos los colaboradores
- 4° Alineamiento Estrategia - Proceso - Estructura
- 5° Tomar conciencia que todo requiere tiempo
- 6° Lograr que la propuesta de mejora forme parte del ADN de la Organización.

Variable dependiente:

- Metodología STAR:

Definición conceptual: La estructura STAR hace referencia a preguntas complementarias utilizadas en las entrevistas de selección, representadas por las siglas Situación, Tarea, Acción y Resultado. Estas preguntas se utilizan para permitir al entrevistador profundizar

en una tarea o resultado específico, resaltando o haciendo preguntas adicionales para obtener más información. (Alles, 2016, p. 32)

Definición operacional:

1° Solicitar al candidato que cuente una experiencia donde se demuestre su capacidad de organización.

2° El entrevistado debe responder a la pregunta de acuerdo con la secuencia STAR: plantear el contexto específico, mencionar las tareas que debía cumplir.

3° Explicar las acciones que tomó y, al final, relatar los resultados concretos que obtuvo. Esta respuesta deberá expresar cómo pensó, sintió y actuó.

- Normalización de procedimientos:

Explicación conceptual: Es un procedimiento en constante evolución en el que se registra detalladamente las tareas a realizar, el orden secuencial, así como los materiales y herramientas de seguridad necesarios para dichas tareas. Este enfoque promueve la mejora constante para alcanzar estándares globales de competitividad. (Porrás, 2010, p. 23)

Definición operacional:

1° Capacitaciones para internalizar el conocimiento y difundir nuevos criterios.

2° Dividir el equipo en áreas de especialización para facilitar el proceso de aprendizaje.

3° Definiremos los patrones y técnicas que se utilizarán con lenguaje claro, resolviendo dudas a problemas.

- Nuevos canales de contratación

Definición conceptual: “El canal externo se refiere a la estrategia utilizada para atraer, evaluar y seleccionar candidatos que no pertenecen a la organización con el fin de cubrir vacantes externas a la empresa” (HRB, 2021, p. 56).

Definición operacional:

1° Analizar que canales son los más adecuados ya sea para el área técnica o administrativa.

2° Seleccionar según el requerimiento el canal más adecuado.

3° Si se requiere personal para el área técnica realizar convenios con institutos de cocina o pastelería.

4° Si se requiere puestos administrativos utilizaremos plataformas como LinkedIn.

5° Para un reclutamiento de manera más masiva asistir a ferias laborales.

3.2.1 Operacionalización de las variables

Se muestra la matriz de operacionalización donde se definen las variables (dependientes e independientes), sus definiciones y los indicadores de la investigación en la siguiente Tabla 2.

Tabla 2

Matriz de operacionalización de variables

Variable Independiente	Indicador	Definición conceptual	Definición Operacional
Propuesta de mejora		“Una propuesta de mejora se puede definir como una secuencia de pasos y acciones que realiza una persona u organización para obtener mejores resultados” (Mendoza, 2008, p. 3).	1° Liderazgo y compromiso de la alta dirección. 2° Lenguaje claro, fácil de entender. Mapa de procesos, Fichas de Caracterización, Flujogramas de procesos, los procedimientos. 3° Involucramiento de todos los colaboradores 4° Alineamiento Estrategia - Proceso - Estructura 5° Tomar conciencia que todo requiere tiempo 6° Lograr que la propuesta de mejora forme parte del ADN de la Organización
Metodología STAR	Si / No	La estructura STAR o estrellada, hace referencia a preguntas de apoyo que se utilizan durante la entrevista de selección, estas siglas refieren a	1° Solicitar al candidato que cuente una experiencia donde se demuestre su capacidad de organización.

		Situación, Tarea, Acción y Resultado. Estas deben servir para que el entrevistador pueda enfatizar una pregunta o repreguntar para conocer más acerca de una tarea o resultado. (Alles, 2016, p. 32)	<p>2° El entrevistado debe responder a la pregunta de acuerdo a la secuencia STAR: plantear el contexto específico, mencionar las tareas que debía cumplir</p> <p>3° Explicar las acciones que tomó y, al final, relatar los resultados concretos que obtuvo. Esta respuesta deberá expresar cómo pensó, sintió y actuó.</p>
Normalización de procedimientos	Si / No	Es un proceso dinámico por el cual se documenta los trabajos a realizar, la secuencia, los materiales y herramientas de seguridad a usar en los mismos, facilitando la mejora continua para lograr niveles de competitividad mundial. (Porras, 2010, p. 23)	<p>1° Capacitaciones para internalizar el conocimiento y difundir nuevos criterios</p> <p>2° Dividir el equipo en áreas de especialización para facilitar el proceso de aprendizaje</p> <p>3° Definiremos los patrones y técnicas que se utilizarán con lenguaje claro, resolviendo dudas a problemas</p>
Nuevos canales de contratación externos	Si / No	“Canal es el externo, el cual consiste en atraer, evaluar y seleccionar candidatos fuera de la organización para cubrir las vacantes de manera externa” (HRB, 2021, p. 5).	<p>1° Analizar que canales son los más adecuados ya sea para el área técnica o administrativa</p> <p>2° Seleccionar según el requerimiento el canal más adecuado</p>

			<p>3° Si se requiere personal para el área técnica realizar convenios con institutos de cocina o pastelería</p> <p>4° Si se requiere puestos administrativos utilizaremos plataformas como LinkedIn.</p> <p>5° Para un reclutamiento de manera más masiva asistir a ferias laborales.</p>
--	--	--	---

Variable Dependiente	Indicador	Fórmula	Definición conceptual	Definición Operacional
Proceso de contratación			<p>“Es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización” (Factorial, 2022, p. 5).</p>	<p>1.- Se identifica la necesidad o la vacante en la empresa.</p> <p>2.- Se crea la descripción del puesto vacante.</p> <p>3.- Decidimos cuál será el modelo de reclutamiento.</p> <p>4.- Se recibe y almacena los currículums.</p> <p>5.- Realizamos una pre selección.</p> <p>6.- Llevamos a cabo el proceso de selección de personal.</p>

				<p>7.- Se crea un informe o una ficha para cada candidato.</p> <p>8.- Toma la decisión final.</p> <p>9.- Pase a fase de contratación.</p>
Permanencia del personal	Tiempo medio de permanencia	N° total de días que los empleados han estado en la empresa / N° de empleados tenidos en cuenta	La intención de permanencia se refiere a la probabilidad de que el empleado permanezca vinculado a la organización por un período determinado. Por lo general los empleadores mantienen fijos a su personal cuando estos demuestran su capacidad de cumplir a cabalidad con los requerimientos que exija la empresa. (Chas, Fontela y Neira, 2016, p. 8)	<p>1.- Mediante el uso de la Metodología STAR se mejorará el proceso de selección.</p> <p>2.- Se tendrá personal más adecuado a los requerimientos de su puesto.</p> <p>3.- Se medirá el tiempo de permanencia del personal después de la aplicación de la Metodología STAR.</p>
Proceso de reclutamiento	Tiempo de contratación	N° días invertidos en el proceso de	El tiempo de contratación se refiere a la experiencia del empleado y al tiempo que	1.- Se identificarán los procesos que requieran ser estandarizados.

		contratación/ N° Total de procesos de contratación realizados	transcurre entre el primer contacto de un empleado con una empresa y su posterior aceptación de la oferta de trabajo. (Sommaire, 2023, p. 1)	<p>2.- Se modelarán los procesos y se estandarizarán mediante parámetros establecidos y formatos para poder optimizar los tiempos y recursos.</p> <p>3.- Se medirá el indicador de tiempo de contratación.</p>
Tasa de conversión de contratación	Índice de conversión	N° candidatos seleccionados/N° total de candidatos Totales	<p>La tasa de conversión de la contratación ayuda a determinar cuáles son los métodos más adecuados o los canales que generan candidatos que se ajustan más al perfil deseado. Este dato permite comparar y optimizar cualquier proceso de reclutamiento para así reducir los costes asociados al mismo. (Kenjo, 2023, p. 23)</p>	<p>1.- Se identificarán y segmentarán los puestos de trabajo según sus requerimientos y al sector laboral que está dirigido.</p> <p>2.- Se hará un análisis de las mejores plataformas o canales de contratación externa según cada segmento.</p> <p>3.- Se procederá con la implementación de dichos canales (LinkedIn, Redes sociales, Convenios con institutos, Participación en ferias y convenciones de trabajo)</p> <p>4.- Se medirá la tasa de conversión de contratación.</p>

Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Tipo y método de investigación

El presente estudio es de naturaleza aplicada, por se utilizan de teorías ya existentes, aplicadas a la mejora de reclutamiento de personal ya con ello poder reducir el índice de rotación de personas a su vez se utilizarán métodos como la estandarización de procesos y procedimientos como nuevos canales de reclutamiento que lo apoyarán.

El autor Gómez (2006) nos indica lo siguiente:

La investigación aplicada o práctica se caracteriza por la forma en que analiza la realidad social y aplica sus descubrimientos al mejoramiento de estrategias y acciones específicas, en el desarrollo y mejora de estas, lo que permite también el desarrollo de la creatividad y la innovación. (p. 5)

El presente estudio se desarrolla bajo el alcance explicativo, por lo que se analizará el por qué existe alto índice de rotación de personal, teniendo entre las causas un inadecuado método de entrevista, proceso no estandarizado, canales de contratación inadecuados entre otras.

El autor Hernández (2006) nos indica lo siguiente:

“El objetivo de la investigación explicativa reside en detallar las causas y las circunstancias que generan un fenómeno, así como establecer la conexión entre dos o más variables y el motivo de su relación” (p. 108).

4.2 Diseño de investigación

El presente estudio se realizó bajo el diseño experimental del tipo pre experimental ya que se llega a confirmar la comprobación de la hipótesis por manipulación de nuestras variables independientes como la Metodología STAR, estandarización de procesos y nuevos canales de contratación incidiendo en la permanencia promedio del personal, mejores canales de contratación.

El autor Ramos (2021) nos indica lo siguiente

“La investigación experimental del tipo pre experimental se caracteriza por la manipulación intencionada de la variable independiente y el análisis de su impacto sobre una variable dependiente” (p. 1).

4.3 Enfoque

El presente estudio se desarrolla bajo el enfoque cuantitativo, ya que usa la recopilación y estudio de datos para responder las interrogantes de la investigación, así como probar hipótesis ya preestablecidas, nos basaremos en la comparación de un antes y después, para con ello poder identificar si la aplicación de canales de reclutamiento son los más adecuados.

El autor Guerrero (2014) nos indica lo siguiente

“La investigación cuantitativa implica evaluar hipótesis desde una perspectiva basada en la probabilidad y, si se prueban y validan en diferentes situaciones, se utilizan para desarrollar teorías generales” (p. 48).

4.4 Población de estudio

Los autores Arias, Villasís, Miranda (2016) indican:

La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados. Es necesario aclarar que cuando se habla de población de estudio, el término no se refiere exclusivamente a seres humanos, sino que también puede corresponder a animales, muestras biológicas, expedientes, hospitales, objetos, familias, organizaciones, etc. (p. 201)

4.5 Diseño muestral

Los autores Otzen, Manterola (2017) indican que:

Será una muestra representativa si su selección fue completamente aleatoria, es decir, que cada individuo de la población de interés tuvo la misma oportunidad de ser elegido para formar parte de este conjunto de datos. Además, el número de individuos seleccionados debe reflejar adecuadamente la distribución de la variable de estudio dentro de la población original, es decir, una estimación o cálculo del tamaño de la muestra. (pp. 229 - 230)

Para el presente estudio, tanto la población como la muestra para cada una de las variables dependientes se indican en la Tabla 3.

Tabla 3

Población y muestra pre y post

Variable Dependiente	Indicador	Población	Muestra pre	Muestra post
Permanencia del personal	Tiempo medio de permanencia	Personal reclutado de agosto 2022 a abril 2023	Cuarenta y cuatro (44) personas	Cincuenta y cinco (55) personas
Proceso de reclutamiento	Tiempo de contratación		reclutadas desde agosto a diciembre del 2021	reclutadas de enero a abril del 2022
Tasa de conversión de contratación	Índice de conversión			

Nota. Elaboración propia

Muestra obtenida a partir de un muestreo aleatorio simple, conformada por clientes, obtenidos del total de clientes en el periodo de agosto del 2022 a abril del 2023.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 N q p}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 q p}$$

Donde:

Z = Constante del nivel de confianza (Equivalente a 1.96 a un Nivel de confianza del 95%).

N = Tamaño de la población.

p = Probabilidad de éxito (Su valor se desconoce, por lo que será 0.5, ya que maximiza el tamaño de la muestra).

q = Probabilidad de fracaso = 1 – p

$$n = \frac{1.96 \times 170 \times 0.5 \times 0.5}{0.052170 - 1 + 1.96 \times 0.5 \times 0.5} = 91.29 \approx 91 \text{ personas reclutadas}$$

4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas fueron la encuesta y el análisis documental

Para el trabajo de investigación se utilizaron:

Según Méndez (1999) Identifica las fuentes y técnicas de recolección de información como hechos o documentos que ponen la información a disposición de los investigadores. También especifica que la técnica es el medio utilizado para recopilar información y que existen fuentes primarias y secundarias de información. Las fuentes primarias son información oral o escrita recopilada directamente por el investigador a través de historias o textos transmitidos por el evento o los participantes del evento, y las fuentes secundarias son otras fuentes escritas o la participación en el evento o persona. (p. 143)

Encuestas: Se realizaron para conocer de fuente interna y con ella poder obtener información directa de los colaboradores acerca de que procesos relacionados con el área de recursos humanos se necesitan mejorar.

Análisis documental: Se realizaron mediante el ingreso de los documentos y datos en archivos Excel proporcionados por la empresa, sean estas planillas de personal y bases de datos del personal, de tal manera analizarlos para poder llegar a construir cuantitativamente la situación de la problemática y plantear las mejoras respectivas.

Instrumentos

Según Palella y Martins (2017) “Un recurso que un investigador puede utilizar para acceder a un fenómeno y extraer información de él. Dentro de cada herramienta en particular, se pueden distinguir dos aspectos diferentes: forma y contenido” (p. 125).

Los instrumentos que se utilizarán para la recolección de datos son un cuestionario estructurado por preguntas el cual está orientado a saber cuantitativamente la situación dentro del aspecto que abarca la problemática, el cual se realizará con Google Forms.

4.7 Procedimientos para la recolección de datos

Para recolectar información actual se empleará el siguiente procedimiento:

Para el procesamiento cuantitativo de los datos se utilizó el software Excel, para el análisis y recolección de datos con las variables, los cuales han sido recolectados de los documentos proporcionados por la empresa lo cual nos dio ampliación de la noción que

tenemos del proceso, así como encuestas que serán enviadas mediante un link para que lo complete el personal y el administrativo.

Una vez realizada la recolección de datos pasará a la organización de los mismos en archivos Excel para poder analizarlos y lo trataremos con el software SPSS y las hojas de cálculo para poder observar la situación y sacar una conclusión de la situación del área.

De acuerdo con lo descrito anteriormente, la recolección de datos se obtendrá mediante las técnicas de encuesta y análisis documental, teniendo como herramientas al cuestionario y recopilación documental respectivamente, tal como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Variable Dependiente	Indicador	Técnica	Instrumento
Permanencia del personal	Tiempo medio de permanencia	Análisis documental	Registro "Planilla de personal"
Proceso de reclutamiento	Tiempo de contratación	Análisis documental	Registro y medición de tiempos de contratación
Tasa de conversión de contratación	Índice de conversión	Análisis documental	Registros del proceso de contratación

Nota. Elaboración propia

4.8 Técnicas de procesamiento para el análisis de datos

Ahora que contamos con las variables que analizaremos como también con sus respectivos indicadores lo que procederá es validar datos, con el objetivo de obtener la información que se requerirá para nuestro estudio. Por lo cual se ha elaborado una tabla de datos tipo matriz para el análisis de los mismos tales como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5*Descripción de procedimientos de análisis de datos*

Variable Dependiente	Indicador	Escala de Medición	Estadísticos Descriptivos	Análisis Inferencial
Permanencia del personal	Tiempo medio de permanencia	Escala de razón	Tendencia central (media aritmética, mediana y moda) Dispersión (varianza, desviación estándar)	Prueba de hipótesis: paramétrica o no paramétrica
Proceso de reclutamiento	Tiempo de contratación	Escala de razón		
Tasa de conversión de contratación	Índice de conversión	Escala de razón		

Nota. Elaboración propia

Realizaremos la recopilación de datos por medio de un análisis documental así como encuestas ellas se ingresarán al software estadístico SPSS con el cual se analizará que corresponde a la contratación de la hipótesis, esto quiere decir que se realizará un análisis de ajuste de normalidad mediante Kolmogorov-Smirnov y de acuerdo a los resultados que se obtengan procederemos con la aplicación de los estadísticos paramétricos o no paramétricos.

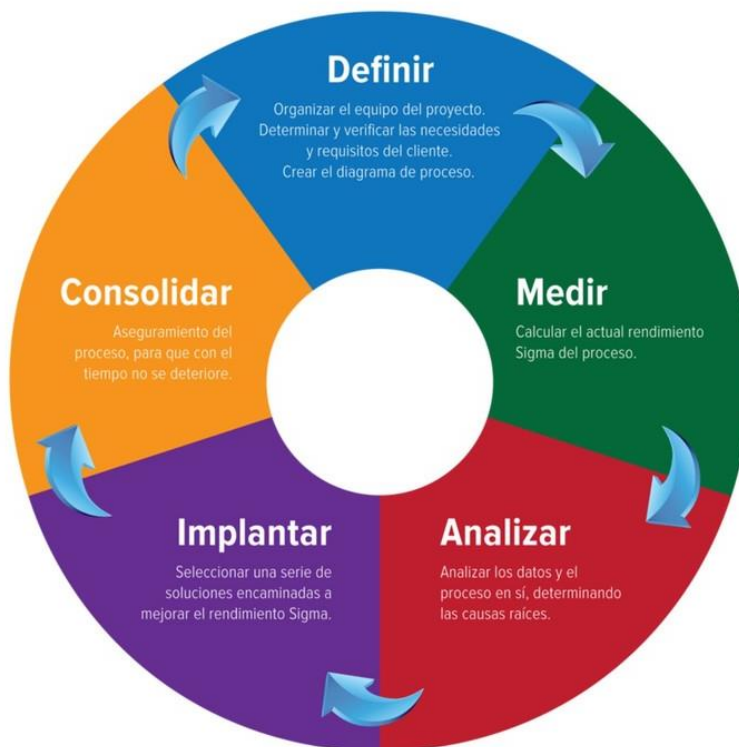
CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización del presente capítulo se aplicará la metodología DMAIC el cual consta de cinco etapas sucesivas. Estas etapas son: definir, medir, analizar, mejorar y controlar, de acuerdo con sus iniciales en español. Representada en la Figura N°12. Por medio de estas etapas se pudo determinar los procesos y las problemáticas que aborda nuestra investigación para conseguir un análisis adecuadamente detallado, es importante seguir la secuencia de cada etapa y logrando así reducir la cantidad de deserción existente dentro de la empresa.

Se presenta una representación del concepto en la siguiente Figura 12.

Figura 12

DMAIC

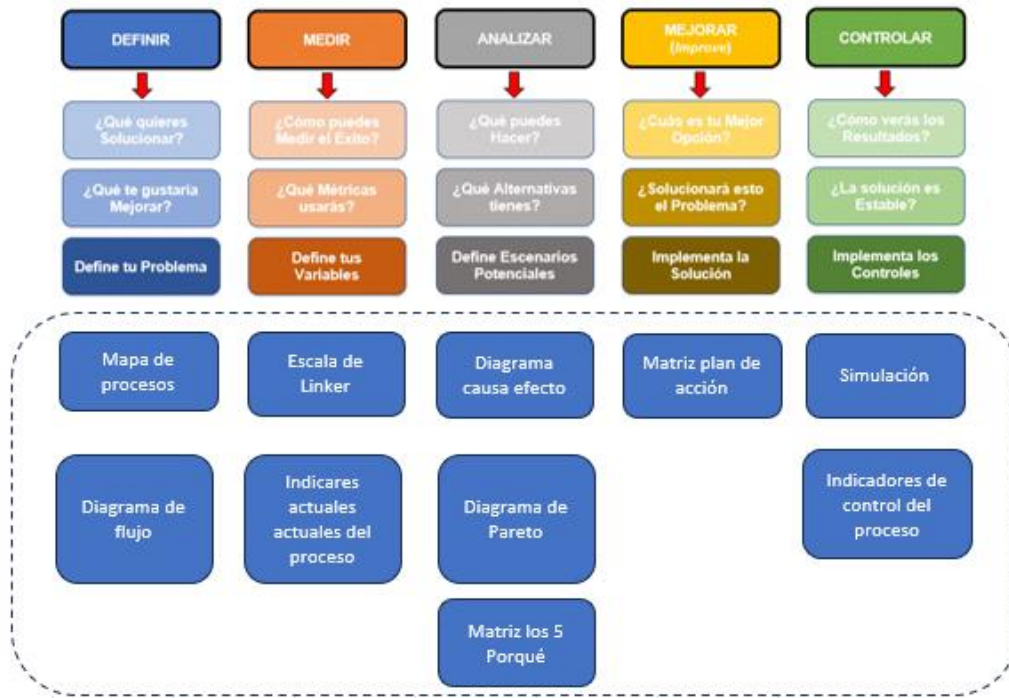


Nota. LinkedIn

Se presenta a su vez el diagrama las etapas del DMAIC así como las herramientas que utilizaremos para el análisis en la Figura 13.

Figura 13

Implementación Controles



Nota. <https://www.consuunt.es>

5.1 Definir

En primer lugar, se recogerán datos de la empresa que se analizará. Se utilizarán diversas herramientas y técnicas para la recopilación de información, que serán de gran utilidad para identificar los problemas que afectan al departamento de recursos humanos de la empresa.

- Mapeo de procesos:

Se ha creado un mapa de procesos para la empresa de repostería con el fin de reconocer y estructurar las múltiples actividades ejecutadas en la organización. Estos procedimientos se han agrupado en distintas secciones de acuerdo al objetivo específico que se pretende lograr. La estructura se compone de tres categorías:

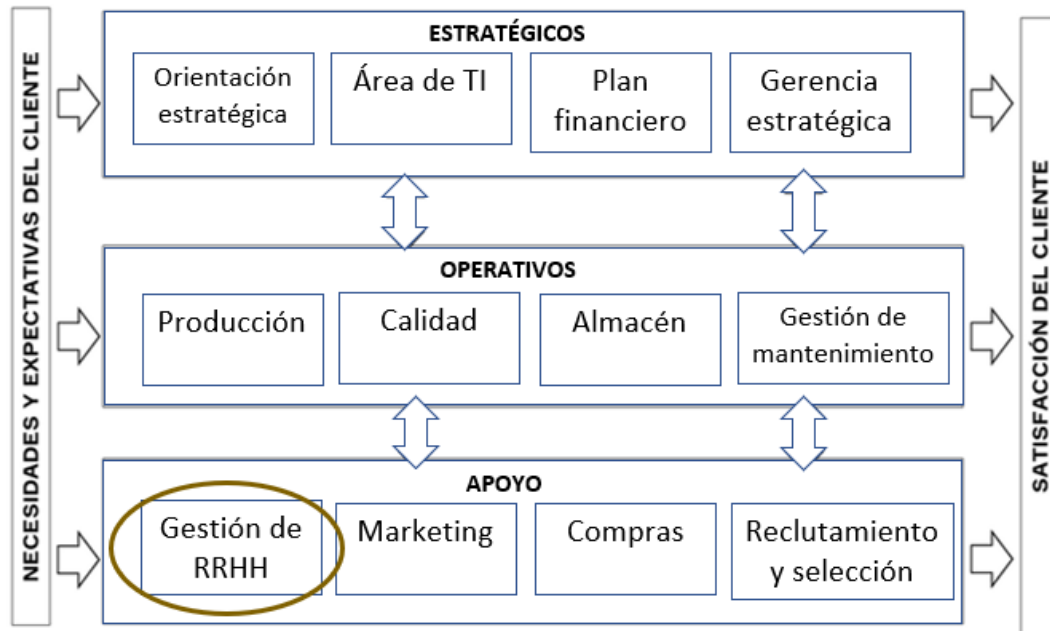
- Procesos Estratégicos
- Procesos Operativos

- Procesos de Apoyo

Se presenta un ejemplo en la Figura 14.

Figura 14

Mapa de procesos



Nota. Elaboración propia

La Tabla 6 muestra de manera precisa los procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Dentro de los procesos estratégicos se incluyen la orientación estratégica, el área de TI, plan financiero y la gerencia estratégica. En cuanto a los procesos operativos, se identifican la producción, la calidad, el almacén y la gestión de mantenimiento. Por último, los procesos de apoyo abarcan el reclutamiento y selección, marketing, compras y la gestión de recursos humanos. Es aquí en donde nosotros se encuentra el problema detallado en la presente investigación.

Tabla 6

Incidencia de problemas detectados

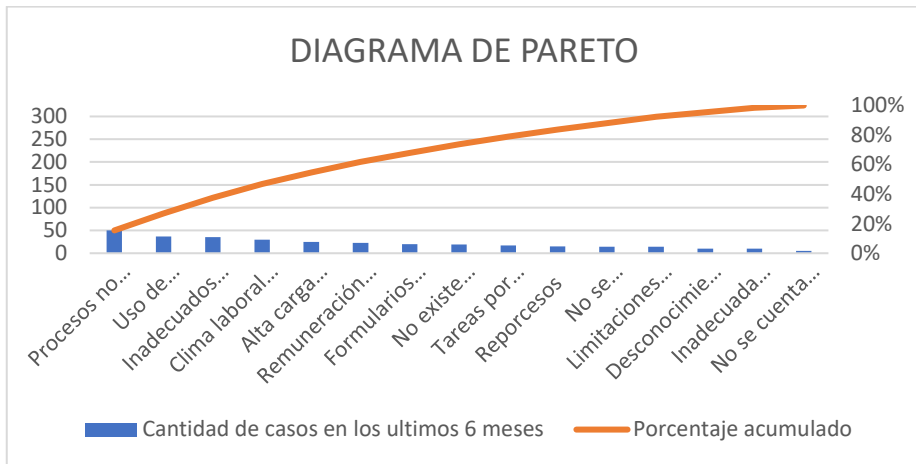
PROBLEMAS	Cantidad de casos en los últimos 6 meses	Porcentaje acumulado	Cantidad de casos acumulados
Procesos no estandarizados	50	15%	50
Uso de herramientas de entrevista incorrectas	37	27%	87
Inadecuados canales de contratación	35	38%	122
Clima laboral desfavorable	30	47%	152
Alta carga laboral	25	55%	177
Remuneración no satisfactoria	23	62%	200
Formularios mal llenados	20	68%	220
No existe crecimiento laboral	19	74%	239
Tareas por puesto no definidas	17	79%	256
Reprocesos	15	84%	271
No se capacitan con nuevas estrategias de reclutamiento	14	88%	285
Limitaciones para publicar en bolsas de trabajo	14	92%	299
Desconocimiento de procesos internos	10	95%	309
Inadecuada supervisión	10	98%	319
No se cuenta con herramientas suficientes para reclutar	5	100%	324

Nota. Elaboración propia

A continuación, en la Figura 15 se presenta un diagrama de Pareto con los datos obtenidos de la tabla anterior.

Figura 15

Diagrama de Pareto sobre deserción laboral



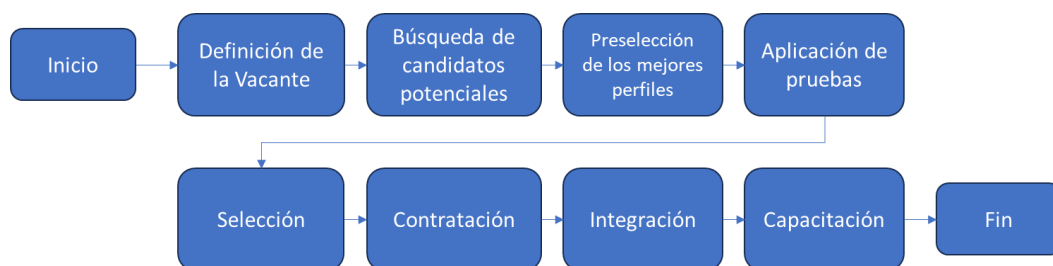
Nota. Elaboración propia

En este proceso se incluyen varios subprocesos que se llevan a cabo, y uno de ellos es los procesos no estandarizados, el cual es la causa principal de nuestra problemática.

Hemos detectado que se presentaron ocho actividades principales vinculadas con el área de contrataciones de la oficina de recursos humanos, a su vez del proceso general que se realiza para contratar un personal que se muestra a continuación en la Figura 16 y Figura 17.

Figura 16

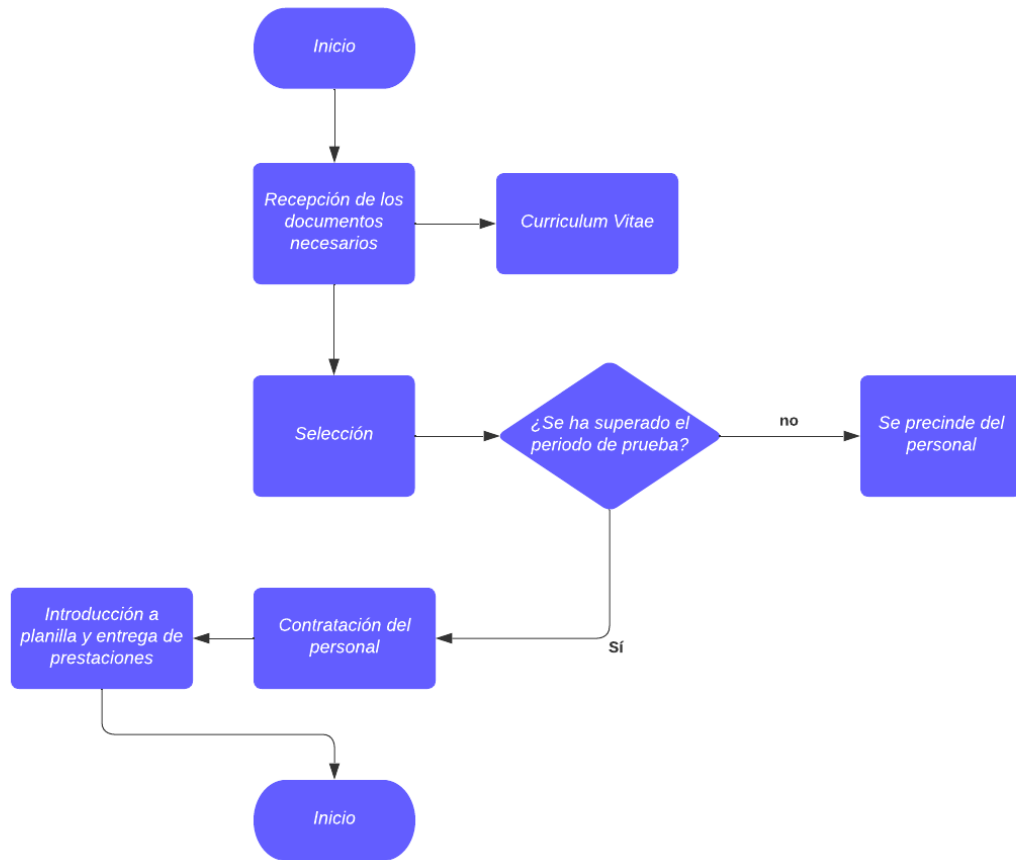
Diagrama de bloques - Proceso de contratación.



Nota. Elaboración propia

Figura 17

Diagrama de flujo – Proceso de contratación



Nota. Elaboración propia

A continuación, en la Tabla 7 se muestra el diagrama de flujo de los procedimientos realizados al momento de la contratación del personal por el área de recursos humanos, en donde se precisa el Anuncio de la vacante.

Tabla 7*Funciones del proceso*

PROCESO	RESPONSABLES	ACTIVIDAD	
Reclutamiento	Jefa de reclutamiento y selección	Ejecuta	Se realiza publicación por distintas plataformas para cada puesto, ya sea el caso para personal técnico, personal administrativo o gerencial, por plataformas como CompuTrabajo, Indeed o LinkedIn
	Jefa de reclutamiento y selección	Ejecuta	Se asiste a ferias laborales organizadas por el ministerio de trabajo o de las distritales que también ayudan a obtener personal
Selección	Jefa de reclutamiento y selección	Ejecuta	1° Detectar necesidad y objetivos de la selección
			2° Filtrar curriculums para reducir la cantidad de postulantes
Selección	Jefa de reclutamiento y selección	Ejecuta	3° Definir el perfil más adecuado del candidato
			4° Preselección, se utiliza la entrevista por competencias donde se evaluará el nivel de desempeño del candidato en distintos escenarios que puede verse envuelto
			5° Selección, seleccionando a los candidatos más ideales y verificar que los perfiles reflejan lo mostrado en el CV
Contratación	Jefa de reclutamiento y selección	Ejecuta	Se entrega a los candidatos ya seleccionados en donde la información es recopilada, tanto documentos como copias de DNI, recibo de luz, carnet de sanidad, y demás documentos que permitan elaborar posteriormente su contrato

	Jefa de recursos humanos	Recibe	Se recibe los candidatos ya filtrados junto con la documentación requerida para elaborar sus contratos y recargos adicionales
Procesos administrativos	Jefa de recursos humanos	Ejecuta	<p>1° Se elabora el contrato con la información recopilada por la jefe de reclutamiento y selección</p> <p>2° Se asegura a Essalud al trabajar</p> <p>3° Se le asigna un fondo de pensiones según el trabajador así lo haya decidido</p> <p>4° Se da alta al trabajador en el T-Registro</p> <p>5° El trabajador firma el contrato</p>
Inducción	Jefa de área	Preparar	<p>1. Presentación de la empresa y del departamento o área</p> <p>2. Integración en equipos</p> <p>3. Formación en la inducción de personal</p> <p>4. Seguimiento del plan de inducción de personal</p>

Nota. Elaboración propia

Concluimos esta sección identificando el problema principal y el área más afectada. Si bien es evidente que la renuncia inesperada de personal conlleva costos y tiempo, abordarla adecuadamente, utilizando estrategias o métodos para comprender mejor a los empleados, nos ayudará a evitar sobrecargar al resto de la plantilla por falta de trabajadores y asegurar la continuidad del negocio. productividad.

5.2 Medir

Ahora que ya contamos con la información requerida sobre la problemática y del desarrollo que se sigue para contratar a un personal, se procedió a poder tener un registro de que tan satisfecho se encontraba tanto el personal antiguo como el personal nuevo desde el proceso de reclutamiento, la facilidad de entrega de documentación y si los

canales fueron los más adecuados respecto al proceso de contratación para ello se realizó una serie de preguntas agrupadas en (3) bloques que se dirigen en determinar la influencia causada de la deserción laboral donde podemos mencionar a la entrevista por competencia, normalización de procedimiento y canales de contratación. Para poder tener un registro de las causas de deserción de los empleados, se utilizó la escala de 5 niveles. En cuanto a cuán importante es cada bloque se evaluó cual es considerado más importante al momento del proceso de contratación y que influencia tendrá en la contratación del personal.

Se realizó el proceso de selección utilizando el método de tradicional, para saber si el candidato cumple con el perfil requerido para el puesto, cada persona independientemente permaneció en la empresa luego del proceso de contratación una cierta cantidad de días. Obtuvimos información del tiempo de permanencia del personal durante los meses de julio 2022 hasta junio 2023.

Se muestra la Tabla 8 donde en cada columna colocamos los 12 meses a analizar, donde detallamos el tiempo en días que cada trabajador permaneció en la empresa luego de firmar su contrato, finalmente en cada columna se calculó un promedio días que permanecieron en la empresa antes de retirarse, considerando que un trabajador se considera permanente pasando los 20 días, se adjunta una tabla donde se detalla la cantidad de días que permanecieron en la empresa cada trabajador que detalla en la Tabla 03 que se muestra a continuación. Así como el procedió que existe de los días asistidos durante el mes de los trabajadores que se retiraron antes de los 20 días. Luego se calculó el número de días laborados en total de durante 12 meses analizados.

Tabla 8*Días de permanencia*

DÍAS DE PERMANENCIA												
N°	2022						2023					
	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
1	13	13	11	18	17	1	13	15	20	15	9	7
2	14	20	10	10	19	14	8	12	7	18	13	4
3	18	15	7	8	19	1	17	15	1	8	11	15
4	5	5	6	19	6	1	10	12	7	10	9	13
5	15	8	8		2	2		10	8	12		
6	19		20			14			17			
7			4									
8												
9												
10												
Promedio días	14	12	9	14	13	6	12	13	10	13	11	10

Sumatoria de permanencia (días)	678
--	------------

Nota. Elaboración propia

Se detalla adicionalmente el número de personal que se retiró por distinto motivos a su vez se realizó una sumatoria de la cantidad de personal durante los 12 meses que se muestra en el total de trabajadores, el cual será el que analizaremos en la Tabla 9 en donde especifican por cada mes.

Tabla 9*Número de personal que se retiro*

CANTIDAD DE PERSONAL												
N°	2022						2023					
	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Trabajadores	6	5	7	4	5	6	4	5	6	5	4	4

Total trabajadores	61
---------------------------	-----------

Nota. Elaboración propia

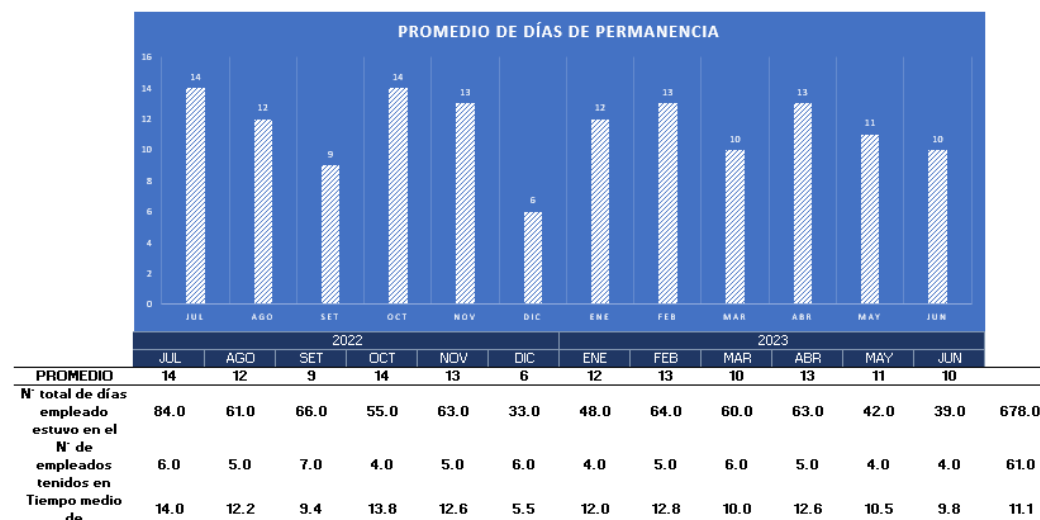
Finalmente elaboramos una gráfica del promedio de día que permanecieron los trabajadores para poder llevar un mejor control de personal contratado, retirándose por diversos motivos ya sea por falta de adaptación al puesto, no tener experiencia suficiente, entre otras razones.

Para el cálculo de N° total de días que el empleado estuvo en la empresa por cada mes se realizó una sumatoria. También la cantidad de empleados que se retiraron por mes el cual no ayudará a poder tener un mayor control así como el promedio de días que se quedaron por cada mes siendo para el mes de julio-22: 14 días, agosto-22: 12.2 días, septiembre-

22: 9.4 días, octubre-22: 13.8 días, noviembre-22: 12.6 días, diciembre-22: 5.5 días, enero-23: 12 días, febrero-23: 12.8 días, marzo-23: 10 días, abril-23: 12.6 días, mayo-23: 10.5 días, junio-23: 9.8 días así como el promedio total de tiempo medio de permanencia: 11.1 días, estos datos se muestran en la Figura 18.

Figura 18

Gráfico de promedio de días de permanencia



Nota. Elaboración propia

Para el primer indicador analizamos los 12 meses desde julio 2022 hasta junio 2023, tal como se muestra en la Tabla 10, para ello necesitaremos el número de días que el empleado permaneció de manera individual, luego de ello realizamos una sumatoria de cada mes, luego de ello analizamos el número de empleados a analizar que son las personas que se retiraron antes de los 20 días que son los que analizaremos, para poder calcular el indicador de tiempo medio de permanencia por cada mes utilizamos una divisoria entre $Tiempo\ medio\ de\ permanencia\# = \frac{\# \text{ días del empleado en la empresa}}{\# \text{ de empleados a tener en cuenta}}$ donde obtuvimos cuanto tiempo permanece por cada mes, luego de ello también obtenemos un indicador general.

Tabla 10*Tiempo medio de permanencia pre - test*

MESES	# DÍAS DEL	# DE	$\frac{\# \text{ Días del empleado en la empresa}}{\# \text{ Empleados tenidos en cuenta}}$
	EMPLEADO EN LA EMPRESA	EMPLEADOS TENIDOS EN CUENTA	
Jul-22	84	6	14.00
Ago-22	61	5	12.20
Set-22	66	7	9.43
Oct-22	55	4	13.75
Nov-22	63	5	12.60
Dic-22	33	6	5.50
Ene-23	48	4	12.00
Feb-23	64	5	12.80
Mar-23	60	6	10.00
Abr-23	63	5	12.60
May-23	42	4	10.50
Jun-23	39	4	9.75
	Totales		135.13

Nota. Elaboración propia

Ahora para el tiempo de contratación promedio se registró el tiempo de duración en cada etapa a nivel macro del proceso de contratación que fue dividido en 3 partes: reclutamiento, selección, contratación, donde cada uno de los números representa el número de días que se tomó para cada etapa, en donde calculamos la suma de días que se tomó en total para todos los trabajadores y su promedio por cada mes, retrasos por diversos motivos como actividades innecesarias dentro de cada etapa como la toma de datos sin tener un Tabla 11.

Tabla 11

Tiempo de contratación

	MES	PROCESOS			TOTAL	
	JUL	RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN	CONTRATACIÓN		
N° Personas contratadas	1	1	3	3	7	
	2	1	2	3	6	
	3	1	3	3	7	
	4	1	4	3	8	
	5	1	3	3	7	
	6	1	1	2	4	
	7	1	3	1	5	
	8	1	4	2	7	SUMA (días)
	9	2	3	2	7	74
	10	2	2	4	8	PROMEDIO JUL
	11	1	4	3	8	7
N° Personas contratadas	AGO	RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN	CONTRATACIÓN	TOTAL	
	1	2	3	2	7	
	2	3	4	3	10	
	3	1	3	1	5	
	4	1	2	1	4	
	5	1	2	1	4	
	6	2	2	2	6	
	7	2	1	4	7	
	8	3	1	1	5	
	9	4	1	3	8	SUMA
	10	1	3	3	7	77
	11	3	1	4	8	PROMEDIO AGO
12	1	3	2	6	6	
N° Personas contratadas	SET	RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN	CONTRATACIÓN	TOTAL	
	1	1	4	4	9	
	2	4	3	4	11	
	3	4	2	4	10	
	4	1	1	1	3	
	5	2	2	3	7	
	6	1	3	4	8	
	7	2	1	1	4	
	8	3	1	1	5	
	9	2	2	3	7	
	10	1	1	3	5	SUMA
	11	4	3	1	8	94
	12	2	1	4	7	PROMEDIO SET
13	2	4	4	10	7	
N° Personas contratadas	OCT	RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN	CONTRATACIÓN	TOTAL	
	1	3	3	4	10	
	2	1	2	2	5	
	3	3	2	2	7	
	4	3	2	3	8	
	5	3	4	4	11	
	6	3	4	4	11	SUMA
	7	4	1	4	9	78
	8	4	1	4	9	PROMEDIO OCT
9	2	4	2	8	9	

		NOV	RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN	CONTRATACIÓN	TOTAL		
N° Personas contratadas	1		2	1	2	5		
	2		1	4	1	6		
	3		2	2	1	5		
	4		1	1	1	3		
	5		1	3	2	6		
	6		3	1	3	7		
	7		2	4	1	7		
	8		2	1	2	5		SUMA
	9		4	3	1	8		66
	10		1	2	1	4		PROMEDIO NOV
	11		4	4	2	10		6
		DIC	RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN	CONTRATACIÓN	TOTAL		
N° Personas contratadas	1		3	1	1	5		
	2		2	2	2	6		
	3		1	1	3	5		
	4		3	4	1	8		
	5		4	3	2	9		
	6		3	3	1	7		
	7		1	1	1	3		
	8		2	4	3	9		
	9		2	4	2	8		SUMA
	10		3	2	3	8		80
	11		1	2	2	5		PROMEDIO DIC
	12		2	3	2	7		7
		ENE	RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN	CONTRATACIÓN	TOTAL		
N° Personas contratadas	1		1	4	2	7		
	2		1	3	1	5		
	3		1	4	1	6		
	4		4	4	1	9		
	5		4	2	1	7		
	6		1	2	4	7		SUMA
	7		2	3	3	8		63
	8		2	4	2	8		PROMEDIO ENE
	9		3	2	1	6		7
		FEB	RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN	CONTRATACIÓN	TOTAL		
N° Personas contratadas	1		4	4	3	11		
	2		3	1	2	6		
	3		2	4	1	7		
	4		4	1	3	8		
	5		1	1	2	4		
	6		2	2	1	5		
	7		4	1	3	8		SUMA
	8		4	2	3	9		75
	9		3	3	1	7		PROMEDIO FEB
	10		4	4	2	10		8

MAR		RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN	CONTRATACIÓN	TOTAL	
N° Personas contratadas	1	1	4	3	8	
	2	3	1	4	8	
	3	3	3	2	8	
	4	1	3	4	8	
	5	2	4	4	10	
	6	1	4	2	7	
	7	3	2	4	9	
	8	1	4	2	7	
	9	2	4	3	9	SUMA
	10	2	3	3	8	95
	11	1	2	2	5	PROMEDIO MAR
	12	2	4	2	8	8
ABR		RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN	CONTRATACIÓN	TOTAL	
N° Personas contratadas	1	1	3	4	8	
	2	1	2	3	6	
	3	2	4	2	8	
	4	4	2	4	10	
	5	3	3	2	8	
	6	4	4	1	9	
	7	1	3	3	7	
	8	4	3	4	11	SUMA
	9	1	4	2	7	87
	10	4	2	2	8	PROMEDIO ABR
	11	3	1	1	5	8
MAY		RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN	CONTRATACIÓN	TOTAL	
N° Personas contratadas	1	4	3	1	8	
	2	3	3	1	7	
	3	1	1	3	5	
	4	4	2	4	10	
	5	4	4	2	10	
	6	1	1	4	6	SUMA
	7	2	1	2	5	65
	8	2	3	4	9	PROMEDIO MAY
	9	1	1	3	5	7
JUN		RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN	CONTRATACIÓN	TOTAL	
N° Personas contratadas	1	4	4	2	10	
	2	2	3	3	8	
	3	4	3	2	9	
	4	3	2	4	9	
	5	1	3	4	8	
	6	1	4	2	7	SUMA
	7	3	3	1	7	70
	8	1	1	2	4	PROMEDIO JUN
	9	3	4	1	8	8

Nota. Elaboración propia

En base a los días registrados de la duración del proceso de contratación, sacamos un promedio de todos los trabajadores contratados de la duración que se tomó desde el reclutamiento, selección y contratación por cada mes para luego poder calcular los indicadores respecto al tiempo promedio de contratación, lo anterior se plasma en la Tabla 12.

Tabla 12

Tiempo de duración del proceso de contratación

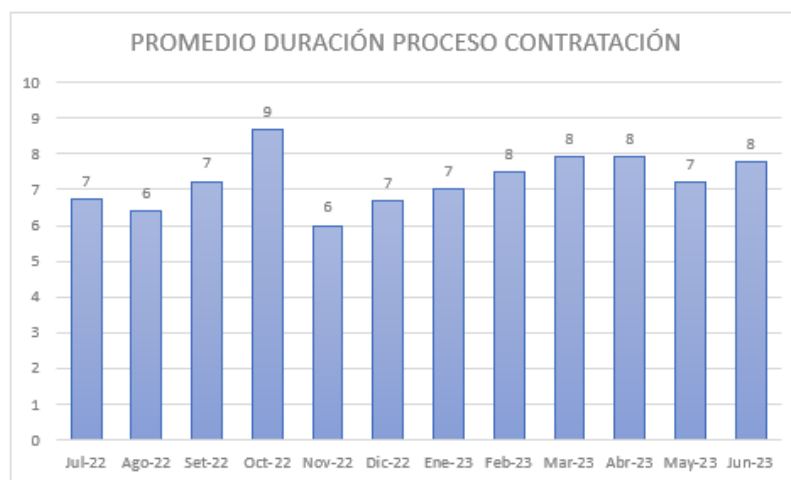
RESUMEN			
MESES	N° días invertidos en el proceso de contratación	N° Total de procesos de contratación realizados	Tiempo de contratación
Jul-22	74	11	7
Ago-22	77	12	6
Set-22	94	13	7
Oct-22	78	9	9
Nov-22	66	11	6
Dic-22	80	12	7
Ene-23	63	9	7
Feb-23	75	10	8
Mar-23	95	12	8
Abr-23	87	11	8
May-23	65	9	7
Jun-23	70	9	8
	924,0	128,0	7,2

Nota. Elaboración propia

Los anteriores datos los expresamos mediante la siguiente Figura 19.

Figura 19

Gráfico de la duración proceso contratación



Nota. Elaboración propia

Ahora analizaremos el tiempo de contratación también desde julio 2022 hasta junio 2023 donde tomaremos para el # días invertidos en el proceso de contratación que es el tiempo que toma todo el proceso de contratación que abarca desde reclutamiento, selección y contratación realizaremos una sumatoria por cada mes, también para el número total de procesos de contratación realizados que incluye todos los trabajadores tanto los que se quedaron en la empresa como los que se retiraron, ahora para el indicador $Tiempo\ de\ contratación = \frac{\# \text{ días invertidos en el proceso de contratación}}{\# \text{ total de procesos de contratación realizados}}$ luego de ello se realizó una división por cada mes así como el indicador general, lo cuál se expresa en la siguiente Tabla 13.

Tabla 13

Tiempo de contratación

Mes	#Días invertidos en el proceso de contratación	#Total de procesos de contratación realizados	$\frac{\# \text{ Días invertidos en el proceso de contratación}}{\# \text{ Total de procesos de contratación realizados}}$
Jul-22	74	11	6.73
Ago-22	77	12	6.42
Set-22	94	13	7.23
Oct-22	78	9	8.67
Nov-22	66	11	6.00
Dic-22	80	12	6.67
Ene-23	63	9	7.00
Feb-23	75	10	7.50
Mar-23	95	12	7.92
Abr-23	87	11	7.91
May-23	65	9	7.22
Jun-23	70	9	7.78
Promedio (días)			7.22

Nota. Elaboración propia

Ahora para el registro de los canales de contratación más adecuado como se realiza la convocatoria de manera tradicional, la cantidad de puestos requeridos por cada mes será variable y dependiendo a ello se conseguirá los candidatos para los puestos de estos solo se elegirán los más aptos que cumplen con el perfil solicitado. Ahora se analizará de 12 meses desde julio 2022 hasta junio 2023 donde el número de candidatos seleccionados

en total tanto que siguen en la empresa como los que se retiraron, para el número total de candidatos requeridos que se pueden realizar en la plataforma de contratación, los datos se muestran la siguiente Tabla 14.

Tabla 14

Índice de conversión pre - test

MESES	Nº candidatos seleccionados	Candidatos requeridos	<i>Nº Candidatos seleccionados</i> Candidatos requeridos
Jul-22	11	23	47.83%
Ago-22	12	25	48.00%
Set-22	13	26	50.00%
Oct-22	9	18	50.00%
Nov-22	11	22	50.00%
Dic-22	12	22	54.55%
Ene-23	9	17	52.94%
Feb-23	10	19	52.63%
Mar-23	12	22	54.55%
Abr-23	11	20	55.00%
May-23	9	13	69.23%
Jun-23	9	12	75.00%
	128	239	53.56%

Nota. Elaboración propia

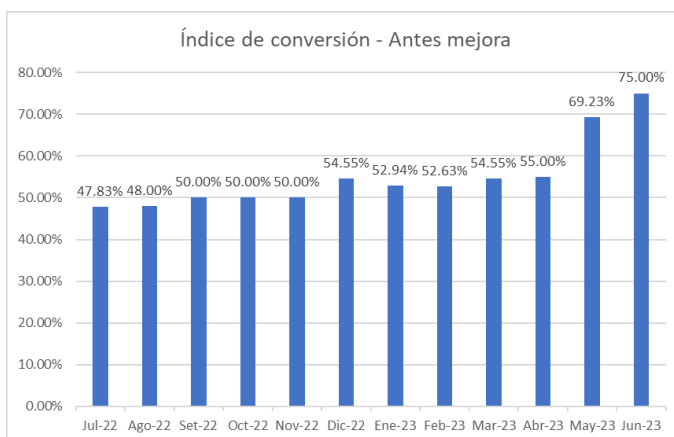
Si bien no se llega a la cantidad requerida a reclutar lo que ocasiona es lo siguiente:

- Mayor carga laboral para los trabajadores que permanecen en la empresa
- Mas horas de trabajo, por lo que podría provocar la renuncia del colaborador
- Disminución de la productividad, por escasez de personal

Se muestran los datos en la siguiente Figura 20.

Figura 20

Total candidatos vs Seleccionados



Nota. Elaboración propia

Hoja de indicadores por mes PRE:

Realizamos un resumen de los indicadores pre antes de aplicar las mejoras que se muestran en la Tabla 15.

Tabla 15

Indicadores pre - mejora por meses

		HOJA DE INDICADORES POR MES												
		JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	TOTAL
Tiempo medio de permanencia	N° total de días empleado estuvo en la empresa	84	61	66	55	63	33	48	64	60	63	42	39	678
	N° de empleados tenidos en cuenta inicialmente	6	5	7	4	5	6	4	5	6	5	4	4	61
														INDICADOR
	VALOR INDICADOR PRE (DÍAS)	14.00	12.20	9.43	13.75	12.60	5.50	12.00	12.80	10.00	12.60	10.50	9.75	11.11
		JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	TOTAL

Tiempo de contratación	N° días invertidos en el proceso de contratación	74	77	94	78	66	80	63	75	95	87	65	70	924
	N° Total de procesos de contratación realizados	11	12	13	9	11	12	9	10	12	11	9	9	128
														INDICADOR
	VALOR INDICADOR PRE (DÍAS)	6.73	6.42	7.23	8.67	6.00	6.67	7.00	7.50	7.92	7.91	7.22	7.78	7.22
	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	TOTAL	
Índice de conversión	N° total de candidatos Totales	23	25	26	18	22	22	17	19	22	20	13	12	239
	N° candidatos seleccionados	11	12	13	9	11	12	9	10	12	11	9	9	128
														INDICADOR
	VALOR INDICADOR (%) - PRE	47.83 %	48.00 %	50.00 %	50.00 %	50.00 %	54.55%	52.94%	52.63%	54.55%	55.00%	69.23%	75.00%	53.56%

Nota. Elaboración propia

Indicadores generales

Así como los indicadores de antes de aplicar las mejoras que se muestran en la Tabla 16.

Tabla 16

Indicadores generales pre – mejora

INDICADOR	FÓRMULA	ANTES DE LA MEJORA
Tiempo medio de permanencia	$\frac{N^{\circ} \text{ de días de permanencia en la empresa}}{N^{\circ} \text{ de empleados tomados en cuenta}}$	$\frac{678}{61} = 11.11 \text{ días}$
Tiempo de contratación	$\frac{N^{\circ} \text{ de días invertidos en el proceso de contratación}}{\text{Total de procesos de contratación realizados}}$	$\frac{924}{128} = 7.22 \text{ días}$
Índice de conversión	$\frac{N^{\circ} \text{ de candidatos seleccionados}}{N^{\circ} \text{ de candidatos totales}} \times 100$	$\left(\frac{118}{253}\right) * 100 = 46.64\%$

Nota. Elaboración propia

Para capturar los datos de esta serie de preguntas utilizamos el Formulario de Google donde este se compartió a cada trabajador a través de un enlace.

Obteniéndose los siguientes resultados:

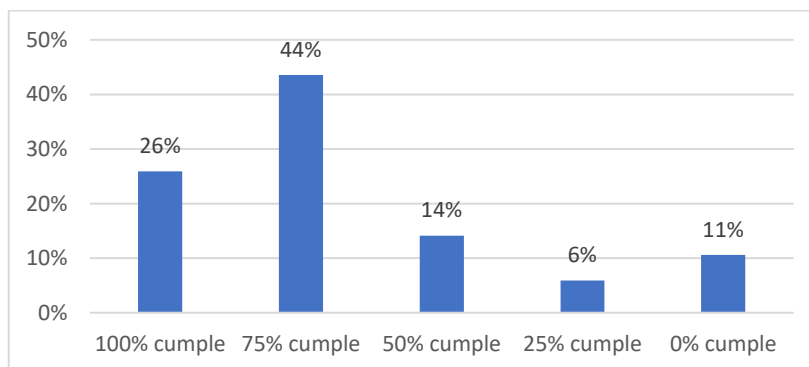
BLOQUE 1: METODOLOGÍA STAR

Pregunta 01:

¿Qué tanto considera usted que en la entrevista tradicional cumple su objetivo durante la etapa de reclutamiento?

Figura 21

Entrevista tradicional



Nota. Elaboración propia

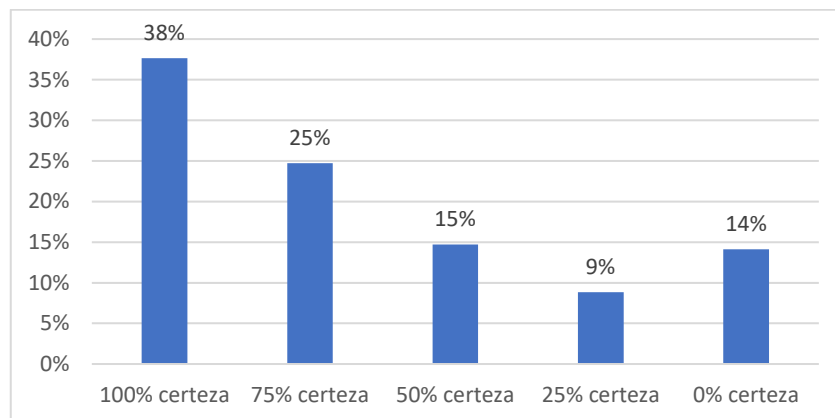
En la Figura 21 respecto a la evaluación al total de trabajadores, un 70% (26% y 44% consideran que cumple al 100% y 75% respectivamente) que la evaluación tradicional cumple su objetivo durante la etapa de reclutamiento. En un punto medio 14% considera que se cumple, pero de manera parcial, un 6% considera que no se cumple del todo y un 11% que no se cumple siendo estos dos últimos un 17% del total de trabajadores.

Pregunta 02:

¿Considera que el método de entrevista tradicional podrá dar más certeza al empleador del comportamiento del trabajador en determinadas situaciones?

Figura 22

Comportamiento de trabajadores



Nota. Elaboración propia

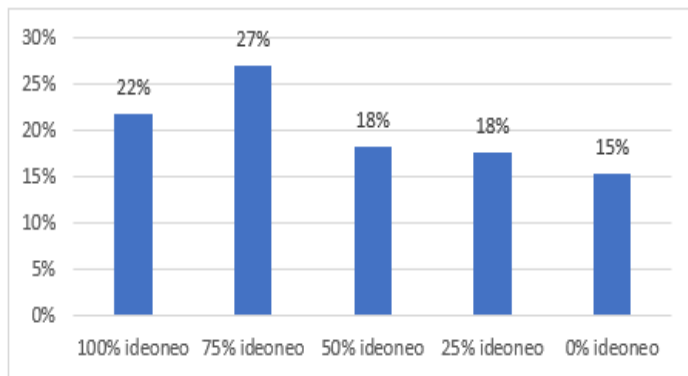
En la Figura 22 podemos apreciar de la totalidad de trabajadores que realizaron la encuesta, un 63% (con 100% certeza y 75% de certeza) considera brindará mas seguridad del comportamiento del empleado antes de realizar la contratación. Un 15% de los trabajadores considera que este método podrá brindar información, pero solo con un 50% de confiabilidad y finalmente 23% de los trabajadores considera que dicho método nos brindará información de las posibles acciones del trabajador, pero no con un alto grado de confiabilidad.

Pregunta 03:

¿Se podrá determinar qué tan idóneo o si el trabajador cuenta con las competencias necesarias para el puesto a cubrir mediante el método de entrevista tradicional?

Figura 23

Trabajador idóneo



Nota. Elaboración propia

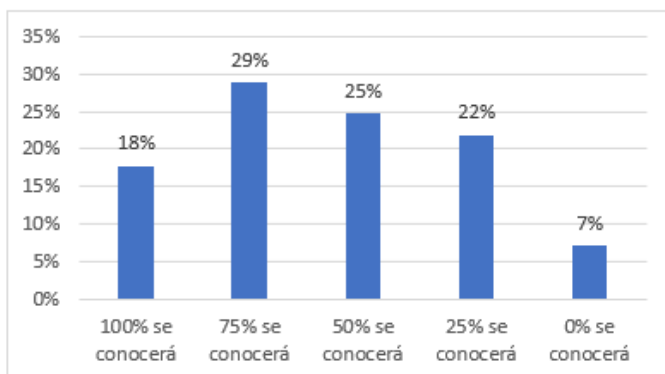
En la Figura 23 podemos apreciar de la totalidad de trabajadores que realizaron la encuesta, un 47% de los trabajadores considera que podrá contratar a un trabajador con las características idóneas pero mediante casos que se propondrán al trabajador en la etapa de reclutamiento, un 18% considera que se encontrará pero con 50% de confianza de que sea el trabajador indicado para el puesto ofrecido, y finalmente un 33% considera que no se podrá en contratar el trabajador idóneo con este tipo de técnica.

Pregunta 04:

¿Se conocerá a través de la experiencia pasada el potencial que tendrá el trabajador para las tareas que realizará mediante el método de entrevista tradicional?

Figura 24

Entrevista por experiencias anteriores



Nota. Elaboración propia

En la Figura 24 podemos apreciar de la totalidad de trabajadores que realizaron la encuesta, se conocerá el potencial del trabajador de las tareas que realizará un 47% considera que si podrá conocer que es casi la mitad de los trabajadores si el trabajador se adaptará al puesto requerido, la ¼ parte de los empleados considera que pueda que si sea efectivo pero no del todo determinante, y finalmente un 29% considera que no se conocerá el todo el potencial que podría tener en la empresa el nuevo trabajador.

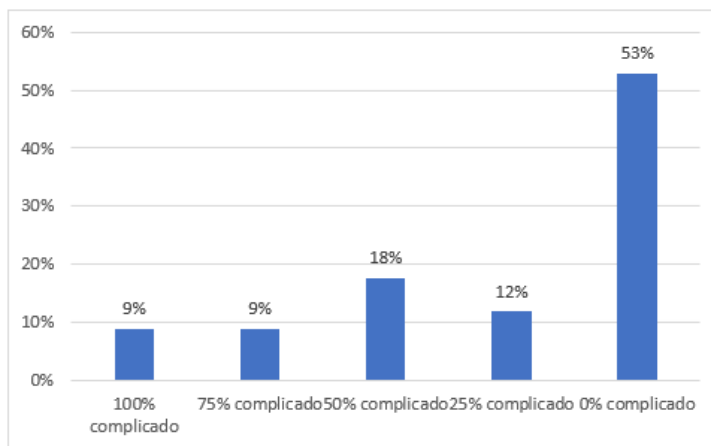
BLOQUE 2: NORMALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN

Pregunta 05:

Luego del proceso de reclutamiento que tan complicado considera fue la entrega de documentación

Figura 25

Complicación entrega de documentación



Nota. Elaboración propia

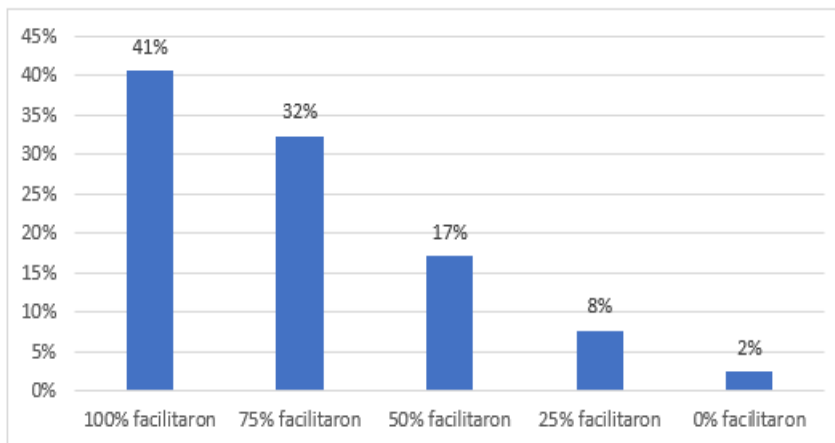
En la Figura 25 podemos apreciar de la totalidad de trabajadores que realizaron la encuesta, un 18% del total considera que fue complicado la entrega de documentación siendo una pequeña parte, ahora un 18% de los empleados tiene un 50% de dificultad y finalmente 65% cree no es complicado el método de entrega de documentación.

Pregunta 06:

Los métodos brindados por el área de recursos humanos facilitaron el trámite de documentos

Figura 26

Métodos facilitar documentos



Nota. Elaboración propia

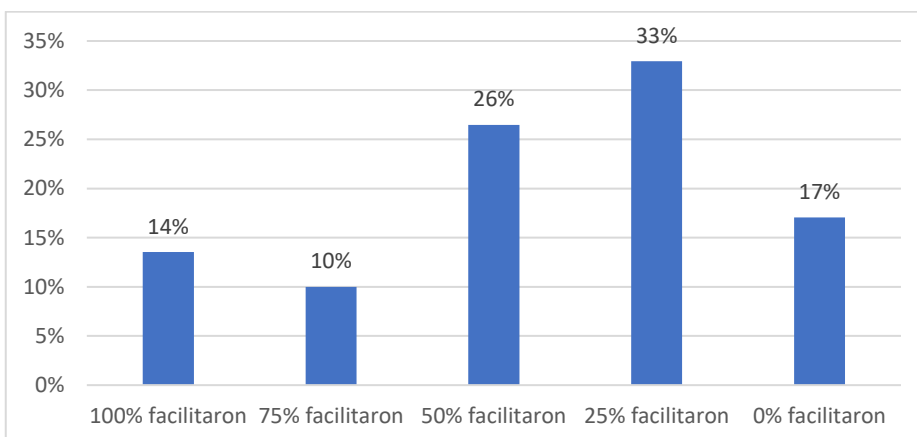
En la Figura 26 podemos apreciar de la totalidad de trabajadores que realizaron la encuesta, un 73% de trabajadores considera que los métodos de recolección fueron fáciles de obtener, un 17% que no fue tan complicado, pero a pesar de ello podría mejorarse, y finalmente un 10% considera que no fue del todo fácil la forma como se puede obtener la documentación.

Pregunta 07:

Consideras que el método tradicional de contratación (impresión y firma física) facilita la contratación del personal.

Figura 27

Método tradicional de contratación



Nota. Elaboración propia

En la Figura 27 podemos apreciar de la totalidad de trabajadores que realizaron la encuesta, un 24% considera que el método tradicional de firma de contrato es fácil, un 26% de los encuestados casi una cuarta parte de la población encuestada lo considera que no es la forma más adecuada, y un 50% cree que no es la manera más practica de poder hacer la documentación en el contrato.

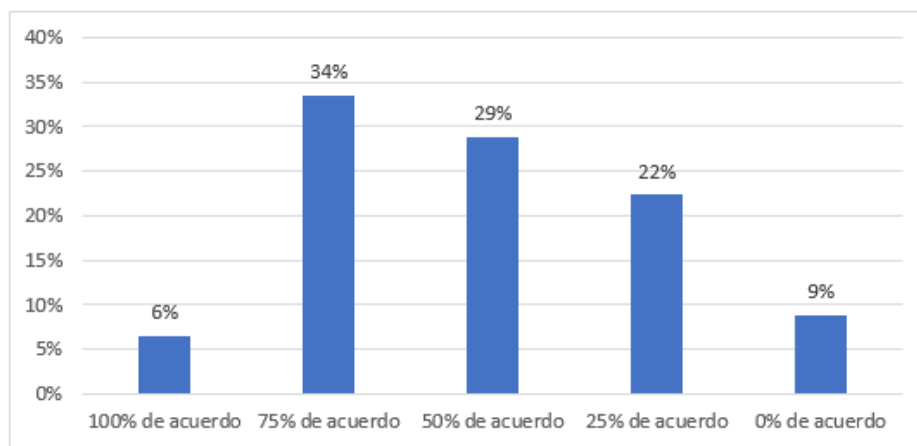
BLOQUE 3: CANALES DE CONTRATACIÓN

Pregunta 08:

Para el proceso de reclutamiento consideras que el canal que utilizaron para reclutarte fue el más adecuado

Figura 28

Canal adecuado de contratación



Nota. Elaboración propia

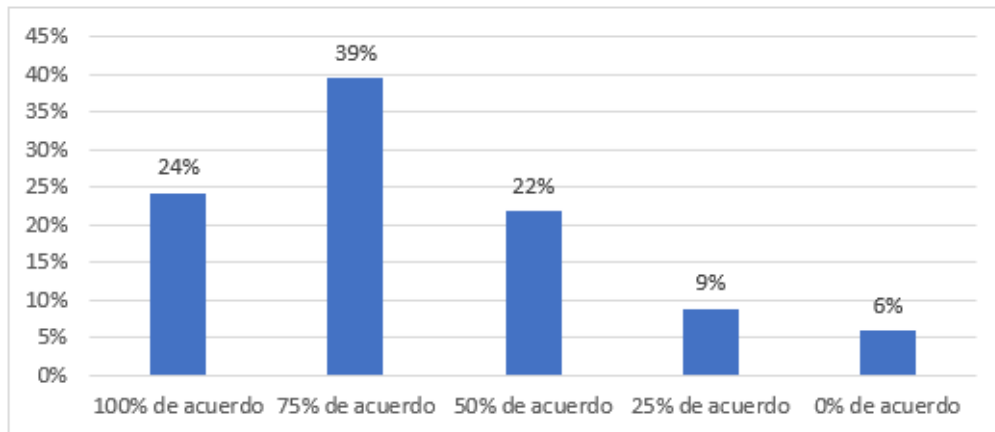
En la Figura 28 podemos apreciar de la totalidad de trabajadores que realizaron la encuesta, un 40% considera que los canales que utilizaron para reclutarlos fueron los más idóneos, un 29% está de acuerdo que es el más adecuado, pero sin embargo existen mejores canales, y finalmente un 31% considera que existen mejores canales de reclutar al personal

Pregunta 09:

Consideras que la mejor forma de reclutamiento se tiene que adecuar respecto a la realidad del puesto.

Figura 29

Reclutamiento respecto a realidad del puesto



Nota. Elaboración propia

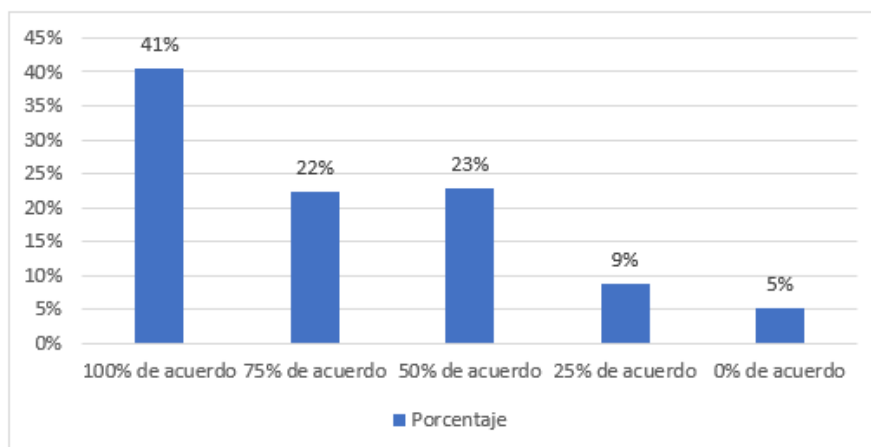
En la Figura 29 podemos apreciar de la totalidad de trabajadores que realizaron la encuesta, un 63% de esta de acuerdo con la forma de reclutar respecto al puesto requerido, un 22% considera que es la forma adecuada, pero sin embargo existe métodos más efectivos, y 15% cree que existen mejores formas de reclutar considerando el puesto que se desee conseguir.

Pregunta 10:

Se debería incorporar como un canal de contratación las redes sociales

Figura 30

Reclutamiento por Redes sociales



Nota. Elaboración propia

En la Figura 30 podemos apreciar de la totalidad de trabajadores que realizaron la encuesta, un 63% de los trabajadores considera que las redes sociales serían las más adecuadas para conseguir mejores candidatos, un 23% de considera que sería una buena alternativa y finalmente un 14% considera que no está de acuerdo.

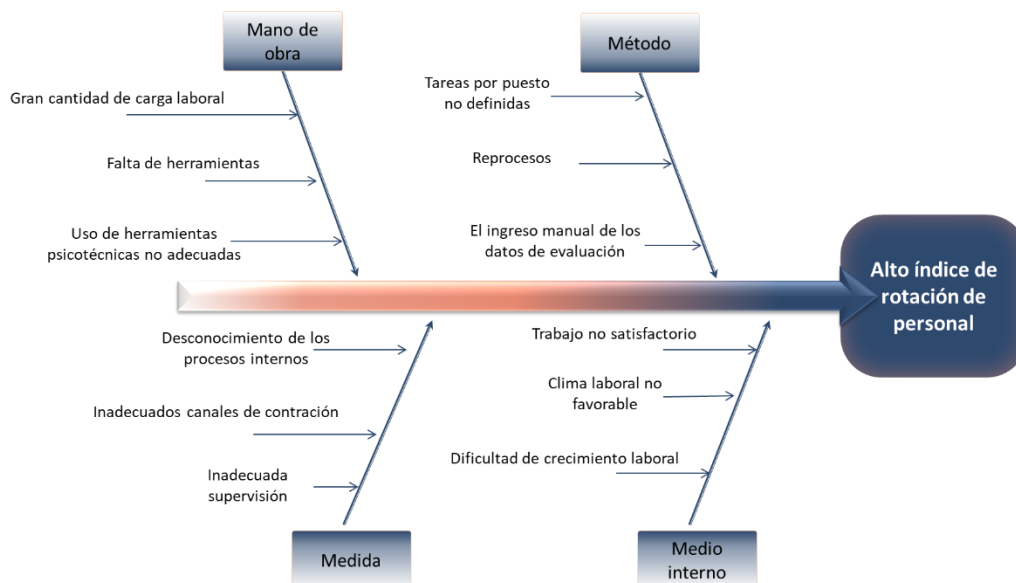
5.3 Analizar

En la etapa tres del enfoque DMAIC se realizó un análisis de las dos fases anteriores, lo cual fue fundamental para proponer mejoras, ya que permitió identificar la causa principal y fundamental del problema que se buscaba resolver.

En esta tercera etapa también se revisará la herramienta utilizada en este estudio, haciendo referencia al capítulo 1 donde se creó un Diagrama Causa - Efecto para analizar las razones detrás de la alta rotación, las cuales se detallan en la siguiente figura 31.

Figura 31

Diagrama de Ishikawa



Nota. Elaboración propia

El diagrama de causa y efecto que se muestra en la Figura 31, se encuentra compuesto de la siguiente forma:

Mano de obra: Esta categoría se compuesta por 3 causas

- Gran cantidad de carga laboral

Al no haber un adecuado sistema de contratación muchas veces no se encuentra a la cantidad de personal adecuado para las tareas a desarrollar dentro un área, por lo tanto, se le asigna carga laboral en exceso al personal en cocina (planta).

- Falta de herramientas

No se utilizan metodologías o herramientas para incrementar la eficiencia del proceso de contratación.

- Uso de herramientas psicotécnicas no adecuadas

La metodología con la que se realizan las entrevistas laborales con las convencionales en las que se evalúa la experiencia laboral, enfatizando en el tiempo que ha laborado en las anteriores empresas más no se realiza una evaluación de las capacidades de reacción ante situaciones cotidianas que se presentan en el puesto y área.

Método: Esta categoría se compuesta por 3 causas

- Tareas por puesto no definidas:

Las tareas dentro del proceso no se encuentran definidas o estandarizadas, usualmente se sigue un esquema general pero muchas veces se realizan las actividades, pero no siempre se sigue de acuerdo con el mismo.

- Reprocesos:

Se presentan varios reprocesos ya que al no contar con procesos estandarizados se incurre en equivocaciones lo que genera reprocesos.

- El ingreso manual de los datos de evaluación:

Los datos que se necesitan para la evaluación de las personas que van a postular a los puestos se ingresan de manera manual a la base de datos.

Medida: Esta categoría se compuesta por 3 causas

- Desconocimiento de los procesos internos:

Los procesos que se realizan de manera interna no están interiorizados por todo el personal que puede tener acceso a la información, no hay un sistema integrado de información.

- Inadecuados canales de contratación:

Los canales que se utilizan para la contratación no son específicos para cada puesto y además no se tienen contratados los servicios de plataformas adecuadas porque no se presta la atención necesaria a invertir en dichos medios. Por lo que es limitada la diversificación de canales.

- Inadecuada supervisión:

La supervisión de los procesos es inadecuada ya que no se hace un seguimiento focalizado a los distintos procesos de contratación.

Medio Interno: Esta categoría se compuesta por 3 causas

- Trabajo no satisfactorio:

El trabajo actualmente para los colaboradores no cumple del todo con sus expectativas, necesidades o deseos del empleado, lo que lleva a una sensación de insatisfacción o descontento.

- Clima laboral no favorable:

El clima laboral actual de la empresa pastelera no es el óptimo que ya no existe actividades de integración ni se acondiciona el entorno de trabajo para la comodidad del empleado y los jefes de área no presentan una evaluación continua que permita mejorar el ambiente laboral en sus respectivas áreas.

- Dificultad de crecimiento laboral:

Dentro de las distintas áreas de la empresa existen limitadas oportunidades de poder crecer y hacer línea de carrera o ascender ya que no se crean puestos nuevos.

Análisis encuesta

A partir de estos datos se diseñó un cuestionario que se estructuró considerando las respuestas o resultados necesarios para evaluar si la propuesta contribuye a mejorar la situación actual de la empresa. La encuesta incluye diez preguntas destinadas a confirmar los factores clave relacionados con la alta tasa de rotación. Además, tiene como finalidad identificar los principales motivos que conducen a la renuncia de los colaboradores. A continuación, detallaremos cada pregunta dirigida al personal de la empresa.

Pregunta N°1: En dicha pregunta se busca conocer que tanto considera el personal que la entrevista convencional que se realiza actualmente cumple con su objetivo durante la etapa de reclutamiento. Lo que nos arroja que el 31% de los encuestados presenta una opinión negativa ante el cumplimiento del objetivo de la entrevista tradicional.

Pregunto N°2: En dicha pregunta buscamos conocer que tanto considera los encuestados que la entrevista tradicional podrá dar mayor certeza en la predicción del comportamiento del trabajador que se va a contratar. Cuyos resultados son que un 38% opina que la certeza

de dichas entrevistas con relaciones al comportamiento del trabajador tiene un 25% de certeza a menos.

Pregunta N°3: El objetivo de dicha pregunta es conocer si considera que la entrevista tradicional es útil para saber si el postulante cuenta con las competencias necesarias que necesita el puesto. Un 51% de los encuestados opina que la entrevista es un 50%-0% idóneo para el objetivo.

Pregunta N°4: Esta pregunta se realizó con la finalidad de evaluar si se conocerá el potencial que tendrá el trabajador para las tareas que se le asignarán mediante la entrevista tradicional. Los resultados evidenciaron que un 50% de los encuestados opinan que se conocerán de un 50% a menos.

Pregunta N°5: Se realizó esta pregunta a los empleados para conocer su posición ante qué tal complicado fue la entrega de documentos y si tuvo que invertir más tiempo de lo estimado. Un 36% de los encuestados detallaron que el proceso es totalmente complicado hasta una complejidad media.

Pregunta N°6: Se formuló esta pregunta para evidenciar que tanto por cierto de los encuestados opina que los métodos brindados por el área de recursos humanos facilitaron el trámite de contratación. Un 27% de los encuestados dice percibir que se les facilitó medianamente (50% a menos) el proceso.

Pregunta N°7: Se formuló esta pregunta para ayudarnos a verificar el porcentaje de los encuestados que el método tradicional de contratación (impresión y firma) facilita el proceso de contratación. Un 66% percibe que se facilita medianamente a que no lo facilita en absoluto.

Pregunta N°8: Con esta pregunta buscamos conocer si los niveles en porcentaje en que el personal considera que el canal por el cual se les reclutó fue el más adecuado. Un 60% de los encuestados asevera que el canal de contratación de medianamente adecuado (50%) a que no fue adecuado (0%).

Pregunta N°9: Se realizó esta pregunta a los empleados para conocer el porcentaje de los encuestados que considera que la mejor forma de reclutamiento debe adecuarse a la realidad del puesto. Se evidenció que un 63% de los encuestados están de acuerdo con que se debe adecuar al puesto.

Pregunta N°10: El objetivo de dicha pregunta es conocer si los encuestados consideran que se debe incluir a las redes sociales como una forma de reclutamiento. Un 86% de los encuestados está de acuerdo con que se debería implementar ese método de reclutamiento.

Matriz de 5 porqué:

Como complemento para el diagrama de causa-efecto se realizó un segundo análisis en la Tabla 17 de causas raíz tomando en consideración la alta rotación de personal y con el análisis previo que delimitó los factores de mayor impacto en que se genera la problemática. Todo esto con la finalidad de determinar las causas que dan pie a los fallos en estos 3 factores. Se desarrolló la siguiente matriz para el desarrollo del análisis:

Tabla 17

Matriz de 5 porqué

Problemas a estudiar	PQ1	PQ2	PQ3	PQ4	PQ5	Resultado del análisis
Alto índice de rotación de personal	Inadecuado método para realizar las entrevistas	No se cuenta con una estructura de entrevista por lo empleados no cuentan las capacidades necesarias	Tiempo reducido para la cantidad de preguntas	No se encuentran divididos cada sección de preguntas	Falta de actualización del personal que se encarga del reclutamiento	Usaremos la herramienta 8D que servirá para estructurar un proyecto, con ello por optimizar tiempos, organizarlo por capacidades, así como mantener actualizado al reclutador.
			Baja productividad	Falta organización que no completan sus tareas en el tiempo establecido	No existe un programa de capacitación por cada área	Para el cumplimiento de tareas servirá el diagrama de Gantt para llevar un control del cumplimiento de objetivos en los plazos establecidos, ya con ello se cumplirá cantidad requerida de producción, así como programar capacitaciones
		Falta de entrenamiento de los reclutadores para llevarlo a cabo	No se capacitan con nuevas estrategias de reclutamiento	No se ha establecido un presupuesto adecuado para el proceso de contratación	No existe un plan de mejora continua	Para tener un mejor control sobre el presupuesto en todas las áreas, y utilizarlos la manera más optima es recomendable utilizar un ERP, que a su vez permitirá promover la mejora continua de la empresa.

			Existe sesgo de confirmación se tiende a buscar información que confirme sus impresiones	Preguntas incorrectas relacionadas al puesto a reclutar	Presión de tiempo con lo que tienden a hacer preguntas superficiales	Utilizar herramientas como el Predictive Index nos ayudará a tener una mejor estructura de las preguntas sin perder tiempo en preguntas innecesarias, y tener un mejor perfil del puesto.	
		No se tiene un perfil claro del candidato a reclutar	Trabajadores con poco conocimiento de las sus funciones.	No existe un manual de funciones	Ineficaces tomas de decisiones en la administración	Utilizar correos masivos al momento de ingresar a la empresa indicando las funciones que deberá cumplir durante su trabajo, a su vez el MOF.	
			No se tiene definido objetivo de la entrevista	Se realizan preguntas irrelevantes	Falta de enfoque con lo que tiende a desviarse la entrevista a temas irrelevantes	Para tener un objetivo claro y una mejor organización acerca del perfil del puesto servirá la matriz Eisenhower nos permitirá priorizar y planificar las tareas más importantes sin perder el enfoque.	
	Falta de estandarización de los procesos	Demora en los procesos	Cuellos de botella		Tiempo de ciclo prolongado	Diseños de procesos ineficientes	Modelar y rediseñar los procesos con software especializado, como por ejemplo Bizagi.
					Falta de planificación	No se utiliza las herramientas adecuadas de planificación	Implementar un sistema de uso de herramientas de planificación y mejora continua, como el Pareto, Kaizen, ciclo PDCA, etc.
		Existen reprocesos					

			El personal comete errores	Las herramientas actuales no facilitan la realización de las tareas	No hay una conciencia colectiva sobre la utilización de herramientas	Utilizar software especializado para realizar y automatizar tareas que puedan reducir la probabilidad de error	
			Constantes cambios en las tareas específicas	No se sigue un patrón específico al momento de realizar las tareas	No se tienen los pasos delimitados ni un control	Establecer un esquema de validación y control de procesos de contratación, para uniformizar los estándares a seguir	
		Tareas por puesto no definidas	Las tareas para realizar son variadas y no siguen un orden lógico	No se tiene una guía o persona que controle la realización correcta de las tareas	Carencia de un manual con los procesos definidos	Desarrollar un manual de procesos para orientar al personal	
			No se sigue un estándar	No se capacita adecuadamente al empleado	No se le enseña al personal nuevo la totalidad de los procesos	Implementar un plan de capacitación para cada puesto, donde se presenten ejemplos de las tareas y que se vaya evaluando para reforzar las deficiencias encontradas	
		Ineficaces métodos de reclutamiento externo	Se utilizan los canales tradicionales	Poca accesibilidad de otros canales	No se buscan nuevas formas más directas	No se hacen llegar de manera rápida las convocatorias	Implementar campañas y métodos de reclutamiento
				No se invierte en mejoras	No existe un estudio amplio de cuales podrían ser los	No se conocen estudios o métodos que ayuden a identificar beneficios y	Utilizar benchmarking para conocer las mejores plataformas de reclutamiento en el rubro

				beneficios de mejorar los métodos	determinar cuál es la mejor plataforma para cada puesto	
		Falta de comprensión de las necesidades que requiere el puesto	No tener indicadores de reclutamiento	No se conocerá si existe una mejora o si se llegó al objetivo	No se logra identificar tendencias a lo largo del tiempo	Con el uso de KPI se podrá tener un mejor control del desempeño de las actividades realizadas y si se cumplió con la meta.
			Desarrollo de carrera limitado	Tasa de retención baja	Mayor carga laboral, ocasionando baja productividad	Crear metas de cumplimiento por objetivo cumplido, incentivos por el cumplimiento de no tardanzas en si motivar a trabajador.

Nota. Elaboración propia

5.4 Mejora

En la tercera etapa de la metodología DMAIC realizamos un análisis de anteriores que sirvieron como base. Lo cual nos ayudó para poder mayor consolidación para nuestras propuestas que para buscar la solución nos ayuda a identificar la causa raíz de la problemática que necesitamos mejorar.

Con toda esta información que contamos ya que contamos las propuestas que brindarán una mejora con la ayuda de las herramientas de diagrama de Ishikawa, matriz de 5 Porqué, así como elaborar una matriz de plan de acción instrumento de gestión, control y mejora actividad de procesos y en la aplicación de ellas.

En la siguiente Tabla 18 se expresa la priorización de los problemas.

Tabla 18

Priorización de problemas

Actividad crítica	Modos de falla	Efectos de falla	Propuesta de mejora
Demora en los procesos	Presencia de cuellos de botella	Tiempo de ciclo prolongados	Modelar y rediseñar los procesos con software especializado, como por ejemplo Bizagi.
		Reducción de productividad	
Tareas por puesto no definidas	Se comenten errores en la realización de las tareas	No se tiene una guía o persona que controle la realización correcta de las tareas	Desarrollar un manual de procesos para orientar al personal
Canales de reclutamiento	Alta rotación de personal	No se tendrá un control si se está mejorando o no	Utilizando KPI se logrará tener mayor control del desempeño de las actividades
Reclutamiento de personal	No se logra identificar si existe una mejora	Baja tasa de retención	Utilizar KPI se podrá tener un mejor control del desempeño de las actividades realizadas y si se cumplió con la meta.

Nota. Elaboración propia

5.5 Controlar

Análisis de datos obtenidos de la encuesta de propuesta en base a la percepción de los empleados. En esta fase se examinarán los resultados de las encuestas realizadas a nuestro equipo de trabajo respecto de las mejoras que se planean implementar.

Realizamos una encuesta a 91 trabajadores como según nuestra muestra a estudiar. Previamente a la aplicación de la encuesta se les explico la propuesta que se implementaría de manera concisa y corta de esta manera poder obtener mayor certeza en sus resultados, luego de ello presentaremos el resultado de estos.

Encuestas realizadas en situación post

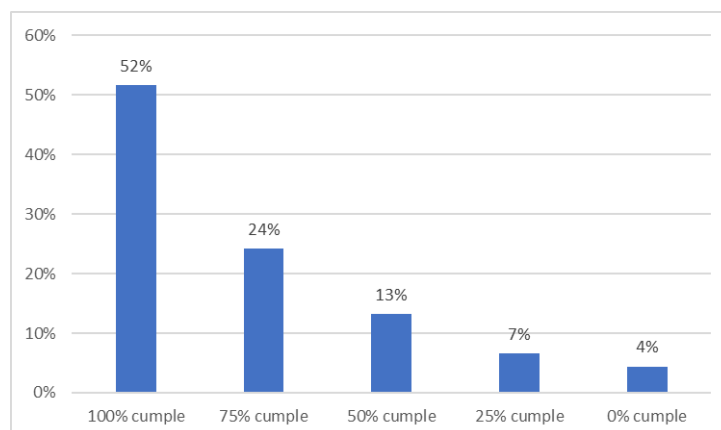
BLOQUE 01: ETAPA DE ENTREVISTA

Pregunta N°1:

Si se realizará una evaluación por competencias consideras que se podría conseguir mayor cantidad de colaboradores para el puesto

Figura 32

Evaluación por competencias



Nota. Elaboración propia

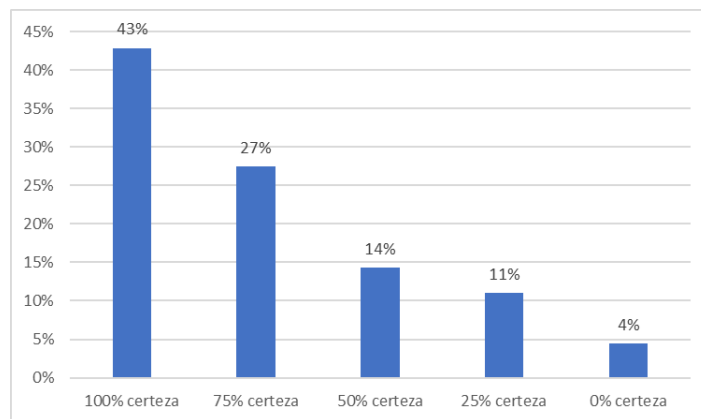
Para la Figura 36 observamos que de las respuestas brindadas que de la pregunta N°1 con un 76% considera que la evaluación por competencias cumplirá en conseguir mayor cantidad de trabajadores para el puesto requerido, con un 13% no está a favor ni en contra, con un 11% considera que no necesariamente se conseguirá un trabajador idóneo para el puesto al cambiar a la evaluación por competencias.

Pregunta N°2:

Si se realizará un método de entrevista por competencias podremos tener más certeza del comportamiento del trabajador, ya que este método requiere que el entrevistado más que una entrevista es una forma de conocer cómo actúa el colaborador en determinadas situaciones.

Figura 33

Comportamiento del colaborador



Nota. Elaboración propia

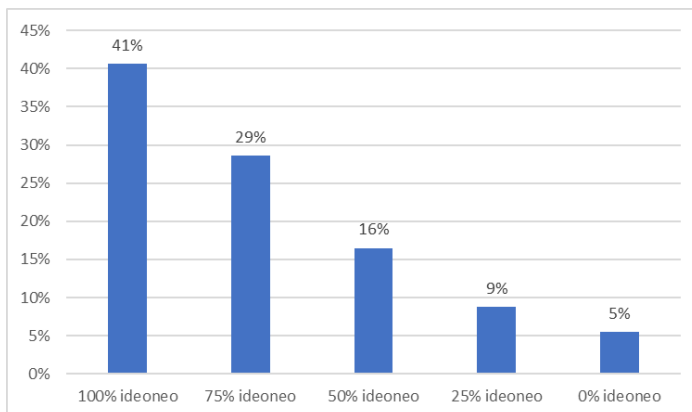
Para la Figura 37 observamos que de las respuestas brindadas que de la pregunta N°2 con un 59% considera que se conocerá el comportamiento del colaborador para el puesto requerido, 20% no está a favor ni en contra, y con un 20% considera que no necesariamente conoceremos al trabajador con este método con el uso de evaluación por competencias.

Pregunta N°3

Si se realizara este tipo de entrevista por competencias podremos conocer a el trabajador más idóneo para el puesto requerido

Figura 34

Trabajador idóneo



Nota. Elaboración propia

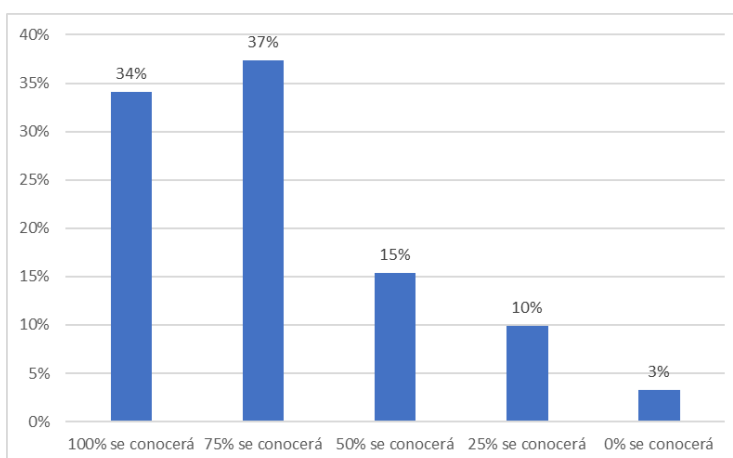
Para la Figura 38 observamos que de las respuestas brindadas que de la pregunta N°3 con un 76% considera que la evaluación por competencias cumplirá en conseguir trabajadores ideales para el puesto requerido, un 12 % no está a favor ni en contra, y con un 19% considera que no necesariamente se conseguirá un trabajador idóneo para el puesto al cambiar a la evaluación por competencias.

Pregunta N°4:

Con este método por competencias conoceríamos que potencial tendrá el trabajador en realizar las tareas asignadas a su puesto

Figura 35

Potencial del colaborador



Nota. Elaboración propia

Para la Figura 39 observamos que de las respuestas brindadas que de la pregunta N°4 con un 65% considera que se conseguirá a colaboradores con potencial para las tareas requeridas, con un 22% no está ni a favor ni en contra del si se conseguirá un trabajador con potencial, y un 13% considera que el uso de esta Metodología no necesariamente se conseguirá un trabajador con potencial.

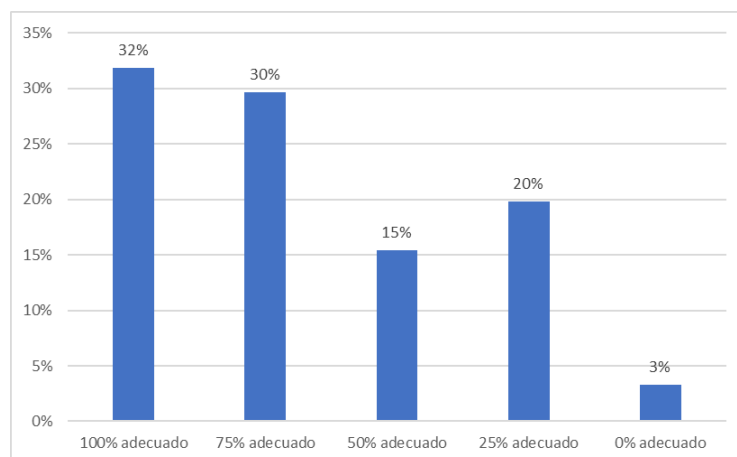
BLOQUE 2: PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIONES

Pregunta N°5:

Si se implantará virtualmente la recolección de documentación para ingresar al puesto considera que sería mucho más adecuado

Figura 36

Recolección virtual de documentos



Nota. Elaboración propia

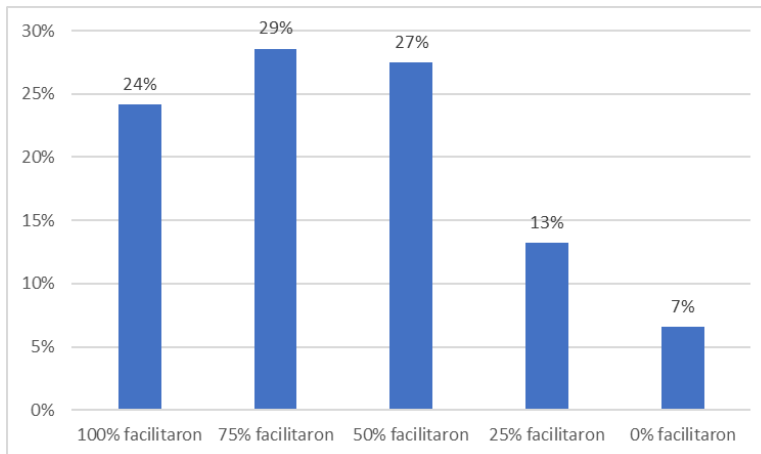
Para la Figura 40 observamos que de las respuestas brindadas que de la pregunta N°5 con un 51% considera que es la recolección virtual de documentos es apropiada, un 25% no cree que sea ni favorable ni entorpece, y un 23% considera que no será beneficioso la implementación del sistema virtual de recolección.

Pregunta N°6:

Si el área de recursos humanos utilizará métodos de recolección de datos virtuales, que tanto en el momento de la entrevista en la recepción de CVs, y plataformas de postulación

Figura 37

Implementación de plataformas virtuales



Nota. Elaboración propia

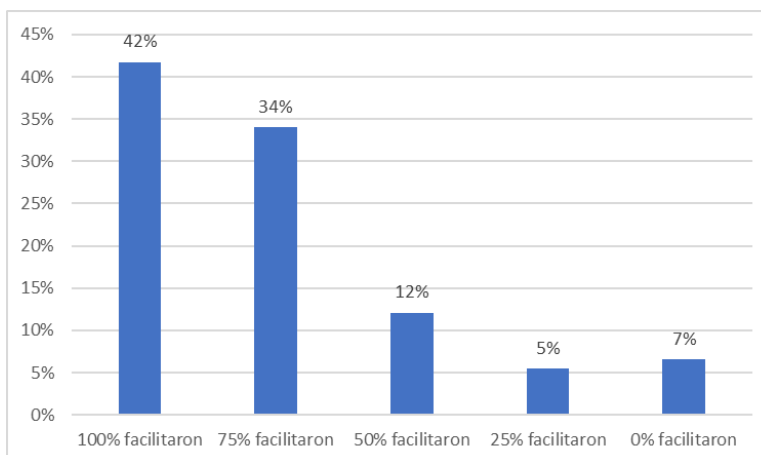
Para la Figura 41 observamos que de las respuestas brindadas que de la pregunta N°6 con un 53% considera que la implementación de plataformas virtuales facilitará el reclutamiento, un 27% no está ni a favor ni en contra de su uso, y un 20% no cree que genere un beneficio.

Pregunta N°7:

Si se cambiara a un método de contratación digital de la firma de contrato tanto en la firma de contrato como demás documentos

Figura 38

Firma de documentación digital



Nota. Elaboración propia

Para la Figura 42 observamos que de las respuestas brindadas que de la pregunta N°7 con un 68% considera que la firma digital de documentación facilitará el proceso, un 21% no lo considera ni bueno ni malo, un 12% no cree que sea beneficioso implementar esta modalidad.

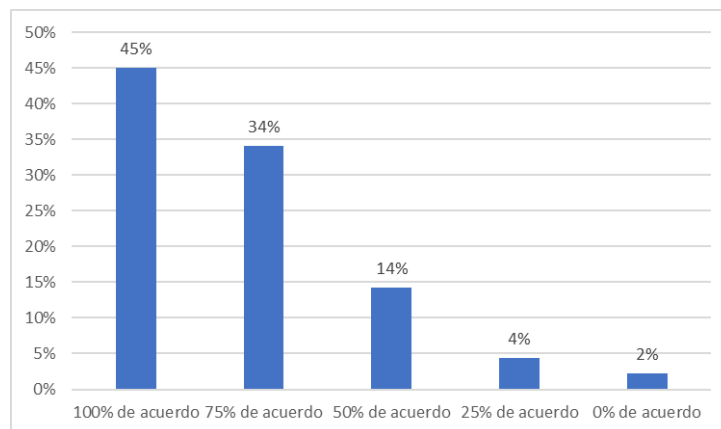
BLOQUE 03: CANALES DE CONTRATACIÓN

Pregunta N°8:

Si se realizarán convenios con institutos dependiendo del área de se postule disminuirá la deserción del personal

Figura 39

Convenios con institutos



Nota. Elaboración propia

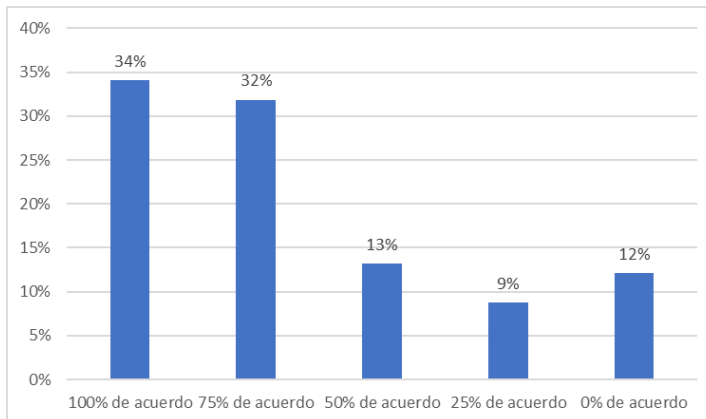
Para la Figura 43 observamos que de las respuestas brindadas que de la pregunta N°8 con un 71% considera que los convenios con institutos favorecerán la alta rotación de personal, un 22% no cree que sea ni bueno ni malo, y un 6% no cree que se obtengan resultados beneficiosos con su aplicación.

Pregunta N°9

Si se actualizarán las formas de reclutamiento también incrementarán la calidad del postulante

Figura 40

Actualizar formas de reclutamiento



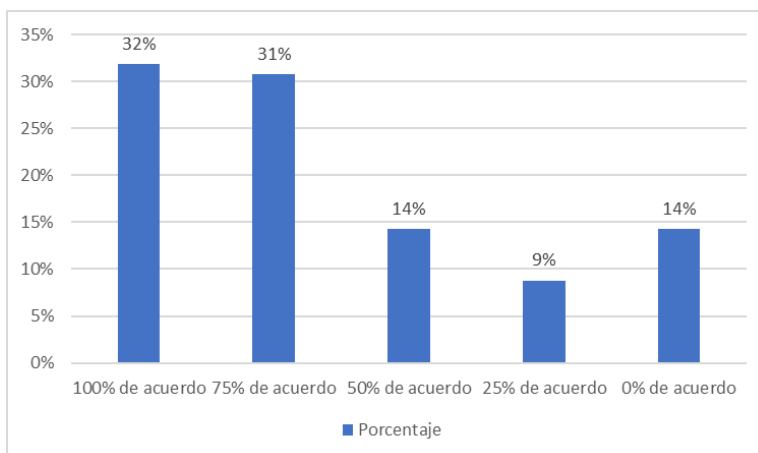
Nota. Elaboración propia

Para la Figura 44 observamos que de las respuestas brindadas que de la pregunta N°9 con un 51% considera que si se actualizarán las formas de reclutamiento incrementarán la calidad del postulante, un 27% no está de acuerdo ni es desacuerdo, y un 21% no cree que aumente la calidad del postulante.

Pregunta N°10: Si al momento de reclutar por redes sociales se realizará segmentación de colaboradores filtrando tanto por lugar de residencia, experiencia, sueldo ofrecido, funciones en el área, etc.

Figura 41

Reclutamiento por segmentación



Nota. Elaboración propia

Para la Figura 45 observamos que de las respuestas brindadas que de la pregunta N°10 con un 52% considera que el reclutamiento por redes sociales por segmentación será beneficioso, un 21% no está de acuerdo ni en desacuerdo, y un 29% no lo ve beneficioso.

De los resultados obtenidos en general se dividió en solucionar los 3 grandes problemas específicos que los agruparemos dividiremos en bloques para la etapa de entrevista la Tabla 19, Proceso de contrataciones en la Tabla 20 y los canales de atención en la Tabla 21

BLOQUE 1: ETAPA DE ENTREVISTA

Tabla 19

Resumen de encuestas Post - Etapa entrevista

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
100% positivo	151	41%
75% positivo	141	39%
50% positivo	39	11%
25% positivo	18	5%
0% positivo	15	4%
Total de Resultados	364	100%

Nota. Elaboración propia

BLOQUE 2: PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIONES

Resumen de las encuestas

Tabla 20

Resumen de encuestas post - Procedimiento de contrataciones

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
100% positivo	119	44%
75% positivo	102	37%
50% positivo	25	9%
25% positivo	14	5%
0% positivo	13	5%
Total de Resultados	273	100%

Nota. Elaboración propia

BLOQUE 3: CANALES DE CONTRATACIÓN

Resumen de las encuestas

Tabla 21

Resumen de encuestas post - Canales de contratación

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
100% positivo	116	42%
75% positivo	109	40%
50% positivo	25	9%
25% positivo	14	5%
0% positivo	9	3%
Total de Resultados	273	100%

Nota. Elaboración propia

ENCUESTA GENERAL

Tabla 22

Resumen encuesta general

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
100% positivo	386	42%
75% positivo	352	39%
50% positivo	89	10%
25% positivo	46	5%
0% positivo	37	4%
Total de Resultados	910	100%

Nota. Elaboración propia

En resumen, por parte del área de recursos humanos luego de recopilar resultados de los 91 trabajadores de las encuestas post, referidas a las propuestas planteadas las cuales se muestra en la Tabla N°22 con sus respectivos porcentajes.

Ahora en resumen en la Tabla N°13 se reflejan los siguientes resultados se ven de forma positiva las propuestas planteadas en el plan de contratación de personal donde se planteó una encuesta para cada pregunta en donde la respuesta va del 1 al 5, indicando que tan satisfactorio sería luego de la aplicación de la mejora obteniendo lo siguiente 81% considera muy positivo, un 10% lo considera positivo y un 9% no lo considera tan positivo las propuestas planteadas. Con ello determinamos que se tiene gran aceptación luego de implementar el plan de contratación de personal.

Análisis de resultados

Ahora luego de realizar las encuestas que fueron divididas en 3 secciones que nos ayudarán a poder tener información post test ellos nos fueron de gran ayuda para la aplicación del segundo caso. Con el uso de esta herramienta nos ayudó a entender de mejor manera que aspectos influyen en mayor medida en el proceso de reclutamiento.

METODOLOGÍA STAR

Basado en el estudio de American Management Association en donde se hace una comparativa del tipo de entrevista por competencias versus entrevista tradicional, donde el uso de entrevista basado en competencia presenta una precisión del 69% contrariamente de la entrevista tradicional con un 22% de efectividad. Ahora basándonos en las entrevistas de la situación post de entrevistas por competencias con un 81% de aprobación a un total de 91 personas tomadas como muestra, como lo representamos en la Figura 46.

Figura 42

Predecir el rendimiento de postulantes

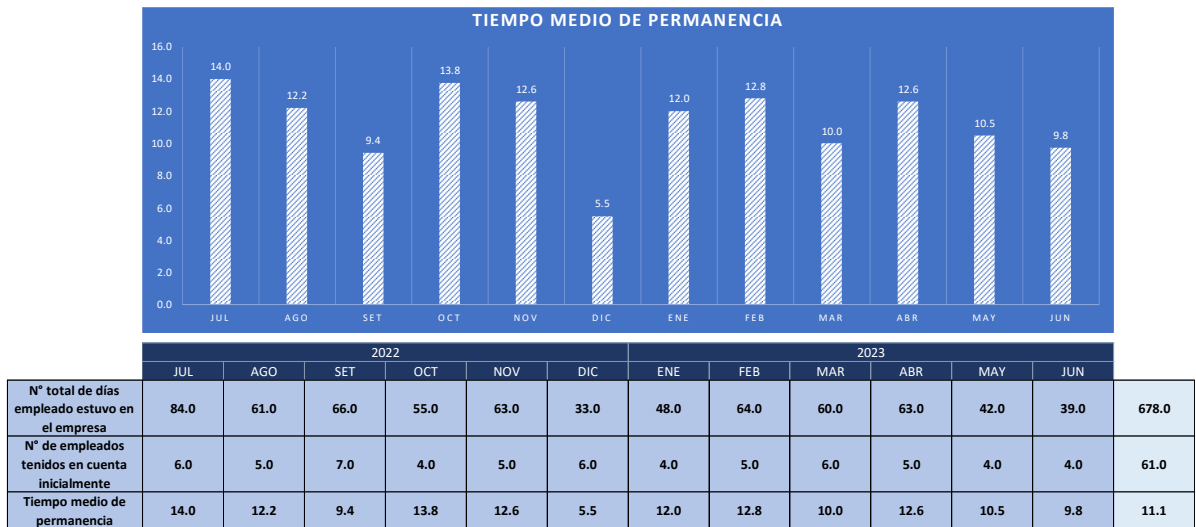


Nota. American Management Association

Ahora realizaremos en la Figura 47 un promedio entre las encuestas post realizadas referidas a las mejoras propuestas con el estudio realizado del rendimiento del uso de entrevista por competencias, con ello hallaremos un factor de crecimiento proyectado para nuestra propuesta de mejora obteniéndose del promedio de 69% y 81% obteniéndose un valor de 75% de mejora el cual multiplicaremos por los valores obtenidos en la Figura 46 que mostramos a continuación (Factor de mejora)

Figura 43

Datos etapa pre - días de permanencia

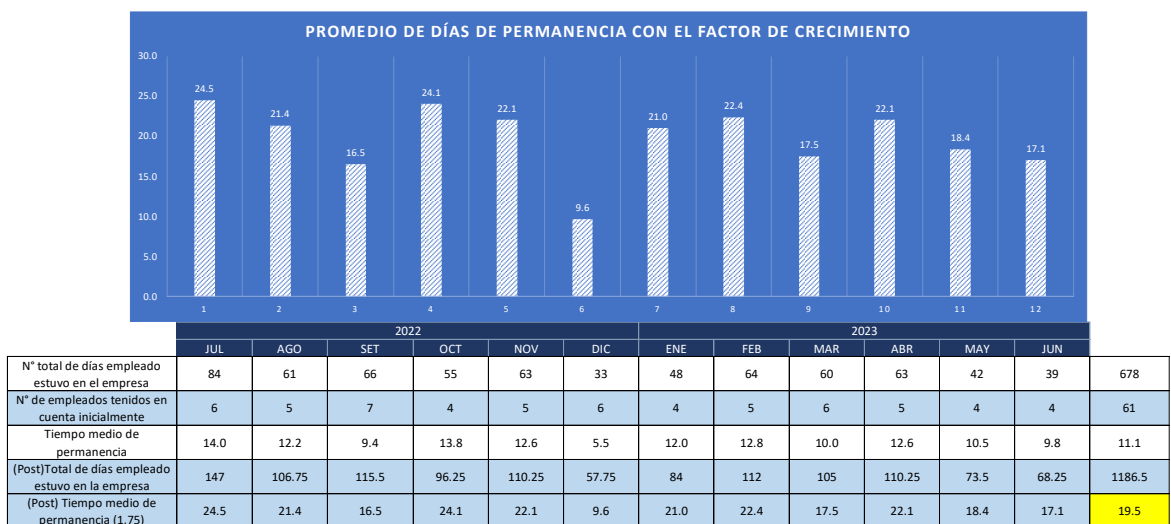


Nota. Elaboración propia

Ahora multiplicaremos el factor de crecimiento obtenido 75% con el tiempo promedio de permanencia por cada mes, lo anterior se muestra en la Figura 48.

Figura 44

Propuesta de entrevista por competencias



Nota. Elaboración propia

Con ello obtendremos mayor tiempo que un trabajador permanezca en la empresa debido a que con el uso de entrevista por competencias se conocerá mejor el perfil del trabajador en el puesto, ya que ayuda a predecir el desempeño del empleado en el puesto, con ello reducir la rotación del personal y los costos asociados junto con el sobrecargo de trabajo para los demás empleados.

Los costos a los que se incurre para poder volver a contratar a un nuevo personal, el tiempo que se requiere para que se adecue al puesto, entre otros aspectos. Ya con ello obtenemos un indicador post de tiempo medio de permanencia (Post) de 19.45 con lo existe mayor certeza de que el personal permanezca en la empresa, tenemos como datos un tiempo medio de permanencia (Pre) 11.1 mejorando.

NORMALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Siguiendo con el análisis y mejora de los procedimientos, se procederá a desarrollar nuestra propuesta de mejora en los tiempos del proceso de contratación.

Primero se procedió con el modelado de los procesos actuales del proceso de contratación dentro del área de recursos humanos.

Se mapearon los procesos actuales dentro del área, detallados en la siguiente Tabla 23:

Tabla 23

Proceso de Reclutamiento y Selección

Proceso	Descripción	Encargado
Realizar el requerimiento de personal	El superior del área que requiere personal emite una solicitud la cual se va entregar al área de RR.HH.	Gerente o jefe del área Solicitante
Aprobación de la solicitud	El área de RR.HH. pasa a evaluar el requerimiento del área solicitada	Jefatura de RR.HH.
Inicio del proceso de búsqueda	Una vez aprobada la solicitud se procede a iniciar el proceso de búsqueda	Coordinador de Reclutamiento
Recepción de CVs	Una vez iniciado el proceso de búsqueda se procede a recepcionar los CV de los postulantes	Coordinador de Reclutamiento
Revisión de los CV recibidos	Revisión de los CVs recibidos para determinar si se ajustan a los requerimientos	Coordinador de Reclutamiento
Obtener información del candidato	Se obtiene la información de los candidatos que postularon y que pasaron el 1er filtro.	Coordinador de Reclutamiento

Preseleccionar a postulantes a evaluar	Se preseleccionan a los postulantes.	Coordinador de Reclutamiento
Comunicar programación de entrevista	Se programan las entrevistas y se comunican a los postulantes	Coordinador de Reclutamiento
Entrevistar a los candidatos	Se entrevista a los postulantes preseleccionados	Asistente de reclutamiento
Realizar evaluación	Se evalúan las entrevistas realizadas para obtener cuál es la mejor.	Asistente de reclutamiento
Comunicar los resultados	Se comunican resultados de las entrevistas pre al solicitante	Asistente de reclutamiento
Entrevistar y comunicar resultados	La solicitante entrevista y comunica los resultados del postulante elegido	Gerente o jefe del área Solicitante
Se solicita el trámite de documentos del nuevo ingresante	Se le solicita el ingresante que tramite sus documentos respectivos	Asistente de reclutamiento
Trámite y envío de documentos	El ingresante tramita sus documentos	Seleccionado
Recepción, revisión y ordenamiento de documentos	Se reciben vía Whatsapp los documentos tramitados, se verifican y ordenan	Asistente de Reclutamiento
Entrega de documentos y coordinación de fecha de	Se entrega los documentos respectivos al seleccionado y se coordina la fecha de la evaluación médica	Asistente de Reclutamiento

evaluación médica		
Coordinación de entrega de EPPs	Se coordina el requerimiento de entrega de EPPs	Asistente de Reclutamiento

Nota. Elaboración propia

Una vez realizado el mapeo de los procesos del proceso de Reclutamiento y Selección se procede a realizar lo mismo para el proceso de contratación, la cual se muestra en la Tabla 24:

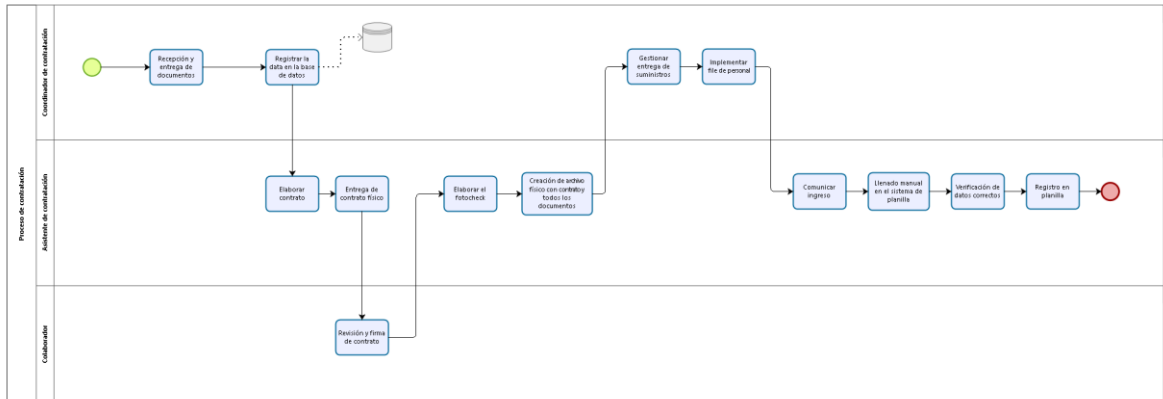
Tabla 24

Proceso de contratación

Proceso	Descripción	Encargado
Recepción y entrega de documentos	Se reciben los documentos del ingresante	Coordinador de contratación
Registro de datos	Se procede a llenar la hoja de registro con los datos del solicitante	Coordinador de contratación
Se elabora y se entrega el contrato	Se elabora y se procede a entregar el contrato de forma manual y presencial	Asistente de contratación
Firma de contrato	Se procede a firmar el contrato	Seleccionado a contratar
Elaboración del Fotocheck	Elaboración del Fotocheck	Asistente de contratación
Creación del archivo de contrato	Se crea el file en físico del contrato	Asistente de contratación
Gestionar entrega de suministros e implementar file	Se gestiona la entrega de suministros e implementar file	Coordinador de contratación
Comunicar el ingreso del contratado	Se comunica el ingreso del contratado	Asistente de contratación

Figura 46

Proceso de contratación - Pre test



Nota. Elaboración propia

Una vez realizado el modelado de los procesos se procede con la simulación de los procesos con el tiempo asignado por tarea de acuerdo con el promedio de tiempo de duración del proceso en la contratación de personal. El cual nos arroja un resultado de 4 días con 20 horas para el subproceso de Reclutamiento y Selección y de 2 días con 18 horas para el subproceso de contratación, ambos juntos nos dan un tiempo total de 7.58 por lo que tomaremos este tiempo como promedio para realizar la mejora en el proceso, lo mismo se muestra en la Tabla 25.

Tabla 25

Tiempo de contratación antes de mejora

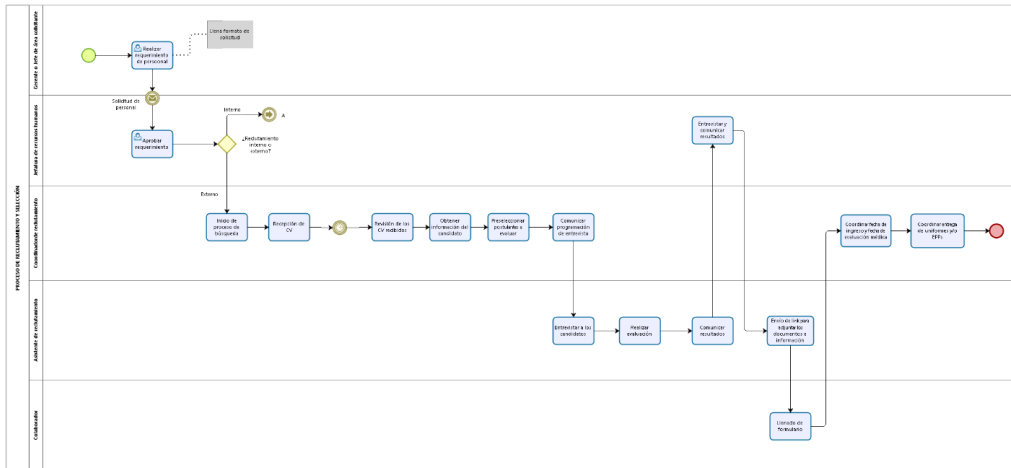
Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Tiempo promedio	Tiempo total
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	Proceso	1	1	4d 20h	4d 20h	4d 20h	4d 20h
Proceso de contratación	Proceso	1	1	2d 18h	2d 18h	2d 18h	2d 18h

Nota. Elaboración propia

Se expresa el diagrama de proceso de Reclutamiento y selección post en la siguiente Figura 51:

Figura 47

Proceso de Reclutamiento y selección – Post



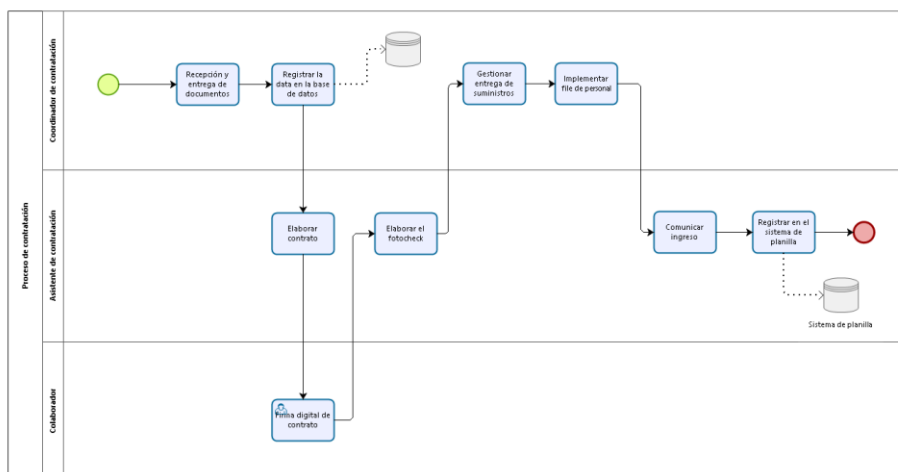
bizagi

Nota. Elaboración propia

Se expresa el diagrama de proceso de contratación post en la siguiente Figura 52, así como el tiempo promedio de contratación que se resume en la Tabla 26.

Figura 48

Proceso de Contratación – Post



Powered by bizagi

Nota. Elaboración propia

Tabla 26*Tiempo de contratación después de mejora*

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Tiempo promedio	Tiempo total
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	Proceso	1	1	4d 7h	4d 7h	4d 7h	4d 7h
Proceso de contratación	Proceso	1	1	1d 16h	1d 16h	1d 16h	1d 16h

Nota. Elaboración propia

En la Tabla 27 se observa luego de la simulación de los tiempos totales del proceso de Reclutamiento-selección y contratación son 4 días con 7 horas y 1 día con 16 horas respectivamente, que en total nos da un tiempo total de 5.96 días.

Tabla 27*Tiempos Pre y Post - Tiempo de contratación*

Proceso	Situación Pre (días)	Situación Post (días)
Reclutamiento y Selección	4.83	4.29
Contratación	2.75	1.67
Total	7.58	5.96

Nota. Elaboración Propia

Una vez teniendo los cálculos contrastamos los tiempos totales obtenidos para conocer el factor de mejora, el cual se muestra en la siguiente Tabla 28 mostrada a continuación:

Tabla 28*Factor de mejora - Tiempo de contratación*

Tiempo de contratación - Pre	Tiempo de contratación - Post	Factor de mejora
7.58	5.96	21.43%

Nota. Elaboración propia

Luego de evaluar los tiempos de ambos procesos antes y después de la mejora determinamos con el cálculo de la reducción de los tiempos en los procesos que el factor de mejora es de un 21,43% en el total del proceso gracias a la aplicación de la digitalización en los procesos y la reducción de actividades que no agregaban valor en el proceso, expresado en la Tabla 29.

Tabla 29

Reducción de tiempo de contratación

MESES	Pre-Test	Post-Test
Jul-22	6.73	5.29
Ago-22	6.42	5.04
Set-22	7.23	5.68
Oct-22	8.67	6.81
Nov-22	6.00	4.71
Dic-22	6.67	5.24
Ene-23	7.00	5.50
Feb-23	7.50	5.89
Mar-23	7.92	6.22
Abr-23	7.91	6.21
May-23	7.22	5.67
Jun-23	7.78	6.11

Nota. Elaboración propia

a. Plataformas de redes sociales: selección de los candidatos más adecuados

Más que un simple canal de comunicación, las redes sociales representan actualmente el principal espacio de las empresas a la hora de contratar nuevos empleados. Adaptarse a las demandas del mercado laboral y emplear estrategias de contratación es crucial, ya que las generaciones más jóvenes están muy vinculadas a la tecnología y están definiendo el rumbo de los negocios.

¿Cómo puede identificar a los mejores candidatos en este entorno de creciente competencia y dispersión del talento? Las redes sociales y la tecnología son poderosos aliados en este esfuerzo. Según un estudio de Adecco publicado en febrero de 2015, el 70% de los directores de recursos humanos contratan a empleados a través de las redes sociales

Para seleccionar candidatos altamente calificados, a los reclutadores o profesionales de recursos humanos les resulta más conveniente utilizar las plataformas de redes sociales. El uso de estas redes para la búsqueda de candidatos ofrece una serie de beneficios, que se detallan a continuación:

- Permiten la segmentación hacia nichos específicos del mercado laboral.
- Nos permiten llegar a una amplia gama de solicitantes.
- Ofrecen oportunidades laborales ilimitadas.
- Llegan a una audiencia global, lo que facilita la contratación de personal a nivel internacional.
- Contribuyen al ahorro de costes.
- Simplifican los trámites procesando los datos electrónicamente.
- Mantienen una base de datos de candidatos para futuros procesos de contratación.
- Proporcionan acceso inmediato al sistema de ofertas de empleo, permitiendo una búsqueda efectiva.
- Son fundamentales en las estrategias de Recursos Humanos.
- Gracias a la automatización de tareas, agilizan el proceso de contratación.

b. Convenios con empresas de cocina, pastelería, panadería

Los acuerdos de contratación se establecen entre una empresa u organización y una institución educativa, como una universidad o colegio, con el propósito de simplificar el proceso de selección y contratación de nuevos empleados. Estos acuerdos brindan a los

estudiantes oportunidades de empleo y beneficios mutuos, como el acceso a candidatos calificados y talentosos.

Estos acuerdos suelen establecerse mediante el siguiente procedimiento:

1. Reconozca las instituciones educativas que ofrecen programas de estudio pertinentes para sus necesidades de contratación, como universidades, institutos técnicos o programas de formación específicos.
2. Establezca conexiones con la institución: Comuníquese con la oficina de relaciones con empresas o el departamento de orientación profesional de la institución. Comuníquese su interés en crear un acuerdo de contratación y solicite más detalles sobre el procedimiento.
3. Negocie un acuerdo: Discuta los detalles del contrato, que incluyan los puestos que están buscando, el proceso de selección, los plazos y otra información pertinente. Asegúrese de que las condiciones sean aceptables para ambas partes.
4. Promoción de oportunidades: Utilice el acuerdo para promocionar las oportunidades laborales entre los estudiantes de la institución. Ejemplos de estrategias incluyen presentaciones en el campus, ferias de empleo y la publicación de ofertas de trabajo en el sitio web de la institución.
5. Evaluación continua: Mantenga una comunicación regular con la institución para evaluar la efectividad de la colaboración y, si es necesario, realizar ajustes.

Establecer relaciones con instituciones educativas es una técnica exitosa para reclutar empleados diversos y cualificados, a la vez que contribuye al progreso de la comunidad educativa.

c. Convenios con institutos de atención al cliente, barman, mozos

El reclutamiento de personal administrativo se lleva a cabo a través de los métodos convencionales disponibles en la actualidad. No obstante, para los roles operativos en la fábrica de la pastelería, como chefs, asistentes de cocina, personal de servicio y atención al cliente, se requiere un enfoque más específico. Estos roles demandan habilidades precisas, adaptadas a las tareas y al ritmo de trabajo que se lleva a cabo en cada posición.

Con este fin, hemos elaborado una estrategia para entablar colaboraciones con instituciones especializadas que puedan proporcionarnos empleados calificados, cuyas competencias se ajusten a las necesidades del cargo. Buscamos que estos individuos no solo tengan las habilidades requeridas, sino que también estén comprometidos con su

trabajo. Nuestra intención es brindarles la oportunidad de tener un empleo estable, fomentando al mismo tiempo su crecimiento y desarrollo profesional en nuestro entorno laboral.

Los institutos con los que se plantea establecer estos vínculos tanto con convenios e institutos tales como se muestran en la Figura 53 que son los siguientes:

- Le Cordon Blue
- D´Gallia
- Glasé
- INTECI
- Escuela para mozos y azafatas PERÚ
- Instituto Continental

Figura 49

Convenios con institutos



Nota. Elaboración propia

d. LinkedIn para personal administrativo.

Entre las numerosas ventajas de utilizar LinkedIn, se pueden destacar beneficios como la optimización del proceso de contratación, la reducción de costos y un aumento en la participación para publicitar oportunidades laborales.

Otra ventaja significativa es la acción más enfocada y específica durante el proceso de contratación. Esta herramienta permite a los candidatos conocer la organización y a los

reclutadores evaluar el perfil de cada profesional, lo que facilita la identificación de candidatos que se alineen con la empresa.

El uso de LinkedIn también agiliza el proceso de selección, permitiendo comenzar directamente en un entorno virtual, lo que posibilita un horario flexible, reduce gastos de espacio y transporte, y optimiza tanto el tiempo como las demandas del equipo.

Estas acciones contribuyen a una selección final más precisa, identificando candidatos que mejor se ajustan al perfil de la empresa, facilitando la toma de decisiones para los reclutadores.

En resumen, LinkedIn se presenta como una excelente alternativa para aquellas organizaciones que buscan mejorar la eficiencia, reducir costos y atraer a profesionales altamente cualificados. Es una herramienta que optimiza los resultados y hace que la empresa sea más competitiva en el actual mercado laboral que lo representamos en la Figura 54.

Figura 50

Uso de LinkedIn



Nota. Elaboración propia

En relación al análisis de fuentes externas, se hará uso de información proveniente de fuentes nacionales e internacionales vinculadas al reclutamiento externo, tales como las redes sociales, plataformas como LinkedIn y Facebook, acuerdos con instituciones educativas, externalización de servicios, y otros métodos.

Los cuales detallaremos en la siguiente Tabla 30:

Tabla 30*Porcentaje de aceptación según fuentes externas*

Medio	% Aceptación	Promedio	Fuente
Facebook	51%	65%	Reclutamiento y selección a través de redes sociales y plataformas digitales (García, 2017)
	66%		Mi carrera laboral (Voolkia, 2008)
	64%		Perú 21 (2015)
	93%		Nuevas tendencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal (Galán, 2018)
	51%		STATISTA (Guadalupe, 2017)
	67%		Libre Mercado (García, 2015)
LinkedIn	71%	82%	Reclutamiento y selección a través de redes sociales y plataformas digitales (García, 2017)
	93%		Mi carrera laboral (Voolkia, 2008)
	90%		Perú 21 (2015)
	89%		Nuevas tendencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal (Galán, 2018)
	71%		STATISTA (Guadalupe, 2017)
	78%		Libre Mercado (García, 2015)
Bolsas de Institutos	Uso a través de Bolsas de institutos ya que los convenios favorecen a ambas partes tanto a la institución como a la empresa, porque le ofrecemos oportunidades de mejora para los estudiantes destacados y la empresa se beneficia con el personal adecuado que cuenta con experiencia en el área a desempeñarse.		

Nota. Elaboración propia

Debido a que se tiene las fuentes referenciadas con respecto a las plataformas de Facebook y LinkedIn donde tenemos un promedio de 65% y 82% respectivamente, el cual promediaremos para poderlo generalizarlo como medio de reclutamiento externo obteniendo un promedio de 73.5% como un promedio general. Finalmente se promedia

con el porcentaje obtenido en las encuestas post (82%) de mejora dándonos como resultado un factor de crecimiento total de 77.75%, tales como se muestran a continuación en las Tablas 31 para el índice de conversión y la Figura 55 representado en grafico de barras.

Tabla 31

Índice de conversión después mejora

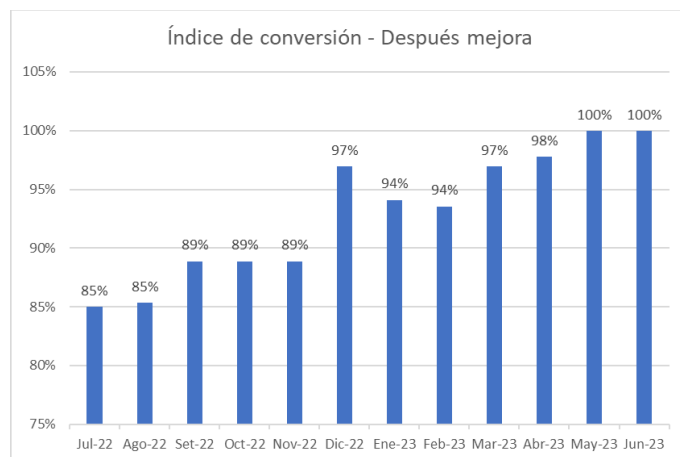
Factor de crecimiento	77.75%
-----------------------	--------

MESES	Antes		Despues	
	N° candidatos seleccionados	N° candidatos seleccionados	Cantidad de candidatos requeridos	Indice de conversión
Jul-22	11	20	23	85%
Ago-22	12	21	25	85%
Set-22	13	23	26	89%
Oct-22	9	16	18	89%
Nov-22	11	20	22	89%
Dic-22	12	21	22	97%
Ene-23	9	16	17	94%
Feb-23	10	18	19	94%
Mar-23	12	21	22	97%
Abr-23	11	20	20	98%
May-23	9	16	16	100%
Jun-23	9	16	16	100%
Indice de conversión - Despues de mejora		228	246	92.49%

Nota. Elaboración propia

Figura 51

Comparativa de índice de conversión mejorado



Nota. Elaboración propia

Obtenemos un indicador luego de la mejora de 92.49%

Y un indicador antes de mejorar 53.56% dándonos un 38.93% de porcentaje de mejora.

Después de analizados y de haber proyectado nuestros indicadores pasamos a detallar el resumen de estos mismo en el cuadro mostrado a continuación en la Tabla 32.

Hoja de indicadores por mes POST:

Tabla 32

Indicadores post - mejora por meses

HOJA DE INDICADORES POR MES														
INDICADOR		JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	TOTAL
Tiempo medio de permanencia														
	VALOR INDICADOR PRE (DÍAS)	14.00	12.20	9.43	13.75	12.60	5.50	12.00	12.80	10.00	12.60	10.50	9.75	11.11
	VALOR INDICADOR POST (DÍAS)	24.50	21.35	16.50	24.06	22.05	9.63	21.00	22.40	17.50	22.05	18.38	17.06	19.45
INDICADOR		JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	TOTAL
Tiempo de contratación														
	VALOR INDICADOR PRE (DÍAS)	6.73	6.42	7.23	8.67	6.00	6.67	7.00	7.50	7.92	7.91	7.22	7.78	7.22
	VALOR INDICADOR POST (DÍAS)	5.29	5.04	5.68	6.81	4.71	5.24	5.50	5.89	6.22	6.21	5.67	6.11	5.67

INDICADOR		JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	TOTAL
Índice de conversión														
	VALOR INDICADOR (%) - PRE	47.83%	48.00%	50.00%	50.00%	50.00%	54.55%	52.94%	52.63%	54.55%	55.00%	69.23%	75.00%	53.67%
	VALOR INDICADOR (%) - POST	85.01%	85.32%	88.88%	88.88%	88.88%	96.95%	94.10%	93.55%	96.95%	97.76%	99.98%	99.98%	92.49%

Nota. Elaboración propia

Se muestra un resumen comparativo de las variables de estudio en la siguiente Tabla 33:

Tabla 33

Resumen comparativo de las variables de estudio

Variable Independiente	Variable dependiente	Indicador	Antes	Después	%
Metodología STAR	Permanencia del personal	N° total de días que los empleados han estado en la empresa / N° de empleados tenidos en cuenta	11.11	19.45	75.07%
Normalización de procedimientos	Proceso de reclutamiento	N° días invertidos en el proceso de contratación/ N° Total de procesos de contratación realizados	7.22	5.67	-21.47%
Nuevos canales de contratación	Índice de conversión	N° candidatos seleccionados/N° total de candidatos Totales	53.67%	92.49%	38.82%

Nota. Elaboración propia

5.6 Innovación

Transformar los procedimientos de RRHH brinda muchos beneficios a la empresa y en especial al área, entre una de ellas facilita las labores, incrementa la eficiencia y optimiza el manejo de los departamentos.

Ahora si toda incorporación de tecnología trae consigo ahorro de distintos indoles como económico así como ahorro de tiempo para gestión de elaboración de contratos, seguimientos de tiempos como de otras tareas de la forma más optima y confiable utilizando como respaldo la nube. Esto trae consigo una rapidez de gestión entre áreas, mejor control y facilitando los trabajos remotos.

- Establecer objetivos y requerimiento necesarios

Entender que necesidades presenta la empresa junto con los objetivos es el inicio para poder tener éxito en recursos humanos. ¿En el área de recursos humanos donde es necesario una mejora? ¿Como nos proyectamos alineados con los objetivos al futuro? La mejor manera de poder implementar una tecnología es en primer lugar entendiendo cuales son las prioridades y objetivos como empresa, ya con ello tendremos una mayor certeza en la elección de la tecnología que requerimos incorporar en conjunto con sus herramientas que lo representamos en la Figura 56.

Figura 52

Necesidades y objetivos



Nota. Elaboración propia

- Capacitar de forma constante al personal

Contando con los requisitos para poder digitalizar la empresa, ahora es fundamental instruir a todo el personal involucrado explicándole qué ventajas tiene esta mejora que se va a incorporar, es indispensable que por medio de ellas que los integrantes de la empresa puedan dominar la tecnología un aspecto fundamental para lograr una mejora sostenida que lo representamos en la Figura 57.

Figura 53

Capacitar al personal



Nota. Elaboración propia

- Evaluar que medios son los más adecuados para automatizar los distintos procesos de contratación

En el campo de recursos humanos, un punto crítico es el procedimiento de contratación, planificar entrevistas, realizar seguimiento a los currículums, el anuncio de las ofertas de empleo son algunos ejemplos de las etapas que podríamos automatizar con la incorporación del software de contratación.

Con ello crearemos un entorno mucho más dinámico, optimizando tanto el tiempo y procedimiento de contratación, para lograr alcanzar los objetivos que lo representamos en la Figura 58.

Figura 54

Automatizar proceso de contratación



Nota. Elaboración propia

- Establecer un programa de gestión de talento para el personal

Administrar cada fase de las etapas de contratación del personal, desde la incorporación hasta su salida, se logrará con la utilización de un software para gestionar el talento humano. Con la plataforma podrá tener un auto aprendizaje por sí mismo con el cual se podrá concentrará la información personal, así de esta manera el manejo de la información que lo representamos en la Figura 59.

Figura 55

Transformación a lo digital



Nota. Elaboración propia

- Sistema con autoservicio para personal

Figura 57

Análisis de datos



Nota. Elaboración propia

- Crear un ambiente de trabajo de trabajo en equipo

Para el éxito de la implementación es muy importante incluir a toda la empresa activamente. Trabajo de directivos hasta con el ultimo trabajador de la cadena generará un gran avance para tener un proceso de digitalización exitoso que se representa en la Figura 62.

Figura 58

Fomentar ambiente colaborativo



Nota. Elaboración propia

5.7 Análisis Económico

La implementación de esta propuesta conlleva a considerar un presupuesto, el cual será analizado a continuación. La propuesta de plan de mejora será desarrollada considerando factores que ayuden a disminuir la rotación de personal y optimizar el proceso de contratación del área de recursos humanos.

La implementación de las mejoras que se han propuesto significa considerar un presupuesto, el cual se muestra a continuación:

- Propuesta para modelar y rediseñar los procesos de Bizagi

La presente propuesta se llevará a cabo por un analista de procesos el cual usará el modelamiento con el software Bizagi. Con el objetivo de determinar el valor monetario que representa la propuesta se consideró el valor de las horas que representa el término de lo planificado para las personas a cargo, los cuales poseen un sueldo mensual de S/. 2000 mensuales descritos en la Tabla 34-35.

Tabla 34

Valoración de actividades para modelar

Actividad	Tiempo estimado	Costo Total (S./)
Levantamiento de información (Documentación)	1 meses	2000
Mapeo de los procesos	1 mes	2000
Modelado de los procesos	1 mes	2000
Capacitación en mejora continua	3 meses	6600

Nota. Elaboración propia

Tabla 35

Costo total de propuesta de modelado de procesos

Descripción	Tiempo estimado	Valor	Costo Total
Mano de obra	3 meses	S/. 4200	S/. 12 600

Nota. Elaboración Propia

- Propuesta para desarrollar un manual de procesos para orientar al personal
- De igual forma se plantearon y analizaron los presupuestos para la creación de manuales de procedimiento, el cual se describe en la Tabla 36-37.

Tabla 36*Presupuesto para manual de procedimientos*

Descripción	Costo Unitario	Tiempo	Costo total
Abogado laboral	S/. 1 500	3	S/. 4 500
Materiales e Insumos	S/. 600	3	S/. 1 800
Viáticos	S/. 900	3	S/. 2 700
Otros	S/. 250	3	S/. 750

Nota. Elaboración propia**Tabla 37**

Costo total propuesta de manual de procedimientos

Descripción	Costo Unitario	Tiempo	Costo total
Mano de obra	S/. 3 250	3	S/. 9 750

Nota. Elaboración propia

- Propuesta de indicadores clave para tener mayor control del cumplimiento del objetivo

Así como para las anteriores propuestas se tiene un presupuesto estimado para la propuesta de implementación de indicadores de cumplimiento de objetivos, primeramente, se considera la implementación de una plataforma para digitalizar los procedimientos y así poder agilizar los procesos este tendría un costo de S/. 700 mensuales, también se considera personal especializado en capacitar al personal en el tema de indicadores con un sueldo mensual de S/. 2000 y por último se considera la adquisición de tableros de seguimiento de indicadores donde se verán reflejados los avances actuales y la situación presente numéricamente lo que ayudará a poder tomar decisiones de acuerdo con estos valores, el presupuesto de expresa en las siguientes Tablas 38-39:

Tabla 38*Presupuesto propuesto de implementación de indicadores*

Descripción	Costo Unitario	Tiempo	Costo total
Plataforma para digitalizar procesos	S/. 700	3	S/. 2 100

Capacitación en uso de indicadores	S/. 2 000	3	S/. 6 000
Material (Tableros de seguimiento)	S/. 500	3	S/. 1 500

Nota. Elaboración propia.

Tabla 39

Costo total de propuesta de implementación de indicadores

Descripción	Costo Unitario	Tiempo	Costo total
Recursos	S/. 3 200	3	S/. 9 600

Nota. Elaboración propia.

- Propuesta de campañas y métodos de reclutamiento

Para la propuesta de campañas y métodos de reclutamiento se ha estimado un presupuesto de acuerdo con los recursos necesarios para su desarrollo, como, por ejemplo, la campaña de marketing digital a través de Facebook Ads. Así como, capacitación sobre nuevas Metodologías de reclutamiento y otros gastos adicionales, el presupuesto de expresa en las siguientes Tablas 40-41:

Tabla 40

Presupuesto de propuesta de campañas y métodos de reclutamiento.

Descripción	Costo Unitario	Tiempo	Costo total
Marketing Digital	S/. 400	3	S/. 1 200
Capacitación en nuevas Metodologías de reclutamiento	S/. 2 000	3	S/. 6 000
Otros	S/. 100	3	S/. 300

Nota. Elaboración propia

A continuación, presentamos un cuadro resumen donde se detallan los gastos que se incurrirán al implementar las propuestas de mejora:

Tabla 41*Resumen de gastos de las propuestas*

ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR		Costo unitario	Meses	Total
Modelar y rediseñar los procesos de Bizagi	Personal analista de procesos	S/. 2 000	3	S/. 6 000
	Herramienta Software BPM Bizagi 2.8.0.8	Libre	Libre	Libre
	Capacitador de proceso en oficinas a nivel nacional	S/. 2 200	3	S/. 6 600
Desarrollar un manual de procesos para orientar al personal	Abogado Laboral	S/. 1 500	3	S/. 4 500
	Materiales e insumos	S/. 600	3	S/. 1 800
	Viáticos	S/. 900	3	S/. 2 700
	Otros	S/. 250	3	S/. 750
Indicadores clave para tener mayor control del cumplimiento del objetivo	Plataforma para digitalizar procesos	S/. 700	3	S/. 2 100
	Capacitación en uso de indicadores	S/. 2 000	3	S/. 6 000
	Material (Tableros para seguimiento)	S/. 500	3	S/. 1 500
Campañas y métodos de reclutamiento	Marketing Digital (Facebook Ads)	S/. 400	3	S/. 1 200
	Capacitación en Metodologías de reclutamiento	S/. 2 000	3	S/. 6 000
	Otros	S/. 100	3	S/. 300
Total, para realizar las propuestas				S/. 41 850

Se presenta a continuación el subtotal de los egresos en la Tabla 42.

Tabla 42*Subtotal egresos*

Descripción	Costo total (S/.)
Modelado de procesos	2 600
Desarrollo de manual de procedimientos	9 750
Implementación de indicadores	9 600

Campañas y métodos de reclutamiento 7 500

Total 29 450

Nota. Elaboración propia

Con respecto al Beneficio se estimó con respecto al consumo de los materiales de oficina ya que son los recursos en los que se apunta a ahorrar con las propuestas de mejora, así como el ahorro en costos asociados a la mejora de la productividad y los gastos en reposición de los uniformes.

Para el ahorro se toma la cantidad de personal contratado anualmente con la data extraída del año 2022 y 2023. Una vez consideradas las mejoras se estiman los costos por material posterior a su aplicación.

A continuación, se muestran los costos de los materiales posterior a las propuestas en la Tabla 43.

Tabla 43

Costos de materiales posterior a las propuestas

Materiales de oficina	Valoración por proceso
Impresiones	S/. 0.5
Cartuchos de tinta	S/. 1.00
Sellos	S/. 1.00
Lapiceros	S/. 2.00
Grapas	S/. 0.50
Folders	S/. 0.50
TOTAL	S/. 5.5

Nota. Elaboración propia

Como se puede ver en la Tabla 43 los costos de los procesos de contratación dentro de la empresa se han reducido de forma significativa debido a la digitalización de los procesos y así mismo reduciendo la cantidad de material impreso y de oficina que se utilizaba en el proceso antes de las propuestas de mejora, siendo ahora el costo por proceso S/. 5.5, así tenemos el total de costo en materiales se redujo a S/. 704 anualmente.

Debido a la mejora en la eficiencia de los procesos gracias a la propuesta de desarrollo de un manual de procedimiento se reduce a solo el 10% del costo inicial de los procesos adicionales realizados por la alta rotación siendo este ahora S/. 305. Con la propuesta del modelado de procesos se espera reducir las pérdidas por baja productividad y carga laboral en un 70% debido a que ya se contaría con el personal adecuado y con un proceso mejorado que realizaría los procesos en menos tiempo, disminuirá las pérdidas a S/. 750 anuales y finalmente en otros gastos se reduciría de igual forma a un S/. 537.6 anuales correspondientes a los procesos de contratación.

Tabla 44

Total de egresos luego de las propuestas de mejora

Concepto	Actual
Costos de materiales por proceso de contratación	S/. 704
Pérdidas por procesos extras no planificados por alta rotación	S/. 305
Pérdida por baja productividad	S/. 750
Otros	S/. 537.6
Total	S/. 2 296.6

Nota. Elaboración propia

De la Tabla 44 observamos que se cuenta con el total de egresos de S/. 2 296.6 al año correspondientes al proceso de contratación, por lo que el beneficio estimado luego de las propuestas de mejora sería:

Beneficio (Ahorro) = Costos sin implementación - Costo con implementación

Beneficio (Ahorro) = S/. 8 682.00 – S/. 2 296.60

Beneficio (Ahorro) = S/. 6 385.40

A manera de resumen y conclusión, se puede apreciar que existe una notable cantidad de ahorro generado por las propuestas de mejora. Al tratarse de un proceso interno del área de recursos humanos no genera un impacto significativo en las cuentas de la

empresa, pero optimiza el proceso de contratación que trae beneficios en el desempeño del personal lo que influye positivamente a la productividad de la empresa en general.

5.8 Prueba de Hipótesis

Para cada una de las variables emplearemos las tablas relacionadas a ellas, la finalidad de verificar es comparar las hipótesis que se exponen en la investigación.

Con un nivel de confianza del 95% que se decidió emplear con ello obtendremos un nivel de significancia del 5%. Iniciaremos con establecer un nivel de significancia (α), que nos indica el error que se establecerá al realizar nuestras pruebas.

Empleando tanto la distribución normal como el análisis paramétrico, analizaremos cada prueba empleando para comprobar su normalidad donde se propondrá una hipótesis nula como una alternativa respectivamente.

El paso siguiente para determinar que prueba se utilizare se tendrá que verificar ciertos requisitos, ahora emplearemos la prueba de normalidad Shapiro-Wilk (al contar con una muestra inferior a 30) y la prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov (al contar con una muestra superior o igual 30) con ello determinaremos si las pruebas que realizaremos son paramétricas o no lo son.

Es requisito suficiente un nivel de confianza del 95% para nosotros determinar si los datos de la muestra pertenecen a una distribución normal o no. Para este fin utilizaremos tanto los datos que tenemos actualmente como las variables mejoradas.

Ahora el P-valor requerirá ser contrastada con el alfa, en otras palabras:

- H_0 : Los datos pertenecen a una distribución normal ($p > \alpha$)
- H_1 : Los datos pertenecen a una distribución normal ($p < \alpha$)

5.8.1 Prueba de hipótesis 1: Permanencia del personal

H_0 : La metodología STAR no mejora la permanencia del personal en una empresa del rubro pastelero.

H_1 : La metodología STAR mejora la permanencia del personal en una empresa del rubro pastelero.

A continuación se muestra la Tabla 45 correspondiente a la comparación del tiempo de permanencia del personal actual y mejorado.

Tabla 45*Comparación del tiempo permanencia actual y mejorado*

MESES	ANTES	DESPUES
Jul-22	14.00	24.50
Ago-22	12.20	21.35
Set-22	9.43	16.50
Oct-22	13.75	24.06
Nov-22	12.60	22.05
Dic-22	5.50	9.63
Ene-23	12.00	21.00
Feb-23	12.80	22.40
Mar-23	10.00	17.50
Abr-23	12.60	22.05
May-23	10.50	18.38
Jun-23	9.75	17.06

Nota. Elaboración propia

Para darle una verificación a la prueba de hipótesis N°1, tomamos como base la Tabla 46 referidos al tiempo que permanece el empleado con la metodología actual y mejorada para la contratación.

Tabla 46*Análisis descriptivo N°1*

Descriptivos			Estadístico	Error estándar
Antes	Media		11.2608	.68575
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	9.7515	
		Límite superior	12.7702	
	Media recortada al 5%		11.4287	
	Mediana		12.1000	
	Varianza		5.643	
	Desv. estándar		2.37551	
	Mínimo		5.50	
	Máximo		14.00	
	Rango		8.50	
	Rango intercuartil		2.94	
	Asimetría		-1.282	.637
	Curtosis		2.046	1.232
	Despues	Media		19.7067
95% de intervalo de confianza para la media		Límite inferior	17.0661	
		Límite superior	22.3472	
Media recortada al 5%			20.0002	
Mediana			21.1750	
Varianza			17.272	
Desv. estándar			4.15598	
Mínimo			9.63	
Máximo			24.50	
Rango			14.87	
Rango intercuartil			5.14	
Asimetría			-1.282	.637
Curtosis			2.042	1.232

Nota. Elaboración propia con programa en SPSS

Para calcular la prueba de normalidad se tiene como hipótesis nula y alterna lo siguiente:

- H0: No hay diferencia significativa si proponemos la Metodología STAR entonces mejora el tiempo de permanencia de personal.
- H1: Existe diferencia significativa si proponemos la Metodología STAR entonces mejora el tiempo de permanencia de personal.

Como la muestra consta de 91 datos y se comprueba que es mayor a 30 se analizó la normalidad Kolmogorov-Smirnov, tal como se muestra en la Tabla 47.

Tabla 47

Prueba de normalidad SPSS N°1

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Antes	.205	12	.173	.887	12	.106
Despues	.206	12	.172	.887	12	.107

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. Elaboración propia con programa en SPSS

Calculamos la normalidad:

Kolmogorov-Smirnov: muestras grandes > 30

Shapiro-Wilk: muestras pequeñas < 30

- P-Valor $\geq \alpha$ acepta H0 = Los datos provienen de una distribución normal.
- P-Valor $< \alpha$ acepta H1 = Los datos no provienen de una distribución normal.

Se acepta H0 puesto a que su nivel de significación es >0.05 , siendo esta una distribución normal.

Se muestra en la Tabla 48 los valores del P-valor comparándolo con el nivel de significación.

Tabla 48

Prueba de normalidad N°1

Normalidad	
P- valor (actual sin mejora) = 0.106	$> \alpha = 0.05$
P- valor (actual sin mejora) = 0.107	$> \alpha = 0.05$

Nota. Elaboración propia

En la Tabla 49 se muestra la prueba de T-Student N°1:

Tabla 49

Prueba t-student N°1 exactitud

		Prueba de muestras emparejadas						Significación		
		Diferencias emparejadas				t	gl	P de un factor	P de dos factores	
		Media	Desv. estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia					
Par 1					Inferior	Superior				
1	Antes de aplicar las mejoras - Despues de aplicar mejoras	-8.44583	1.78047	.51398	-9.57709	-7.31458	-16.432	11	<.001	<.001

Nota. Elaboración propia con programa en SPSS

Del análisis anterior se puede observar que se tiene una significancia de 0.001 lo cual es menor a $\alpha = 0.05$, por ende, se rechaza la hipótesis nula (H0), aceptando de esta forma la hipótesis (H1).

5.8.2 Prueba de hipótesis 2: Proceso de reclutamiento

H0: La normalización de procedimientos no optimiza el proceso de contratación en una empresa del rubro pastelero

H1: La normalización de procedimientos optimiza el proceso de contratación en una empresa del rubro pastelero

Tabla 50

Comparación del antes y después proceso de reclutamiento

MESES	ANTES	DESPUES
Jul-22	6.73	5.29
Ago-22	6.42	5.04
Set-22	7.23	5.68
Oct-22	8.67	6.81
Nov-22	6.00	4.71
Dic-22	6.67	5.24
Ene-23	7.00	5.50
Feb-23	7.50	5.89
Mar-23	7.92	6.22
Abr-23	7.91	6.21
May-23	7.22	5.67
Jun-23	7.78	6.11

Nota. Elaboración propia

Para darle una verificación a la prueba de hipótesis N°2, tomamos como base la Tabla 50 referidos antes y después de mejorar el proceso de reclutamiento agregando y mejorando procesos.

A continuación, se muestra el análisis descriptivo N°2 en la Tabla 51:

Tabla 51

Análisis descriptivo N°2

Descriptivos			Estadístico	Error estándar
Antes	Media		7.1936	.22729
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	6.6872	
		Límite superior	7.7001	
	Media recortada al 5%		7.1779	
	Mediana		7.2200	
	Varianza		.568	
	Desv. estándar		.75382	
	Mínimo		6.00	
	Máximo		8.67	
	Rango		2.67	
	Rango intercuartil		1.11	
	Asimetría		.400	.661
	Curtosis		.178	1.279
	Después	Media		5.5964
95% de intervalo de confianza para la media		Límite inferior	5.2636	
		Límite superior	5.9291	
Media recortada al 5%			5.6110	
Mediana			5.6700	
Varianza			.245	
Desv. estándar			.49530	
Mínimo			4.71	
Máximo			6.22	
Rango			1.51	
Rango intercuartil			.87	
Asimetría			-.310	.661
Curtosis			-.791	1.279

Nota. Elaboración propia con programa en SPSS

Para calcular la prueba de normalidad se tiene como hipótesis nula y alterna lo siguiente:

- H0: No hay diferencia significativa si proponemos la normalización de procedimientos entonces mejora le proceso de contratación del rubro pastelero.
- H1: Existe diferencia significativa si proponemos la normalización de procedimientos entonces mejora le proceso de contratación del rubro pastelero.

Como la muestra consta de 91 datos y se comprueba que es mayor a 30 se analizó la normalidad Kolmogorov-Smirnov tales como se muestra en la Tabla 52.

Tabla 52

Prueba de normalidad SPSS N°2

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Antes	.117	11	.200*	.986	11	.989
Despues	.123	11	.200*	.953	11	.676

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

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. Elaboración propia con programa en SPSS

Calculamos la normalidad:

- Kolmogorov-Smirnov: muestras grandes > 30
- Shapiro-Wilk: muestras pequeñas < 30

P-Valor $\geq \alpha$ acepta H_0 = Los datos provienen de una distribución normal.

P-Valor $< \alpha$ acepta H_1 = Los datos no provienen de una distribución normal.

Se acepta H_0 puesto a que su nivel de significación es > 0.05 , siendo esta una distribución normal.

Se muestra en la Tabla 53 los valores del P-valor comparándolo con el nivel de significación.

Tabla 53

Prueba de normalidad N°2

Normalidad	
P- valor (actual sin mejora) = 0.989	$> \alpha = 0.05$
P- valor (actual sin mejora) = 0.676	$> \alpha = 0.05$

Nota. Elaboración propia

En la Tabla 54 se muestra la prueba de T-Student N°1:

Tabla 54

Prueba t - Student N°2 exactitud

Prueba de muestras emparejadas										
		Diferencias emparejadas					Significación			
		Media	Desv. estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	P de un factor	P de dos factores
					Inferior	Superior				
Par 1	Antes - Despues	1.59727	.83045	.25039	1.03937	2.15517	6.379	10	<.001	<.001

Nota. Elaboración propia con programa en SPSS

Del análisis anterior se puede observar que se tiene una significancia de 0.001 lo cual es menor a $\alpha = 0.05$, por ende, se rechaza la hipótesis nula (H0), aceptando de esta forma la hipótesis (H1).

5.8.3 Prueba de hipótesis 3: Índice de conversión

H0: Los nuevos canales de contratación no optimizan la tasa de conversión en una empresa del rubro pastelero

H1: Los nuevos canales de contratación optimizan la tasa de conversión en una empresa del rubro pastelero

A continuación de muestra en la Tabla 55 la comparación del antes y después del índice de conversión.

Tabla 55

Comparación del antes y después índice de conversión

MESES	ANTES	DESPUES
Jul-22	65.22%	77.28%
Ago-22	68.00%	71.10%
Set-22	73.08%	75.20%
Oct-22	72.22%	79.00%
Nov-22	77.27%	80.80%
Dic-22	68.18%	88.88%
Ene-23	76.47%	83.65%
Feb-23	68.42%	84.20%
Mar-23	77.27%	80.80%
Abr-23	80.00%	88.88%
May-23	76.92%	94.10%
Jun-23	75.00%	96.95%

Nota. Elaboración propia

Para darle una verificación a la prueba de hipótesis N°3, tomamos como base la Tabla 54 referidos antes y después del uso de nuevos medios de contratación siendo convenios con institutos, uso de LinkedIn, redes sociales por segmentación entre otros.

A continuación, se muestra el análisis descriptivo N°3 en la Tabla 56:

Tabla 56*Análisis descriptivo N°3*

			Descriptivos	
			Estadístico	Error estándar
Antes	Media		.731708	.0136758
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	.701608	
		Límite superior	.761808	
	Media recortada al 5%		.732331	
	Mediana		.740400	
	Varianza		.002	
	Desv. estándar		.0473742	
	Mínimo		.6522	
	Máximo		.8000	
	Rango		.1478	
	Rango intercuartil		.0894	
	Asimetría		-.331	.637
	Curtosis		-1.246	1.232
Despues	Media		.834033	.0221517
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	.785278	
		Límite superior	.882789	
	Media recortada al 5%		.833343	
	Mediana		.822250	
	Varianza		.006	
	Desv. estándar		.0767357	
	Mínimo		.7110	
	Máximo		.9695	
	Rango		.2585	
	Rango intercuartil		.1117	
	Asimetría		.308	.637
	Curtosis		-.494	1.232

Nota. Elaboración propia con programa en SPSS

Para calcular la prueba de normalidad se tiene como hipótesis nula y alterna lo siguiente:

- H0: No hay diferencia significativa si proponemos nuevos canales de contratación entonces mejora la tasa de conversión en una empresa del rubro pastelero.
- H1: Existe diferencia significativa si proponemos nuevos canales de contratación entonces mejora la tasa de conversión en una empresa del rubro pastelero.

Como la muestra consta de 91 datos y se comprueba que es mayor a 30 se analizó la normalidad Kolmogorov-Smirnov

En la Tabla 57 se muestra la Prueba de normalidad SPSS N°3:

Tabla 57*Prueba de normalidad SPSS N°3*

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Antes	.175	12	.200 [*]	.924	12	.325
Despues	.133	12	.200 [*]	.975	12	.954

Nota. Elaboración propia

Calculamos la normalidad:

- Kolmogorov-Smirnov: muestras grandes > 30
- Shapiro-Wilk: muestras pequeñas < 30

P-Valor $\geq \alpha$ acepta H_0 = Los datos provienen de una distribución normal.

P-Valor $< \alpha$ acepta H_1 = Los datos no provienen de una distribución normal.

Se acepta H_0 puesto a que su nivel de significación es > 0.05 , siendo esta una distribución normal.

En la Tabla 58 se muestra la Prueba de normalidad N°3:

Tabla 58

Prueba de normalidad N°3

Normalidad	
P- valor (actual sin mejora) = 0.325	$> \alpha = 0.05$
P- valor (actual con mejora) = 0.954	$> \alpha = 0.05$

Nota. Elaboración propia con programa en SPSS

Analizaremos la prueba T-Student que lo mostramos a continuación en la Tabla 59

Tabla 59

Prueba t - Student N°3 exactitud

Prueba de muestras emparejadas										
		Diferencias emparejadas					Significación			
		Media	Desv. estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	P de un factor	P de dos factores
					Inferior	Superior				
Par 1	Antes - Despues	-.1023250	.0712773	.0205760	-.1476124	-.0570376	-4.973	11	<.001	<.001

Nota. Elaboración propia con programa en SPS

Del análisis anterior se puede observar que se tiene una significancia de 0.001 lo cual es menor a $\alpha = 0.05$, por ende, se rechaza la hipótesis nula (H_0), aceptando de esta forma la hipótesis (H_1).

CONCLUSIONES

1. Se calcula el porcentaje ponderado para determinar en el índice de rotación de personal. Dándole un peso según la influencia de los problemas específicos en dicho indicador, para la mejora en la efectividad de entrevistas se le asignó un peso 40%, al tiempo de contratación 40% y a los canales de contratación un 20%. Siendo el porcentaje total de mejora de 46.38% en la reducción de la rotación de personal y a su vez así optimización del proceso de contratación.
2. La aplicación de la propuesta de mejora de la Metodología STAR para el desarrollo de las entrevistas para el proceso de contratación, se estimó un aumento la efectividad de las entrevistas de un promedio de 11.11 días de permanencia a 19.45 días, este aumento se ve reflejado en un 75.07%.
3. Para la propuesta de normalización de procedimientos de contratación y la elaboración de los manuales de procedimientos, con ellos se logrará reducir el tiempo promedio requerido para cada colaborador, eliminar actividades innecesarias eliminando los cuellos de botella, ya que ello permitirá reducir el tiempo promedio de contratación mejorando desde 7.22 días a 5.67 días, lo una reducción de 21.47% de indicador.
4. Finalmente, la propuesta de campañas y métodos de reclutamiento a través de nuevos canales de contratación, es decir encontrar el medio más se adecuado para cada puesto a través de convenios con institutos según el puesto requerido, uso de redes sociales segmentando al personal entre otros ya que ello permitirá disminuir la rotación de los colaboradores y no disminuir la productividad, se mejora desde el 53.67% a 92.49%, por lo que se notándose un incremento de 41.97% de indicador.

RECOMENDACIONES

1. Es importante que la empresa, según lo que se ha presentado, pueda realizar un seguimiento y control adecuado de implementarse las propuestas de mejora para así lograr una mayor optimización del proceso de contratación.
2. Se sugiere, para conocer el impacto real de implementarse las propuestas de mejora, una encuesta a los colaboradores que pasaron el proceso de contratación con las mejoras implementadas, para así evaluar las acciones correctivas o reforzar algunos aspectos donde se encuentre oportunidad de mejora a las propuestas planteadas según se necesite.
3. Se recomienda contratar a empresas especializadas para tercerizar los trabajos que se realicen que no sumen valor al producto final, como la limpieza o la seguridad, esto conllevaría una reducción en los recursos que se utiliza en el área de contratación.
4. Las propuestas presentadas fueron desarrolladas en el área específica de recursos humanos por lo que se recomienda replicar las propuestas para las demás áreas, para en este sentido poder mejorar el desempeño y eficiencia de todos los colaboradores.

REFERENCIAS

- Acuña Herrera (2021). *Análisis y propuesta de mejora para los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en una empresa del rubro metal mecánico*. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú].
[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/22214/ACU%
%c3%91A_HERRERA_GIANCARLO_ANALISIS_PROPUESTA_MEJORA.p
df?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/22214/ACU%c3%91A_HERRERA_GIANCARLO_ANALISIS_PROPUESTA_MEJORA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Agreda Chavez (2021). *Propuesta de una Gestión por Procesos de Recursos Humanos que permita incrementar la competitividad y productividad de las Micro y pequeñas empresas del subsector Elaboración y conservación de frutas, hortalizas y legumbres en Lima Metropolitana*. [Tesis de pregrado, Universidad de ciencias aplicadas, Lima, Perú]
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/657326/Agreda
_CI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/657326/Agreda_CI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alvarado Calderón & Sihuay Mejía (2021). *Mejora del proceso de atención de reclamos referidos a recursos humanos para incrementar la satisfacción del trabajador en una entidad de salud pública*. [Tesis de pregrado, Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú].
[https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/4827/IND-
T030_70085872_T%20%20%20ALVARADO%20CALDERON%20CLAUDIA
%20ANDREA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/4827/IND-T030_70085872_T%20%20%20ALVARADO%20CALDERON%20CLAUDIA%20ANDREA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arias Gómez, J., Villasís Keever, M. Á., Miranda Novales M. G., (2016). *El protocolo de investigación III: la población de estudio*. Colegio Mexicano de Inmunología Clínica y Alergia, A.C.
<https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Cabrera Ramírez (2019). *Rotación del personal en la hacienda “Elba”* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador].
[http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/6620/E-UTB-FAFI-ING.COM-
000377.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/6620/E-UTB-FAFI-ING.COM-000377.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cueva Guzmán (2021). *Plan de mejora basado en gestión por procesos para desarrollar la productividad en la empresa Integración y Tecnología Global Protection S.A.*

[Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, Guayaquil, Ecuador].

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/657326/Agreda_CI.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gonzales Vergara (2016). Análisis de la rotación de personal en empresas de auditoría. Universidad Escuela de Administración y Finanzas e Instituto Tecnológico, Medellín, Colombia [Tesis de maestría, Universidad EAFIT, Medellín-Colombia].

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11492/LauraMarcela_GonzalezVergara_2016.pdf?sequence=2

Iza Cayo (2021). Diseño de un sistema de gestión por procesos para la gestión del talento humano en la empresa Dispostes CIA. LTDA. [Tesis de pregrado, Escuela superior politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador].

<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/14729/1/12T01398.pdf>

Pilligua Lucas, C. F., Arteaga Ureta, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Universidad El Bosque. Ltda.

<https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2686/2177>

Quispe Chura (2017). La Rotación de personal y la relación con el desempeño laboral en la empresa termo encogibles del Perú S.A. [Tesis de pregrado, Universidad Privada de Tacna, Lima 2017]

<https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/314/Quispe-Chura-Daniela-Del-Pilar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rivera Garcia, L. M. (2019). Vista de Reclutamiento y selección del personal empresarial. Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria).

<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/65/82>

Vega (2021). Gestión Estratégica del RR.HH. para la Innovación Social y el Emprendimiento Microempresarial Chileno. Universidad Miguel de Cervantes, Santiago, Chile.

<https://www.umcervantes.cl/wp-content/uploads/2021/02/Tesis-Viviana-Vega-3.pdf>

ANEXOS

Anexo A: Matriz de Consistencia

"Propuesta de mejora para optimizar el proceso de contratación en una empresa del rubro pastelero"					
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable Independiente	Variables Dependiente	Indicador V.D.
¿En qué medida la propuesta de mejora optimiza el proceso de contratación en una empresa del rubro pastelero?	Desarrollar una propuesta de mejora para optimizar el proceso de contratación en una empresa del rubro pastelero	La propuesta de mejora optimiza el proceso de contratación en una empresa del rubro pastelero	Propuesta de mejora	Proceso de contratación	
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variable Independiente	Variables Dependiente	Indicador V.D.
¿En qué medida la Metodología STAR mejora la permanencia del personal en una	Desarrollar la Metodología STAR para mejorar la permanencia del personal en una	La Metodología STAR mejora la permanencia del personal en una empresa del rubro pastelero	Metodología STAR	Permanencia del personal	N° total de días que los empleados han estado en la empresa / N° de

empresa del rubro pastelero?	empresa del rubro pastelero				empleados tenidos en cuenta
¿En qué medida la normalización de procedimientos optimiza el proceso de contratación en una empresa del rubro pastelero?	Desarrollar una normalización de procedimiento para optimizar el proceso de contratación en una empresa del rubro pastelero	La normalización de procedimientos optimiza el proceso de contratación en una empresa del rubro pastelero	Normalización de procedimientos	Proceso de reclutamiento	N° días invertidos en el proceso de contratación/ N° Total de procesos de contratación realizados
¿En qué medida los nuevos canales de contratación mejoran la tasa de conversión en una empresa del rubro pastelero?	Desarrollar nuevos canales de contratación para optimizar la tasa de conversión en una empresa del rubro pastelero	Los nuevos canales de contratación optimizan la tasa de conversión en una empresa del rubro pastelero	Nuevos canales de contratación	Tasa de conversión de contratación	N° candidatos seleccionados/N° total de candidatos Totales

Nota. Elaboración propia

Anexo B: Formato de encuesta de satisfacción

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL SOBRE RENDIMIENTO DE LOS
COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE RUBRO PASTELERO
TESIS: PROPUESTA DE MEJORA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE
CONTRATACIÓN DE UNA EMPRESA DEL RUBRO PASTELERO

Estimado colaborador(a):

Agradecemos de antemano por aceptar participar de esta encuesta cuyo objetivo es conocer el grado de satisfacción de los colaboradores que experimenta dentro de la empresa que su finalidad es disminuir la deserción del personal. La encuesta es anónima y confidencial.

Para cada pregunta se aplica una escala de satisfacción del 1 al 5 donde:

1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Algo satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

Por favor, responda las siguientes preguntas marcando una (x) según su criterio:

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL SOBRE RENDIMIENTO DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE RUBRO PASTELERO	NIVEL DE SATISFACCIÓN				
	1	2	3	4	5
BLOQUE 1 – ETAPA DE ENTREVISTA					
¿Qué tanto considera usted que en la evaluación durante la entrevista cumple su objetivo durante la etapa de reclutamiento?					
¿Considera que el método de entrevista cumplió en dar certeza al empleador del comportamiento del trabajador en determinadas situaciones?					
¿Se podrá determinar qué tan idóneo o si el trabajador cuenta con las características necesarias para el puesto a cubrir? Mediante ejemplos propuestos.					
¿Se conocerá a través de la entrevista el potencial que tendrá					

el trabajador para las tareas que realizará?					
BLOQUE 2 – PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN	1	2	3	4	5
Luego del proceso de reclutamiento que tan complicado considera fue la entrega de documentación					
Los métodos brindados por el área de recursos humanos facilitaron el trámite de documentos					
Consideras que el método tradicional de contratación (impresión y firma física) facilita la contratación del personal					
BLOQUE 3 – CANALES DE CONTRATACIÓN	1	2	3	4	5
Para el proceso de reclutamiento consideras que el canal que utilizaron para reclutarte fue el más adecuado					
Consideras que la mejor forma de reclutamiento se tiene que adecuar respecto a la realidad del puesto.					
Con el método de reclutamiento por redes sociales se logró conseguir a un colaborador con las características requeridas					

Anexo C: Validez de instrumento de investigación (pre) - Juicio de Expertos

CARTA DE PRESENTACIÓN

Sr. Lic. MONTESINOS ARAUJO, Lisbeth

Presente

Asunto: Validación de instrumento a través de juicio de experto

Mediante la presente, reciba Ud. un cordial saludo a nombre de los bachilleres Callan Huanca Oscar y Pacompia Zavala Jose de la Facultad de Ingeniería, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Ricardo Palma, expresando que estamos realizando la tesis denominada “PROPUESTA DE MEJORA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE CONTRATACIÓN EN UNA EMPRESA DEL RUBRO PASTELERO”, por lo cual, siendo conocedores de su amplia experiencia y trayectoria a nivel tanto profesional como académica, solicitamos su colaboración al elegirlo como JUEZ EXPERTO, para validar los instrumentos de recolección de la presente tesis. El instrumento de medición a validar es:

- Encuesta de clima laboral sobre rendimiento de los colaboradores de una empresa de rubro pastelero

Se adjunta

- Carta de presentación
- Matriz de consistencia
- Instrumento: Encuesta de clima laboral sobre rendimiento de los colaboradores de una empresa de rubro pastelero
- Ficha de validez de instrumentos de investigación

Expresándole nuestros más sinceros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecer la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Bach. CALLAN HUANCA OSCAR / Bach. PACOMPIA ZAVALA JOSE

Validez de instrumento de investigación - Juicio de Expertos

TESIS: "PROPUESTA DE MEJORA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE CONTRATACIÓN EN UNA EMPRESA DEL RUBRO PASTELERO"

Indicaciones:

Estimado Juez una vez analizado los ítems pertinentes a la encuesta de clima laboral sobre rendimiento de los colaboradores por favor califique con una escala de 1 al 5 señalando con una "X" alternativa que usted considera correcta

Criterios de valoración
1 = Deficiente, 2 = Baja, 3 = Regular, 4 = Aceptable, 5 = Muy aceptable

Criterios	Descripción	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Claridad	El cuestionario se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas				X	
Consistencia	El cuestionario posee una estructura concisa				X	
Coherencia	El cuestionario tiene relación lógica con las variables de estudio				X	
Suficiencia	Las preguntas desarrolladas bastan para obtener información requerida					X
Objetividad	El cuestionario está expresado a través de información neutral e imparcial					X
	Subtotal				12	10
	Total				22	

Puntaje a validar

De 5 a 10 Formato inválido, replantear

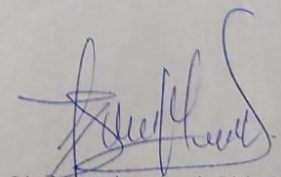
De 11 a 15 Formato inválido, cambiar

De 16 a 20 Formato válido, mejorar

De 20 a 25 Formato válido, aplicar

X

Opinión Final: instrumento validado


Lic. Montesinos Araujo Lisbeth
Jefa de RRHH

Anexo D: Validez de instrumento de investigación (pre) - Juicio de Expertos

CARTA DE PRESENTACIÓN

Lic. MAYLLE ADRIANO CENINA

Presente

Asunto: Validación de instrumento a través de juicio de experto

Mediante la presente, reciba Ud. un cordial saludo a nombre de los bachilleres Callan Huanca Oscar y Pacompia Zavala Jose de la Facultad de Ingeniería, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Ricardo Palma, expresando que estamos realizando la tesis denominada “PROPUESTA DE MEJORA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE CONTRATACIÓN EN UNA EMPRESA DEL RUBRO PASTELERO”, por lo cual, siendo conocedores de su amplia experiencia y trayectoria a nivel tanto profesional como académica, solicitamos su colaboración al elegirlo como JUEZ EXPERTO, para validar los instrumentos de recolección de la presente tesis. El instrumento de medición a validar es:

- Encuesta de clima laboral sobre rendimiento de los colaboradores de una empresa del rubro pastelero

Se adjunta

- Carta de presentación
- Matriz de consistencia
- Instrumento: Encuesta de de clima laboral sobre rendimiento de los colaboradores de una empresa del rubro pastelero
- Ficha de validez de instrumentos de investigación

Expresándole nuestros más sinceros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecer la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Bach. CALLAN HUANCA OSCAR / Bach. PACOMPIA ZAVALA JOSE

Validez de instrumento de investigación - Juicio de Expertos

TESIS: "PROPUESTA DE MEJORA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE CONTRATACIÓN EN UNA EMPRESA DEL RUBRO PASTELERO"

Indicaciones:

- Encuesta de clima laboral sobre rendimiento de los colaboradores de una empresa de rubro pastelero

Estimado Juez una vez analizado los ítems pertinentes a la encuesta de satisfacción del clima laboral sobre el rendimiento de los colaboradores, por favor califique con una escala de 1 al 5 señalando con una "X" alternativa que usted considera correcta

Criterios de valoración
1 = Deficiente, 2 = Baja, 3 = Regular, 4 = Aceptable, 5 = Muy aceptable

Criterios	Descripción	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Claridad	El cuestionario se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas				X	
Consistencia	El cuestionario posee una estructura concisa				X	
Coherencia	El cuestionario tiene relación lógica con las variables de estudio					X
Suficiencia	Las preguntas desarrolladas bastan para obtener información requerida				X	
Objetividad	El cuestionario está expresado a través de información neutral e imparcial					X
	Subtotal				12	10
	Total	22				

Puntaje a validar

De 5 a 10 Formato inválido, replantear

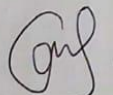
De 11 a 15 Formato inválido, cambiar

De 16 a 20 Formato válido, mejorar

De 20 a 25 Formato válido, aplicar

X

Opinión Final: instrumento validado


Lic. Maylle Adriano Cenina
Jefa de Reclutamiento y selección

Anexo E: Formato encuesta de satisfacción (Post)

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL SOBRE RENDIMIENTO DE LOS
COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE RUBRO PASTELERO
TESIS: PROPUESTA DE MEJORA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE
CONTRATACIÓN DE UNA EMPRESA DEL RUBRO PASTELERO

Estimado colaborador(a):

Agradecemos de antemano por aceptar participar de esta encuesta cuyo objetivo es conocer el grado de satisfacción que lograrían en los colaboradores experimentar dentro de la empresa que su finalidad es disminuir la deserción del personal. La encuesta es anónima y confidencial

Como es una encuesta hipotética indicar cuan eficiente sería según corresponda cada pregunta

Para cada pregunta se aplica una escala de satisfacción del 1 al 5 donde:

1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Algo satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

Por favor, responda las siguientes preguntas marcando una (x) según su criterio:

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL SOBRE RENDIMIENTO DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE RUBRO PASTELERO	NIVEL DE SATISFACCIÓN				
	1	2	3	4	5
BLOQUE 1 – ETAPA DE ENTREVISTA					
Si se realizará una evaluación por competencias consideras que se podría conseguir colaboradores más idóneos para el puesto					
Si se realizará un método de entrevista por competencias podremos tener mas certeza del comportamiento del trabajador, ya que este método requiere que el entrevistado más que una entrevista es una forma de conocer cómo actúa el colaborador en determinadas situaciones.					

Si se realizara este tipo de entrevista por competencias podremos conocer a el trabajador más idóneo para el puesto requerido					
Con este método por competencias conoceríamos que potencial tendrá el trabajador en realizar las tareas asignadas a su puesto					
BLOQUE 2 – PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN	1	2	3	4	5
Si se implantará virtualmente la recolección de documentación para ingresar al puesto considera que sería mucho más adecuado					
Si el área de recursos humanos utilizará métodos de recolección de datos, tanto en el momento de la entrevista en la recepción de CVs, y plataformas de postulación					
Si se cambiara a un método de contratación digital de la firma de contrato tanto en la firma de contrato como demás documentos					
BLOQUE 3 – CANALES DE CONTRATACIÓN	1	2	3	4	5
Si se realizarán convenios con institutos dependiendo del área de se postule disminuirá la deserción del personal					
Si se actualizarán las formas de reclutamiento también incrementarán la calidad del postulante					
Si al momento de reclutar por redes sociales se realizará segmentación de colaboradores filtrando tanto por lugar de residencia, experiencia, sueldo ofrecido, funciones en el área, etc.					

Anexo F: Validez de instrumento de investigación (Post) - Juicio de Expertos

CARTA DE PRESENTACIÓN

Sr. Lic. MONTESINOS ARAUJO, Lisbeth

Presente

Asunto: Validación de instrumento a través de juicio de experto

Mediante la presente, reciba Ud. un cordial saludo a nombre de los bachilleres Callan Huanca Oscar y Pacompia Zavala Jose de la Facultad de Ingeniería, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Ricardo Palma, expresando que estamos realizando la tesis denominada “PROPUESTA DE MEJORA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE CONTRATACIÓN EN UNA EMPRESA DEL RUBRO PASTELERO”, por lo cual, siendo conocedores de su amplia experiencia y trayectoria a nivel tanto profesional como académica, solicitamos su colaboración al elegirlo como JUEZ EXPERTO, para validar los instrumentos de recolección de la presente tesis. El instrumento de medición a validar es:

- Encuesta de clima laboral sobre rendimiento de los colaboradores de una empresa de rubro pastelero

Se adjunta

- Carta de presentación
- Matriz de consistencia
- Instrumento: Encuesta de clima laboral sobre rendimiento de los colaboradores de una empresa de rubro pastelero
- Ficha de validez de instrumentos de investigación

Expresándole nuestros más sinceros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecer la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Bach. CALLAN HUANCA OSCAR / Bach. PACOMPIA ZAVALA JOSE

Validez de instrumento de investigación - Juicio de Expertos

TESIS: "PROPUESTA DE MEJORA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE CONTRATACIÓN EN UNA EMPRESA DEL RUBRO PASTELERO"

Indicaciones:

- Encuesta de clima laboral sobre rendimiento de los colaboradores de una empresa de rubro pastelero

Estimado Juez una vez analizado los ítems pertinentes a la encuesta de satisfacción del clima laboral sobre el rendimiento de los colaboradores, por favor califique con una escala de 1 al 5 señalando con una "X" alternativa que usted considera correcta

Criterios de valoración
1 = Deficiente, 2 = Baja, 3 = Regular, 4 = Aceptable, 5 = Muy aceptable

Criterios	Descripción	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Claridad	El cuestionario se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas				X	
Consistencia	El cuestionario posee una estructura concisa				X	
Coherencia	El cuestionario tiene relación lógica con las variables de estudio				X	
Suficiencia	Las preguntas desarrolladas bastan para obtener información requerida				X	
Objetividad	El cuestionario está expresado a través de información neutral e imparcial					X
	Subtotal				16	5
	Total	21				

Puntaje a validar

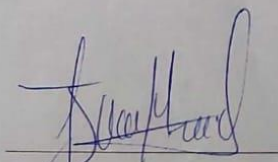
De 5 a 10 Formato inválido, replantear

De 11 a 15 Formato inválido, cambiar

De 16 a 20 Formato válido, mejorar

De 20 a 25 Formato válido, aplicar

Opinión Final: instrumento validado



Lic. Montesinos Araujo Lisbeth
Jefa de RRHH

CARTA DE PRESENTACIÓN

Lic. MAYLLE ADRIANO CENINA

Presente

Asunto: Validación de instrumento a través de juicio de experto

Mediante la presente, reciba Ud. un cordial saludo a nombre de los bachilleres Callan Huanca Oscar y Pacompia Zavala Jose de la Facultad de Ingeniería, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Ricardo Palma, expresando que estamos realizando la tesis denominada “PROPUESTA DE MEJORA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE CONTRATACIÓN EN UNA EMPRESA DEL RUBRO PASTELERO”, por lo cual, siendo conocedores de su amplia experiencia y trayectoria a nivel tanto profesional como académica, solicitamos su colaboración al elegirlo como JUEZ EXPERTO, para validar los instrumentos de recolección de la presente tesis. El instrumento de medición a validar es:

- Encuesta de clima laboral sobre rendimiento de los colaboradores de una empresa del rubro pastelero

Se adjunta

- Carta de presentación
- Matriz de consistencia
- Instrumento: Encuesta de de clima laboral sobre rendimiento de los colaboradores de una empresa del rubro pastelero
- Ficha de validez de instrumentos de investigación

Expresándole nuestros más sinceros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecer la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Bach. CALLAN HUANCA OSCAR / Bach. PACOMPIA ZAVALA JOSE

Validez de instrumento de investigación - Juicio de Expertos

TESIS: "PROPUESTA DE MEJORA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE CONTRATACIÓN EN UNA EMPRESA DEL RUBRO PASTELERO"

Indicaciones:

- Encuesta de clima laboral sobre rendimiento de los colaboradores de una empresa de rubro pastelero

Estimado Juez una vez analizado los ítems pertinentes a la encuesta de satisfacción del clima laboral sobre el rendimiento de los colaboradores, por favor califique con una escala de 1 al 5 señalando con una "X" alternativa que usted considera correcta

Criterios de valoración
1 = Deficiente, 2 = Baja, 3 = Regular, 4 = Aceptable, 5 = Muy aceptable

Criterios	Descripción	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Claridad	El cuestionario se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas					X
Consistencia	El cuestionario posee una estructura concisa					X
Coherencia	El cuestionario tiene relación lógica con las variables de estudio				X	
Suficiencia	Las preguntas desarrolladas bastan para obtener información requerida				X	
Objetividad	El cuestionario está expresado a través de información neutral e imparcial					X
	Subtotal				8	15
	Total				23	

Puntaje a validar

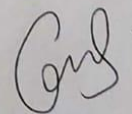
De 5 a 10 Formato inválido, replantear

De 11 a 15 Formato inválido, cambiar

De 16 a 20 Formato válido, mejorar

De 20 a 25 Formato válido, aplicar

X



Opinión Final: instrumento validado

Lic. Maylle Adriano Cenina
Jefa de Reclutamiento y selección

Anexo G: Propuesta para modelar y rediseñar los procesos con Bizagi

Existen diversos procedimientos a mejorar en el área de recursos humanos uno de ellos es la falta de normalización de procesos, causando demora en los procedimientos y incrementando los tiempos de ciclo

Debido a esto se plantea como propuesta una nueva versión de los procedimientos para posteriormente modelarlos.

Objetivo: El más importante objetivo es incrementar la eficiencia y solidez de los procesos internos de la contratación y con ello mejorar el rendimiento del área de recursos humanos de manera total.

Alcance: Se adapta a cada procedimiento en específicos dentro del proceso de contratación de recursos humanos, a su vez no se requiere de una alta inversión ayudándonos a tomar decisiones mucho más confiables y lograr una mejora sostenida para la empresa u organización.

Responsable: Jefatura del personal del área recursos humanos, tanto como los coordinadores encargados del seguimiento y control.

Contenido: Modelos de normalización de los procesos de contratación.

Procedimiento:

- **Identificación del Proceso Para Estandarizar:**

Elegimos el proceso que necesitamos estandarizar. Es importante elegir un proceso que sea importante en nuestro flujo de la empresa.

- **Análisis del Proceso Actual:**

Documenta el proceso en su forma actual. Identifica sus pasos, actividades, recursos involucrados y los resultados obtenidos.

- **Identificación de Mejoras:**

Identifica áreas de mejora en el proceso actual. Busca ineficiencias, cuellos de botella, redundancias y oportunidades de optimización.

- **Definición de los Pasos Estándar:**

Define los pasos y actividades que deben seguirse en el proceso estandarizado. Estos pasos deben ser claros, concisos y secuenciales.

- **Diseño de Flujograma o Diagrama de Proceso:**

Crea un flujograma o diagrama de proceso que represente visualmente los pasos y las interacciones en el proceso estandarizado.

- Documentación Detallada:

Reunir documentos paso a paso. Adjuntar instrucciones precisas, responsabilidades, recursos necesarios, posibles excepciones y criterios de calidad.

- Validación y Pruebas:

Prueba el proceso estandarizado en condiciones reales o simuladas. Identifica posibles problemas y ajusta los pasos según sea necesario.

- Aprobación e Implementación:

Obtén la aprobación de los responsables y partes interesadas relevantes. Luego, implementa el proceso estandarizado en la operación diaria.

- Capacitación y Comunicación:

Capacita a los empleados involucrados en la ejecución del proceso estandarizado. Comunica los cambios y la importancia de seguir los nuevos procedimientos.

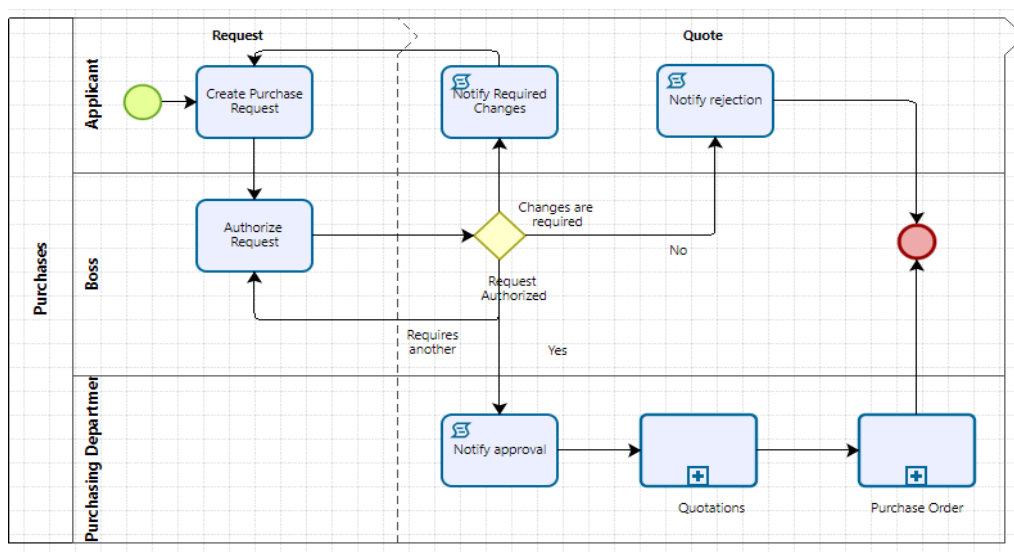
- Seguimiento y Medición:

Establece indicadores clave de desempeño (KPI) para medir la eficiencia y la efectividad del proceso estandarizado. Realiza un seguimiento regular.

Se muestra un ejemplo del modelado de procesos en la siguiente Figura 32:

Figura 59

Ejemplo modelado de procesos



Nota. Bizagi – User Guide

Anexo H: Propuesta para desarrollar un manual de procesos para orientar al personal

Objetivo: El principal objetivo de la propuesta de elaborar un manual de procesos es brindar de manera concisa y clara como se deber hacer las diversas actividades y que se encuentran dentro del proceso de contratación. Tiene como fin lograr un estándar de procesos y dar una fuente confiable como guía para realizar sus actividades de manera eficiente el cual se muestra en la Figura 33.

Alcance: Para mencionar el alcance al implementar el manual de procesos parte desde crear los estándares como los documentos necesarios hasta finalizar con las capacitaciones programándolas, logrando así la mejora continua y llevando consigo mejora en eficiencia y calidad de los procesos.

Responsable: La Jefatura del personal del área será la encargada de supervisar lo dispuesto en el manual de procesos.

Contenido:

1. Introducción
 - Objetivos del manual
 - Importancia de un proceso de contratación efectivo

2. Políticas y Normas
 - Ética y valores en la contratación
 - Cumplimiento legal y regulaciones laborales

3. Procedimiento de Contratación de Personal
 - 3.1. Planificación de la Contratación
 - Identificar de necesidades de personal
 - Definir de perfiles de puesto
 - Determinar del presupuesto y aprobación
 - 3.2. Búsqueda y Reclutamiento
 - Elegir de canales de reclutamiento
 - Publicar ofertas de trabajo

- Evaluar currículums y aplicaciones

3.3. Selección y Evaluación

- Programar de entrevistas
- Evaluar y pruebas técnicas
- Verificar de referencias

3.4. Toma de Decisiones

- Evaluar y comparación de candidatos
- Decisión de contratación y aprobación

3.5. Oferta y Negociación

- Presentar de la oferta de trabajo
- Negociación de términos

3.6. Documentación y Trámites

- Preparar contratos y documentos legales
- Iniciar de trámites administrativos

3.7. Integración y Onboarding

- Diseñar del plan de integración
- Presentar la cultura organizacional

4. Flujograma del Proceso

- Representación visual de cada paso del proceso de contratación

5. Formularios y Plantillas

- Modelos de descripciones de puesto, formularios de evaluación, cartas de oferta, etc.

6. Anexos

- Recursos adicionales sobre regulaciones laborales, guías de entrevistas, etc.

Figura 60

Ejemplo - Manual de procesos de contratación



Nota. Escobar Luis (2016)

Anexo I: Propuesta de utilizar indicadores clave para tener un mayor control del cumplimiento del objetivo

Objetivo: Se harán uso de indicadores clave que serán de mucha utilidad para nosotros como empresa tomar las decisiones con mayor importancia para la organización. Con ello comprobaremos si tuvimos éxito o fracasamos en los objetivos previamente trazados, llegando a la meta con mayor claridad que muestran en la Figura 34.

Lo que se puede medir se puede mejorar es por ello que es muy importante tenerlo en cuenta. Para redirigir nuestro camino a tiempo logrando llegar a una mejora sostenida preestablecida.

Alcance: Se aplica a cada uno de los trabajadores del departamento de recursos humanos. El encargado del área de psicología tomará la decisión de realizar los talleres de formación y cuántas sesiones tendrán.

Responsables: Los actores principales son el jefe de recursos humanos como el jefe de reclutamiento y selección serán los encargados de llevar a cabo este programa.

Contenido: Utilizar el cuadro de mando permitirá visualizar y hacer seguimiento el estado de la empresa

Metodología:

- Estrategias: Inicialmente tener los objetivos que planteamos alcanzar en el área de contrataciones. Con lo que utilizaremos los objetivos específicos, probables de alcanzar, importantes para poder tener una visión de progreso alcanzable.

-Definición: Ahora vemos que requerimos para alcanzar el indicador, así como establecer el inicio y fin del proceso y acordar entre las partes asociadas.

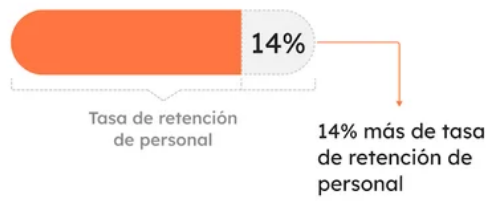
- Identificación de los datos: Para comprender los indicadores, debemos poder acceder a los datos de nuestra fuente, pero éstos no suelen registrarse ni recopilarse con regularidad. Debemos asegurarnos de que los datos son exactos.

- Informes: Podemos utilizar diversas técnicas de visualización, y al tener claros los objetivos y la estrategia, podemos evitar errores e identificar áreas de desarrollo en el futuro.

Figura 61

Ventajas del KPIs

Empresas que usan KPIs



Fuente: Harvard Business Review

Uso de KPIs

- Mayor precisión en la selección de candidatos
- Mayor eficacia en la contratación

Fuente: Journal of Applied Psychology

Nota. Krowdy

Anexo J: Propuesta de campañas y métodos de reclutamiento

- **Objetivos:** Al momento que se requiera personal en la organización, se tendrá muy en cuenta el si el perfil es el más idóneo. Pero no en todo momento elegimos el lugar adecuado para poder seleccionarlos, es por eso que es de suma importancia elegir bien los canales para realizar la contratación. Tales como convenio con empresas especializadas en las áreas que requerimos personal, el uso de redes sociales por segmentación, subcontratación, entre otras. Todo este personal tiene que cumplir con el perfil de la empresa a momento de decidir si es adecuado o no para el puesto que se requiere para la posición a cubrir como las fuentes que se muestran en la Figura 35.

- **Alcance:** Abarca a cada uno de los miembros del personal de recursos humanos que requieran optimizar tiempo, costo en la búsqueda del candidato.

- **Responsables:** El jefe de selección y reclutamiento es el encargado de ejecutar esta formación.

- **Contenido:**

- Realizar convenios con institutos, a estudiantes que estén finalizando para que puedan aplicar lo aprendido y de paso ganar experiencia
- Utilizar redes sociales segmentando con las características que requerimos, ya sea la localidad, el sueldo, experiencia, entre otros

- **Metodología:** Se puede contratar candidatos de muchas fuentes o canales para que amplíemos el número de solicitudes, tales como bolsas de trabajo especializadas, uso de redes sociales, consultoras especializadas, organizaciones gubernamentales, etc.

Es por eso que es importante anticiparse a los hechos que en otras palabras en planificar, con ello aumentaremos la posibilidad de contratar personal más eficaz para el área a cubrir y no por el contrario esperar que falte el personal para poder recién reaccionar. La mejor forma de cubrir un puesto administrativo es a través de LinkedIn, ahora si el rubro es de personal técnico se realizan convenios con instituciones tales como D´Galia, Le Cordon Bleu, Inteci si lo que queremos es reclutar personal de cocina realizando este tipo de reclutamiento nos aseguraremos que el personal que se contrata como ya conoce el rubro aparte, es mucho más seguro que el trabajador permanezca más tiempo en la empresa así como personal panadero, personal de limpieza entre otros puestos reduciendo los costos

asociados que conlleva el reclutar un personal, así como no impactar en la productividad de la empresa.

Figura 62

Fuente de reclutamiento externo



Nota. Economipedia

Anexo K: Carta de consentimiento de la empresa



Lima, 16 de mayo del 2023

Por la presente, autorizamos a los señores Bachilleres Callan Huanca Oscar Wilfredo y al señor Pacompia Zavala Jose Noe, a fin de que puedan utilizar los datos, figuras o fotografías de la empresa para la elaboración de su tesis.

Sin otro particular me despido,

Atentamente,


.....
Montesinos Araujo Lisbeth Jannina
42769757
Jefa de Recursos Humanos