

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE
ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL EXTERNO DENTRO DEL
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA REDUCCIÓN DE COSTOS
Y TIEMPO BASADO EN GESTIÓN POR PROCESOS EN SOCIEDAD
ELÉCTRICA DEL SUR OESTE S.A. EN LA CIUDAD DE AREQUIPA**

Tesis presentada por la Bachiller:

Palacios Beltrán, Carla Paola Concepción

para optar el Título Profesional de **Ingeniera
Industrial**

Asesor: **Bustos Arapa, Braulio Ángel**

Arequipa - Perú

2023

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
INGENIERIA INDUSTRIAL
TITULACIÓN CON TESIS
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 23 de Noviembre del 2022

Dictamen: 003372-C-EPII-2022

Visto el borrador del expediente 003372, presentado por:

2013801452 - PALACIOS BELTRAN CARLA PAOLA CONCEPCION

Titulado:

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL
EXTERNO DENTRO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA REDUCCIÓN DE COSTOS Y
TIEMPO BASADO EN GESTIÓN POR PROCESOS EN SOCIEDAD ELÉCTRICA DEL SUR OESTE S.A.
EN LA CIUDAD DE AREQUIPA**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**29388008 - TICSE VILLANUEVA EDWING JESUS
DICTAMINADOR**



**29639923 - URDAY LUNA FERLY ELMER
DICTAMINADOR**



**29701586 - DIAZ SARAVIA JEAN CARLO
DICTAMINADOR**



PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL EXTERNO DENTRO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA REDUCCIÓN DE COSTOS Y TIEMPO BASADO EN GESTIÓN POR PROCESOS EN SOCIEDAD

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

10%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

cdn.www.gob.pe

Fuente de Internet

3%

2

www.seal.com.pe

Fuente de Internet

2%

3

Submitted to Universidad Católica de Santa María

Trabajo del estudiante

2%

4

www.serfor.gob.pe

Fuente de Internet

1%

5

Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC

Trabajo del estudiante

1%

6

core.ac.uk

Fuente de Internet

1%

7

Submitted to Universidad Católica San Pablo

Trabajo del estudiante

1%



ri.ues.edu.sv

Fuente de Internet

1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1 %

Excluir bibliografía

Apagado

DEDICATORIA

Primeramente agradezco a Dios por haberme podido guiar por el camino correcto y darme las herramientas necesarias para crecer en mi vida y carrera profesional, a mi madre Yovanna, por haberme apoyado en cada uno de mis pasos, y luchar día a día para que tuviera todo lo necesario para lograr mis metas; a mi hermana Pamela por ser el motivo para crecer y encaminarte a conseguir mis objetivos, a mis abuelitos Paula y Pedro que me forjaron como persona; y a mis tías Miriam y Yuly por ser mi apoyo incondicional.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad Católica de Santa María, a todos los catedráticos con quienes cursé los cursos en la Escuela profesional de Ingeniería Industrial por los conocimientos impartidos durante cinco años de carrera.

Al Mgter. Braulio Ángel Bustos Arapa, por el apoyo brindado como asesor de tesis del presente proyecto de investigación.

A Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. por brindarme las facilidades para realizar la propuesta de implementación.



RESUMEN

En el presente trabajo se analizó la factibilidad en cuanto a tiempo y en costo de implementar el Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. (SEAL); en la actualidad SEAL no cuenta con dicho proceso el cual es realizado por una consultora especializada la cual se encarga del proceso, la contratación de estas empresas consultoras ha generado un gasto aproximadamente de S/ 102,000.00 anualmente, y tarda un tiempo aproximado de 60 días en realizar todo un proceso.

Sociedad Eléctrica del Sur Oeste es una empresa que se encarga de la distribución eléctrica de la región Arequipa, la cual no cuenta con el proceso de Atracción y Selección de Personal Externo, el no tener dicho proceso con lleva a un gasto no solo de tiempo sino económico como se hizo mención.

Por lo cual, mediante la herramienta de Gestión por Procesos, se propuso un estudio y caracterización del proceso a implementar, primeramente, con el estudio desde los objetivos del Plan Estratégico, los procesos de la empresa luego los procesos de la Unidad de Recursos Humanos y finalmente del Proceso de Atracción y Selección de Personal Interno del cual va a partir el estudio para la implementación del Proceso de Atracción y Selección Externo.

Se realizo estudio mediante un SIPOC, diagrama de Pareto, fichas de proceso, diagrama de flujo del proceso.

Asimismo, se realizó una matriz de evaluación de proveedor para ver que software se podía implementar para poder sustituir a las consultoras que están realizando en la actualidad el proceso; es por lo que se realiza una prueba piloto en la cual se resuelve que el software KROWDY es el que más se aproxima a la necesidad del proceso a implementar ya que es el que mejor califica en cuanto a reducción de costo y tiempo.

Por lo que se llegó como conclusión que se implementara el Proceso de Atracción y Selección Externo usando el software KROWDY.

Palabras clave: Gestión por procesos, Atracción, Selección, Costo.



ABSTRACT

In the present work, the feasibility in terms of time and cost of the Process of Attraction and Selection of External Personnel of Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. was analyzed. (SEAL), currently SEAL does not have such a process which is carried out by a specialized consulting firm which is in charge of the process, the hiring of these consulting companies has generated an expense of approximately S / 102,000.00 annually, and it takes an approximate time 60 days to complete a process.

Sociedad Eléctrica del Sur Oeste is a company that is in charge of the electrical distribution of the Arequipa region, which does not have the process of Attraction and Selection of External Personnel, not having said process with leads to an expense not only of time but also economical as mentioned.

Therefore, through the Process Management tool, a study and characterization of the process to be implemented was proposed, firstly, with the study from the objectives of the Strategic Plan, the processes of the company then the processes of the Human Resources Unit and finally, the Internal Personnel Attraction and Selection Process from which the study will start for the implementation of the External Attraction and Selection Process.

A study was carried out using a SIPOC, Pareto diagram, process sheets, process flow diagram. Likewise, a supplier evaluation matrix was carried out to see what software could be implemented to be able to replace the consulting firms that are currently carrying out the process; This is why a pilot test is carried out in which it is resolved that the KROWDY software is the one that most closely approximates the need of the process to be implemented since it is the one that best qualifies in terms of cost and time reduction.

Therefore, the conclusion was reached that the External Attraction and Selection Process would be implemented using the KROWDY software.

Keywords: Process management, Attraction, Selection, Cost.

ÍNDICE

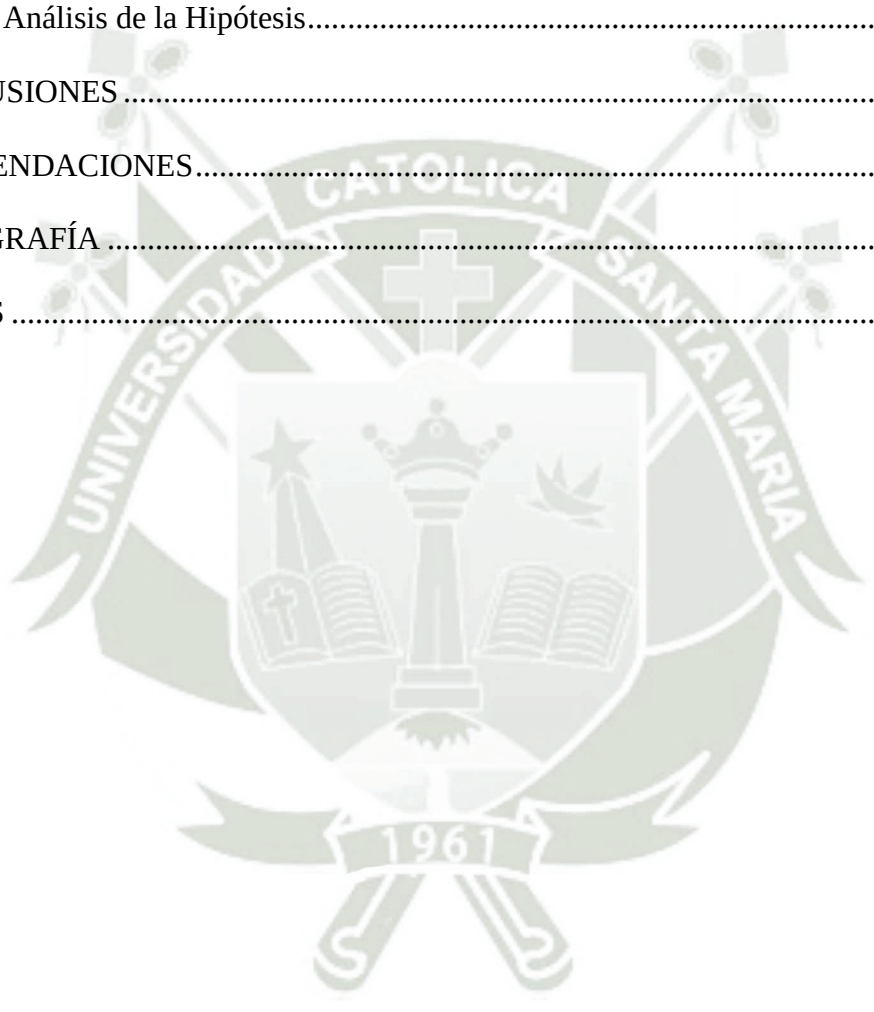
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.2.1. Descripción del problema	3
1.2.2. Formulación del problema	7
1.3. Objetivos	8
1.3.1. Objetivo general.....	8
1.3.2. Objetivos específicos.....	8
1.4. Justificación	9
1.4.1. Justificación teórica	9
1.4.2. Justificación metodológica	9
1.4.3. Justificación práctica.....	10
1.4.4. Justificación académica	11
1.4.5. Justificación económica	11
1.5. Alcances del proyecto	12
1.5.1. Temático.....	12
1.5.2. Espacial.....	12
1.5.3. Temporal	12

1.6.	Hipótesis de la investigación	13
1.7.	Variables	13
1.7.1.	<i>Variable independiente</i>	13
1.7.2.	<i>Variable dependiente</i>	13
1.7.3.	<i>Operacionalización de variables</i>	13
CAPÍTULO II		15
2.	MARCO TEÓRICO.....	16
2.1.	Antecedentes de la investigación.....	16
2.2.	Marco de referencia teórico	20
2.2.1.	<i>Principales conceptos de investigación</i>	20
CAPÍTULO III.....		28
3.	PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	29
3.1.	Aspectos metodológicos de la investigación	29
3.1.1.	<i>Diseño de investigación</i>	29
3.1.2.	<i>Tipo de investigación</i>	29
3.1.3.	<i>Método de investigación</i>	29
3.1.4.	<i>Técnicas de investigación</i>	29
3.1.5.	<i>Instrumentos de investigación</i>	30
3.1.6.	<i>Técnicas de ingeniería a aplicarse</i>	30
3.1.7.	<i>Herramientas de análisis, planificación, desarrollo y evaluación</i>	30
CAPÍTULO IV.....		32
4.	DIAGNÓSTICO ACTUAL	33
4.1.	Antecedentes generales de la organización.....	33
4.2.	Antecedentes y condiciones actuales de la organización.....	34
4.2.1.	<i>Plan Estratégico 2017-2021-v.07</i>	34

4.2.2.	<i>Sector y actividad económica</i>	36
4.2.3.	<i>Misión, visión y valores</i>	36
4.2.4.	<i>Política del Sistema de Gestión Integrado.....</i>	37
4.2.5.	<i>Organización.....</i>	38
4.2.6.	<i>Mapa de Procesos.....</i>	40
4.3.	<i>Plan estratégico (Objetivos, Estrategias de la Organización)</i>	40
4.3.1.	<i>Puntos relevantes del Plan estratégico de SEAL 2017 – 2021</i>	41
CAPÍTULO V.....		42
5.	DESARROLLO DE PROPUESTA DE MEJORA.....	43
5.1.	<i>Metodología de Propuesta de mejora.....</i>	43
5.2.	<i>FASE I: Determinación de procesos.....</i>	44
5.2.1.	<i>Identificación de reglas y normas.....</i>	44
5.2.2.	<i>Identificación de Procesos.....</i>	46
5.2.3.	<i>Caracterización de Procesos</i>	47
5.2.4.	<i>Determinación de la secuencia de interacción de los procesos</i>	52
5.2.5.	<i>Aprobación y difusión de los documentos generados.....</i>	53
5.3.	<i>FASE II: Seguimiento, medición y análisis de procesos</i>	54
5.3.1.	<i>Seguimiento y medición del proceso.....</i>	54
5.3.2.	<i>Análisis de Proceso.....</i>	62
5.4.	<i>FASE III: Mejora de Procesos</i>	63
5.4.1.	<i>Selección de Problemas en los procesos</i>	63
5.4.2.	<i>Análisis de Causa Efecto</i>	64
5.4.3.	<i>Selección de mejoras.....</i>	66
5.4.4.	<i>Implementación de mejoras</i>	67
CAPÍTULO VI.....		72

6.	SELECCIÓN DE SOFTWARE DE EVALUACIÓN DE CANDIDATOS.....	73
6.1.	Fase de diagnóstico	73
6.1.1.	<i>Identificar el proceso que se gestionará a través del Software</i>	73
6.1.2.	<i>Tipo de Dispositivo que se utilizará para el Software</i>	73
6.2.	Cotización de Programas Software	74
6.3.	Elección del Programa Software.....	74
6.3.1.	<i>Matriz de Selección.....</i>	74
6.3.2.	<i>Selección del Programa Software.....</i>	76
6.4.	Prueba Piloto.....	76
6.5.	Resultados.....	76
	CAPÍTULO VII.....	79
7.	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA PROPUESTA.....	80
7.1.	Definición del Seguimiento y Control de la Propuesta.....	80
7.2.	Objetivos del Balanced Score Card	80
7.3.	Descripción del Balanced Score Card.....	80
7.4.	Matriz de Indicadores	82
7.5.	Ficha de Indicadores	84
7.6.	Evaluación Económica.....	86
7.6.1.	Costo de la propuesta de mejora	86
7.6.2.	<i>Costo de KROWDY</i>	86
7.6.3.	<i>Costo de Capacitación.....</i>	86
7.7.	Beneficio de la propuesta.....	87
7.7.1.	<i>Estimación de mejora de indicadores involucrados.....</i>	87
7.7.2.	<i>Beneficios Cuantitativos</i>	89
7.7.3.	<i>Reducción de días de ejecución</i>	89

7.7.4. Reducción de costo en relación a las contrataciones realizadas	90
7.7.5. Reducción de los costos en relación al Plan de Retiro Incentivado (PRI)	90
7.2.6. Beneficios Cualitativos	91
7.8. Análisis costo beneficio	91
7.9. Análisis tiempo beneficio	92
7.10. Análisis de la Hipótesis.....	93
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES.....	97
BIBLIOGRAFÍA	98
ANEXOS	101



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	13
Tabla 2 Datos generales de la Empresa	34
Tabla 3 Inventario de Procesos	46
Tabla 4 Ficha de Proceso del Proceso de Atracción y Selección Interno de SEAL	47
Tabla 5 Pronóstico de Costo en Proceso de Atracción y Selección Externa por aplicación del Plan de Retiro Incentivado (PRI) de SEAL 2021.	57
Tabla 6 Indicadores Involucrados	60
Tabla 7 Porcentaje de las causas para la Implementación del Proceso de Atracción y Selección Externo	65
Tabla 8 Ficha Técnica de Proceso de Selección y Atracción de Personal Externo	70
Tabla 9 Cronograma para la implementación del Proceso de Selección y Atracción de Personal Externo	71
Tabla 10 Tabla comparativo de cotización de Programas de Software	74
Tabla 11 Tabla de resultado de Prueba Piloto de KROWDY	77
Tabla 12 Matriz de Indicadores del Proceso de Atracción de Selección de personal Externo	83
Tabla 13 Ficha Técnica del Indicador de Gestión del Cliente	84
Tabla 14 Ficha Técnica del Indicador de Gestión Del Aprendizaje y Crecimiento	84
Tabla 15 Ficha Técnica del Indicador de Gestión de Operaciones.....	85
Tabla 16 Ficha Técnica del Indicador de Gestión Financiera.....	85
Tabla 17 Costo de Krowdy	86
Tabla 18 Costo de Capacitaciones	87
Tabla 19 Costo Total de Propuesta	87
Tabla 20 Estimación de mejora de Indicadores Involucrados	88

Tabla 21 Variación porcentual de días en realizar el Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo	89
Tabla 22 Comparación de contrataciones realizadas en los tres últimos años en relación a KROWDY.....	90
Tabla 23 Comparación de costos relacionados al Plan de Retiro Incentivado (PRI)	90
Tabla 24 Análisis de Costos antes y después de la propuesta.....	92
Tabla 25 Análisis de Tiempos antes y después de la propuesta	92



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Días que demoran las empresas en realizar un proceso de Atracción y Selección Externo (2018-2021).....	4
Figura 2 Costo por proceso de Atracción y Selección Externo para el grado ocupacional Técnico (2018-2021).....	4
Figura 3 Costo por proceso de Atracción y Selección Externo para el grado ocupacional Administrativo (2018-2021)	5
Figura 4 Costo por proceso de Atracción y Selección Externo para el grado ocupacional Profesionales (2018-2021).....	6
Figura 5 Costo por proceso de Atracción y Selección Externo para el grado ocupacional Jefaturas (2018-2021)	6
Figura 6 La ruta del Proceso	20
Figura 7 Aplicación de la Gestión por procesos	23
Figura 8 Mapa de Procesos	23
Figura 9 Diagrama de Procesos	24
Figura 10 Etapas del Ciclo PHVA	25
Figura 11 Diagrama de Pareto	26
Figura 12 Herramientas para la Implementación del Proceso de Atracción y Selección Externo.	30
Figura 13 Plan Estratégico 2017 -2021.....	35
Figura 14 Organigrama de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. 2019.....	39
Figura 15 Mapa de Procesos SEAL (2019).	40
Figura 16 Principales factores del Plan Estratégico de SEAL (2019).	41
Figura 17 FASE I: Determinación de procesos	43
Figura 18 FASE II: Seguimiento, medición y análisis de procesos.....	43

Figura 19 FASE III: Mejora de procesos	44
Figura 20 Fases del Proceso de Atracción y Selección Interno de SEAL.	48
Figura 21 Flujograma del Proceso de Atracción y Selección Interno de SEAL.....	49
Figura 22 Etapas del Proceso de Selección en Consultora Michael Page.	50
Figura 23 Etapas del Proceso de Selección en Consultora Manpower	51
Figura 24 Etapas del Proceso de Selección en Consultora ADECCO.....	51
Figura 25 Mapa de Procesos de Recursos Humanos de SEAL.....	52
Figura 26 Sistema de Gestión de Calidad de SEAL	53
Figura 27 Sistema de Gestión de Calidad de SEAL	54
Figura 28 Línea de Tiempo en años de las consultoras que han trabajado con SEAL.	55
Figura 29 Días que demoran las empresas en realizar un proceso de Atracción y Selección Externo (2018-2021).....	55
Figura 30 Número de Plazas trabajadas por las distintas consultoras.	56
Figura 31 Costo Anual por consultora en los tres últimos años.	57
Figura 32 Costo Anual por consultora por Plan de Retiro Incentivado.....	58
Figura 33 Rango de Edades de Trabajadores de SEAL.....	59
Figura 34 Porcentaje de Rango de Edades de Trabajadores de SEAL.	60
Figura 35 Matriz de Eficiencia y Eficacia	61
Figura 36 Diagrama de Pareto de las causas de Implementación del Proceso de Atracción y Selección Externo.	65
Figura 37 Flujograma de Proceso de Selección y Atracción de Personal Externo.....	68
Figura 38 Sipoc de Proceso de Selección y Atracción de Personal Externo	69
Figura 39 Variación porcentual de días de duración del proceso con consultoras en comparación con el software KROWDY	89
Figura 40 Comparación de costos relacionados al Plan de Retiro Incentivado (PRI)	91



INTRODUCCIÓN

En el capítulo I se formulará el planteamiento del problema, además se determinarán los objetivos, la justificación, el alcance y las variables.

En el capítulo II se presentarán los antecedentes de la investigación, así como también las principales herramientas de diagnóstico y mejora que se aplicaran en el estudio.

En el capítulo III se desarrollará el método de investigación y tipos de técnicas a implementarse como entrevista al personal, observación y prueba piloto; asimismo se utilizara herramientas como Ficha de Entrevista, Diagrama de Pareto, Ficha Técnica de Proceso, Diagrama de Flujo Funcional, Mapa de Proceso, SIPOC del Proceso y Matriz de Selección de Proveedores.

En el capítulo IV se analizará a Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A., cómo es que esta ejecuta sus procesos y cuáles son los principales lineamientos del plan estratégico de la empresa.

En el capítulo V se desarrollará el Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. mediante la metodología de Gestión por procesos.

En el capítulo VI se analizará el software que se utilizará y las características que este debe tener para poder realizar el proceso de atracción y selección del personal externo, comparado con otras empresas consultoras como Michael Page, Manpower y Adecco; además se validará los resultados del software KROWDY mediante la aplicación de una prueba piloto.

En el capítulo VII se realizará un Balance Scorecard de la propuesta de mejora para un mejor seguimiento y control.

En el capítulo VIII se realizará una evaluación económica para determinar el ahorro de tiempo y costo de la propuesta de mejora.



CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

La presente investigación se realizará en la empresa Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. la cual se encarga de la distribución de energía eléctrica en la región Arequipa. Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. cuenta con la Unidad de Recursos Humanos la cual posee el proceso de Atracción y Selección de Personal Interno, pero hasta el momento terceriza el proceso de Atracción y Selección de Personal Externo el cual se busca implementar en dicha empresa.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Descripción del problema

Una de las principales causas del problema que se suscita son los 60 días aproximadamente que demora en realizarse el proceso, lo cual genera problemas dentro de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste. El proceso de Atracción y Selección Interno sí existe en la empresa y en dicho proceso se hace mención al Proceso Externo, el cual se desarrolla por empresas consultoras lo cual genera la segunda causa que es el costo elevado y eso hace que el presupuesto de la Área de Recursos Humanos sea mucho mayor. Asimismo, la jefatura del Área hace que no se profundice el manejo adecuado de los procesos, en consecuencia, el personal no está capacitado para ejecutar el proceso de atracción y selección externo; aquí también hay un desinterés de parte del especialista en capacitaciones, dado que no hay compromiso con el desarrollo de la organización asimismo la mejora continua de procesos de su propia área.

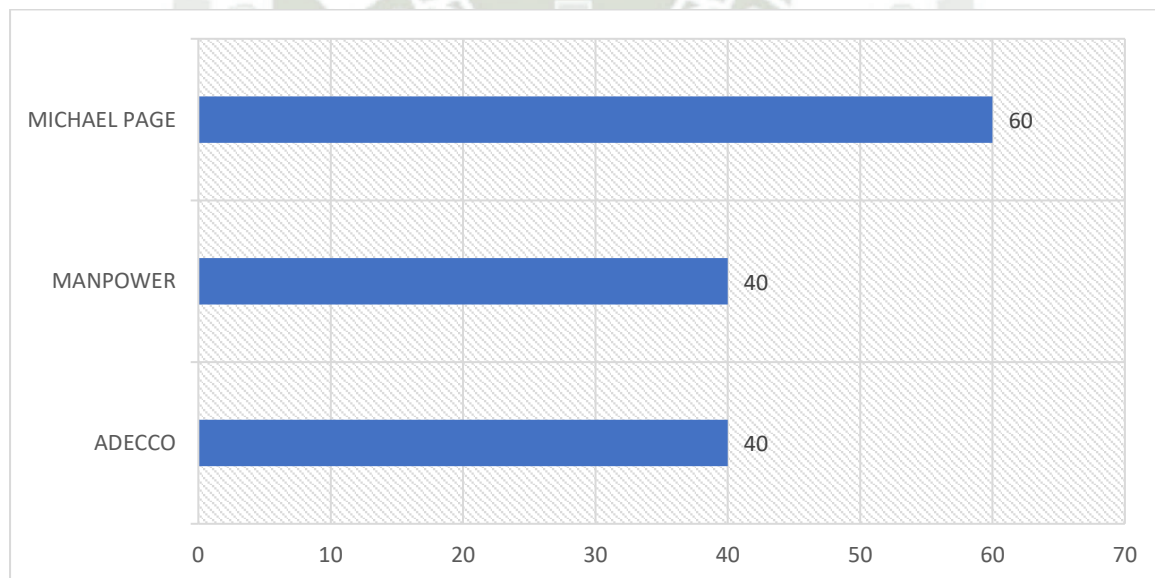
Otra causa resulta porque no se aplican nuevas tecnologías las cuales son de mejor funcionalidad a lo largo del tiempo para la organización, además la demanda

del mercado de softwares para procesos de selección y el costo de estos productos es cada vez más accesible.

El siguiente gráfico muestra el tiempo suelen tardar las empresas consultoras en realizar un proceso de Atracción y Selección Externa, los datos han sido extraídos de los requerimientos anteriores de convocatorias de la Unidad de Recursos Humanos de SEAL.

Figura 1

Días que demoran las empresas en realizar un proceso de Atracción y Selección Externo (2018-2021)

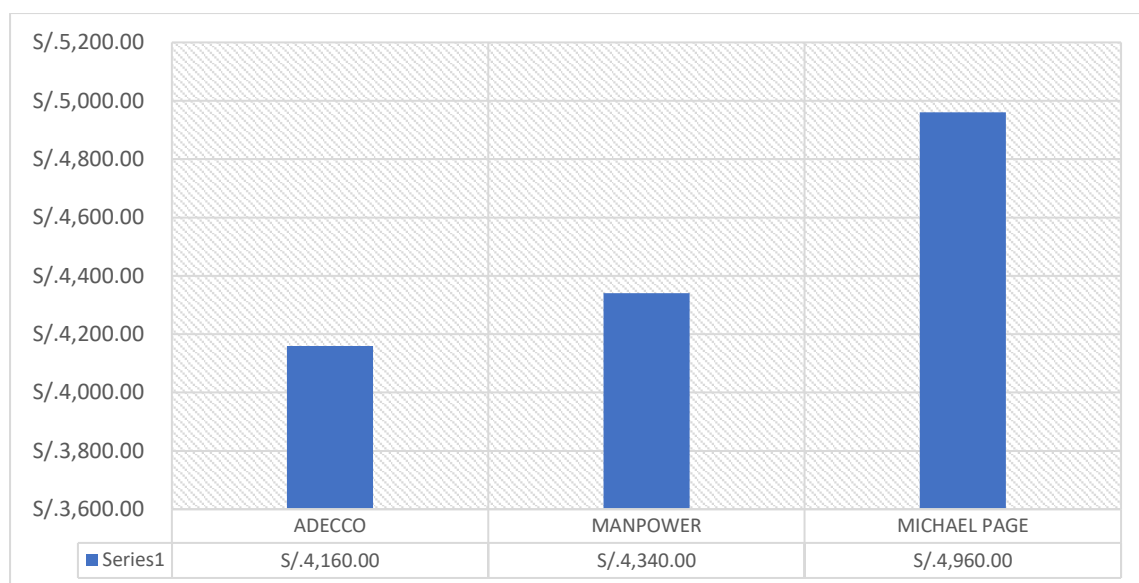


Nota. La Empresa.

A continuación, se va a detallar los costos que generan las tres principales consultoras con las que ha trabajado SEAL en los últimos 3 años, cabe mencionar que en la actualidad está trabajando con la consultora Michael Page; el siguiente cuadro muestra los costos según el grado ocupacional:

Figura 2

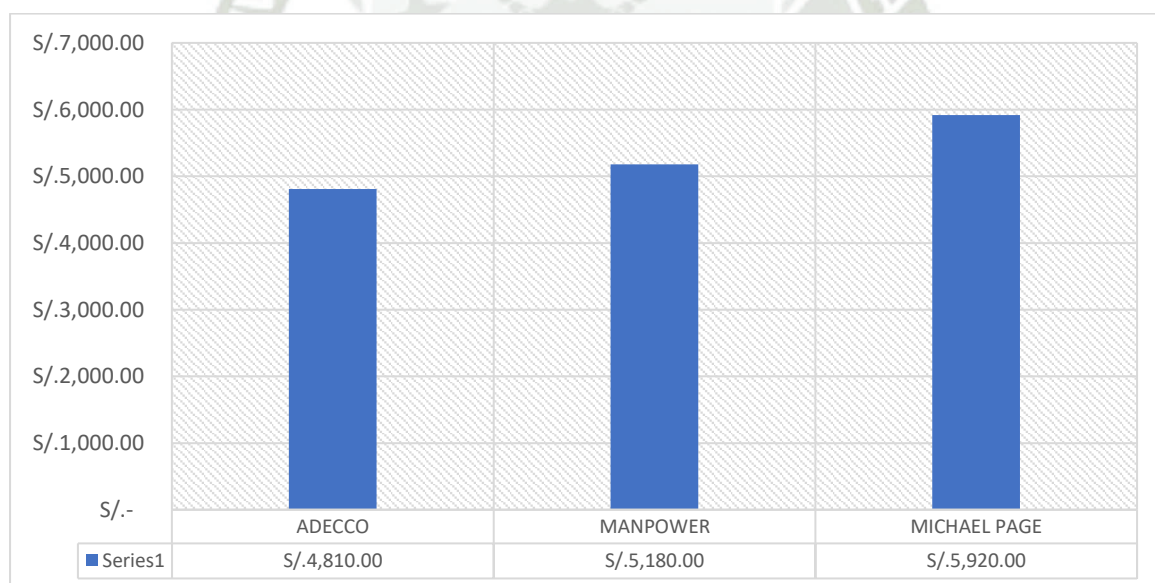
Costo por proceso de Atracción y Selección Externo para el grado ocupacional Técnico (2018-2021)



Nota. La Empresa.

Figura 3

Costo por proceso de Atracción y Selección Externo para el grado ocupacional Administrativo (2018-2021)

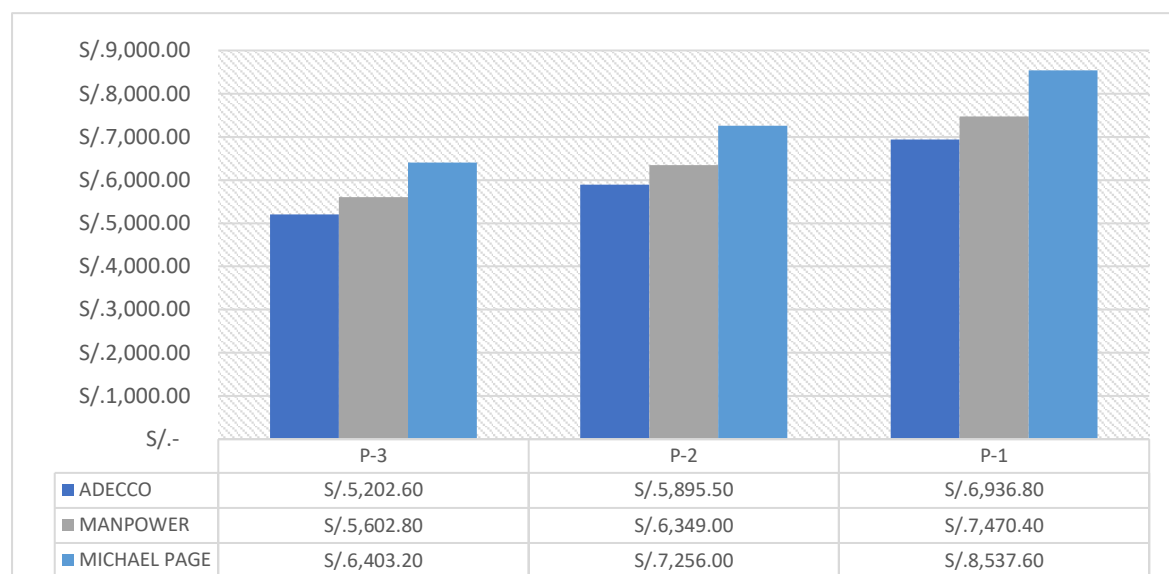


Nota. La Empresa.

En la Figura 4 podemos observar que el grado ocupacional Profesional se divide en tres categorías (P-1, P-2, P-3), las cuales hacen referencia a los montos que se gana por factores como grado de responsabilidad y tiempo de servicio. Ejemplo un profesional que recién se incorpora a la empresa ganaría como un P-3.

Figura 4

Costo por proceso de Atracción y Selección Externo para el grado ocupacional Profesionales (2018-2021)

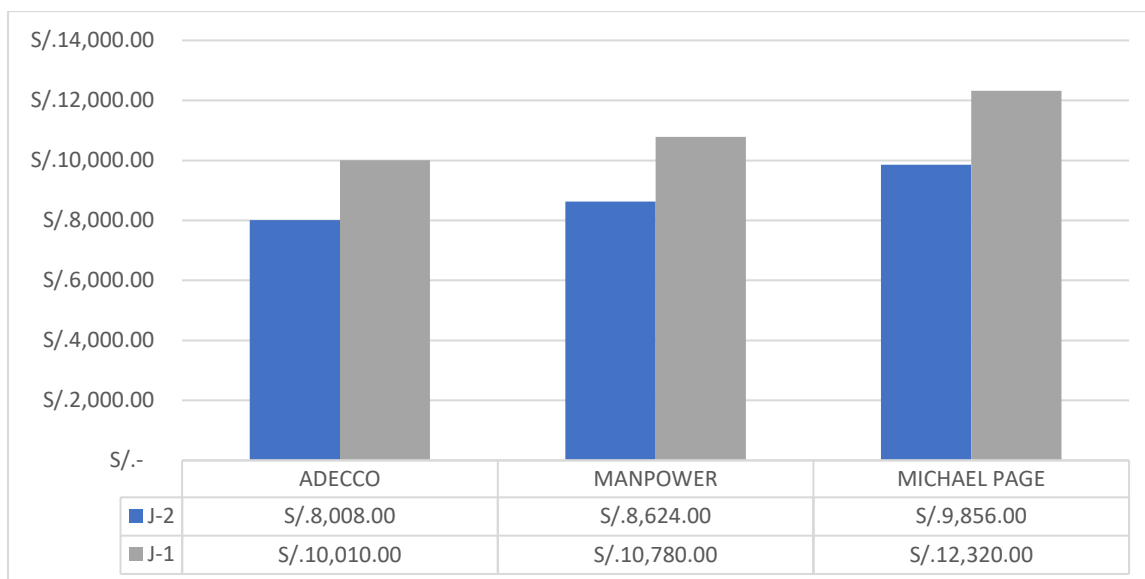


Nota. La Empresa.

En la Figura 5 podemos observar que el grado ocupacional Jefaturas se divide en tres categorías (J-1, J-2), las cuales hacen referencia a los montos que se gana por factores como grado de responsabilidad (puestos de confianza) y tiempo de servicio.

Figura 5

Costo por proceso de Atracción y Selección Externo para el grado ocupacional Jefaturas (2018-2021)



Nota. La Empresa.

De continuar con la falta del proceso de atracción y selección externo, la empresa pone en riesgo el presupuesto asignado por el plan de austeridad, además que con la reciente coyuntura (Pandemia COVID 19), es de alta importancia mantener la mayoría de puestos operativos y administrativos disponibles ya que SEAL está trabajando con 18% menos del CAP, esto se puede visualizar en el listado de personal vulnerable que se envía trimestralmente a FONAFE y al MINSA, puesto que son trabajadores de alto riesgo que no pueden trabajar presencialmente y por la naturaleza de sus puestos no pueden realizar trabajo remoto.

Dada la importancia de las funciones de servicio básico de la empresa no puede bajar en la productividad ya que sería un riesgo para la Región Sur de Arequipa y sus más de 440000 usuarios, dicha información se encuentra en la página web de la empresa.

1.2.2. Formulación del problema

1.2.2.1. Problema General

La presente investigación responde la interrogante: ¿Cómo la propuesta de implementación del proceso de atracción y selección de personal externo basado en gestión por procesos reducirá el costo y tiempo en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.?

1.2.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es la situación actual del área de Recursos Humanos, respecto al proceso de atracción y selección de personal externo?
- ¿Cómo se elaborará la propuesta de implementación del proceso de atracción y selección de personal externo?
- ¿Qué tipo de software sería el más idóneo implementar para que los candidatos puedan realizar sus evaluaciones virtuales?
- ¿Qué KPI'S se utilizarán para medir la eficiencia del nuevo proceso de atracción y selección de personal externo?
- ¿Cuál sería el ahorro y/o beneficio respecto a costo y tiempo al implementar el nuevo proceso de atracción y selección de personal externo?

1.3. Objetivos

1.3.1. *Objetivo general*

Propuesta de implementación del proceso de Atracción y Selección de personal externo, para reducir el costo y tiempo basado en gestión por procesos, dentro del Área de Recursos Humanos en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.

1.3.2. *Objetivos específicos*

- Realizar un análisis de la situación actual en el área de Recursos Humanos, respecto al proceso de atracción y selección de personal externo.
- Desarrollar el nuevo proceso de Atracción y Selección de Personal bajo la metodología de gestión por procesos.
- Analizar la implementación de un software para que los candidatos puedan rendir sus evaluaciones virtuales.
- Diseñar KPI'S para medir la eficiencia del nuevo proceso de atracción y selección de personal externo.

- Cuantificar el beneficio respecto a costo y tiempo de la propuesta de implementar el proceso de atracción y selección de personal externo.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

Ante este escenario, el Área de Recursos Humanos de SEAL necesita tener procesos eficientes que le permitan alcanzar sus metas organizacionales y ser competitivos. La implementación de “Gestión por Procesos” se ha manifestado como una de las herramientas de mejora de la gestión más prácticas para todos los tipos organizacionales. Esta herramienta sirve para operar de manera eficaz, las empresas tienen que identificar y tramitar varios procesos interrelacionados y entre tales procesos se conoce como enfoque basado en procesos.

Esta tesis busca aportar la gestión por procesos y brindar un modelo de implementación del proceso de atracción y selección externo en la Unidad de Recursos Humanos de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste y así obtener una mejora continua y poder controlar y medir los resultados comparativos con lo ya establecido en la empresa.

1.4.2. Justificación metodológica

La presente tesis tiene como justificación metodológica proponer la implementación del proceso de Atracción y Selección de personal Externo en el Área de Recursos Humanos, para ello se propone utilizar la metodología Gestión por procesos, dado que es un proceso nuevo lo primero que se hará es identificar el proceso general del Área de Recursos Humanos y luego se determinará la planificación del proceso de Atracción y Selección de personal Externo, luego se va proceder a caracterizar el proceso de Atracción y Selección de personal Externo, a continuación se hace la relación de las actividades del proceso en una secuencia, finalmente se va a

medir los indicadores KPI para poder conocer las posibles mejoras que se puedan aplicar a este nuevo proceso.

1.4.3. Justificación práctica

Las empresas de tipo esenciales por la naturaleza de sus funciones tienen que cumplir no solamente con realizar sus funciones, tienen que mantener su operatividad la cual Sociedad Eléctrica del Sur Oeste lleva operando 115 años ininterrumpidamente.

La unidad de Recursos Humanos de SEAL tiene a su cargo velar por 213 trabajadores, dicha unidad tiene que generar procesos internos y externos básicamente por dos razones principales, primero el 48% de los trabajadores de SEAL son personas de entre 64 a 70 años, esto genera que habrá una constante rotación de personal, ya que por la edad tienen que jubilarse, y la segunda razón es que a raíz de la coyuntura (Pandemia COVID 19) se aplicará el Programa Retiro Incentivado el cual también generará la necesidad de procesos selección externo.

La empresa contrata a empresas consultoras como Michael Page, Adecco, entre otras; las cuales realizan trabajos especializados en procesos de Atracción y Selección, las cuales cobran elevados costos. El principal objetivo sería abaratar los costos y reducir el tiempo de estos procesos al dejar de trabajar con estas consultoras, haciendo que SEAL sea quien realice el proceso.

Se elaborará el presente trabajo, con la finalidad de la implementación del proceso de Atracción y Selección externo de la Sociedad Eléctrica del Sur Oeste y proponer mejoras por la metodología Gestión de Procesos explotando sus herramientas, con el fin de conseguir un proceso eficiente y eficaz que logre el objetivo y cumpla con la calidad necesaria, con el fin de cumplir el plan de austeridad de SEAL y reducir los costos generados por la inexistencia del proceso, además poder cubrir con más rapidez las plazas solicitadas.

1.4.4. Justificación académica

En la actualidad, la investigadora se encuentra laborando en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste en el Área de Recursos Humanos, por dicha razón desea aplicar la Gestión por procesos la cual beneficiará al Área de Recursos Humanos y a la empresa. Uno de los motivos para implementar esta metodología al Proceso de Atracción y Selección de Externo Personal es mejorar la funcionalidad del área ya que este proceso sería uno de los pilares de la misma, así como lo es el Proceso de Atracción y Selección Interno de Personal.

Otro de las razones es el deseo lograr conseguir el título profesional de Ingeniería Industrial, considerando que es una de las etapas académicas más importantes que pueda pasar en la vida de un profesional, y asimismo sentirse orgullosa y lograda.

Además, poner en práctica los conocimientos adquiridos en los cursos de Metodología de la Investigación, Estudio del trabajo, Taller de Tesis, Costos y Presupuestos e Ingeniería del Producto.

1.4.5. Justificación económica

Actualmente las consultoras más relacionadas en el medio se encuentran en la Guía del Capital Humano 2019, la cual menciona desde las que realizan procesos de selección de la Alta Dirección y Ejecutivos y los que son procesos de selección para profesionales, administrativos y técnicos.

La empresa consultora con la cual actualmente está trabajando Sociedad Eléctrica del Sur Oeste es Michael Page que es de la marca original de Page Group, dicha empresa se origina en Reino Unido. Podemos mencionar que esta empresa en la actualidad tiene un costo de 1.6 veces el sueldo del puesto a convocar, es decir si el puesto de Asistente de Control Interno tiene un sueldo de S/ 3438.60 (Tres mil

cuatrocientos treinta y ocho 60/100 soles) Michael Page cobraría por el proceso S/ 5501.76 (Cinco mil quinientos uno con 76/100 soles), lo cual al solicitar 4 a 5 puestos por proceso genera un costo considerable.

El sustento principal de reducción de estos costos es el Plan de Austeridad para las empresas bajo el ámbito de Fondo Nacional de Financiamiento de las Actividades Empresariales FONAFE, publicado en el Decreto Supremo N° 403-2019-EF, en el cual se menciona que sí se puede cubrir las plazas del Cuadro de Asignación de personal presupuestada y vacantes, pero solicita la regulación general referidas a materias presupuestarias (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019).

Por tanto, Sociedad Eléctrica del Sur Oeste puede alinearse a este decreto, si considera implementar el proceso de Atracción y Selección de personal externo con el objetivo de reducir costos para el cumplimiento del Plan de Austeridad.

1.5. Alcances del proyecto

1.5.1. Temático

El plan de tesis tiene como finalidad el empleo de la metodología “Gestión por procesos” para implementar el Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo en la Unidad de Recursos Humanos en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste SA.

1.5.2. Espacial

El plan de tesis tiene como fin la implantación del Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo en el Área de Recursos Humanos en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A., ubicada en la ciudad de Arequipa.

1.5.3. Temporal

El periodo de tiempo utilizado para el estudio, la elaboración, el planteamiento y la implementación del Proceso de Atracción y Selección de personal externo en la Unidad de Recursos Humanos en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A, es

aproximadamente de 02 meses y 15 días, los cuales empiezan a contabilizarse desde el mes de marzo hasta el mes de mayo del año 2021.

1.6. Hipótesis de la investigación

Al implementar el Proceso de Atracción y Selección de personal externo basado en gestión por procesos en el Área de Recursos Humanos, se evaluará reducir el costo y tiempo de dicho proceso, el cual actualmente es realizado por empresas terceras.

1.7. Variables

1.7.1. Variable independiente

Propuesta para implementar el proceso de Atracción y Selección de personal externo basado en la gestión por procesos.

1.7.2. Variable dependiente

Reducción respecto a Costo y Tiempo.

1.7.3. Operacionalización de variables

A continuación, en la tabla 1, se muestra las variables a utilizar en el presente trabajo, con sus indicadores correspondientes.

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Dimensión	Indicador
Variable Independiente: Propuesta para implementar el proceso de atracción y selección de personal externo basado en la gestión por procesos	Diagrama de Flujo del Proceso	Σ Cantidad de Operaciones del Proceso
	SIPOC	Σ Cantidad de Entradas + Σ Cantidad de Salidas
	Proyección de Puestos de Trabajo (Año 2021)	Σ Cantidad de puestos de trabajo
	Matriz de Selección de Proveedores	Costo del Software
Variable Dependiente: Reducción respecto a Costo y Tiempo	Beneficio económico	Análisis de ahorro de costos
	Beneficio respecto a tiempo	Análisis de ahorro de tiempos

KPIS de medición

n° de contrataciones por semestre

% de fallas que presenta el
software

n° de contratados que superan el
periodo de prueba

Nota. Elaboración Propia.





CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

A fin de obtener la información necesaria se han revisado diversas Notas bibliográficas respecto a la Gestión de Procesos, a continuación, observaremos las principales referencias de las siguientes tesis, las cuales nos muestran la implementación de plan de Sistema de Selección de Personal:

Bustillos, A. (2020). *Implementación de los servicios digitales en el Área de RRHH en una empresa de servicios de Gestión de Recursos humanos*. Repositorio Académico Universidad San Martín de Porres. (Pregrado)

La autora antes mencionada líneas arriba, desarrolló el siguiente trabajo de suficiencia profesional de ejecución de los servicios digitales para el progreso de los procesos de gestión del Área de Recursos Humanos. Como herramienta se ejecutó un estudio de mercado para escoger el mejor proveedor para el plan de digitalización.

Luego de realizar un estudio situacional de la compañía con el estudio de mercado correspondiente, primero se realiza una tabla de costos del plan de digitalización para observar la viabilidad y se efectúa un FODA para la determinación del problema a resolver.

Después de conocer el contexto del problema a resolver y los gastos que demandaría, se continúa con la implementación, luego se procede a escoger a una empresa que provee el programa para la selección del personal, se tiene una continua comunicación con el dotador y bimestralmente se inspecciona si hubiera inconvenientes.

Finalmente se logró la implementación del plan de digitalización Sistema de Selección de Personal (SPP) y se redujo gastos y tiempo, también se crearon manuales donde se pueden consignar los procesos el cual será de ayuda para los primordiales implicados (cliente interno, cliente externo, marketing, coordinación de RRHH y los

consultores) para mejor comprensión y poder adquirir la información completa como las normas, políticas, operaciones definiciones y restricciones del SSP. Las reglas son la base del correcto uso del producto que se describen una a una para efectuar el propósito del presente trabajo.

A continuación, se da conocer otra referencia que se utilizó para el presente trabajo, en el cual se estudia la aplicación de indicadores costo y tiempo en la implementación de un proyecto de Selección de Personal:

Flores, J.; Vargas, R. (2018). *Eficacia de la Aplicación del Proyecto de Selección de Personal en la empresa White Lion Foods Agro SAC en el periodo 2016-2017.* Universidad Nacional de San Agustín (Pregrado).

En esta tesis, se estudia el caso de la empresa White Lon Foods SAC, en el cual se va aplicar indicadores de selección para calcular la eficacia del proceso de selección de personal, aplicando el costo, tiempo, evaluación del cumplimiento de perfil y efectividad del proceso de reclutamiento.

Al momento de emplear los indicadores de gestión, cuales son el indicador de costo de selección de personal, indicador de tiempo de selección y contratación, indicador de cumplimiento de perfil en el proceso de selección, indicador efectividad en el proceso de reclutamiento, indicador de rotación de personal recién contratado, indicador desempeño de inclusión de personal, indicador de rentabilidad del puesto.

Finalmente se consigue que, al aplicar todos estos indicadores, en el indicador costo hay una disminución en el año 2016 pero en año 2017 el gasto fue mayor, al igual que el tiempo ya que en el año 2016 se trabajó con mayor celeridad que en el 2017, por tanto, de ahí el resultado de la efectividad del año 2016 a comparación del 2017. Por tanto, en dicho trabajo se recomienda seguir utilizando los indicadores de gestión ya que se puede calcular

la efectividad de los procesos y ejecutar un monitoreo perenne y poder tomar decisiones preventivas.

Otra tesis de postgrado, que se utilizó de referencia para el presente trabajo en la cual explican el uso de gestión por procesos para mejorar el proceso de Gestión de Talento Humano:

Hanco, A. (2018). 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 CANDWI SAC.,2018. Universidad San Ignacio de Loyola (Pregrado)

En el presente plan de mejora se desea reducir el índice de rotación de personal, ya que este conlleva a gastos de selección de personal, inducción y salarios iniciales del personal que llega a ingresar a la organización, pero no pueden cumplir con el perfil solicitado.

Se va a utilizar para el estudio de esta propuesta por la metodología de gestión por procesos; organigramas, índice de rotación, costo de rotación, diagrama de Ishikawa, pirámide jerárquica de Maslow, Ciclo de la Gestión, cuadro de selección comparativa, Gantt de implementación.

Para la propuesta de mejora se va separar en ocho etapas las cuales van a desarrollar punto a punto el proceso de gestión humana, luego se va presupuestar costos de inversión del plan, asimismo los presupuestos mensuales necesarios para pagar los salarios del personal necesario lo que costaría la empresa outsourcing que realizaría el trabajo.

Finalmente, se evaluarán las ventajas y desventajas de la ejecución de este plan y se efectuará un flujograma del proceso de selección, proceso de inducción y capacitación. Se puede determinar que esta propuesta es factible e importante desarrollarla.

El presente trabajo hace referencia al estudio de las distintas empresas consultoras que realizan Procesos de Selección de Personal en las distribuidoras de electricidad del Perú en la cual mencionan a SEAL que es la empresa con la que estamos trabajando:

Otoya, F. (2014). *Plan de Negocio para la creación de una empresa de Reclutamiento y Selección Especializada en el Sector de distribución de electricidad*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. (Posgrado).

La tesis de posgrado del autor mencionado líneas arriba trata de un plan de negocios el cual quiere demostrar la factibilidad y viabilidad para la instauración de una consultora de reclutamiento y selección de personal de alta gerencia en empresas que pertenecen al sector de distribución de la electricidad.

Se aplica PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico), las cinco fuerzas de Porter, FODA, Lienzo del Modelo de Negocio de RYS (Procesos Hard, Proceos Soft) para conocer cómo se encuentran los diferentes factores que afectan directamente al plan de negocio.

En esta parte cabe resaltar que evalúa las distintas empresas consultoras que trabajan para empresas peruanas privadas y estatales.

Una vez realizado el diagnóstico inicial se procede aplicar los procesos de Producto/Servicio para evaluar las cinco etapas desde el principio de la búsqueda, la investigación, la presentación al cliente y entrevistas del cliente y la decisión y cierre. El siguiente proceso es el Potencial del Mercado, dicha segmentación son las empresas eléctricas del mercado de Generación, Transmisión y Distribución y los contendientes directos que en este caso serían las empresas consultoras, luego se realiza el Plan Comercial aquí se aplica directamente la estrategia RyS la que permite consolidar los objetivos señalados.

Finalmente se puede concluir que es un proyecto rentable a pesar de casos más severos de baja económica y la disminución de la misma, ya que se pronostica un crecimiento vegetativo en los consecuentes años.

2.2. Marco de referencia teórico

2.2.1. Principales conceptos de investigación

Según International Organization for Standardization (2005), la Norma ISO 9000:2015, un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.

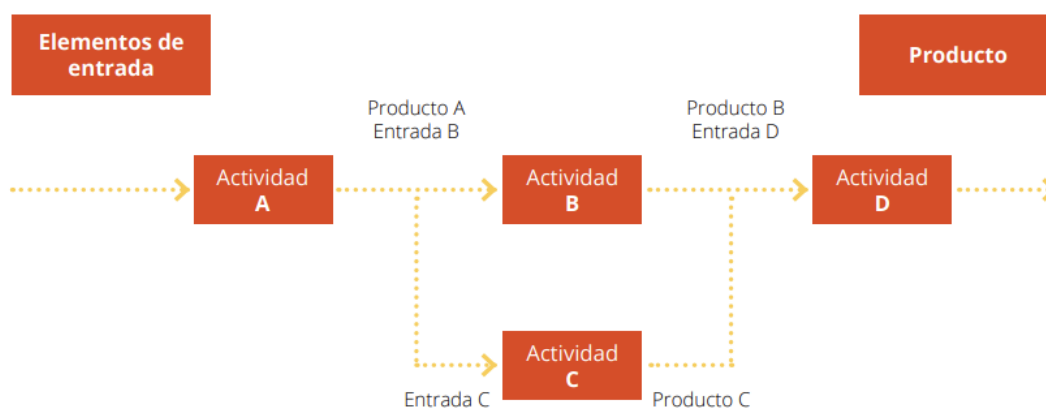
Los procesos de una organización generalmente se planifican y se realizan bajo condiciones controladas para agregar valor.

Las entradas de un proceso son generalmente las salidas de otros procesos y las salidas de un proceso son generalmente las entradas de otros procesos.

Una entidad pública que gestiona por procesos debe identificar todas las situaciones en las que más de una unidad orgánica desarrolla un conjunto de actividades secuenciales para transformar un elemento de entrada en un producto. El gráfico que se muestra a continuación la entrada de un proceso hasta llegar al resultado final. (p.6)

Figura 6

La ruta del Proceso



Nota: Adaptado de: ISO/TC 176/SC 2/N 544R3(2005): orientación sobre el concepto y uso del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión, (p.6), por International Organization for Standardization, Ginebra: Autor.

A. Elementos del Proceso

Según la Presidencia de Consejo de Ministros (PCM,2013), la Norma Técnica N° 001-2018-SG/SGP “IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA” define los siguientes nueve elementos de un proceso:

Elemento 1 - Objetivo del Proceso: es el fin último que se pretende alcanzar con la ejecución del proceso.

Elemento 2 - Dueño del Proceso: es quien tiene la responsabilidad y la autoridad definidas para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo, con el propósito de asegurar que se cumpla su resultado previsto.

Elemento 3 - Elementos de entrada: Necesidades y expectativas de las personas, las cuales ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias) o intangibles (información).

Elemento 4 - Las actividades: Es el conjunto articulado de tareas permanentes, continuas, interrelacionadas y secuenciales que consumen los insumos necesarios (recursos humanos, tecnológicos y financieros) para la generación de los productos.

Elemento 5 – Productos: Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la

generación de bienestar para la sociedad. Esta definición incluye como productos a las políticas y a las regulaciones.

Elemento 6 - Persona que recibe el producto: Término genérico para describir al receptor final del producto, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros, y pudiendo recibir de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otras. Ejemplos: estudiantes, pensionistas, contribuyentes, asegurados, servidores.

Elemento 7 – Recursos: Elementos necesarios para la operación de los procesos. Pueden ser: recursos humanos, instalaciones, equipos, sistemas informáticos, recursos financieros, etc.

Elemento 8 - Los Controles: Conjunto de actividades (revisiones, inspecciones, pruebas) que están orientadas a la verificación del cumplimiento de las características previstas de los elementos de entrada, de las actividades y de los productos resultantes de los procesos.

Elemento 9 - El indicador de desempeño: Medida cuantitativa o cualitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos. Se asocia con el Objetivo del proceso y sirve para la determinación de la Metas.(p.7)

B. Gestión por procesos

Según PCM (2013), la forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de la organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y

expectativas de los ciudadanos, así como con el logro de los objetivos de la entidad.(p.41).

Figura 7

Aplicación de la Gestión por procesos



Nota. Secretaria de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)(2021).

C. Mapa de Procesos

Según el Instituto Peruano del Deporte IPD – A partir de la experiencia laboral del MBA Miguel Santivañez (2007), esta debe ser la distribución de un mapa de procesos en nivel 0.

Figura 8

Mapa de Procesos



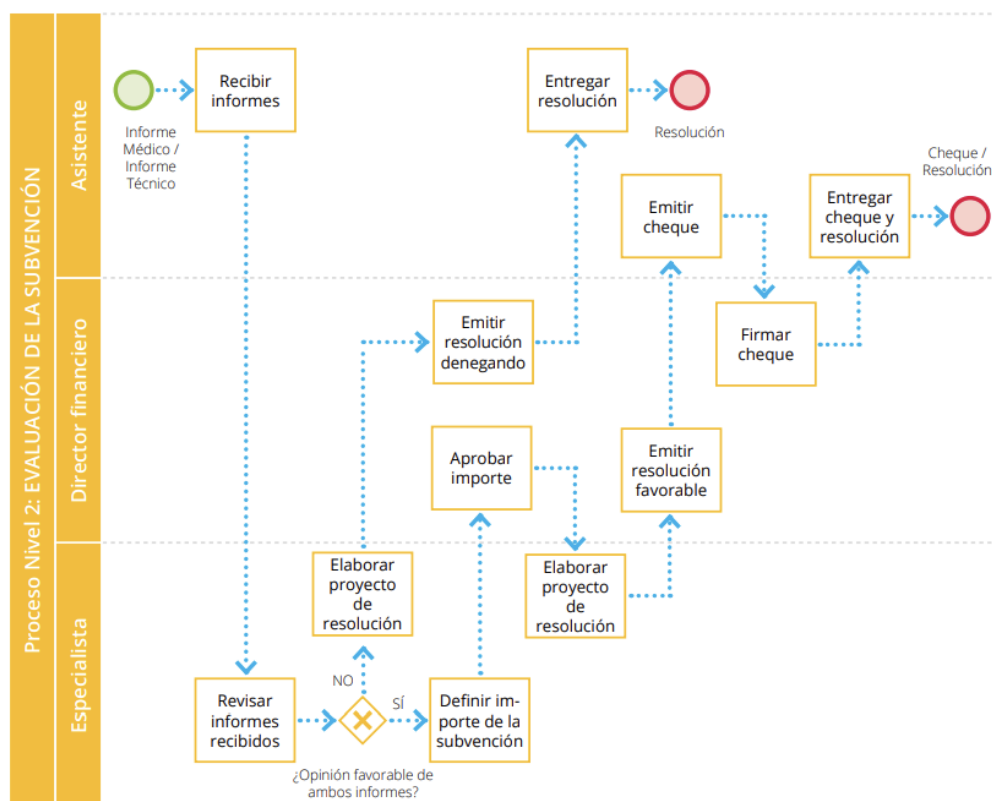
Nota. Instituto Peruano del Deporte - IPD - a partir de la experiencia laboral del MBA Miguel Santivañez (Año 2007).

D. Diagrama de Proceso

Según la Presidencia de Consejo de Ministros. Gestión por Procesos en la Administración Pública (2021): Diagrama en el que se describe la secuencia lógica e interacción de las actividades que conforman el proceso, con el detalle de los roles (puesto o unidad de la Entidad) que ejecutan dichas actividades, los elementos de entrada y los elementos de salida del proceso.

Figura 9

Diagrama de Procesos



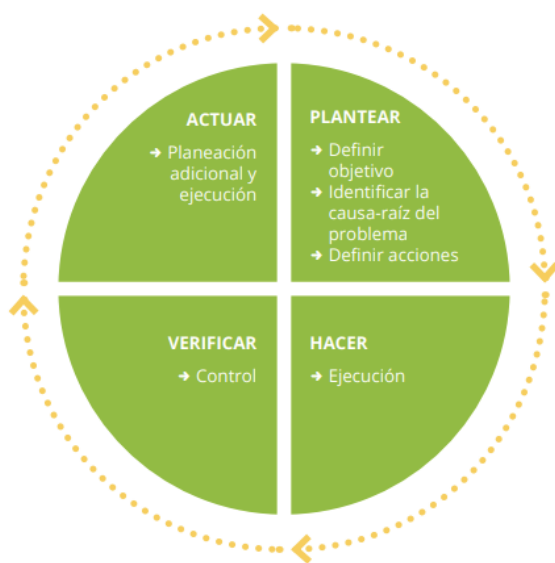
Nota. Secretaria de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)(2021).

E. Metodología del Ciclo de Deming (PHVA)

Según la Presidencia de Consejo de Ministros. Gestión por Procesos en la Administración Pública (2021): Es una metodología que permite realizar acciones de mejora en los procesos mediante la repetición del ciclo: Planear, Hacer, Verificar, Actuar. Este ciclo de cuatro etapas es también llamado el ciclo de la mejora continua.

Figura 10

Etapas del Ciclo PHVA



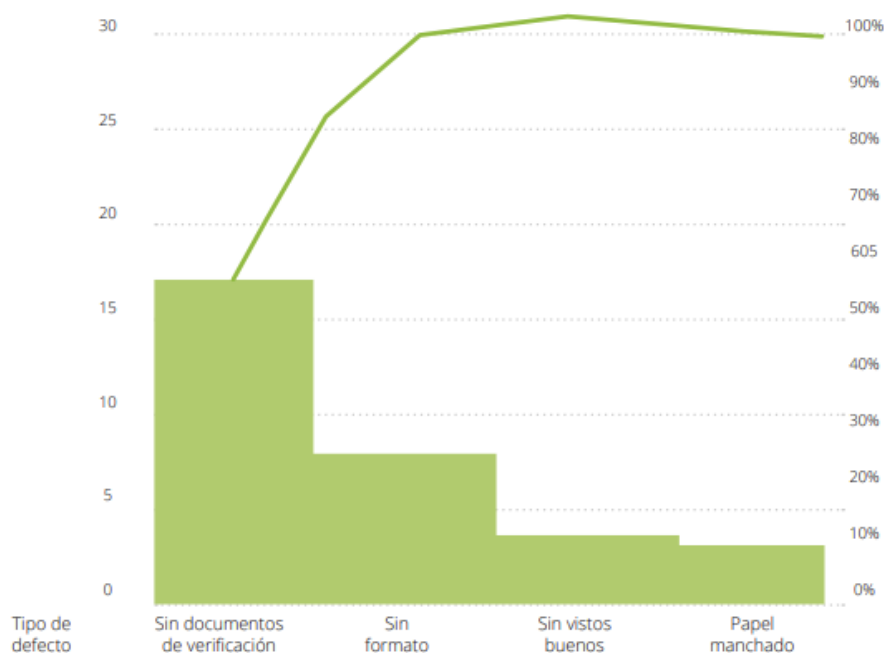
Nota. Adaptado de Norma internacional ISO 9000: sistema de gestión de calidad - fundamentos y vocabulario. Por Organización Internacional de Normalización, Ginebra: Autor. Copyright 2005 por ISO.

F. Diagrama de Pareto

Con esta herramienta se identifican las principales causas de un problema, en función a la cantidad de sus ocurrencias, concentrándose principalmente en los factores que se presentan con mayor frecuencia.

Figura 11

Diagrama de Pareto



Tipo de defecto	Recuento	Total	Suma	%	% Acumulado
Sin documentos de verificación	### ### ### II	17	17	55%	55%
Sin formato	### II	7	24	23%	77%
Sin vistos buenos	IIII	4	28	13%	90%
Papel manchado	III	3	31	10%	100%
		31		100%	

Nota. Secretaria de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)(2021).



CAPÍTULO III

3. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

3.1. Aspectos metodológicos de la investigación

3.1.1. *Diseño de investigación*

La investigación es no experimental ya que no manipula deliberadamente las variables que busca interpretar, sino que que observa y analiza sin necesidad de emular en un entorno controlado. También podemos considerar que sería de tipo transversal ya que recopila datos de un momento único, y así describe las variables presentes y analiza su incidencia (Concepto, 2020).

3.1.2. *Tipo de investigación*

La investigación es de tipo descriptivo ya que se realizará la descripción detallada del proceso de atracción y selección de personal externo, y se reunirá y estructurará datos específicos respecto a los costos y tiempos involucrados para dicho proceso, presentados en los últimos años que las empresas consultoras vienen trabajando con SEAL.

La investigación es de tipo explicativo porque busca medir y evaluar los aspectos, dimensiones del fenómeno a investigar.

3.1.3. *Método de investigación*

La investigación sería de tipo mixto ya que se van a evaluar datos cuantitativos y cualitativos en el presente trabajo.

3.1.4. *Técnicas de investigación*

- **Entrevista personal:** Se ejecutará una entrevista con el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos de SEAL, para poder saber todas las aristas de la implementación del proceso de atracción y selección de personal externo.

- **Observación:** Se analizará y evaluará las operaciones y procesos relevantes para el caso de estudio, en la Unidad de Recursos Humanos de SEAL mediante la observación, puesto que la investigadora trabaja en dicha empresa.
- **Prueba Piloto:** Se analizará el proceso de selección mediante el software escogido.

3.1.5. Instrumentos de investigación

- **Ficha de Entrevista:** Aquí se dará a conocer los datos que sean brindados por el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos de SEAL.

3.1.6. Técnicas de ingeniería a aplicarse

La técnica de Ingeniería a utilizarse es el Balance Score Card dicha técnica se aplicará al culminar el proceso de implementación de gestión por procesos para el proceso de Atracción y Selección de Personal Externo para conocer si este es eficaz y optimizado.

3.1.7. Herramientas de análisis, planificación, desarrollo y evaluación

Las herramientas que se van a utilizar para la implementación del proceso de Atracción y Selección de Personal Externo son:

Figura 12

Herramientas para la Implementación del Proceso de Atracción y Selección Externo.

Ficha de Entrevista

Diagrama Pareto

Ficha Técnica de Proceso

Diagrama de Flujo Funcional

Mapa de Proceso

SIPOC de Proceso

Matriz de Selección de Proveedores

Nota. Elaboración Propia (2021).



CAPÍTULO IV

4. DIAGNÓSTICO ACTUAL

4.1. Antecedentes generales de la organización

Según Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.(SEAL,2017), la Sociedad fue constituida el 18 de marzo de 1905 como Sociedad Eléctrica de Arequipa Ltda. – SEAL, ante el Notario José María Tejeda en la ciudad de Lima, con un capital de 60 000 libras, siendo sus fundadores los señores Carlos y Alejandro Von Der Heyde, Manuel Ugarteche, Santiago Canny, Augusto Zimmermann y Francisco Velazco.

Posteriormente, el 05 de setiembre de 1972, se creó Electroperú S.A., mediante el Decreto Ley N° 19521 – Ley Normativa de Electricidad, como empresa pública del sector eléctrico, la que junto al Decreto Ley N° 19522 - Ley Orgánica de Electroperú, le da la responsabilidad de la gestión del Estado en el Sub-Sector Eléctrico en beneficio de los recursos energéticos ligados a la producción, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica en todo el Perú.

El 28 de mayo de 1982 se publica la Ley N.º 23406 – Ley General de Electricidad, en razón de la cual en 1984 Electroperú S.A. transfiere, a la recién creada Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. – SEAL, los servicios eléctricos que tenía a su cargo en el departamento de Arequipa.

El 05 de diciembre de 1992 entra en vigencia el D.L. N° 25844 – Ley de Concesiones Eléctricas y en virtud a ella el 15 de marzo de 1994 se crea la Empresa de Generación Eléctrica de Arequipa S.A. y el 24 de marzo de 1994 se crea la Empresa de Transmisión Eléctrica del Sur S.A.; a quienes SEAL transfiere las actividades de generación y transmisión eléctrica, respectivamente. Desde dicho momento, Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. se dedica a la distribución de electricidad en el área de su concesión y genera electricidad en pequeños sistemas eléctricos aislados.

FONAFE se crea el 10 de septiembre de 1999 como la entidad encargada de normar y dirigir la actividad empresarial del estado, asumiendo la titularidad de las acciones (84%).

En el año 2003, se inscriben en la Bolsa de Valores de Lima las Acciones Clase “D” representativas del capital Social de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. – SEAL (p.25).

A continuación, podemos observar los datos generales de la empresa:

Tabla 2

Datos generales de la Empresa

Razón Social	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.
Nombre Comercial	SEAL
Tipo de Sociedad	Sociedad Anónima
R.U.C	20100188628
Código RPJ	SP0010
CIU	3510 - Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica
Domicilio Legal	Calle Consuelo N.º 310 – Arequipa
Teléfono	+51-54-381377
Fono SEAL	+51-54-381188
Apartado Postal	Casilla N.º 59 – Arequipa
Página Web	www.seal.com.pe
Correo Electrónico	seal@seal.com.pe
Oficinas Administrativas	Calle Consuelo N° 310 - Arequipa – Arequipa – Perú Teléfono: +51-54-381377 Anexo 1201

Nota. SEAL S.A. (2017).

4.2. Antecedentes y condiciones actuales de la organización

4.2.1. Plan Estratégico 2017-2021-v.07

Según SEAL (2017), mediante Acuerdo de Directorio N.º 006-2017/016 – FONAFE del 26 de septiembre de 2017, el Directorio de FONAFE aprobó el Plan

Estratégico de SEAL para el periodo 2017-2021, el mismo que, con fecha 23 de octubre de 2017, fue ratificado por la Junta General de Accionistas.

En el año 2019, FONAFE aprobó la modificación del Plan Estratégico 2017-2021 V.07 mediante el Acuerdo de Directorio N.º 004-2019/013-FONAFE de fecha 26 de noviembre del 2019.

Nuestro Plan Estratégico constituye una herramienta de gestión que determina la orientación que debe seguir la empresa para conseguir sus objetivos dentro de un marco de racionalidad, transparencia, eficiencia y creación de valor.

El éxito de su aplicación requiere la activa participación de todos los trabajadores de la empresa, así como un efectivo control y seguimiento por parte de la Alta Dirección y Directorio (p.34).

Figura 13

Plan Estratégico de SEAL 2017 -2021



Nota. SEAL(2017).

4.2.2. Sector y actividad económica

Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. (SEAL) es una empresa que pertenece en el sector Energía Eléctrica. Se privilegia de la distribución de la energía eléctrica ya que se provee con la energía del Sistema Interconectado Nacional.

4.2.3. Misión, visión y valores

4.2.3.1. Visión

“Ser una empresa de energía eléctrica reconocida en el Perú y Latinoamérica por brindar servicios con estándares de calidad internacional” (SEAL, 2019, p.10).

4.2.3.2. Misión

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica de nuestros clientes, con innovación tecnológica, mejora continua y estándares de seguridad, aprovechando las sinergias corporativas; promoviendo la superación de nuestros colaboradores, generando valor para nuestros stakeholders, respetando el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo sostenible de la comunidad y del país (SEAL, 2019, p.10).

4.2.3.3. Código de Valores

Según SEAL (2017), los valores de SEAL son los pilares y elementos que forman nuestra cultura organizacional y trazan nuestro camino para alcanzar nuestra misión y visión. (p.11).

A. Excelencia en el Servicio

Según SEAL (2017), Estamos comprometidos con nuestros clientes externos e internos en brindarles un servicio con estándares de calidad, seguridad y fiabilidad, logrando su satisfacción. (p.11).

B. Innovación

Según SEAL (2017), Atendemos a nuestros clientes brindándoles un servicio aplicando la creatividad, mejora continua, calidad total y seguridad en nuestros procesos y actividades. (p.11).

C. Integridad

Según SEAL (2017), Actuamos basados en principios éticos, siendo honestos, veraces y justos. Realizamos una gestión con transparencia en nuestras decisiones y procesos, cumpliendo los principios de Buen Gobierno Corporativo. (p.11).

D. Compromiso

Según SEAL (2017), Buscamos alcanzar los objetivos de nuestra compañía eficientemente con la participación conjunta y comunicación fluida entre nuestros colaboradores, promoviendo un buen clima laboral. (p.11).

E. Integración

Según SEAL (2017), Trabajamos en equipo y construimos sinergias para la consecución de nuestra visión, misión y valores, con una actitud positiva, un espíritu colaborativo y solidario (p.11).

4.2.4. Política del Sistema de Gestión Integrado

Según SEAL (2017), SEAL es una empresa que desarrolla actividades de transmisión, distribución, comercialización de energía eléctrica y generación en sistemas aislados, que tiene por finalidad satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Considerando el contexto, riesgos, oportunidades de la organización y a nuestros grupos de interés, nos comprometemos a:

- Cumplir con las necesidades de nuestros clientes internos y externos promoviendo la constante superación y competencia de nuestros trabajadores, así como optimizar y

mejorar continuamente el desempeño de nuestros procesos y del Sistema Integrado de Gestión (SIG).

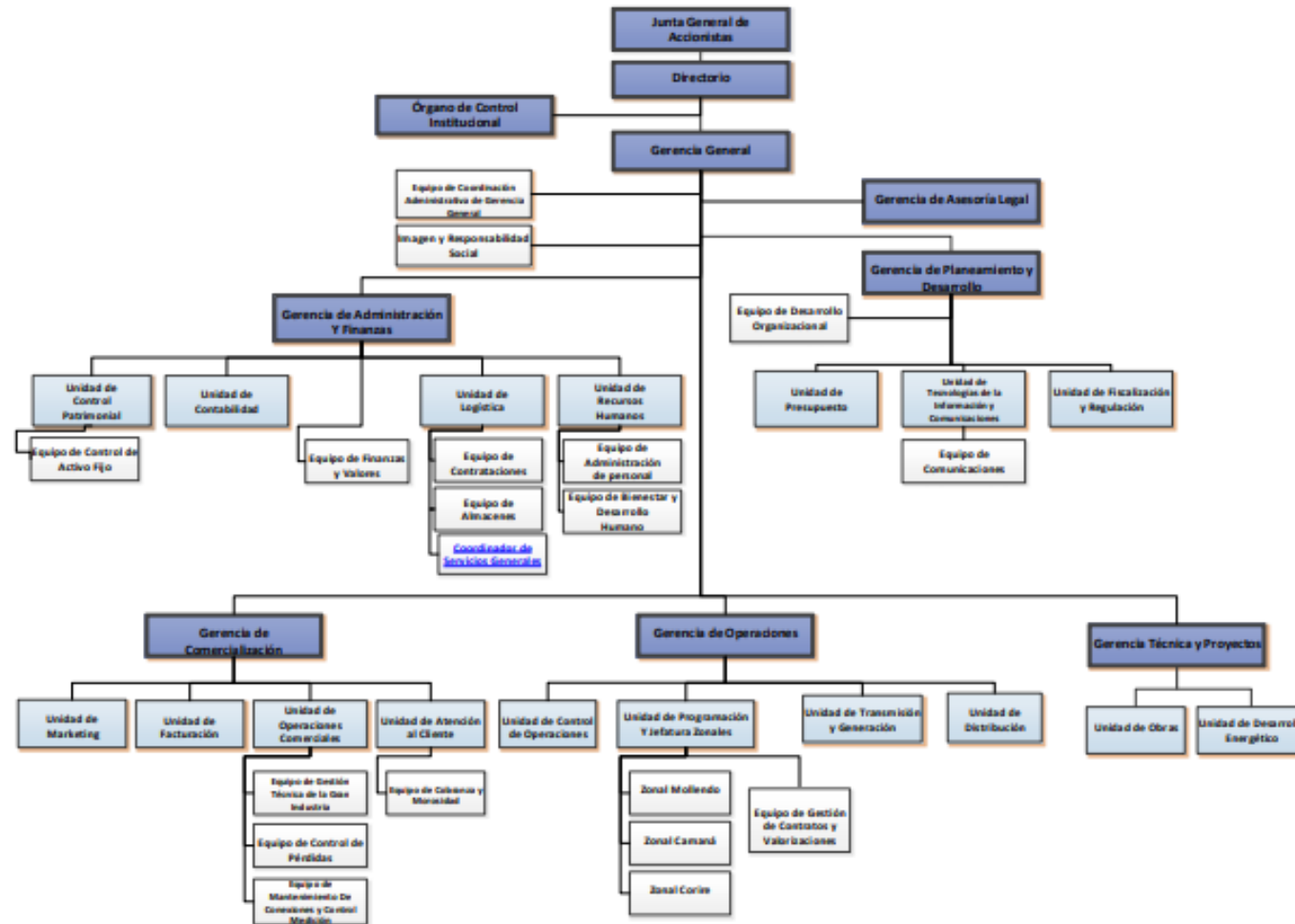
- Cumplir con los estándares establecidos, integrando la gestión de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Identificar los peligros, evaluar y controlar los riesgos de nuestras actividades proporcionando condiciones de trabajo seguras y saludables para garantizar la protección de la Seguridad y Salud en el Trabajo, a fin de prevenir lesiones, deterioro de la salud e incidentes relacionados con el trabajo del personal de SEAL, contratistas y visitantes, de tal forma que nos permita desarrollar una cultura de Prevención de Riesgos.
- Garantizar la participación y consulta de los trabajadores en los elementos del Sistema Integrado de Gestión.
- Promover una cultura de protección del medio ambiente, mediante la identificación de los aspectos e impactos ambientales, con el fin de evaluar, minimizar, capacitar y controlar los impactos significativos producto de nuestras operaciones y servicios para la prevención de la contaminación.
- Cumplir con los requisitos legales y otros requisitos aplicables al Sistema Integrado de Gestión (p.10).

4.2.5. Organización

A continuación, se observa el organigrama de la Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. en su última versión actualizada hasta el año 2019.

Figura 14

Organigrama de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. 2019



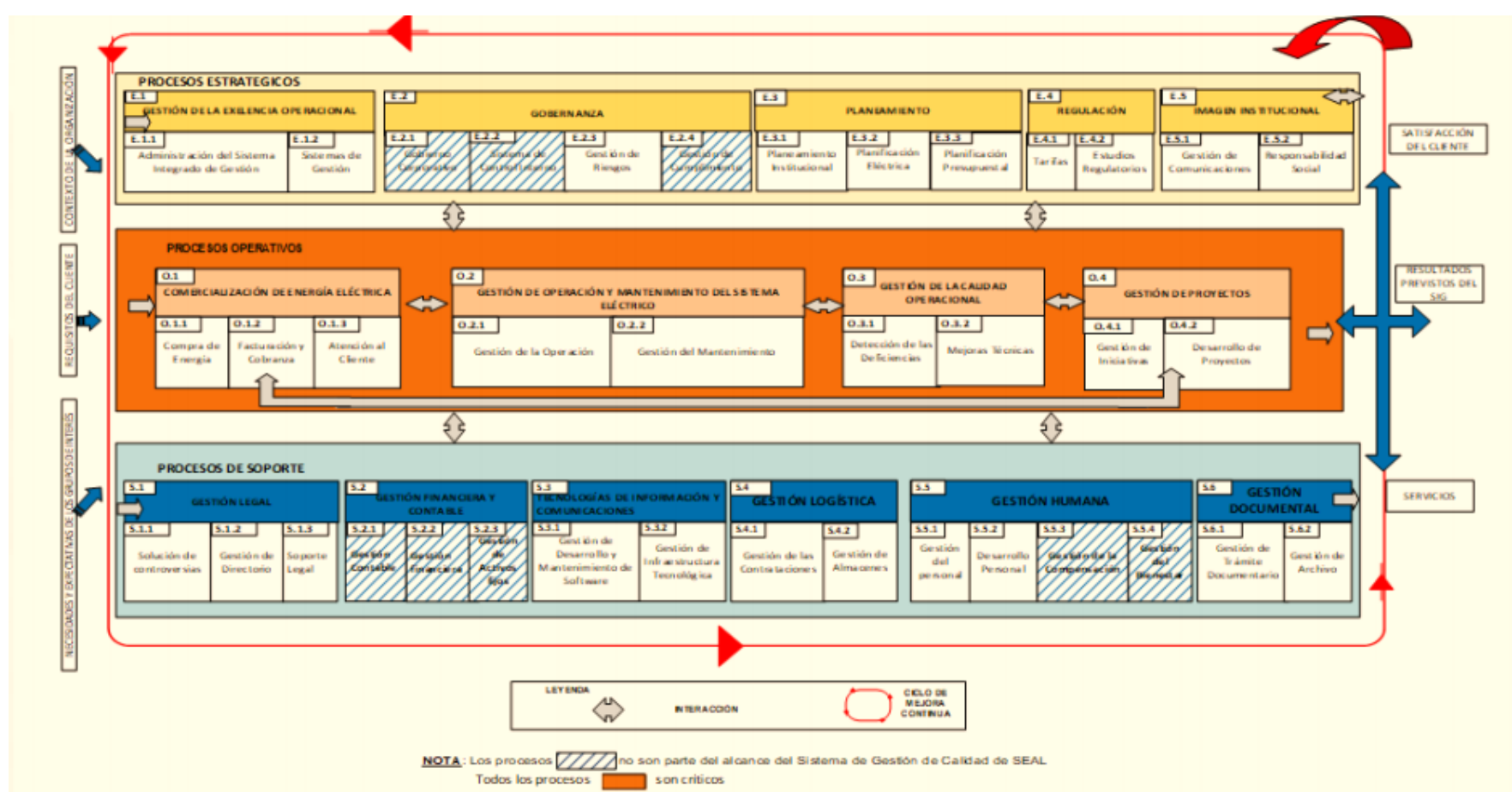
Nota. SEAL (2017).

4.2.6. Mapa de Procesos

En la siguiente figura se observa el mapa de procesos correspondiente a Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.

Figura 15

Mapa de Procesos SEAL (2019).



Nota. SEAL(2017).

4.3. Plan estratégico (Objetivos, Estrategias de la Organización)

Según SEAL (2017):

Las perspectivas del plan estratégico de SEAL se dividen en cuatro y a su vez se desmiembran en los 9 objetivos estratégicos los cuales son:

- Perspectiva Financiera, un objetivo estratégico:

OEI1: Incrementar el valor económico.

Perspectiva de Clientes, tres objetivos estratégicos:

OEI 2: Incrementar la satisfacción de los clientes.

OEI 3: Impulsar el valor social mediante el desarrollo económico, social y ambiental.

OEI 7: Mejorar la calidad del servicio.

Perspectiva de Procesos, seis objetivos estratégicos:

OEI 4: Fortalecer el Gobierno Corporativo y el Sistema de Control Interno.

OEI 5: Fortalecer la infraestructura eléctrica.

OEI 6: Eficacia y optimización de procesos clave.

OEI 8: Fortalecer las relaciones con los grupos de interés.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, dos objetivos estratégicos:

OEI 9: Fortalecer el talento humano y organizacional

(p.67).

Estrategias del Plan Estratégico de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste:

A continuación, se observa el cuadro con los principales focos de mercado, la propuesta de valor y las actividades clave de la empresa

Figura 16

Principales factores del Plan Estratégico de SEAL (2019).

Intento Estratégico		
Lograr una satisfacción del cliente mayor al 65% y ser la distribuidora de energía eléctrica líder en calidad y rentabilidad en la Corporación FONAFE.		
Foco de mercado	Propuesta de valor	Actividades claves
✓ Facturación por tipo de mercado: (%) ✓ Regulados: 90% ✓ Libres: 10% ✓ Facturación por tipo de servicio: ✓ Actividades ordinarias: 100%	✓ Continuidad del servicio^{3/} ✓ Rapidez en la atención ✓ Información oportuna ✓ Cumplimiento de la Norma Técnica de Calidad ✓ Gestor de cuentas KAM (sólo para grandes clientes) ✓ Precio Competitivos	✓ Mantenimiento preventivo ✓ Renovación tecnológica ✓ Comunicación con el cliente ✓ Coordinación y comunicación entre áreas ✓ Desarrollo de competencias del personal ✓ Mejora de procesos comerciales, operacionales y administrativos (Indicadores de gestión) ✓ Gestión de la cultura de servicio al cliente ✓ Gestión de las relaciones con grupos de interés

Nota. SEAL (2017)

4.3.1. Puntos relevantes del Plan estratégico de SEAL 2017 – 2021

Según SEAL(2017):

Se revisó el plan estratégico de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. y se tiene las siguientes conclusiones respecto al diagnóstico situacional, para los años 2017 al 2021.

De acuerdo a la matriz FODA de la organización se encontraron algunas debilidades respecto:

D4. Personal no adecuadamente especializado en las “Contratas” debido a la carencia de protocolos para la selección y supervisión.

D5. Carencia de protocolos para la tercerización de procesos claves.

D11. Inadecuado proceso de selección de personal (p.39).



CAPÍTULO V

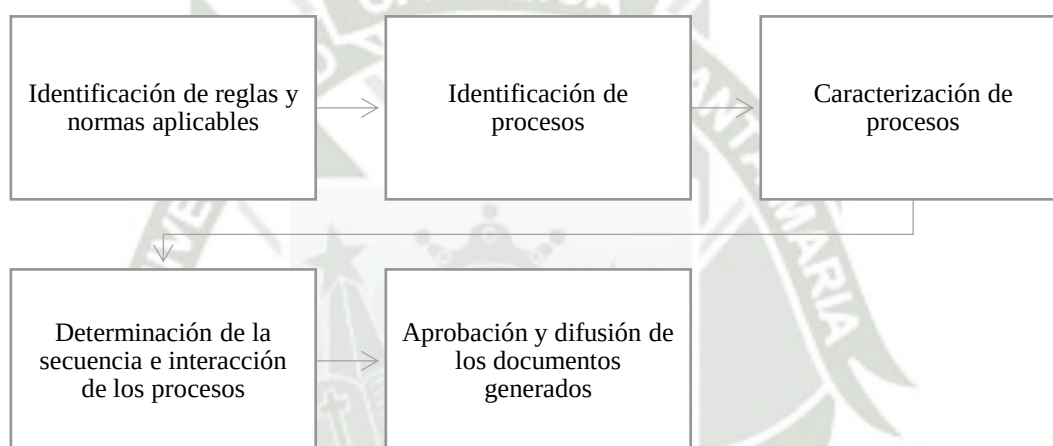
5. DESARROLLO DE PROPUESTA DE MEJORA

5.1. Metodología de Propuesta de mejora

A continuación, se muestra la metodología empleada para la propuesta de mejora, la cual está basada en gestión por procesos y tiene como fin proponer la implementación del proceso de Atracción y Selección de Personal Externo.

Figura 17

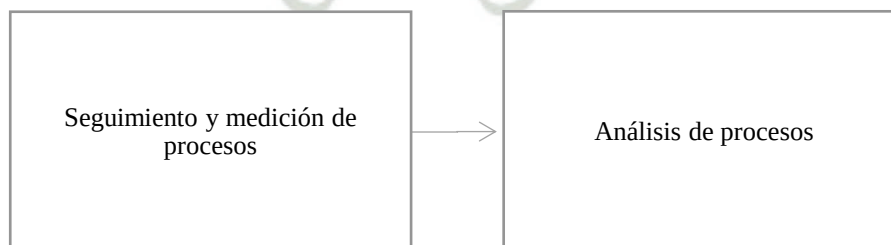
FASE I: Determinación de procesos



Nota. Elaboración Propia (2021).

Figura 18

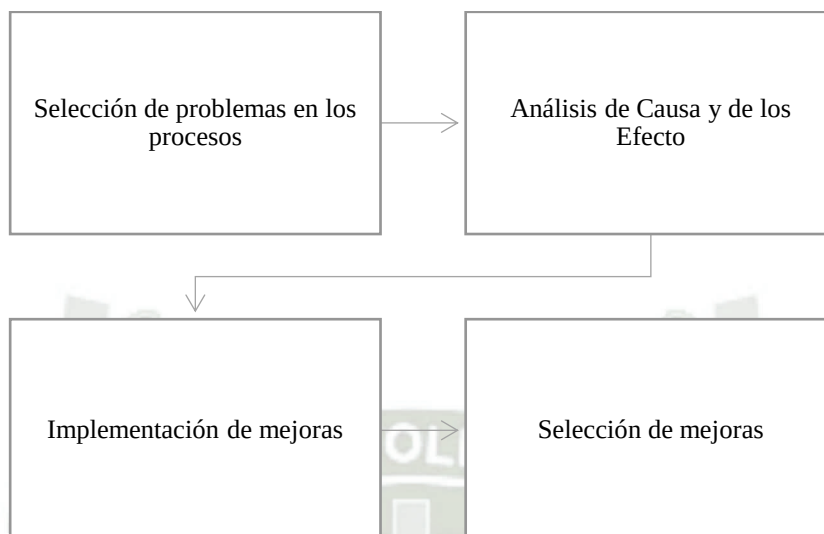
FASE II: Seguimiento, medición y análisis de procesos



Nota. Elaboración Propia (2021).

Figura 19

FASE III: Mejora de procesos



Nota. Elaboración Propia (2021).

5.2. FASE I: Determinación de procesos

5.2.1. Identificación de reglas y normas

5.2.1.1. Puntos relevantes del Lineamiento Corporativo “Gestión Operativa y presupuestal” – Corporación FONAFE

Según el lineamiento Corporativo de la Gestión Operativa Presupuestal de FONAFE (2018):

- **Objetivo:**

Establecer disposiciones para la optimización de los recursos financieros a través del instrumento de presupuesto que contribuya a garantizar el logro de los objetivos operativos y estratégicos de las empresas bajo el ámbito de FONAFE. (p.3).

- **Formulación Presupuestal:**

Según, (Rodriguez , 2017) las Empresas, cuyo giro principal se encuentren directamente relacionado con la contratación de personal, deberán consignar por

separado los gastos de personal directamente relacionados con los servicios brindados, de aquellos que no lo son.

Los primeros deberán ser reportados bajo la Partida 2.7 - Otros, del Presupuesto de Ingresos y Egresos.

5.2.1.2. Plan de Incentivos

Según Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.(SEAL,2021):

El presente Plan de Retiro Incentivado está diseñado para lograr la extinción de la relación laboral de trabajadores de categoría de no confianza, a través de convenio de mutuo disenso a cambio del otorgamiento de beneficios económicos y no económicos a los trabajadores que voluntariamente quieran acceder al Plan y cumplan los requisitos mínimos e indispensables.

Convocar, seleccionar y reclutar al nuevo talento humano para ocupar las plazas vacantes generadas por el mutuo disenso, que posea conocimiento, competencias, experiencia y habilidades que demanda la empresa y su necesidad de incrementar valor a la organización (p.14).

5.2.1.3. Objetivos estratégicos

Según SEAL (2021):

De acuerdo con los objetivos estratégicos de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A., revisados en su Plan Estratégico, se tiene que la presente propuesta de implementación del proceso de atracción y selección de personal externo dentro del área de recursos humanos, está alineado a los siguientes objetivos:

- **Perspectiva de Procesos:**

OEI 6: Eficacia y optimización de procesos clave.

- **Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento, un objetivo estratégico:**

OEI 9: Fortalecer las relaciones con los grupos de interés. (p.46)

5.2.2. Identificación de Procesos

A continuación, se va a mostrar el Inventario de Procesos de la Unidad de Recursos Humanos de SEAL, donde se registra los procesos, así como sus resultados, y se especifica el tipo de proceso que es.

Tabla 3
Inventario de Procesos

N°	Nombre del Proceso	Resultado del Proceso	Personas que recibe los resultados del proceso	Dueño del Proceso	Procedimiento relacionado (de corresponder)
1	Gestión de Atracción y Selección Interno	Contratación de personal	Áreas usuarias que solicitan el personal	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	Proceso de Atracción y Selección Externo (Tercerizado)
2	Gestión de Capacitación e Inducción	Cumplimiento con indicadores de gestión y generación de fortalecimiento de Capital Humano	Personal de SEAL	Especialista de Capacitaciones	
3	Gestión de Talento Humano	Cumplimiento de metas de la Unidad de Recursos Humanos	Personal de SEAL	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	
4	Gestión de Compensaciones y remuneraciones	Pagos correspondientes de planilla	Personal de SEAL	Asistente de Planillas	Gestión de Tiempos
5	Gestión de Solicitud de Suplencia de Personal	Continuar con la operatividad de la empresa	Áreas usuarias que solicitan el personal	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	
6	Gestión de Legajos de Personal	Gestión de la documentación del personal	Personal de SEAL	Asistente de Unidad de Recursos Humanos	Gestión de Solicitud de Suplencia de Personal
7	Gestión de Tiempos	Seguimiento de tiempos de personal	Personal de SEAL	Asistente de Unidad de Recursos Humanos	
8	Gestión de Planificación presupuestal	Adecuación de requerimientos anuales por parte de la Unidad de Recursos Humanos	Personal de SEAL	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	Gestión de Compensaciones y remuneraciones
9	Gestión de Indicadores de Gestión Humana Corporativa	Cumplimiento de Indicadores de Gestión Humana Corporativa	Personal de SEAL	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	
10	Gestión de Plan Estratégico Institucional	Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional	Personal de SEAL	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	
11	Gestión de Plan Operativo Institucional	Cumplimiento de Plan Operativo Institucional	Personal de SEAL	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	

Nota. Elaboración propia (2021).

5.2.3. Caracterización de Procesos

En la siguiente tabla se puede observar la ficha de proceso del Proceso de Atracción y Selección de personal interno de SEAL.

Tabla 4

Ficha de Proceso del Proceso de Atracción y Selección Interno de SEAL

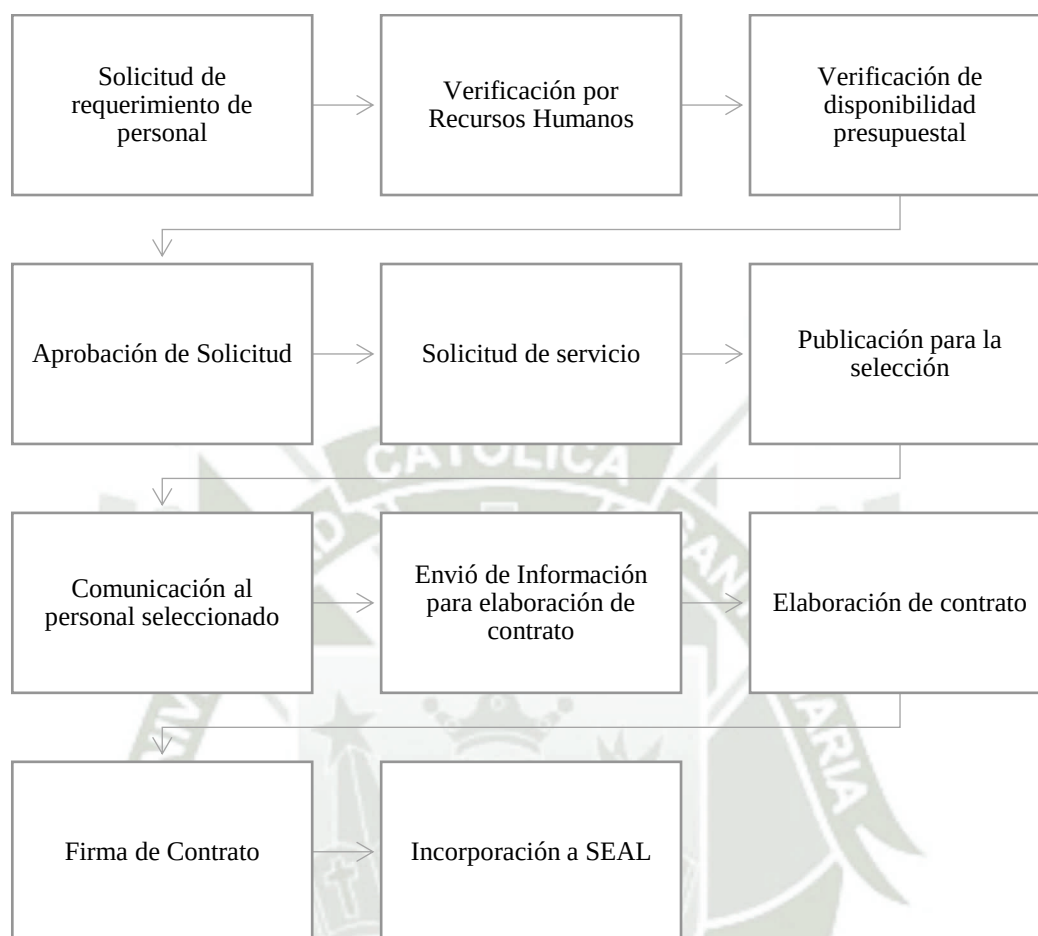
Nombre del Proceso	Proceso de Atracción y Selección Interno
Tipo de Proceso	Proceso Operativo/Misional
Dueño del Proceso	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos
Objetivo del Proceso	Contratación de personal requerido
Indicador de desempeño	Indicador de rotación de personal
Producto	Atención a los requerimientos de personal de las áreas para la continua operatividad de la empresa
Persona que recibe el producto	Áreas que requieren el personal
Elementos de entrada	Solicitud de Requerimiento de Personal
Controles	Aprobación de la Unidad de Presupuesto y la Gerencia General

Nota: Elaboración propia (2021).

El Proceso de Atracción y Selección Interno de SEAL tiene un proceso ya establecido en el Sistema de Gestión de SEAL y actualmente está vigente, a continuación, se muestra un diagrama de bloque con las fases del proceso.

Figura 20

Fases del Proceso de Atracción y Selección Interno de SEAL.

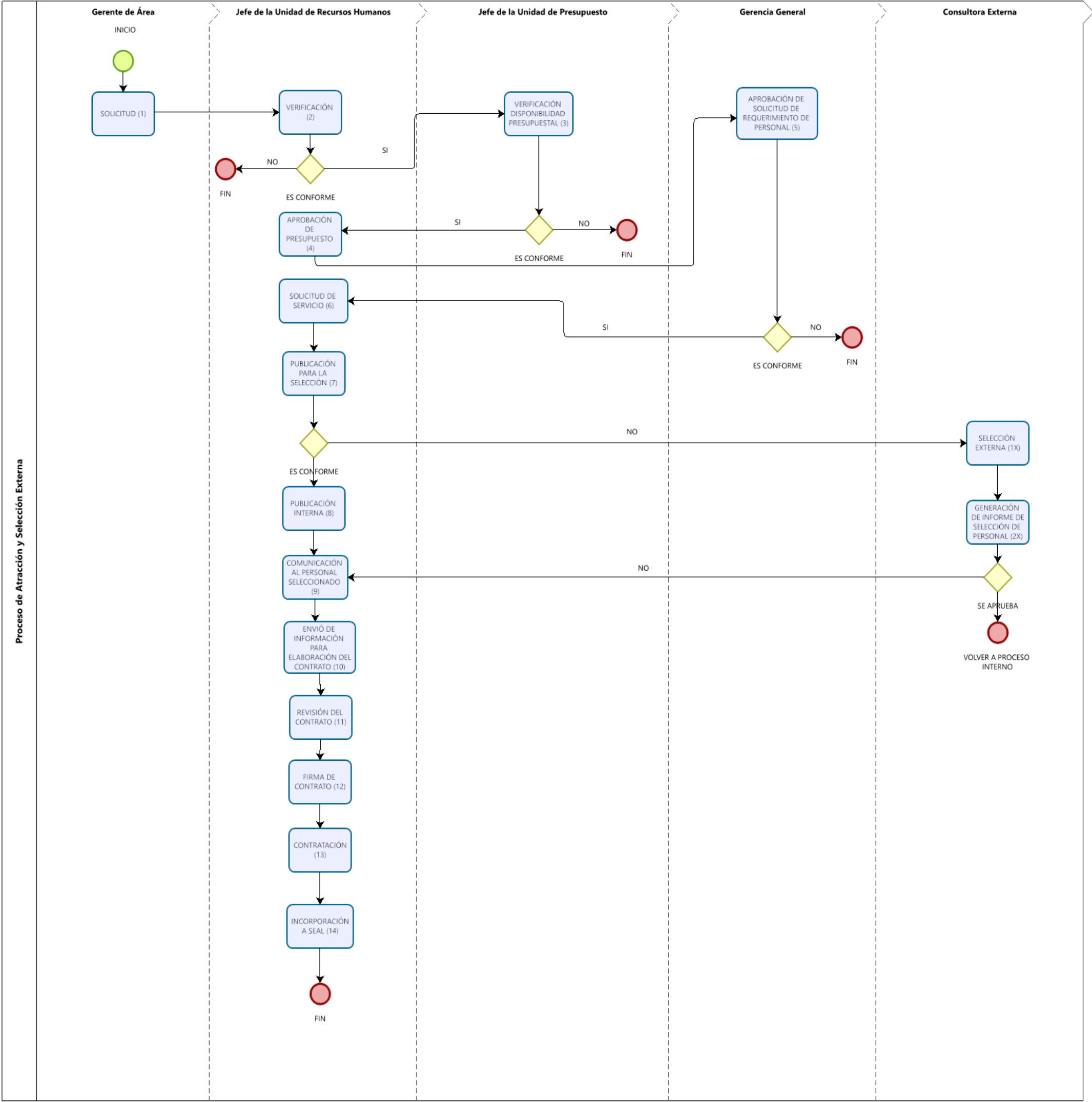


Nota. La Empresa (2019).

A continuación, se muestra el flujograma del Proceso de Atracción y Selección Interna de SEAL, dentro del cual se menciona el Proceso de Atracción y Selección Externo.

Figura 21

Flujograma del Proceso de Atracción y Selección Interno de SEAL



Nota. La Empresa (2019).

En la actualidad SEAL terceriza el Proceso de Atracción y Selección Externo, la consultora con la se está trabajando en el año 2021 es Michael Page. A continuación, se muestra las etapas del proceso de selección de personal en dicha consultora.

Figura 22

Etapas del Proceso de Selección en Consultora Michael Page.



Nota. Michael Page (2021)

La consultora con la cual trabajo SEAL durante el año 2019 fue Manpower. A continuación, se muestra las etapas del proceso de selección de personal en dicha consultora.

Figura 23

Etapas del Proceso de Selección en Consultora Manpower

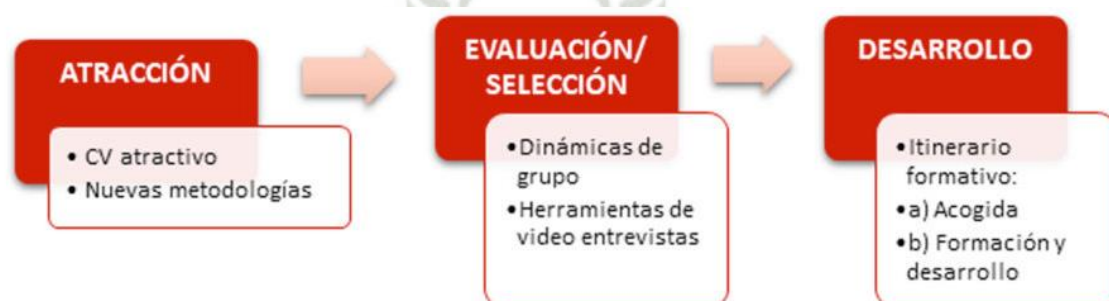


Nota. Manpower (2021)

Otra de las empresas que ha sido consultora durante el año 2018 para SEAL fue ADECCO. A continuación, se muestra las etapas del proceso de selección de personal en dicha consultora.

Figura 24

Etapas del Proceso de Selección en Consultora ADECCO



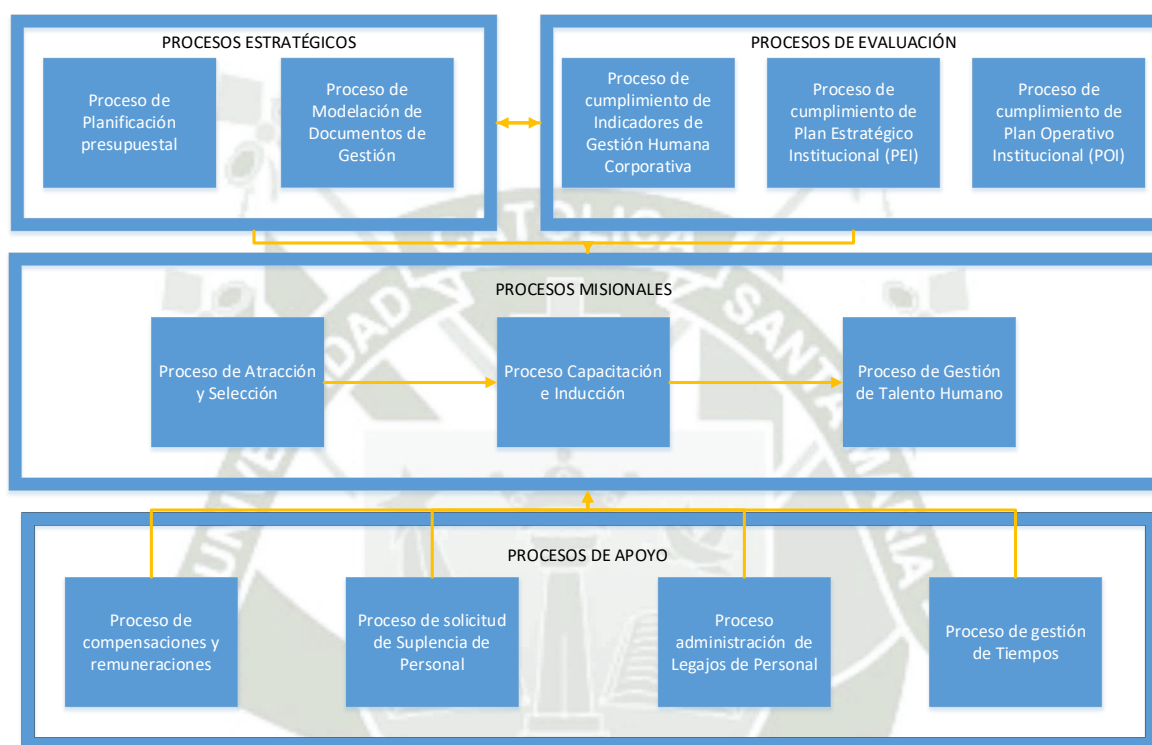
Nota. ADECCO (2018).

5.2.4. Determinación de la secuencia de interacción de los procesos

En la siguiente figura, se observa el Mapa de Procesos de la Unidad de Recursos Humanos de SEAL, elaborado de acuerdo a los procesos con los que cuenta dicha unidad.

Figura 25

Mapa de Procesos de Recursos Humanos de SEAL.



Nota: Elaboración propia (2021).

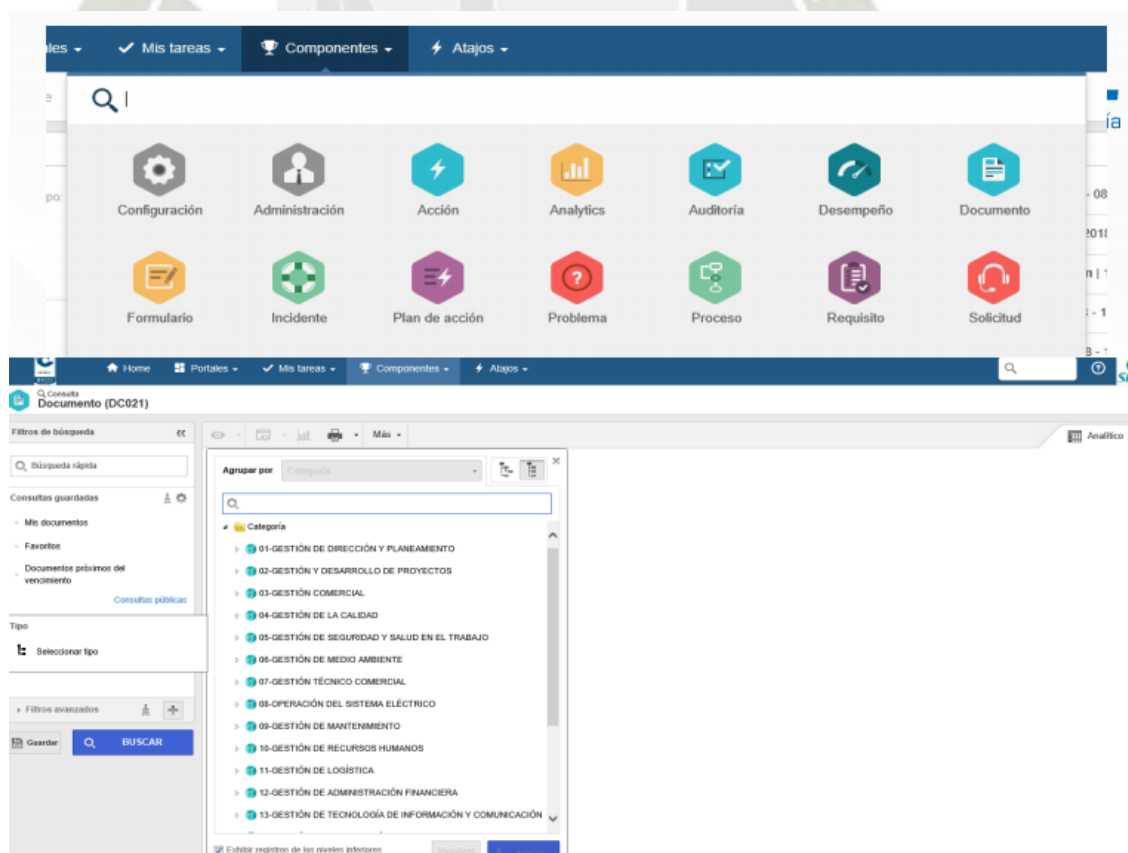
5.2.5. Aprobación y difusión de los documentos generados

En la Unidad de Recursos Humanos de SEAL como en las otras Unidad y Equipos de SEAL se tiene que seguir un proceso para la aprobación de los documentos, estos deben ser revisados por el Equipo de Desarrollo Organizacional, una vez concluida la revisión, en caso existan observaciones, estas deben ser levantadas; luego se procede a solicitar la autorización en este caso de la Gerencia de Administración y Finanzas por que el dueño del proceso es el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos, finalmente el documento es subido al Sistema de Gestión de Calidad de SEAL el cual es abierto para el conocimiento por todo el personal.

En la siguiente figura se puede observar cómo es el Sistema de Gestión de Calidad de SEAL.

Figura 26

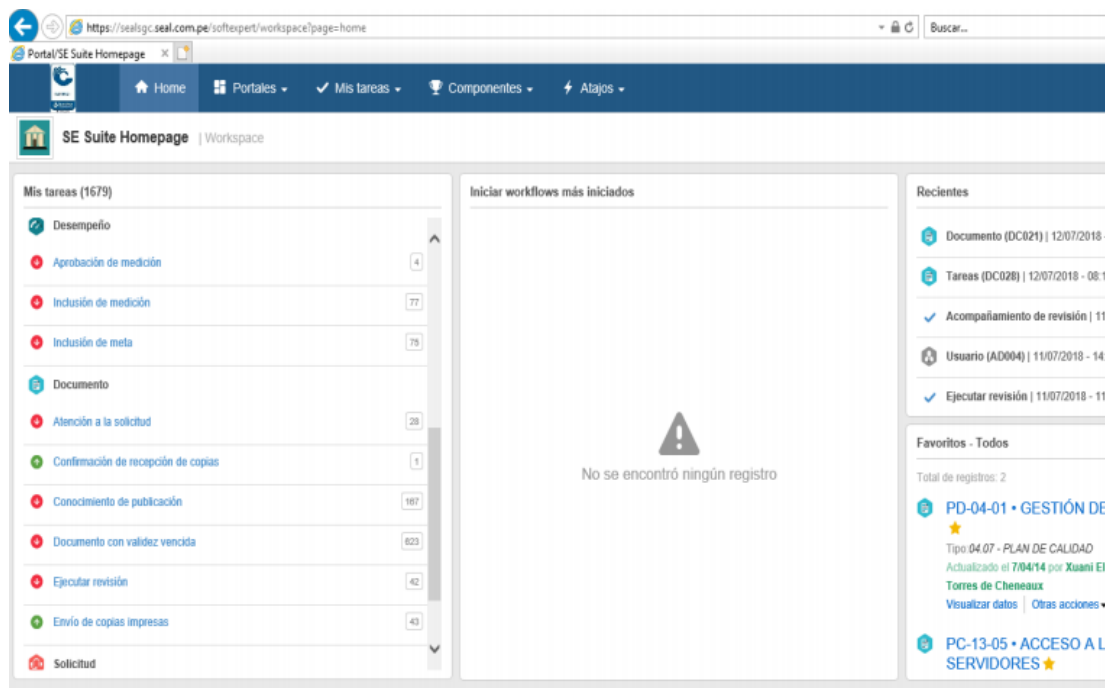
Sistema de Gestión de Calidad de SEAL



Nota. La Empresa (2021).

Figura 27

Sistema de Gestión de Calidad de SEAL



Nota. SEAL (2021).

5.3.FASE II: Seguimiento, medición y análisis de procesos

5.3.1. Seguimiento y medición del proceso

5.3.1.1. Análisis de data

En este punto se va a analizar los indicadores relacionados al Proceso de Atracción y Selección Externo de SEAL y el tiempo que demoran las consultoras que han trabajado en los últimos años con SEAL, los cuales se van a explicar a continuación.

Dichos indicadores se calcularon con data histórica comprendida desde el año 2018 en adelante; además se realizaron proyecciones para el año 2021.

5.3.1.2. Tiempos del Proceso de Atracción y Selección externo

En el área de Recursos Humanos de SEAL se ha trabajado con distintas empresas consultoras

Figura 28

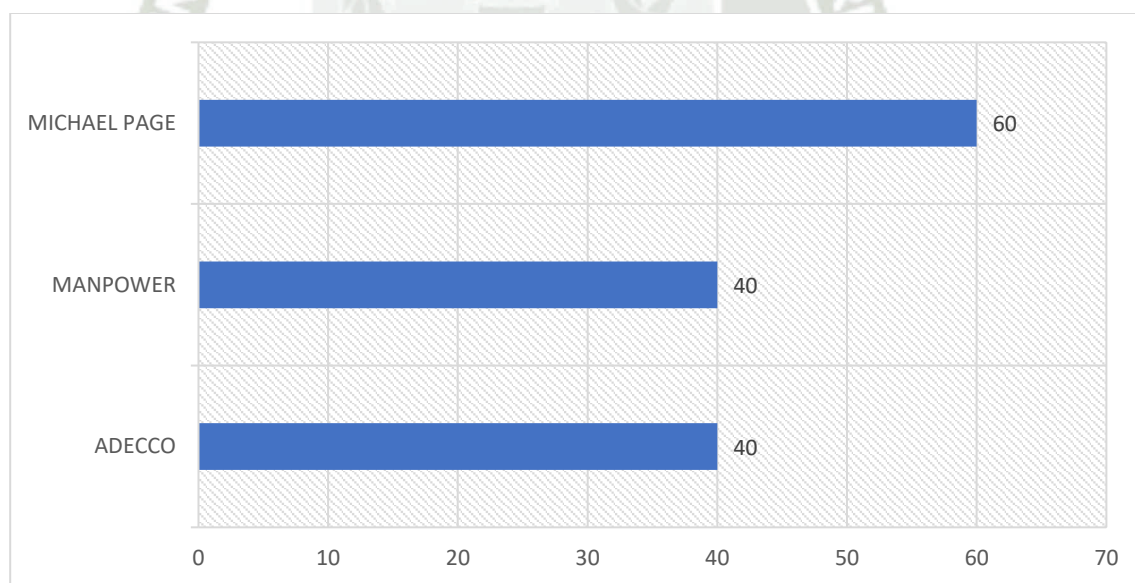
Línea de Tiempo en años de las consultoras que han trabajado con SEAL.



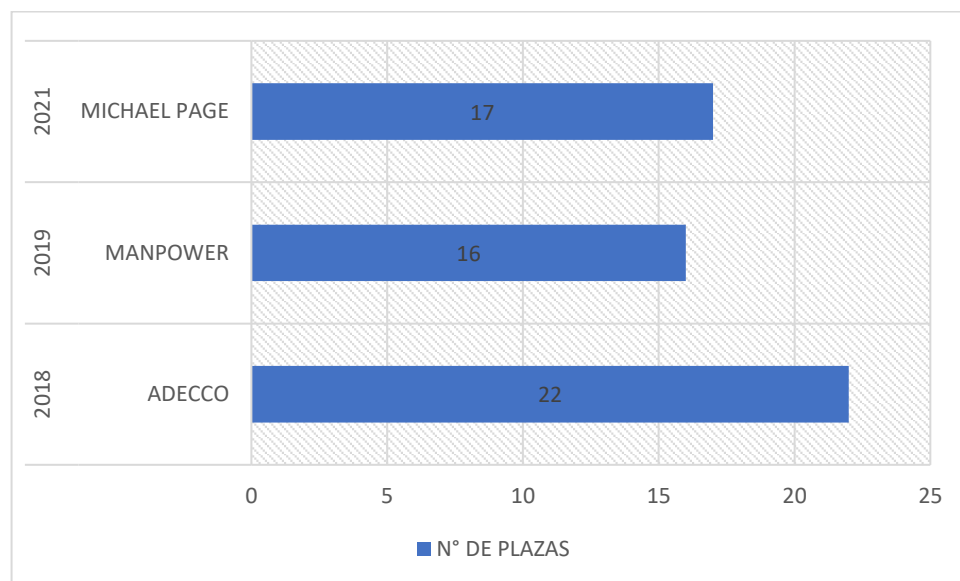
Nota. SEAL (2021).

Figura 29

Días que demoran las empresas en realizar un proceso de Atracción y Selección Externo (2018-2021).



Nota. SEAL (2021).

Figura 30
Número de Plazas trabajadas por las distintas consultoras.


Nota. SEAL (2021)

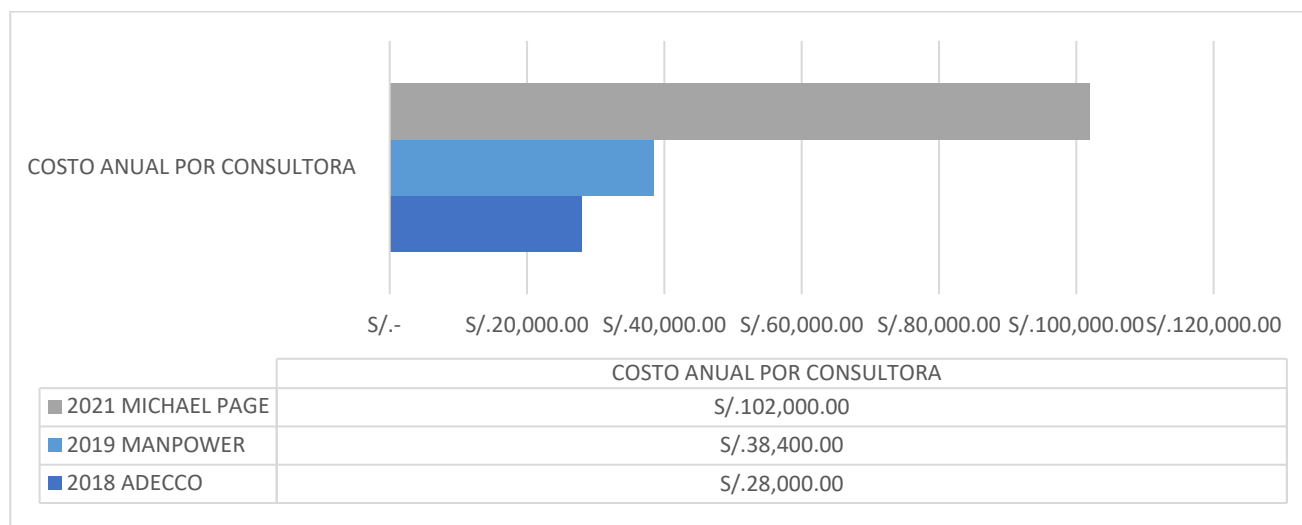
5.3.1.3.Costo de Proceso de Atracción y Selección

El costo aproximado de los procesos de selección en los años 2018, 2019 y 2021; considerando que en el año 2020 solo se realizó un Proceso de Atracción y Selección Externo por la coyuntura del COVID-19, esto sin considerar las plazas que se van a convocar por el Plan de Retiro Incentivado.

En la siguiente figura se observa los costos anuales que se les ha retribuido a las distintas consultoras en los tres últimos años.

Figura 31

Costo Anual por consultora en los tres últimos años.



Nota: SEAL (2021).

5.3.1.4. Proyecciones de gasto en Plan de Retiro Incentivado

Como ya se había mencionado el Plan de Retiro Incentivado se está aplicando para el retiro del personal con más de 65 años de edad, este incentivo se está generando a través de beneficios económicos y beneficios no económicos, con los cuales a la fecha se están retirando 21 trabajadores acogidos a este beneficio.

A continuación, se darán a conocer un pronóstico de lo que se podría lograr con este Plan de Retiro Incentivado si se realizaran selección de nuevo personal, y el costo que demandaría dicho proceso. La tabla muestra primeramente el grado ocupacional de los trabajadores que se van a acoger y se han acogido al Plan, seguidamente se muestra su remuneración básica y el costo que demandaría por cada consultora.

Tabla 5

Pronóstico de Costo en Proceso de Atracción y Selección Externa por aplicación del Plan de Retiro Incentivado (PRI) de SEAL 2021.

Nº	GRADO OCUPACIONAL	REMUNERACIÓN BÁSICA	COSTO ADECCO	COSTO MANPOWER	COSTO MICHAEL PAGE
----	----------------------	------------------------	--------------	-------------------	--------------------------

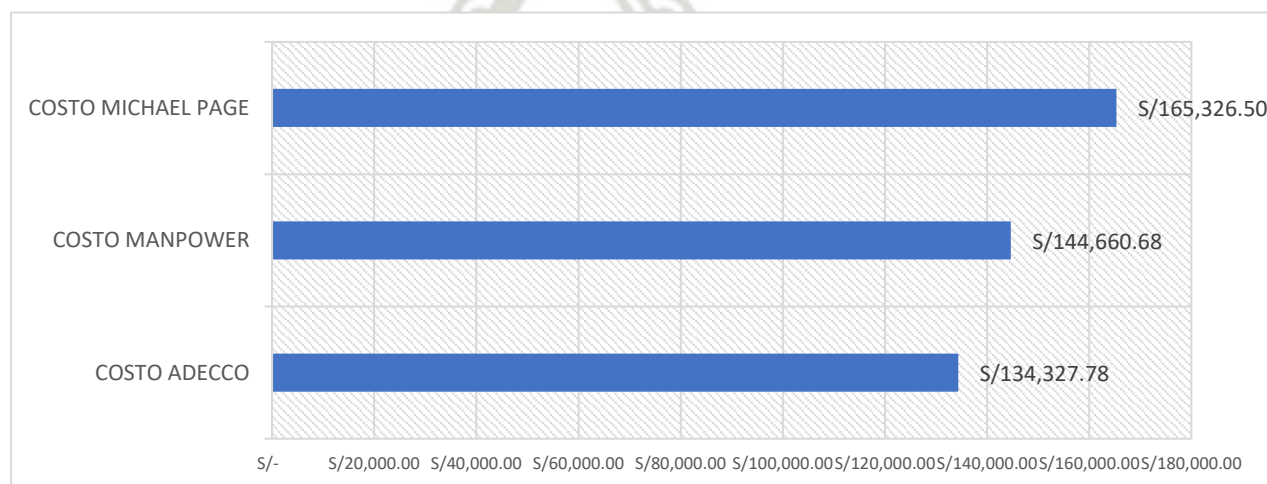
1	Ejecutivo	S/.	6,400.00	S/.	9,817.60	S/.	10,572.80	S/.	12,083.20
2	Ejecutivo	S/.	6,400.00	S/.	9,817.60	S/.	10,572.80	S/.	12,083.20
3	Ejecutivo	S/.	6,400.00	S/.	9,817.60	S/.	10,572.80	S/.	12,083.20
4	Profesional	S/.	5,336.10	S/.	8,185.58	S/.	8,815.24	S/.	10,074.56
5	Profesional	S/.	5,336.10	S/.	8,185.58	S/.	8,815.24	S/.	10,074.56
6	Profesional	S/.	5,336.10	S/.	8,185.58	S/.	8,815.24	S/.	10,074.56
7	Profesional	S/.	5,336.10	S/.	8,185.58	S/.	8,815.24	S/.	10,074.56
8	Administrativo	S/.	3,649.10	S/.	5,597.72	S/.	6,028.31	S/.	6,889.50
9	Administrativo	S/.	3,649.10	S/.	5,597.72	S/.	6,028.31	S/.	6,889.50
10	Administrativo	S/.	3,649.10	S/.	5,597.72	S/.	6,028.31	S/.	6,889.50
11	Administrativo	S/.	3,649.10	S/.	5,597.72	S/.	6,028.31	S/.	6,889.50
12	Administrativo	S/.	3,649.10	S/.	5,597.72	S/.	6,028.31	S/.	6,889.50
13	Administrativo	S/.	3,649.10	S/.	5,597.72	S/.	6,028.31	S/.	6,889.50
14	Técnico	S/.	3,141.00	S/.	4,818.29	S/.	5,188.93	S/.	5,930.21
15	Técnico	S/.	3,141.00	S/.	4,818.29	S/.	5,188.93	S/.	5,930.21
16	Técnico	S/.	3,141.00	S/.	4,818.29	S/.	5,188.93	S/.	5,930.21
17	Técnico	S/.	3,141.00	S/.	4,818.29	S/.	5,188.93	S/.	5,930.21
18	Técnico	S/.	3,141.00	S/.	4,818.30	S/.	5,188.94	S/.	5,930.22
19	Técnico	S/.	3,141.00	S/.	4,818.30	S/.	5,188.94	S/.	5,930.22
20	Técnico	S/.	3,141.00	S/.	4,818.30	S/.	5,188.94	S/.	5,930.22
21	Técnico	S/.	3,141.00	S/.	4,818.30	S/.	5,188.94	S/.	5,930.22
TOTAL		S/	87,567.00	S/	134,327.78	S/	144,660.68	S/	165,326.50

Nota. SEAL(2021).

En el siguiente gráfico se observa los totales de los costos que generarían las consultoras por todas las personas acogidas al Plan de Retiro Incentivado incluyendo IGV.

Figura 32

Costo Anual por consultora por Plan de Retiro Incentivado.



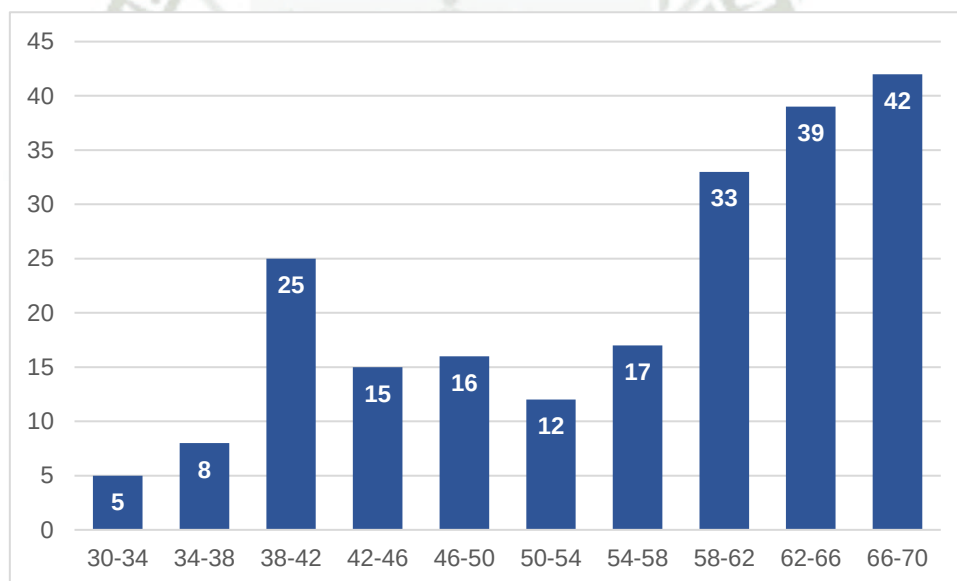
Nota: La Empresa (2021)

5.3.1.5. Número de Personal Jubilado en SEAL

Considerando que los trabajadores de SEAL entre 66 y 70 años son el 20% de los trabajadores totales, ya que según la Ley N° 26504, establece que la Jubilación de varones y damas en el Perú es desde los 65 años, por tanto, podemos considerar que, si el 20% de los trabajadores ya pertenece a este grupo, actualmente se han jubilado 6 trabajadores por haber cumplido los 70 años, pero progresivamente se van a ir jubilando mayor cantidad en relación al gráfico que vamos a presentar a continuación, esto quiere decir que se necesitarían personas para cumplir las plazas que quedarían vacantes a través de un Proceso de Atracción y Selección.

Figura 33

Rango de Edades de Trabajadores de SEAL.

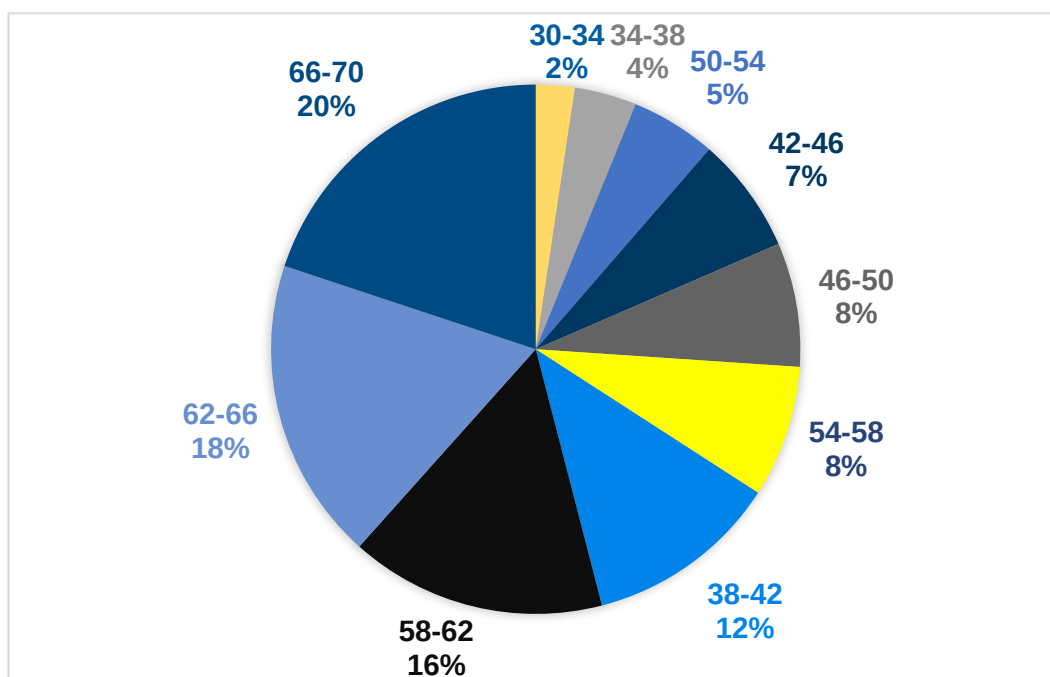


Nota. SEAL (2021).

A continuación, se muestra los rangos de edades de los trabajadores de SEAL con sus respectivos porcentajes.

Figura 34

Porcentaje de Rango de Edades de Trabajadores de SEAL.



Nota. SEAL (2021).

5.3.1.6. Evaluación de los indicadores involucrados

A continuación, en la tabla x se presentan 4 indicadores relacionados al Proceso de Atracción y Selección Externo, vistos anteriormente, además se brinda en términos cuantitativos el estado actual para cada indicador y se describe el impacto negativo que tiene en SEAL.

Tabla 6

Indicadores Involucrados

NRO.	INDICADOR	ESTADO ACTUAL	IMPACTO
1	Tiempo realizar el Proceso de Atracción y Selección Externo	Consultora Michael Page (2021): 60 días Consultora Manpower (2019): 40 días Consultora ADECCO (2018): 40 días	El tiempo que demora el Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo, tiene un impacto negativo puesto que las plazas que no se ocupan a tiempo, generan retrasos en la operatividad de la empresa.
2	Costo en realizar el Proceso de Atracción y Selección Externo	Consultora Michael Page (2021): S/ 102,000.00 Consultora Manpower (2019): S/38,400.00 Consultora ADECCO (2018): S/ 28,000.00	El costo que ha representado anualmente contratar a las consultoras afecta al presupuesto de la Unidad de Recursos Humanos de SEAL, ya que, por la reciente coyuntura, Pandemia COVID-19, lo que la empresa necesita, según el plan de austeridad, es reducir los costos lo máximo posible, no incrementarlos.

3	Costo de aplicación del Plan de Retiro Incentivado (PRI)	Consultora Michael Page (2021): S/ 165,326.50	El costo que involucraría la aplicación del Plan de Retiro Incentivado (PRI) por consultora para cubrir las posibles 21 plazas de las personas que se acogerían a dicho Plan durante el año 2021, aumentaría el presupuesto asignado para los procesos regulares de Atracción y Selección de personal.
		Consultora Manpower (2019): S/ 144,660.68	
		Consultora ADECCO (2018): S/ 134,327.78	
4	Número de Personal Jubilado	Total, de personas jubiladas (2021): 6	Las personas que se jubilarían son aproximadamente el 20% del personal, considerando que se pueden jubilar entre los 65 y 70 años, y están obligados a jubilarse a los 70 años. Esto va ir dando progresivamente.

Nota. Elaboración propia (2021).

A continuación, se puede observar la matriz de eficiencia y eficacia que se elaboró para conocer si el Proceso de Atracción y Selección Externo que han venido realizando las consultoras externas en los últimos años son eficientes y eficaces respecto a los nuevos lineamientos y objetivos trazados en el Plan Estratégico de SEAL.

Figura 35

Matriz de Eficiencia y Eficacia

ALTA	EFICIENCIA	MUY EFICIENTE POCO EFICAZ	MUY EFICIENTE MUY EFICAZ
BAJA		 POCO EFICIENTE POCO EFICAZ  Adecco	POCO EFICIENTE MUY EFICAZ
		EFICACIA	
		BAJA	ALTA

Nota: Elaboración Propia (2021).

En la matriz antes expuesta se puede observar que las consultoras que han trabajado y trabajan actualmente con la empresa, no cumplen con la eficiencia y eficacia que necesita este

proceso de la Unidad de Recursos Humanos ya que el tiempo que tarda el proceso afecta la operatividad de la empresa, y el costo que se genera por contratar a estas empresas es sumamente elevado e incumple con las políticas u objetivos del plan estratégico de SEAL, con el plan de austeridad fijado por FONAFE, por ende contratar a consultoras externas para que realicen este proceso ya no se alinea a las directrices actuales de la empresa, sobre todo ahora que por la pandemia COVID 19 se busca reducir costos. Por todas las razones mencionadas anteriormente se califica este proceso realizado por consultoras externas como poco eficiente y eficaz.

5.3.2. *Análisis de Proceso*

El Análisis del Proceso de Atracción y Selección de Personal que se lleva actualmente en la Unidad de Recursos Humanos de SEAL conlleva a la evaluación de varios factores que afectan principalmente en el presupuesto.

Primeramente, se debe considerar que muchas de las estrategias que se encuentran en el Plan Estratégico de SEAL están vinculadas directamente la Unidad de Recursos Humanos, principalmente en el Proceso de Atracción y Selección de Personal, por tanto, se tiene que tener en cuenta que de acuerdo a los indicadores evaluados en el diagnóstico situacional respecto al proceso de atracción y selección de personal externo, el costo y el tiempo son los dos principales factores que impactan negativamente en la Unidad de Recursos Humanos de SEAL ya que los costos son muy elevados y el proceso demora demasiado tiempo.

También, se debe considerar que en la actualidad las plazas que se están destinando para sacar a proceso son algunas de las que se tiene registradas ya que no se declararon desiertas en el Proceso de Atracción y Selección Interno, pero por la reciente coyuntura debido a la pandemia COVID – 19, se debe tener en cuenta que SEAL está aplicando el Plan de Retiro Incentivado el cual aproximadamente está acogiendo a este

plan a 14 trabajadores en este caso esas plazas se tendrían que sacar a Proceso de Atracción y Selección Interno y una vez declaradas desiertas o si es que alguien de la empresa llega a cubrir algún puesto de igual forma su puesto inicial quedaría vacante por tanto dichas plazas hay que cubrirlas con un Proceso de Atracción y Selección Externo. También las personas que se están jubilando por la edad que son el 20% de trabajadores que se encuentran entre 66 y 70 años, que para el año 2021 son 6 trabajadores. Por tanto, se considera que la implementación del proceso de atracción y selección de personal externo es de vital importancia para que la Unidad de Recursos Humanos pueda regirse al Plan de Austeridad, el cual pide a la empresa, que se ajusten los gastos por la reciente coyuntura pandemia COVID – 19 y por la operatividad de la empresa ya que las plazas vacantes no pueden estar tanto tiempo sin ser ocupadas. Al proponer la implementación de este proceso es como primer factor a tomar en cuenta la reducción de costos y el cumplimiento del Plan de Austeridad de SEAL.

5.4. FASE III: Mejora de Procesos

5.4.1. Selección de Problemas en los procesos

Para la recopilación de datos del presente capítulo, se está tomando en cuenta la participación del personal involucrado directamente en el proceso de atracción y selección de personal, dicho personal consta del Jefe de la Unidad de Recursos Humanos y de la Asistente de la Unidad de Recursos Humanos.

En el anexo 4 se muestra la ficha de entrevista que se realizó al Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.

En el anexo 5 se muestra la ficha de entrevista que se realizó a la Asistente de la Unidad de Recursos Humanos.

5.4.2. *Análisis de Causa Efecto*

Se utilizó el Diagrama de Pareto para conocer el peso de cada una de las causas listadas ordenadas de menor a mayor relevancia, como se muestra a continuación.

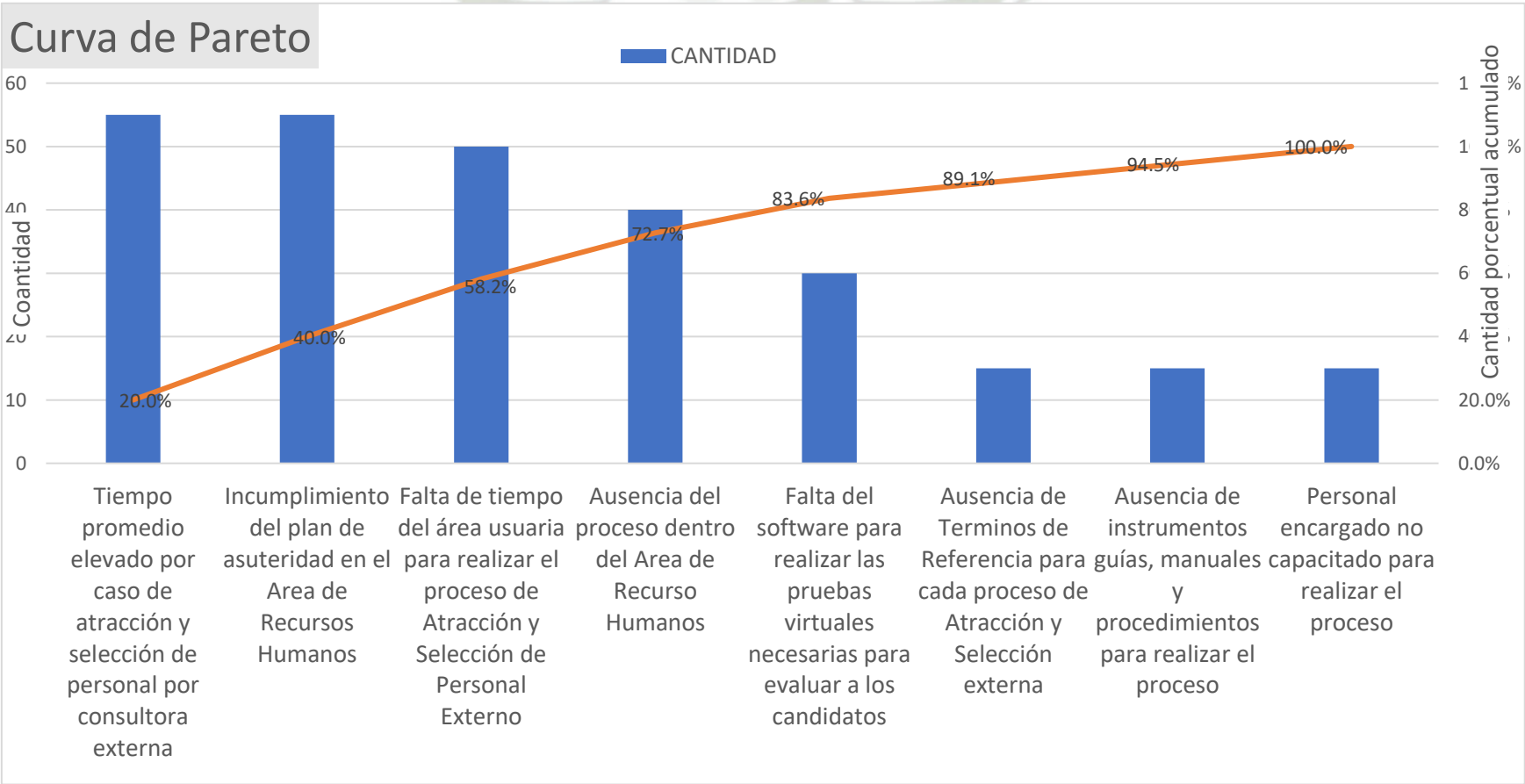


Tabla 7
Porcentaje de las causas para la Implementación del Proceso de Atracción y Selección Externo

INCIDENCIA/CAUSA	CANTIDAD	RANKING POR CANTIDAD	POSICIÓN REAL	INCIDENCIA/CAUSA	CANTIDAD	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL ACUMULADA
Falta de tiempo del área usuaria para realizar el proceso de Atracción y Selección de Personal Externo	50	3	1	Tiempo promedio elevado por caso de atracción y selección de personal por consultora externa	55	20%	20.0%
Ausencia del proceso dentro del Área de Recurso Humanos	40	4	2	Incumplimiento del plan de austeridad en el Área de Recursos Humanos	55	20%	40.0%
Personal encargado no capacitado para realizar el proceso	15	8	3	Falta de tiempo del área usuaria para realizar el proceso de Atracción y Selección de Personal Externo	50	18%	58.2%
Ausencia de instrumentos guías, manuales y procedimientos para realizar el proceso	15	7	4	Ausencia del proceso dentro del Área de Recurso Humanos	40	15%	72.7%
Falta del software para realizar las pruebas virtuales necesarias para evaluar a los candidatos	30	5	5	Falta del software para realizar las pruebas virtuales necesarias para evaluar a los candidatos	30	11%	83.6%
Incumplimiento del plan de austeridad en el Area de Recursos Humanos	55	2	6	Ausencia de Términos de Referencia para cada proceso de Atracción y Selección externa	15	5%	89.1%
Ausencia de Terminos de Referencia para cada proceso de Atracción y Selección externa	15	6	7	Ausencia de instrumentos guías, manuales y procedimientos para realizar el proceso	15	5%	94.5%
Tiempo promedio elevado por caso de atracción y selección de personal por consultora externa	55	1	8	Personal encargado no capacitado para realizar el proceso	15	5%	100.0%

Nota. Elaboración Propia (2021).

Figura 36
Diagrama de Pareto de las causas de Implementación del Proceso de Atracción y Selección



Nota. Elaboración propia (2021).

5.4.3. Selección de mejoras

Este ítem consiste en la selección de la solución más factible para implementar y está en función a:

- a) Apoyo de la Alta Dirección: La alta dirección en este caso la Gerencia de Administración y Finanzas es la que autoriza para la aprobación de la implementación de procesos, en este caso sería el Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo, la razón principal de proponer la implementación de dicho proceso es para la reducción de costo y tiempo, de manera que se pueda cumplir con los objetivos del Plan de Austeridad de SEAL.
- b) Impacto sobre la causa seleccionada: El impacto de este proceso es que se realice externamente y por los factores que han sido de gran contingencia por la coyuntura genera mucho gasto por parte de SEAL, además de que este proceso demora en ser ejecutado y en unos casos es afectada la operatividad de algunas áreas por no tener al personal.
- c) Costo que representaría su aplicación: El costo que involucraría la contratación del software sería de S/ 2000.00 mensuales.
- d) Tiempo que tomará su desarrollo: De la segunda semana de Enero 2022 a la segunda semana de Marzo 2021.
- e) Disponibilidad de recursos: Los recursos a utilizar son básicamente la capacitación que se daría al personal a cargo y la implementación del software para el reclutamiento y evaluación del personal a requerir.
- f) Autonomía del equipo y del dueño del proceso: En este caso el encargado de ejecutar el proceso sería el Asistente de Recursos Humanos, pero el que supervise el proceso sería el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.

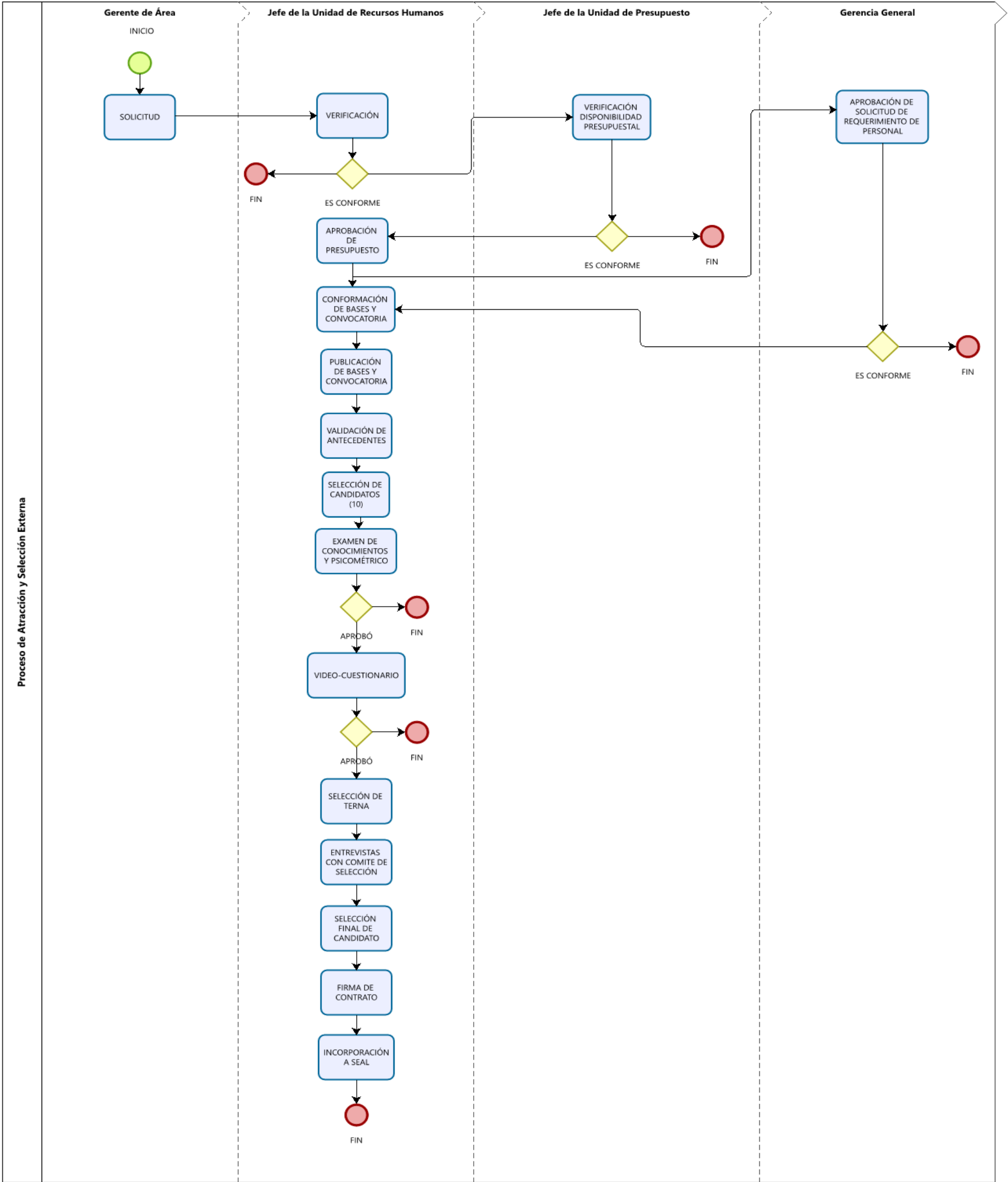
5.4.4. Implementación de mejoras

En la siguiente figura se observa el flujograma propuesto para el Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo dividido por cada responsable del proceso.



Figura 37

Flujograma de Proceso de Selección y Atracción de Personal Externo

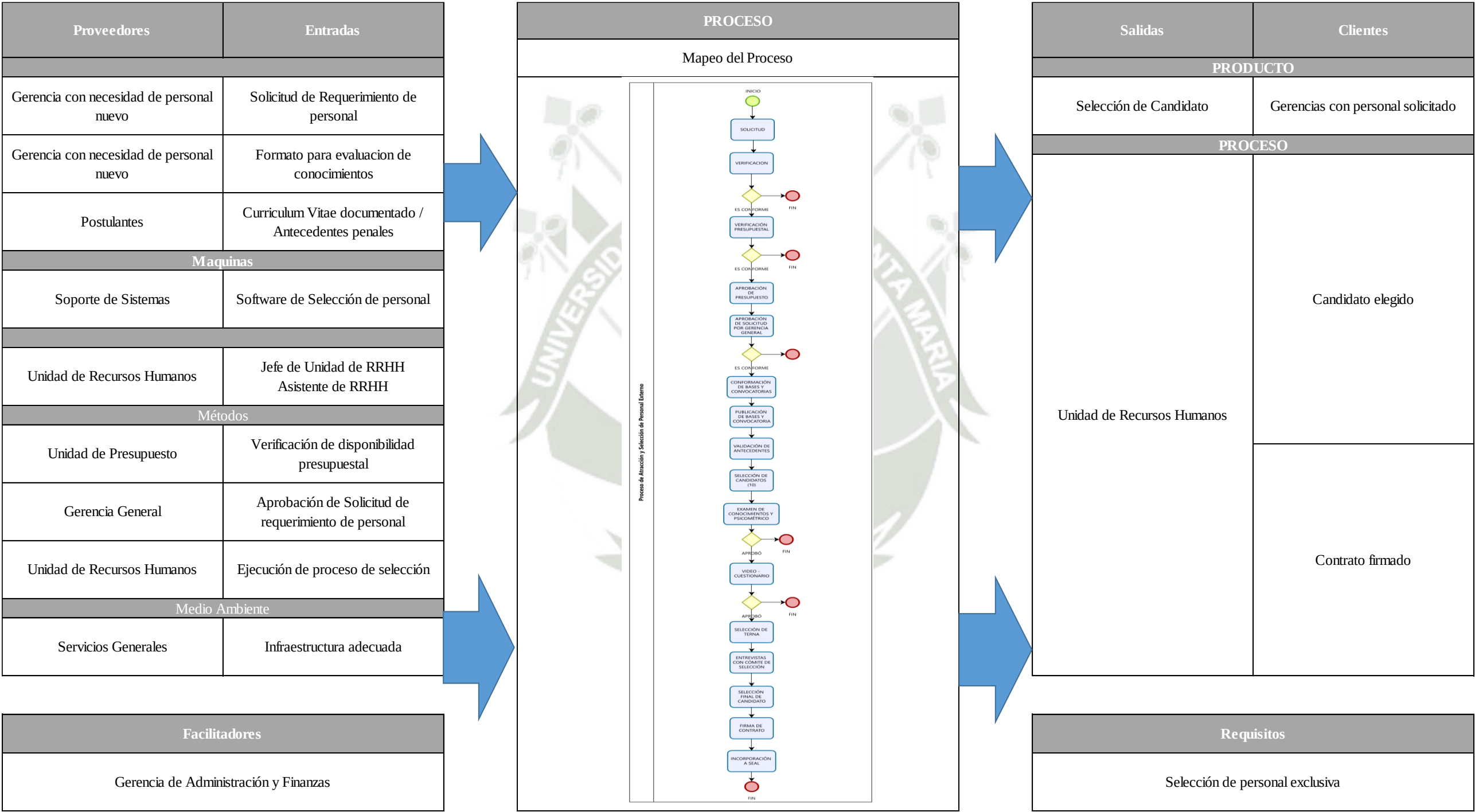


Nota. Elaboración Propia (2021).

En la siguiente figura se podrá observar el SIPOC del Proceso de Atracción y Selección para Personal Externo de SEAL.

Figura 38

Sipoc de Proceso de Selección y Atracción de Personal Externo



Nota. Elaboración Propia (2021).

En la siguiente figura se podrá observar la ficha técnica del Proceso de Atracción y Selección para Personal Externo de SEAL.

Tabla 8

Ficha Técnica de Proceso de Selección y Atracción de Personal Externo

FICHA TÉCNICA DE PROCESO OPERATIVO					
Nombre	Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo			Responsable	Asistente de Recursos Humanos
Objetivo	Garantizar un proceso de selección organizado y eficiente el cual puede generar el reclutamiento de personal calificado para aumentar la productividad de la organización.			Requisitos	Solicitud de requerimiento de personal
Alcance	Se aplica en base a la solicitud de personal generado por las plazas vacantes del CAP (Cuadro de Asignación de Personal), por diversas causas como cese por jubilación, por fallecimiento, por acogerse al Plan de Retiro Incentivado y/o retiro por falta grave o renuncia.			Clasificación	Proceso operativo
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
Proveedores	Entradas	Procesos nivel 1		Salidas	Destinatario del Servicio
Gerencias con necesidad de personal nuevo	Solicitud de Requerimiento de Personal	1. Publicación de Bases y Convocatorias 2.Selección de Candidatos 3. Entrevistas por Comité de Selección. 4. Selección final de candidato 5. Incorporación a SEAL		Contrato firmado	Gerencia que solicito el personal
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS					
Controles		Recursos		Documentos y Formatos	
Seguimiento y cumplimiento de las actividades principales del proceso.		Software para el proceso de Atracción y Selección de personal Externo		Bases de Proceso Externo CV de postulantes Formato de Evaluación de Conocimientos Formato de Evaluación Psicolaboral Formato de calificación de Comité de Selección Contrato al ganador a plazo indeterminado	

Nota. Elaboración Propia (2021).

En la siguiente figura se presenta el cronograma para la implementación del Proceso de Atracción y Selección para Personal Externo de SEAL.

Tabla 9
Cronograma para la implementación del Proceso de Selección y Atracción de Personal
Externo

Actividades	Enero				Febrero				Marzo	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Generación de Formato de Bases y Convocatorias para publicación en aplicación										
Generación de Formato de Evaluación de Conocimientos										
Generación de Formato de Evaluación de Psico laboral										
Generar preguntas para Video- Cuestionario										
Mejorar el Formato de evaluación del comité de selección										
Implementar el software										
Capacitar al personal encargado sobre el software										

Nota. Elaboración propia (2021).



CAPÍTULO VI

6. SELECCIÓN DE SOFTWARE DE EVALUACIÓN DE CANDIDATOS

6.1. Fase de diagnóstico

6.1.1. *Identificar el proceso que se gestionará a través del Software*

Se aplicará un software para el Proceso de Atracción de Personal que debe contener principalmente:

- a) Un sistema al que se pueda acceder a los CV, datos de los postulantes para poder filtrar y escoger a los postulantes idóneos para la plaza en convocatoria.
- b) El sistema debe tener una opción para la Evaluación de Conocimientos.
- c) Debe tener una opción para las entrevistas.

6.1.2. *Tipo de Dispositivo que se utilizará para el Software*

Para utilizar el software se necesitará:

- a) Una PC o laptop para poder manejar el sistema.
- b) Un celular para poder comunicarse con la Jefatura de Recursos Humanos para las coordinaciones, así como también con la empresa que se trabaje el software y para las entrevistas finales con los candidatos.

6.2. Cotización de Programas Software

A continuación, se puede observar la tabla se puede observar la comparación de los tres proveedores los cuales ofrecen el software evaluando las Características, Beneficios y Precio.

Tabla 10
Tabla comparativo de cotización de Programas de Software

	BIZNEO	ALTAMIRA	KROWDY
			
Características	1. Software exclusivo para el Proceso de Atracción y Selección. 2. Permite la publicidad en múltiples Portales de Empleo (multiposting). 3. Se puede utilizar en equipos móviles. 4. Tiene la opción para generar entrevista con los candidatos. 5. Exámenes de más calidad con herramienta assessment.	1. Software exclusivo para el Proceso de Atracción y Selección. 2. Permite la publicidad en múltiples Portales de Empleo (multiposting). 3. Crea un Portal de Empleo propio para cada empresa. 4. Tiene la opción para generar entrevista con los candidatos. 5. Genera una serie de preguntas para filtros más exclusivos para la selección.	1. Software exclusivo para el Proceso de Atracción y Selección. 2. Permite la publicidad en múltiples Portales de Empleo (multiposting), y en Universidades. 3. Tiene un propio Portal de Empleo que es LABORUM. 4. Tiene la opción para generar entrevista con los candidatos. 5. Genera una serie de preguntas para filtros más exclusivos para la selección. 6. Tiene la herramienta de Video Cuestionario y Video Entrevista. 7. Tiene la herramienta para crear un Examen de conocimientos o un examen psicológico.
Beneficios	1. Es la más económica en su precio base ya que si se adquiere el software con todas las características antes mencionadas en su conjunto el precio va aumentando. 2. Es una herramienta ágil y bastante sencilla en su uso.	1. Es la más económica en su precio base ya que si se adquiere el software con todas las características antes mencionadas en su conjunto el precio va aumentando. 2. Es una herramienta ágil y bastante sencilla en su uso.	1. A pesar de ser la herramienta más cara esta ya incluye todas las características antes mencionadas en su costo, además incluye el acompañamiento de un asesor en cada proceso. 2. Es una herramienta ágil y bastante sencilla en su uso.
Precio	161 soles mensuales - Precio base	330 soles mensuales - Precio base	2000 soles mensuales

Nota. Elaboración Propia (2021).

6.3. Elección del Programa Software

Para la elección de Software se va a evaluar los aspectos técnicos, comerciales y empresariales de los tres proveedores que ofrecen lo que se necesita para escoger al proveedor idóneo para el Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo.

La puntuación respecto a los aspectos técnicos, comerciales, se ha basado en la búsqueda de información en plataformas como: CAPTERRA ([www. Capterra.pe](http://www.Capterra.pe)), BUK (www.buk.pe), las que valoran la calidad del producto; también se ha tenido en cuenta las cotizaciones enviadas por las empresas.

6.3.1. Matriz de Selección





MATRIZ DE COMPARACIÓN DE PROVEEDORES

Utilidad: herramienta diseñada para comparar las ofertas de distintos proveedores en procesos de compra de cierta envergadura y/o carácter estratégico.

Incorpora criterios no cuantificables asociados a costos. Requiere definir previamente los criterios a evaluar en los proveedores. Se evalúa la importancia relativa de cada criterio en relación con los demás, ponderándolos según su importancia relativa. Finalmente se comparan y asignan puntajes a las cotizaciones recibidas, y en base a una tabla de criterios ponderados, se selecciona al proveedor con mejor calificación.

PROCESO A DESARROLLAR:

1- Pondera los criterios a tener en cuenta

2- Indica cuáles son los proveedores a comparar

3- Valora a tus proveedores

4- Resultados

IDENTIFICACIÓN DE LA COMPARATIVA

Sector:

SISTEMAS Y SERVICIOS

Producto:

SOFTWARE DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Fecha:

jueves 09/09/2021

1. PONDERACIÓN DE LOS CRITERIOS A TENER EN CUENTA EN LA VALORACIÓN

Instrucciones: para cada uno de los 14 criterios que te proponemos que consideres, indica en las casillas amarillas el peso en % que tiene sobre el 100% total. En la casilla que tienes justo aquí debajo irás viendo el porcentaje acumulado por tus ponderaciones para ayudarte a repartir el 100.%

Total Ponderaciones: 100.0% PONDERACION COMPLETA

Aspectos Técnicos

Calidad del producto/servicio	22.0%
Capacidad técnica del proveedor	7.0%
Agilidad en procesamiento	6.0%
Capacidad de adaptación	5.0%
Plazos de entrega	10.0%
Total aspectos técnicos	50.0%

Aspectos comerciales y económicos

Precios	22.0%
Formas y plazos de pago	3.0%
Servicio postventa	3.0%
Garantías	2.0%
Total asp. comerc. y econ.	30.0%

Aspectos empresariales

Estabilidad del proveedor	5.0%
Atención inmediata	4.0%
Facilidad de entendimiento	3.0%
Reconocimiento/experiencia	3.0%
Referencias de terceros	5.0%
Total aspectos empresariales	20.0%

2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROVEEDORES A COMPARAR

A.	BIZNEO
B.	ALTAMIRA
C.	KROWDY

3. VALORACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Instrucciones: Valora de 1 (mínimo) a 5 (máximo) las ofertas y características de cada proveedor. Introduce el valor en las celdas amarillas. Apóyate en las pautas de valoración para reflexionar sobre tu respuesta.

Aspectos Técnicos	BIZNEO	ALTAMIRA	KROWDY
Calidad del producto/servicio	4	2	5
Capacidad técnica del proveedor	3	3	4
Agilidad en procesamiento	4	4	4
Capacidad de adaptación	2	2	2
Plazos de entrega	4	5	5

PAUTAS DE VALORACIÓN					
	1	2	3	4	5
Calidad del producto/servicio	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
Capacidad técnica del proveedor	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
Agilidad en procesamiento	Muy baja	Baja	media	Alta	Muy alta
Capacidad de adaptación	Muy baja	Baja	media	Alta	Muy alta
Plazos de entrega	Muy altos	Altos	Medios	Bajos	Muy Bajos

Aspectos comerciales y econ.	BIZNEO	ALTAMIRA	KROWDY
Precios	2	2	2
Formas y plazos de pago	5	4	3
Servicio postventa	3	3	2
Garantías	3	3	2

PAUTAS DE VALORACIÓN					
	1	2	3	4	5
Precios	Muy altos	Altos	Medios	Bajos	Muy Bajos
Formas y plazos de pago	Muy malas	Malas	Medias	Buenas	Muy buenas
Servicio postventa	Muy malo	Malo	Medio	Bueno	Muy bueno
Garantías	Muy mala	Mala	Media	Buena	Muy buena

Aspectos empresariales	BIZNEO	ALTAMIRA	KROWDY
Estabilidad del proveedor	3	5	3
Atención inmediata	2	3	3
Facilidad de entendimiento	3	5	5
Reconocimiento/experiencia	4	4	5
Referencias de terceros	3	3	5

PAUTAS DE VALORACIÓN					
	1	2	3	4	5
Estabilidad del proveedor	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
Atención inmediata	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
Facilidad de entendimiento	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
Reconocimiento/experiencia	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
Referencias de terceros	Ninguna	Malas	Regulares	Buenas	Muy buenas

4. RESULTADOS DE LA COMPARACIÓN

RESULTADOS	Aspectos Técnicos	Aspectos comerciales y econ.	Aspectos empresariales	TOTAL	POSICIÓN
BIZNEO	1.83	0.74	0.59	3.16	2
ALTAMIRA	1.49	0.71	0.79	2.99	3
KROWDY	2.22	0.63	0.82	3.67	1

6.3.2. Selección del Programa Software

Luego de ejecutar la evaluación mediante la matriz de selección se obtuvo que KROWDY quedo en primer lugar con una puntuación de 3.67.

6.4. Prueba Piloto

La primera prueba Piloto se realizó en la primera quincena de julio 2021 con el software de KROWDY para la plaza de Auxiliar de Atención al Cliente la cual se muestra en el Anexo n°6.

La segunda Prueba Piloto se realizó en la segunda semana del mes de noviembre 2022 con el software KROWDY para la plaza de Asistente de Recursos Humanos la cual se muestra en el Anexo n°7.

Se puede concluir que el software de KROWDY es una herramienta idónea, la cual tiene todas las etapas que se utiliza en el Proceso de Selección de Personal Externo de SEAL, además se puede tener herramientas adicionales que se pueden implementar con este sistema.

6.5. Resultados

Podemos concluir que para un proceso de selección interno se puede realizar en 9.33 días o ampliando los plazos hasta en 11.04 días, lo que normalmente las consultoras demoran entre 45 y 60 días en dar el candidato idóneo, en la tabla N°11 podemos observar el proceso evaluado en minutos de la prueba piloto 1 y en la tabla N°12 podemos observar el proceso evaluado en la prueba piloto 2.

En las siguientes tablas se puede observar el tiempo que se pudo evaluar el software en minutos en relación a las etapas realizadas en la prueba piloto:

Tabla 11
Tabla de resultado de Prueba Piloto de KROWDY I

DIA	DEFINICION DE ETAPA	TIEMPO QUE DEMORA EN MINUTOS	TIEMPO QUE DEMORA EN DIAS
Lunes 05/07	Publicación de la plaza	15	0.01
	Publicación de Requisitos	15	0.01
Martes 06/07 al Lunes 12/07	Recepción de requisitos	10080	7.00
Martes 13/07	Validación de antecedentes	1857.6	1.29
Jueves 15/07	Evaluación de Conocimientos	30	0.02
	Filtrado de aprobados en evaluación	60	0.04
	Evaluación Psicométrica	40	0.03
	Filtrado de aprobados en evaluación	60	0.04
Viernes 16/07	Video Cuestionario	10	0.01
	Filtrado de seleccionados en Video-Cuestionario	900	0.63
Martes 20/07	Entrevista con comité de selección	30	0.02
	Deliberación del Comité	300	0.21
Miércoles 21/07	Comunicación al ganador	30	0.02
TOTAL		13427.6	9.33

Nota. Elaboración Propia (2021).

Tabla 12
Tabla de resultado de Prueba Piloto de KROWDY II

DIA	DEFINICION DE ETAPA	TIEMPO QUE DEMORA EN MINUTOS	TIEMPO QUE DEMORA EN DIAS
Lunes 07/11	Publicación de la plaza	15	0.01
	Publicación de Requisitos	15	0.01
Martes 08/11 al Martes 15/11	Recepción de requisitos	11520	8.00
Miércoles 16/11 y Jueves 17/11	Validación de antecedentes	2880	2.00
Viernes 18/11 y Sábado 19/11	Evaluación de Conocimientos	30	0.02
	Filtrado de aprobados en evaluación	60	0.04
	Evaluación Psicométrica	40	0.03

	Filtrado de aprobados en evaluación	60	0.04
Lunes 21/11 al	Video Cuestionario	10	0.01
Miércoles 23/11	Filtrado de seleccionados en Video-Cuestionario	900	0.63
Jueves 24/11	Entrevista con comité de selección	30	0.02
	Deliberación del Comité	300	0.21
Viernes 25/11	Comunicación al ganador	30	0.02
	TOTAL	13427.6	11.04

Nota. Elaboración Propia (2022).

También podemos considerar que el costo de este software es menor en comparación a las consultoras que en la actualidad trabajan con SEAL.





CAPÍTULO VII

7. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA PROPUESTA

7.1. Definición del Seguimiento y Control de la Propuesta

En el presente capítulo se hace mención de la propuesta de utilización de un Balance Score Card, en relación al proceso de Atracción y Selección de Personal Externo propuesto bajo la metodología de gestión por procesos.

7.2. Objetivos del Balanced Score Card

Como objetivos del Balance Score Card para el Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo propuesto bajo la metodología de gestión por procesos, se tiene lo siguiente:

- a) Establecer objetivos medibles los cuales ayuden al seguimiento y control del Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo propuesto bajo la metodología de gestión por procesos.
- b) Identificar oportunidades de mejora mediante la elaboración de los KPIs propuestos del Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo propuesto bajo la metodología de gestión por procesos, haciendo uso de la herramienta PHVA.
- c) Realizar una correcta retroalimentación con los trabajadores internos responsables del Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo propuesto bajo la metodología de gestión por procesos.

7.3. Descripción del Balanced Score Card

El Balance Score Card es aplicado al Proceso de Atracción y Selección de Personal externo propuesto, en este se establecen KPIs de seguimiento y control; estos podrán ser medidos una vez que se ponga en marcha la presente propuesta.

Además, permitirá dar seguimiento de cerca al proceso propuesto, en caso se presente no conformidades y/o irregularidades en dicho proceso; se podrá identificarlas

oportunamente de tal manera, que mediante reuniones con los responsables del proceso se podrá tomar acciones correctivas y brindar retroalimentación oportuna.

a) Gestión del Cliente:

Dentro de esta perspectiva, se propone los siguientes objetivos:

- Mejorar la satisfacción del cliente interno: En este objetivo se evalúa la necesidad de las gerencias y/o áreas usuarias que requieren personal para una determinada fecha, por ello se analizará si con el proceso propuesto, se estaría cumpliendo o no dicha necesidad y mejorando la satisfacción del cliente interno.
- Contratar a personal calificado y competente: En este objetivo se va medir si el personal contratado cumple o no con las expectativas y las funciones que la gerencia correspondiente requiera, con el fin de realizar una correcta selección de personal y evaluar el perfil más idóneo para el puesto requerido.

b) Gestión del aprendizaje y crecimiento:

Dentro de esta perspectiva, se propone los siguientes objetivos:

- Mejorar el clima laboral: En el siguiente objetivo se pretende evaluar si el clima laboral del personal que ingresa a través de este proceso propuesto, es bueno o no; además se pretende conocer el desarrollo del nuevo personal dentro de la empresa y observar cómo interactúan con el resto de colaboradores que trabajan en la misma área, con el fin de velar por un grato ambiente laboral.
- Capacitar al personal: En el siguiente objetivo se va medir las capacitaciones que se van a realizar o no, en consecuencia de las brechas de conocimiento luego de la evaluación de desempeño del nuevo personal, con el fin de evaluar las capacidades técnicas y blandas del nuevo personal.

c) Gestión de operaciones:

Dentro de esta perspectiva, se propone los siguientes objetivos:

- Mejorar el cumplimiento de la planificación de personal: En el siguiente objetivo se va medir cuantas solicitudes de personal se han cumplido o no, requeridas por distintas áreas o gerencias; con el fin de optimizar tiempo y recursos.
- Medir la frecuencia de incidentes: En el siguiente objetivo se va medir la frecuencia con la que ocurran incidentes a raíz de la contratación del personal nuevo; con el fin de poder tomar acciones correctivas y/o preventivas efectivas.

d) Gestión Financiera:

Dentro de esta perspectiva, se propone los siguientes objetivos:

- Medir la variación de presupuesto asignado al proceso de atracción y selección de personal externo: En el siguiente objetivo se va medir la variación entre el presupuesto asignado y el presupuesto real, en relación al proceso de atracción y selección de personal externo propuesto; esto con el fin de controlar y hacer el uso correcto del presupuesto asignado.
- Medir la rentabilidad de la propuesta de mejora respecto a la inversión de esta, con el fin de conocer beneficios cuantitativos de la propuesta de mejora.

7.4. Matriz de Indicadores

En la siguiente tabla se puede observar los KPIs de seguimiento y control propuestos, mediante la elaboración de un Balance Score Card, abocado al proceso de atracción y selección de personal externo propuesto, bajo la metodología de gestión por procesos.

Tabla 13

Matriz de Indicadores del Proceso de Atracción de Selección de personal Externo

MATRIZ DE INDICADORES						
Balanced Score Card	OBJETIVOS	KPIs	Descripción de los KPIs	Fórmula	Frecuencia de medición	Meta
Gestión del cliente	Mejorar la satisfacción del cliente interno	Requerimiento de personal efectivo (%)	Mide la cantidad de requerimientos de personal atendidos	$\frac{N^{\circ} \text{ Requerimiento de personal atendido}}{N^{\circ} \text{ Requerimiento de personal total}} \times 100\%$	Mensual	Incrementar
	Contratar a personal calificado y competente	Personal contratado calificado y competente (%)	Mide la cantidad de personal contratado calificado y competente	$\frac{N^{\circ} \text{ Personal contratado aprobado en evaluación de desempeño}}{N^{\circ} \text{ Personal contratado total que rindió la evaluación de desempeño}} \times 100\%$	A los 3 meses de la contratación	Incrementar
Gestión del aprendizaje y crecimiento	Mejorar el clima laboral	Índice de clima laboral (%)	Mide el clima laboral de los trabajadores	$\frac{\sum \text{Puntuación de la encuesta individual de clima laboral}}{\sum \text{Puntuación total de la encuesta de clima laboral}} \times 100\%$	Anual	Incrementar
	Capacitar al personal	Capacitaciones efectuadas (%)	Mide el porcentaje de capacitaciones efectuadas relacionadas a las brechas de conocimiento identificadas en la evaluación de desempeño	$\frac{N^{\circ} \text{ Capacitaciones efectuadas}}{N^{\circ} \text{ Capacitaciones programadas}} \times 100\%$	A los 3 meses de la contratación	Incrementar
Gestión de operaciones	Mejorar el cumplimiento de la planificación del personal	Cumplimiento de la planificación del personal	Mide el cumplimiento de la planificación de personal programada en un periodo determinado	$\frac{N^{\circ} \text{ Solicitudes de requerimiento de personal cumplidas}}{N^{\circ} \text{ Solicitudes de requerimiento de personal total}} \times 100\%$	Mensual	Incrementar
	Medir la frecuencia de incidentes	Frecuencia de incidentes (%)	Mide la frecuencia de incidentes en un periodo determinado	$\frac{N^{\circ} \text{ Incidentes}}{30 \text{ días}} \times 100\%$	Mensual	Reducir
Gestión financiera	Medir la variación del presupuesto asignado al proceso de Atracción y selección de personal externo	Variación del presupuesto asignado (%)	Mide la variación del presupuesto asignado con el presupuesto real	$\frac{\text{Presupuesto real} - \text{Presupuesto asignado}}{\text{Presupuesto real}} \times 100\%$	Mensual	Reducir
	Medir la rentabilidad de la propuesta de mejora respecto a la inversión de esta.	Rentabilidad (%)	Mide la rentabilidad de la propuesta de mejora respecto al beneficio e inversión	$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversión}} \times 100\%$	Mensual	Incrementar

Nota. Elaboración Propia (2021).

7.5. Ficha de Indicadores

A continuación, se muestra mayor detalle de los KPIS definidos anteriormente, mediante las fichas técnica de Indicadores de gestión.

Tabla 14

Ficha Técnica del Indicador de Gestión del Cliente

FICHA TECNICA DEL INDICADOR DE GESTION DEL CLIENTE		
DATOS DE MEDICION Y SEGUIMIENTO	FUNDAMENTOS DEL INDICADOR - DATOS	
Objetivos	1. Mejorar la satisfacción del cliente interno	2. Contratar a personal calificado y competente
Corresponde al objetivo estratégico	Perspectiva de Clientes: OEI 2: Incrementar la satisfacción de los clientes.	
Formula	$\frac{(N^{\circ} \text{ Requerimiento de personal atendido})}{(N^{\circ} \text{ Requerimiento de personal total})} \times 100\%$	$\frac{(N^{\circ} \text{ Personal contratado aprobado en evaluación de desempeño})}{(N^{\circ} \text{ Personal contratado total que rindió la evaluación de desempeño})} \times 100\%$
Sentido	Incrementar	Incrementar
Frecuencia de medición	Mensual	A los 3 meses de la contratación
Nivel de Satisfactorio	100.00%	100.00%
Nivel Aceptable	80.00%	80.00%
Nivel de acción critico	>50%	>75%

Nota. Elaboración Propia (2021).

Tabla 15

Ficha Técnica del Indicador de Gestión Del Aprendizaje y Crecimiento

FICHA TECNICA DEL INDICADOR DE GESTION DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
DATOS DE MEDICION Y SEGUIMIENTO	FUNDAMENTOS DEL INDICADOR - DATOS	
Objetivos	1. Mejorar el clima laboral	2. Capacitar al personal
Corresponde al objetivo estratégico	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: OEI 9: Fortalecer el talento humano y organizacional	
Formula	$\frac{((\Sigma \text{Puntuación de la encuesta individual de clima laboral}) \div (\text{Total de trabajadores encuestados}))}{(\Sigma \text{Puntuación total de la encuesta de clima laboral})} \times 100\%$	$\frac{(N^{\circ} \text{ Capacitaciones efectuadas})}{(N^{\circ} \text{ Capacitaciones programadas})} \times 100\%$
Sentido	Incrementar	Incrementar
Frecuencia de medición	Anual	A los 3 meses de la contratación
Nivel de Satisfactorio	100.00%	100.00%
Nivel Aceptable	78.00%	80.00%
Nivel de acción critico	>76%	<75%

Nota. Elaboración Propia (2021).

Tabla 16
Ficha Técnica del Indicador de Gestión de Operaciones

FICHA TECNICA DEL INDICADOR DE GESTION DE OPERACIONES		
DATOS DE MEDICION Y SEGUIMIENTO	FUNDAMENTOS DEL INDICADOR - DATOS	
Objetivos	1. Mejorar el cumplimiento de la planificación del personal	2. Medir la frecuencia de incidentes
Corresponde al objetivo estratégico	Perspectiva de Procesos: OEI 6: Eficacia y optimización de procesos clave	
Formula	$(N^{\circ} \text{ Solicitudes de requerimiento de personal cumplidas}) / (N^{\circ} \text{ Solicitudes de requerimiento de personal total}) \times 100\%$	$(N^{\circ} \text{ Incidentes}) / (30 \text{ días}) \times 100$
Sentido	Incrementar	Reducir
Frecuencia de medición	Mensual	Mensual
Nivel de Satisfactorio	100.00%	100.00%
Nivel Aceptable	80.00%	80.00%
Nivel de acción crítico	<60%	<70%

Nota. Elaboración Propia (2021).

Tabla 17
Ficha Técnica del Indicador de Gestión Financiera

FICHA TECNICA DEL INDICADOR DE GESTION FINANCIERA		
DATOS DE MEDICION Y SEGUIMIENTO	FUNDAMENTOS DEL INDICADOR - DATOS	
Objetivos	1. Medir la variación del presupuesto asignado al proceso de Atracción y selección de personal externo	2. Medir la rentabilidad de la propuesta de mejora respecto a la inversión de esta.
Corresponde al objetivo estratégico	Perspectiva Financiera: OEI 1: Incrementar el valor económico	
Formula	$(\text{Presupuesto real} - \text{Presupuesto asignado}) / (\text{Presupuesto real}) \times 100\%$	$\text{Beneficio} / \text{Inversión} \times 100$
Sentido	Reducir	Incrementar
Frecuencia de medición	Mensual	Mensual
Nivel de Satisfactorio	100.00%	100.00%
Nivel Aceptable	60.00%	80.00%
Nivel de acción crítico	<50%	<70%

Nota. Elaboración Propia (2021).

7.6. Evaluación Económica

7.6.1. Costo de la propuesta de mejora

Se efectuó un análisis de la propuesta de mejora para el Proceso de Atracción y Selección Externo, se trabajó con data del año 2021 y con costos estimados para un año.

7.6.2. Costo de KROWDY

Para la implementación del KROWDY se tomará en cuenta el costo mensual que propone el proveedor de KROWDY.

Tabla 18

Costo de Krowdy

KROWDY					
Descripción	Tiempo	Costo mensual		Costo Anual	
Software KROWDY	12 meses	S/.	2,000.00	S/.	24,000.00

Nota. Elaboración Propia (2021).

7.6.3. Costo de Capacitación

En cuanto a las capacitaciones se coordinaría con el proveedor de KROWDY cuando la plataforma tenga actualizaciones, ya que como se mencionó en la prueba piloto se realizó una capacitación a cargo Sr. Mario Fishman Gerente General de KROWDY.

Se consideraría 4 personas para la capacitación en el caso que el encargado que es el Asistente de Recursos Humanos no pueda realizar el Proceso de Atracción y Selección Externo ya sea por vacaciones o descanso médico. Las 4 personas a capacitar serían el Jefe de Recursos Humanos, Asistente de Recursos Humanos I, Asistente de Recursos Humanos II y Practicante de Recursos Humanos (Michael Page, 2022).

Si el personal que está involucrado tuviera que cesar, el nuevo personal debe ser capacitado por lo que se estiman 4 capacitaciones más.

A continuación, se muestra el costo total que involucraría las capacitaciones.

Tabla 19
Costo de Capacitaciones

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Plan de Capacitación periódico	4	S/. 200.00	S/. 800.00
Plan de Capacitación para personal nuevo	4	S/. 200.00	S/. 800.00
Costo Total		S/.	1,600.00

Nota. Elaboración Propia (2021).

Se considera S/ 200.00 soles como coste unitario de la capacitación por los honorarios del capacitador, ya que la capacitación sería online.

Por lo cual, se concluye que, la propuesta de implementación del Proceso de Atracción y Selección Externo tendría un costo total de:

Tabla 20
Costo Total de Propuesta

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	COSTO TOTAL
Implementación de KROWDY	S/. 24,000.00
Capacitaciones	S/. 1,600.00
Costo total	S/. 25,600.00

Nota. Elaboración Propia (2021).

7.7. Beneficio de la propuesta
7.7.1. Estimación de mejora de indicadores involucrados

De la tabla 20 se puede apreciar los indicadores involucrados desarrollados en el presente trabajo, en el cual se expone al indicador, su estado actual, impacto y el análisis, los cuales podemos observar en la siguiente tabla.

Tabla 21

Estimación de mejora de Indicadores Involucrados

NRO.	INDICADOR	ESTADO ACTUAL	IMPACTO	ANÁLISIS
1	Tiempo realizar Proceso de Atracción y Selección Externo	Consultora Michael Page (2021): 60 días Consultora Manpower (2019): 40 días Consultora ADECCO (2018): 40 días	El tiempo que demora el Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo, tiene un impacto negativo puesto que las plazas que no se ocupan a tiempo, generan retrasos en la operatividad de la empresa.	Se redujo el tiempo en el que se realizaría el Proceso de Atracción y Selección Externo según cada consultora: Consultora Michael Page: 43% Consultora Manpower: 23% Consultora ADECCO: 23% Para mayor detalle ver Tabla 20
2	Costo en realizar el Proceso de Atracción y Selección Externo	Consultora Michael Page (2021): S/ 102,000.00 Consultora Manpower (2019): S/ 38,400.00 Consultora ADECCO (2018): S/ 28,000.00	El costo que ha representado anualmente contratar a las consultoras afecta al presupuesto de la Unidad de Recursos Humanos de SEAL, ya que, por la reciente coyuntura, Pandemia COVID-19, lo que la empresa necesita, según el plan de austeridad, es reducir los costos lo máximo posible, no incrementarlos.	En relación al costo anual que involucraría KROWDY cobraría mensualmente S/ 2000.00 sea la cantidad de plazas que se necesiten concursar en razón a eso KROWDY involucraría un costo anual de S/ 24,000.00. Para mayor detalle ver Anexo 8
3	Costo de aplicación del Plan de Retiro Incentivado (PRI)	Consultora Michael Page (2021): S/ 165,326.50 Consultora Manpower (2019): S/ 144,660.68 Consultora ADECCO (2018): S/ 134,327.78	El costo que involucraría la aplicación del Plan de Retiro Incentivado (PRI) por consultora para cubrir las posibles 21 plazas de las personas que se acogerían a dicho Plan durante el año 2021, aumentaría el presupuesto asignado para los procesos regulares de Atracción y Selección de personal.	Se redujo el costo en el que se realizaría el Proceso de Atracción y Selección Externo según cada consultora, la diferencia que existe entre usar KROWDY en comparación a las otras consultoras es: Consultora Michael Page: S/ 141,326.50 Consultora Manpower: S/ 120,660.68 Consultora ADECCO: S/ 110,327.78 Para mayor detalle ver Anexo 8
4	Número de Personal Jubilado	Total de personas jubiladas (2021): 6	Las personas que se jubilarían son aproximadamente el 20% del personal, considerando que se pueden jubilar entre los 65 y 70 años, y están obligados a jubilarse a los 70 años. Esto va ir dando progresivamente.	En relación al costo anual que involucraría KROWDY cobraría mensualmente S/ 2000.00 sea la cantidad de plazas que se necesiten concursar en razón a eso KROWDY involucraría un costo anual de S/ 24,000.00.

Nota: Elaboración propia (2021).

7.7.2. Beneficios Cuantitativos

En relación a la estimación de los beneficios cuantitativos de implementar el Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo en SEAL, se obtendría lo siguiente:

7.7.3. Reducción de días de ejecución

A continuación, podemos apreciar la variación porcentual de días en realizar el Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo.

Tabla 22

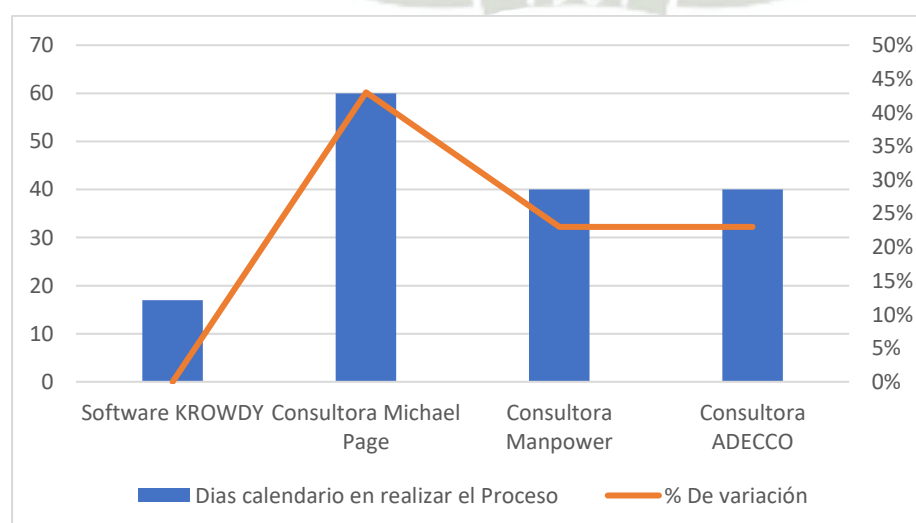
Variación porcentual de días en realizar el Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo

Descripción	Días calendario en realizar el Proceso	% De variación
Software KROWDY	17	
Consultora Michael Page	60	43%
Consultora Manpower	40	23%
Consultora ADECCO	40	23%

Nota: Elaboración propia (2021).

Figura 39

Variación porcentual de días de duración del proceso con consultoras en comparación con el software KROWDY



Nota. Elaboración propia (2021).

7.7.4. Reducción de costo en relación a las contrataciones realizadas

A continuación, se observa la comparación de las contrataciones en los últimos tres años por las consultoras en relación al software KROWDY.

Tabla 23

Comparación de contrataciones realizadas en los tres últimos años en relación a KROWDY

Descripción	Número de Plazas por Proceso	Costo del Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo	
Software KROWDY	Las que se necesite SEAL	S/.	24,000.00
Consultora Michael Page	17	S/.	102,000.00
Consultora Manpower	16	S/.	38,400.00
Consultora ADECCO	22	S/.	28,000.00

Nota: Elaboración propia (2021).

7.7.5. Reducción de los costos en relación al Plan de Retiro Incentivado (PRI)

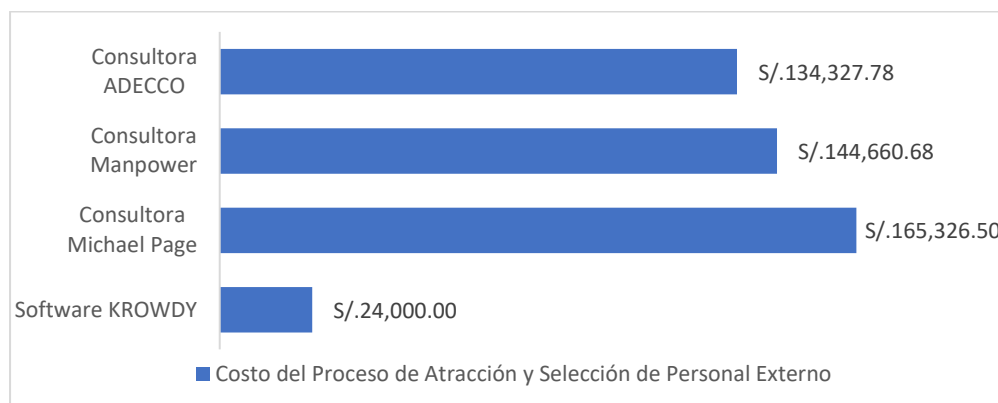
En la siguiente tabla se observa los costes que demandarían el Plan de Retiro Incentivado en relación a las consultoras y el software a implementar.

Tabla 24

Comparación de costos relacionados al Plan de Retiro Incentivado (PRI)

Descripción	Costo del Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo	
Software KROWDY	S/.	24,000.00
Consultora Michael Page	S/.	165,326.50
Consultora Manpower	S/.	144,660.68
Consultora ADECCO	S/.	134,327.78

Nota: Elaboración propia (2021).

Figura 40
Comparación de costos relacionados al Plan de Retiro Incentivado (PRI)


Nota: Elaboración propia (2021)

7.2.6. Beneficios Cualitativos

Para los beneficios Cualitativos podemos considerar que, si se aplica la implementación del Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo en SEAL, se podría realizar un proceso mejor estructurado y se lograría reclutar a candidatos con mejores cualidades. Además de brindar a las Áreas solicitantes profesionales que mejoren la productividad de los procesos de SEAL.

7.8. Análisis de ahorro de costos

Para realizar el cálculo del análisis del ahorro se vio por conveniente escoger los dos indicadores de mayor impacto por la cantidad de plazas a concursar en el 2021, a continuación, se observa el desarrollo de dichos indicadores en relación a las consultoras con las que ha trabajado SEAL en los últimos 3 años.

Primero se van analizar los costos para el personal que se acoge al PRI y para el personal que se jubilará con los costes antes de la propuesta (Consultoras) y luego se realizará el análisis con el costo del software y la resta de ambos se obtendría el beneficio neto.

Tabla 25
Análisis de Costos antes y después de la propuesta

Descripción	Costo de las Consultoras (1)			Costo la propuesta (2)	Análisis de Ahorro (1-2)		
	Consultoras				Consultoras		
	Michael Page	Manpower	ADECCO		KROWD Y	Michael Page	Manpower
Personal acogido al Plan de Retiro Incentivado (PRI)	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	165,326.50	144,660.68	134,327.78	24,000.00	141,326.50	120,660.68	110,327.78
Personal jubilado en 2021	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	-S/.	-S/.
	36,000.00	14,400.00	7,636.36	24,000.00	12,000.00	9,600.00	16,363.64
Total	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	201,326.50	159,060.68	141,964.14	48,000.00	153,326.50	111,060.68	93,964.14

Nota. Elaboración propia (2021)

En tal sentido se puede concluir que utilizando el software KROWDY y no la empresa Michael Page la empresa se ahorraría S/ 153,326.50, asimismo que utilizando el software KROWDY y no la empresa Manpower la empresa ahorraría S/ 111,060.68 y por ultimo que utilizando el software KROWDY y no la empresa ADECCO se ahorraría S/ 93,964.14.

7.9. Análisis de ahorro de tiempo

Para realizar el cálculo del análisis de ahorro de tiempo se vio por conveniente escoger los tiempos destinados por cada consultora.

Tabla 26
Análisis de Tiempos antes y después de la propuesta

Descripción	Costo de las Consultoras (1)			Costo de la propuesta (2)	Análisis de Ahorro (1-2)		
	Consultoras				Consultoras		
	Michael Page	Manpower	ADECCO		Michael Page	Manpower	ADECCO
Tiempo que demora en realizar un proceso (días)	60.00	40.00	40.00	17.00	43.00	23.00	23.00
Total	60.00	40.00	40.00	17.00	43.00	23.00	23.00

Nota. Elaboración propia (2021).

En tal sentido se puede concluir que utilizando el software KROWDY y no la empresa Michael Page la empresa se ahorraría 43 días, asimismo que utilizando el software KROWDY y no la empresa Manpower la empresa ahorraría 23 días y por ultimo que utilizando el software KROWDY y no la empresa ADECCO se ahorraría 23 días.

7.10. Análisis de la Hipótesis

En el presente trabajo mediante la propuesta de implementación del Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo de SEAL el cual se realizó mediante la metodología de Gestión por procesos, se concluye que se redujo el costo, porque implementando el software KROWDY se gastaría aproximadamente S/ 24,000.00 en comparación con el actual proveedor Michael Page el cual en el último año ha generado aproximadamente un costo de S/ 102,000.00. Gracias a la reducción del costo se cumpliría con el Plan de Austeridad que está establecido en SEAL.

También se generaría una mayor productividad en la empresa, ya que con el software de KROWDY se utilizarían según la prueba I: 17 días para realizar el proceso y según la prueba II: 19 días; ya no 60 días que utiliza Michael Page. Y al cumplimiento de esos dos factores damos por cierta la hipótesis planteada en el Capítulo 1, como se muestra a continuación:

Prueba I: Software KROWDY

$$\alpha=5\%$$

$$P=1.5\%$$

$$\mu_1=60 \text{ días (Días utilizados por Michael Page)}$$

$$\mu_2=17 \text{ días (Días de resultado de prueba Software KROWDY)}$$

$$t_o= 45 \text{ días (Tiempo supuesto)}$$

$$H_0= \mu_1-\mu_2 \geq t_o$$

$$H_0 = 60 - 17 \geq 45$$

$$H_0 = 43 \geq 45 \text{ (Se rechaza)}$$

$$H_1 = \mu_1 - \mu_2 < t_0$$

$$H_1 = 60 - 17 < 45$$

$$H_1 = 43 < 45 \text{ (Se acepta)}$$

Discusión: Aceptar H_1 (Se justifica la propuesta)

Prueba II: Software KROWDY

$$\alpha = 5\%$$

$$P = 1.5\%$$

$$\mu_1 = 60 \text{ días (Días utilizados por Michael Page)}$$

$$\mu_2 = 19 \text{ días (Días de resultado de prueba Software KROWDY)}$$

$$t_0 = 45 \text{ días (Tiempo supuesto)}$$

$$H_0 = \mu_1 - \mu_2 \geq t_0$$

$$H_0 = 60 - 19 \geq 45$$

$$H_0 = 41 \geq 45 \text{ (Se rechaza)}$$

$$H_1 = \mu_1 - \mu_2 < t_0$$

$$H_1 = 60 - 19 < 45$$

$$H_1 = 41 < 45 \text{ (Se acepta)}$$

Discusión: Aceptar H_1 (Se justifica la propuesta)

CONCLUSIONES

En el presente trabajo se concluye lo siguiente:

Que mediante la propuesta de implementación del Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo en el Área de Recursos Humanos de SEAL:

PRIMERA: A raíz de la prueba piloto realizada se determina que el porcentaje de reducción del costo del Plan de Retiro Incentivado es del 85.48% y de las jubilaciones del 33.33%; respecto al tiempo se reducirá en 71.67%.

SEGUNDA: Para la implementación del proceso de Atracción y Selección de Personal Externo se realizó 3 fases: Determinación de procesos, Seguimiento, medición y análisis de procesos y Mejora de procesos; y se utilizaron herramientas fichas de proceso, diagrama de flujo, SIPOC Y diagrama de Pareto, bajo la metodología de Gestión por Procesos.

TERCERA: Se elaboro una matriz de selección de proveedores en la cual se analizo catorce criterios los cuales se distribuían en tres aspectos los aspectos técnicos 50%, los aspectos comerciales y económicos 30% y los aspectos empresariales 20%; se realizo la cotización con tres proveedores distintos los cuales dieron una puntuación final de Bizneo 3.16, Altamira 2.99 y Krowdy 3.67. Por lo cual se concluye el que software a utilizar es Krowdy.

CUARTA: Se identificaron dos KPIS que me da un total 6 indicadores por cada perspectiva, los cuales son relevantes para el estudio del trabajo de investigación ya que al aplicar Gestión por procesos se debe hacer una medición mediante un Balance Score Card cabe indicar que dichos KPIS serán ejecutados por el encargo del proceso.

QUINTA: Al realizar el estudio del beneficio/costo del proceso se puede concluir que la propuesta es viable tanto en el tiempo como en el costo. Se obtuvo en el análisis costo resultados el beneficio que se obtendría después de aplicar el software de KROWDY en comparación con el costo que nos representa Michael Page se ahorraría S/ 153,326.50, asimismo que utilizando el software KROWDY y no la empresa Manpower la empresa ahorraría S/ 111,060.68 y por ultimo que utilizando el software KROWDY y no la empresa ADECCO se ahorraría S/ 93,964.14.

También se generaría una mayor productividad en la empresa, ya que con el software de KROWDY se utilizarían según la prueba I: 17 días para realizar el proceso y según la prueba II: 19 días; ya no 60 días que utiliza Michael Page.

RECOMENDACIONES

Considerando la importancia del presente trabajo de investigación y el impacto que conllevaría a su aplicación tanto en el aspecto económico como en el tiempo de proceso se recomienda:

PRIMERA: En cuanto al costo del proceso y a la reducción del tiempo esta se debe optimizar de manera periódica utilizando la herramienta PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), así se podrán solucionar problemas que puedan generarse más adelante y a su vez tener una mejora continua en la calidad del proceso.

SEGUNDA: Buscar herramientas para poder desarrollar mas a detalle los procesos, así mismo en el proceso de implementación tener en cuenta la permanente actualización de los datos para conseguir una información veraz.

TERCERA: Se debe realizar un estudio de mercado secuencial de tal forma que permita conocer todos los proveedores que puedan facilitar este tipo de software con el fin de encontrar un software que sea cada vez más óptimo en el uso de la implementación de este proceso.

CUARTA: Medir los indicadores establecidos y mejorar el rendimiento del proceso para mantener los resultados en un crecimiento constante.

QUINTA: En caso se adicionen acciones de mejora a este proceso, se debe actualizar el análisis Costo y Tiempo y poder evaluar la rentabilidad que atribuyen estas acciones de mejora.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada, R. (2019). *Selección de Personal y el desarrollo organizacional de la oficina general de gestión de recursos Humanos del ministerio de Agricultura y Riego en el Año 2016* [Tesis de Posgrado, Universidad Inca Garcilazo de la Vega]. Repositorio Institucional.
http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4067/TESIS_MAEST.GEST.CTRL.GUBERN_RUTH%20MARIA%20AHUMADA%20MENDOZA.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Beltrán, J., Carmona, M. A., Carrasco, R., Rivas, M. A., & Tejedor, F. (2009). *Guía para una Gestión basada en procesos*. Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión del Instituto Andaluz de Tecnología. https://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf
- Bustillos, A. (2020). *Implementación de los servicios digitales en el Área de RR.HH. en una empresa de servicios de Gestión de Recursos humanos* [Tesis de Pregrado, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio Académico.
http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6625/bustillos_saa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Concepto. (6 de julio de 2020). *Investigación no experimental*.
<https://concepto.de/investigacion-no-experimental/>
- Dre-learning. (s. f.). *Tema 4: Definición del tipo de investigación a realizar*. http://www.dre-learning.com/download/cursos/mdli/parte_4.htm
- Escuela Nacional de Administración Pública (julio 2021). *Gestión por procesos para la Administración Pública*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2679188/Gesti%C3%B3n%20por%20Procesos%20para%20la%20Administraci%C3%B3n%20P%C3%ABlica.pdf>

Flores, J., & Vargas, R. (2018). *Eficacia de la Aplicación del Proyecto de Selección de Personal en la empresa White Lion Foods Agro SAC en el periodo 2016-2017* [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de San Agustín]. Repositorio Institucional.
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5751/RIfIltijl.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hancco, A. (2018). *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 CANDWI SAC.,2018* [Tesis de Pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8608/1/2018_Hancco-Luza.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (29 de diciembre de 2019). *Decreto Supremo N° 403-2019-EF*. Diario Oficial El Peruano.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/470605/DS403_2019EF.pdf

Michael Page. (10 de 03 de 2022). *Michael Page*. Obtenido de Michael Page:
<https://www.michaelpage.pe/>

Otoya, F. (2014). *Plan de Negocio para la creación de una empresa de Reclutamiento y Selección Especializada en el Sector de distribución de electricidad* [Tesis de Postgrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/338534/Tesis%20MBA%20-%20Javier%20Otoya.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. (SEAL,2017). *Plan Estratégico de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.* Seal. Obtenido de

<http://www.seal.com.pe/Documentos/PLANEAMIENTO/A%C3%B1o%202019/PLAN%20ESTRAT%C3%89GICO%202017-2021%20V.07-CNC.pdf>

SEAL. (2021). *¿Quiénes somos?*.

http://www.seal.com.pe/compania/Paginas/Quienes_Somos.aspx

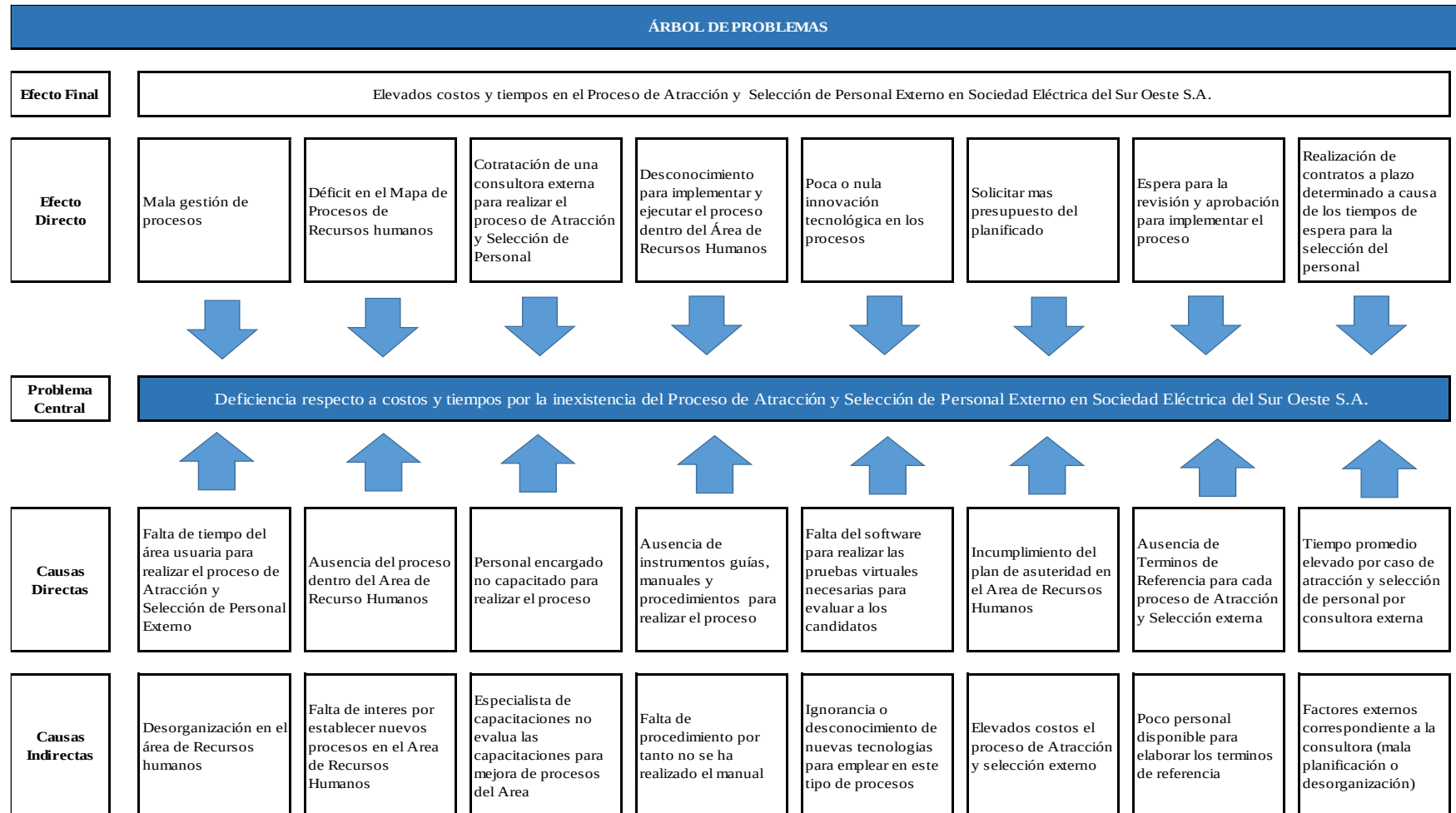
Secretaría de Gestión Pública. (2015). *Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM - Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública.*

Presidencia del Consejo de Ministros. https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf

Vela, J. (2018). *El sistema de Control Interno y su relación con los Procesos de selección de las Contrataciones y adquisiciones del estado en el Gobierno Regional de Madre de Dios, 2018* [Tesis de Posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital Institucional.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29025/Vela_MJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

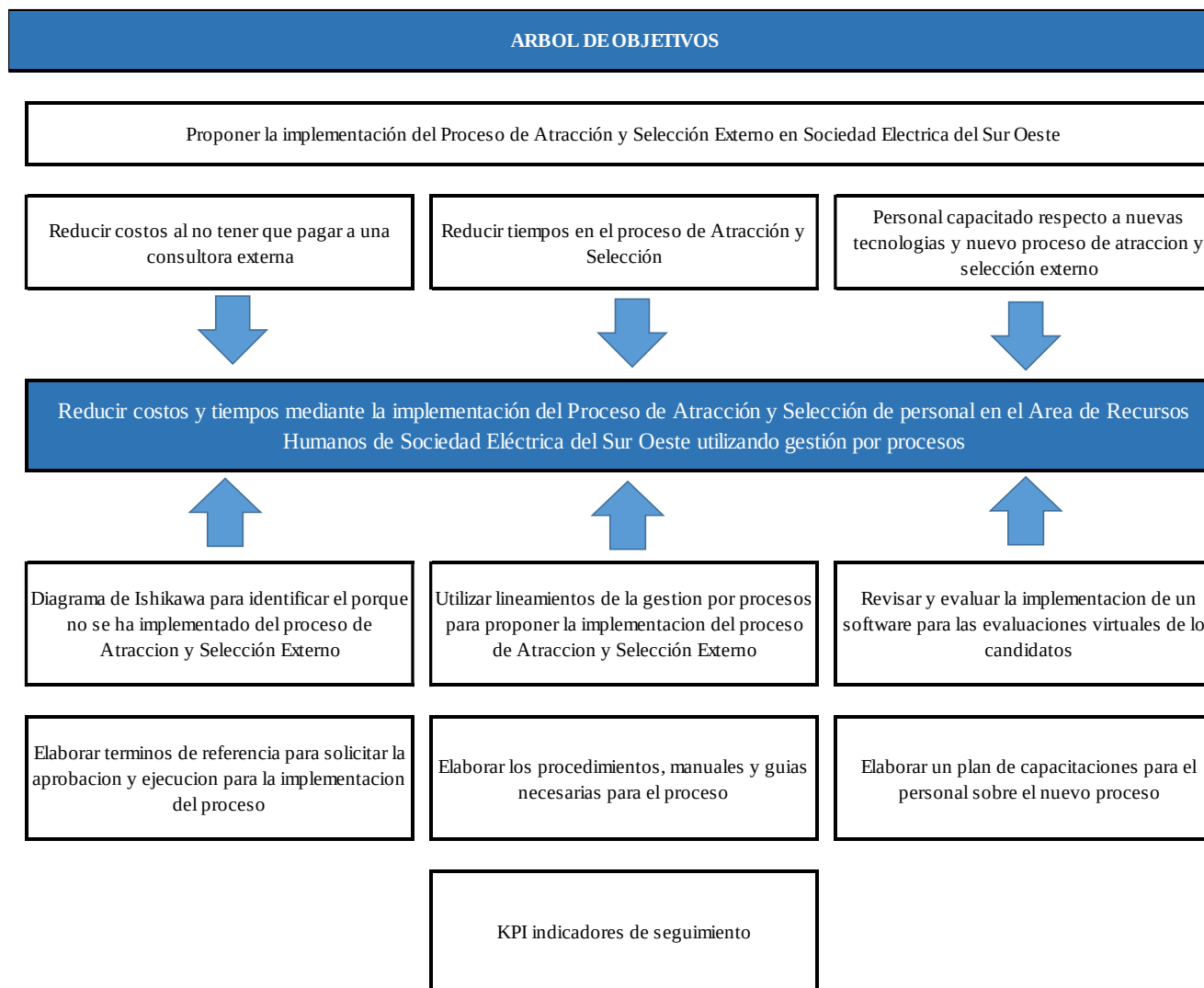
ANEXOS

Anexo 1. Árbol de problemas



Nota. Elaboración propia.

Anexo 2. Árbol de objetivos



Anexo 3. Matriz de Consistencia

TÍTULO	Propuesta para Implementar el Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo basado en la Gestión por Procesos, dentro del Área de Recursos Humanos en la Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. en la Ciudad de Arequipa								
PROBLEMA PRINCIPAL	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA		OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
Problema Principal: Deficiencia en el Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo, respecto a costo y tiempo, en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.	Interrogante Principal: ¿Es factible proponer la implementación del Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo basado en la Gestión por procesos, para reducir costo y tiempo en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.?	¿Qué herramientas se utilizarán para el realizar el análisis de la situación actual del Área de Recursos Humanos, respecto al proceso Atracción y selección de Personal Externo?	Reducir costo y tiempo mediante la propuesta de implementación del proceso de Atracción y Selección de Personal Externo, basado en gestión por procesos dentro del Área de Recursos Humanos en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.	Realizar un análisis de la situación actual en el Área de Recursos Humanos, respecto al proceso de Atracción y Selección de Personal Externo.	Mediante la propuesta de Implementar el Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo, basado en la Gestión por Procesos se reducirá el costo y tiempo para dicho proceso.	Variable Independiente: Propuesta para implementar el proceso de Atracción y Selección de Personal Externo basado en la Gestión por Procesos.	Diagnóstico de la situación actual	Caracterización de procesos	Tipo de Investigación: Descriptivo, Explicativo.
		¿Qué herramientas de la metodología de la Gestión por Procesos se utilizará para desarrollar y proponer la implementación del proceso de atracción y selección de Personal Externo?		Proponer la implementación del Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo utilizando la metodología de Gestión por Procesos.			Diagrama de flujo para el nuevo proceso	SIPOC	Nivel de Investigación: No experimental y transversal
		¿Qué tipo de software sería el más idóneo implementar que los que candidatos puedan realizar sus evaluaciones virtuales?		Analizar y evaluar la implementación de un software para que los candidatos puedan rendir sus evaluaciones virtuales.			Requerimientos de puestos de trabajo	Estadístico y pronóstico de cantidad de puestos de trabajo	Método de Investigación: Mixto
		¿Qué KPIS se utilizarán para medir la eficiencia del nuevo proceso de Atracción y selección de Personal Externo?		Diseñar KPIS para dar seguimiento y medir la eficiencia del nuevo proceso de Atracción y Selección de Personal Externo.			Requerimiento de Software para evaluaciones virtuales	Costo del Software	Población: 20 de puestos de trabajo
		¿Cuál sería el ahorro y/o beneficio respecto a costo y tiempo al implementar el nuevo proceso de Atracción y Selección de Personal Externo?		Cuantificar el beneficio respecto a costo y tiempo de la propuesta de implementar el proceso de Atracción y Selección de Personal Externo.		Variable Dependiente: Reducción respecto a Costo y Tiempo.	Beneficio económico	B/C	Muestra: 20 de puestos de trabajo
							Beneficio respecto a tiempo	% reducción de tiempo del proceso de Atracción y Selección de Personal Externo	Técnica: Observación, entrevista, entrevista grupal
							KPIS de medición	n° de contrataciones por semestre	Instrumentos: ficha de observación, ficha de entrevista y ficha de entrevista grupal
								% de fallas que presenta el software	
								n° de contratados que superan el periodo de prueba	Estadísticos: Análisis estadístico, pronósticos y evaluación económica

Nota. Elaboración propia.

Anexo 4. Entrevista Jefe de la Unidad de Recursos Humanos de SEAL

FICHA DE ENTREVISTA

Nombres y Apellidos:	Morales Aráoz Carlos Enrique
Cargo:	Jefe Unidad de Recursos Humanos
Fecha:	22/04/2021

1. ¿Cuál es la razón por la cual no se ha Implementado el Proceso de Atracción y Selección Externo?

Básicamente no se ha implementado el Proceso de Atracción y Selección Externo, por la falta de tiempo para que se le puede destinar a realizarlo ya que la idea se tuvo, pero por la reciente coyuntura del COVID-19 no se pudo hacer implementar.

2. ¿Usted cree que sería factible implementar el Proceso de Atracción y Selección Externo?

En mi opinión, si me parece una idea que hace tiempo se quiere llevar a cabo ya que nos haría el proceso menos costoso y más rapido de trabajarlo, ya que en la actualidad se esta aplicando este proceso por consultoras Externas, pero si lo aplicariamos seria beneficio ya que los filtros de busqueda de candidatos estaria mas recalcado por nosotros.

3. ¿ Que factores cree que afectarían la implementación del Proceso de Atracción y Selección?

Los factores que afectarían primero es designar a un encargado del proceso y capacitarlo en el tema, luego generar el procedimiento y que sea aprobado por la gerencia y subirlo al sistema de gestión y tambien hacer un estudio de mercado para ver cual es el software que mas conviene, o si solo se haria por las plataformas que ya existen como computrabajo, bumeran, etc.

4. ¿ Que factores se tendria que tomar en cuenta para una correcta implementación del proceso?

Se debería tomar en cuenta considerar mejorar los formatos de entrevista, actualizarlos ya que este formato se toma en cuenta una vez la consultora nos da la terna de los postulantes, me parece que se debe considerar un examen de conocimientos para los puestos tecnicos que involucren trabajos de alto riesgo. Lo que se puede hacer tambien es aplicar alguna herramienta que pueda evaluar al personal de una manera didactica no se me ocurre alguna seria bueno que lo investigues.

5. ¿ Con que indicadores evaluaria el desempeño de la implementación del Proceso de Atracción y Selección Externo de Personal?

Los indicadores que tendria en cuenta para evaluar el procedimiento seria el costo que embargaria, el tiempo de demora (horas hombre), la satisfacción de los candidatos elegidos por SEAL.

Anexo 5. Entrevista Asistente de Recursos Humanos

FICHA DE ENTREVISTA

Nombres y Apellidos:	Luna Menendez Maria Fernanda
Cargo:	Asistente de Recursos Humanos
Fecha:	7/06/2021

1. ¿Qué problemas identificas en relación al proceso de atracción y selección externa?

En el proceso de atracción y selección externa podemos encontrar problemas como retrasos en la atención a los requerimientos de las áreas que necesitan el servicio ya que las consultoras suelen tomarse un tiempo considerable para el proceso de selección. Otro de los factores que generan un problema en cuanto al cumplimiento del plan de austeridad es el costo que representa la contratación de estas consultoras

2. ¿Consideras relevante implementar dicho proceso en SEAL?

Me parece relevante la aplicación del proceso ya que principalmente se cumpliría el plan de austeridad de SEAL y la unidad de recursos humanos no se saldría de su presupuesto pactado en un inicio con el área a cargo.

Considerar también que si se implementa el proceso y se realiza en menos tiempo que la consultora serviría de apoyo para las áreas que se encuentran con plazas vacantes y genera contingencia en la productividad de la misma.

3. ¿Cómo debería estructurarse dicho proceso en el SEAL?

Se debe estructurar en base al Proceso de Atracción y Selección Interno de SEAL, ya que una vez este proceso se declare desierto se debe realizar el Proceso de Atracción y Selección Externo considerando que ahora se debe realizar las actividades que se hacía la consultora encargada

4. ¿Qué recomendaciones darías para la implementación de dicho proceso?

Recomendaría que para realizar el proceso se debe tomar en cuenta la realización de un examen de conocimientos para ver si el candidato está calificado para el puesto

Anexo 6. Prueba Piloto de Software KROWDY I

Prueba Piloto de Software Krowdy para Procesos de Selección

Objetivos

- Determinar el tiempo de ciclo para nuevo proceso de atracción y selección de personal externo, utilizando el software KROWDY.
- Conocer como es el funcionamiento del software en el Proceso de Atracción y Selección.
- Validar que los candidatos seleccionados cumplan con el perfil requerido por SEAL en cumplimiento del Manual de Organización y Funciones (MOF).

Alcance

- Unidad de Recursos Humanos de la Gerencia de Administración y Finanzas de SEAL.

Procedimiento

I. Metodología

En el presente trabajo se desea implementar el Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo por lo cual se propone utilizar un software para el proceso de Atracción y Selección de Personal Externo el cual sería encargado al Asistente de Recursos Humanos, dicho proceso en la actualidad lo realiza una consultora externa y por la coyuntura ha aumentado sustancialmente el requerimiento de personal por las recientes jubilaciones, y plan de retiro incentivado.

Las empresas consultoras que en la actualidad trabajan con SEAL se encargan interinamente del proceso desde:

- a) La publicación de las bases y convocatorias.
- b) Se encargan de recibir todos los CV y/o hojas de vida de los postulantes.
- c) Filtran a los candidatos idóneos para el puesto.

- d) Les hacen pasar una prueba psicométrica.
- e) Y pasan una terna a SEAL con los candidatos que serán entrevistados por el comité de Selección.

II. Selección para el grupo de participantes para la prueba piloto

Para la selección de los participantes de la prueba piloto se considerará el Asistente de Recursos Humanos de la Unidad de Recursos Humanos y a la practicante de la misma área para que brinde soporte en dicha prueba.

Además, se seleccionó a tres personas que iban a realizar el papel de postulantes.

III. Duración de la prueba piloto

La prueba piloto se aplicó en el mes de julio del 2021, durante la segunda semana, por un periodo de 17 días calendario.

Considerando que el tiempo de duración de la prueba piloto, fue establecido por el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.

IV. Procedimiento

La prueba piloto fue llevada a cabo por la Asistente de Recursos Humanos y la Practicante de la Unidad, las cuales tuvieron una capacitación por parte del proveedor de Krowdy, el Sr. Mario Fishman Gerente General y recibieron un manual de guía, el cual sirvió para poder conocer el entorno y funcionamiento del software.

Para la realización de la prueba se empezó el día lunes 05 y se culminó el día miércoles 21 de julio del 2021. Cabe indicar, que en la Unidad de Recursos Humanos se ha establecido que los Procesos Internos y Externos se inicien los días lunes.

V. Resultados

Ya que la publicación es una prueba piloto y no se puede utilizar el nombre de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste SA por cumplimiento de la Ley de Transparencia N°27806 y del su reglamento interno de SEAL; por tal motivo para dicha prueba piloto se optó por colocar el nombre de una empresa ficticia.

1) Resultados del día lunes 05 de julio:

El día lunes 05 se llevó a cabo la publicación de la plaza de Auxiliar de Atención al cliente, se agregó datos como horario, ubicación, remuneración, área, jerarquía y el tipo de contrato, tal como se muestra en la siguiente imagen:

Por Publicar • Modificado hace unos segundos

Auxiliar de Atención al Cliente

 **TELECORP** ? Empresa Confidencial ☒

Vencimiento
15/03/22 

 Full-time   Arequipa, Perú  S/.  3000 - 3700 ?  Confidencial ☒  Atención al cliente

 Administrativo  Planilla 

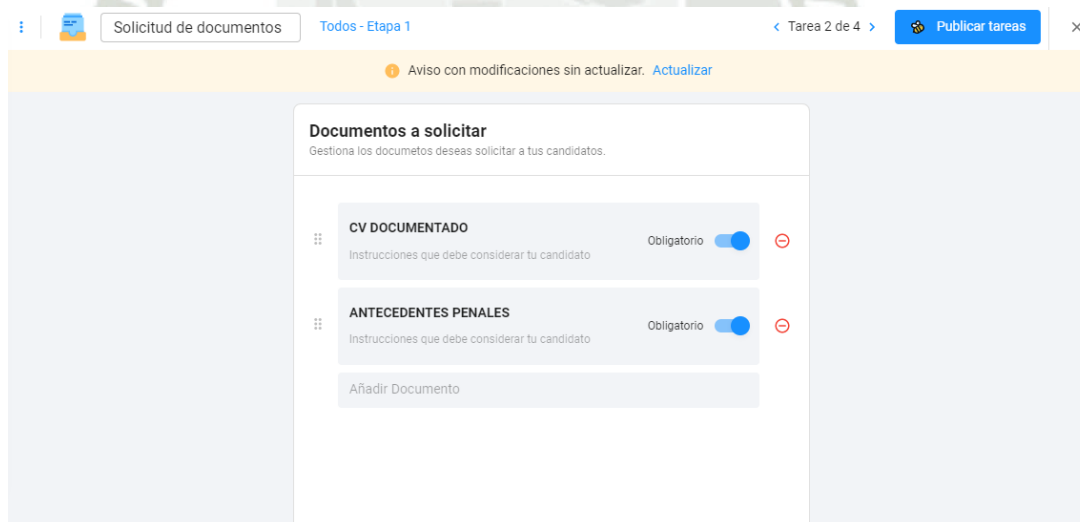
Una vez creado el anuncio se procedió a subir este a las distintas plataformas, las cuales fueron:

- a) Laborum
- b) Universidad Continental
- c) Universidad San Pablo
- d) Centrum PUCP
- e) Fondo Talento

Tal como se muestra en la siguiente imagen.



En esta etapa se solicitó los siguientes documentos: CV documentado y antecedentes penales; tal como se muestra en la siguiente imagen:



Una vez colocado en las bolsas de trabajo y solicitar los requisitos se procede a recibir a los candidatos que se postulan. En la siguiente imagen se puede observar la inscripción de los candidatos según el anuncio.

☐ **Atracción** 3



Agregar
candidato



Compartir
publicación



Importar
candidatos



invitar 3 candidatos pendientes

PB

Pedro Betran

Invitar 



JQ

Jose Quispe

Invitar 



CP

Carla Palacios

Invitar 



2) Resultados del día martes 06 de julio al lunes 12 de julio 2021

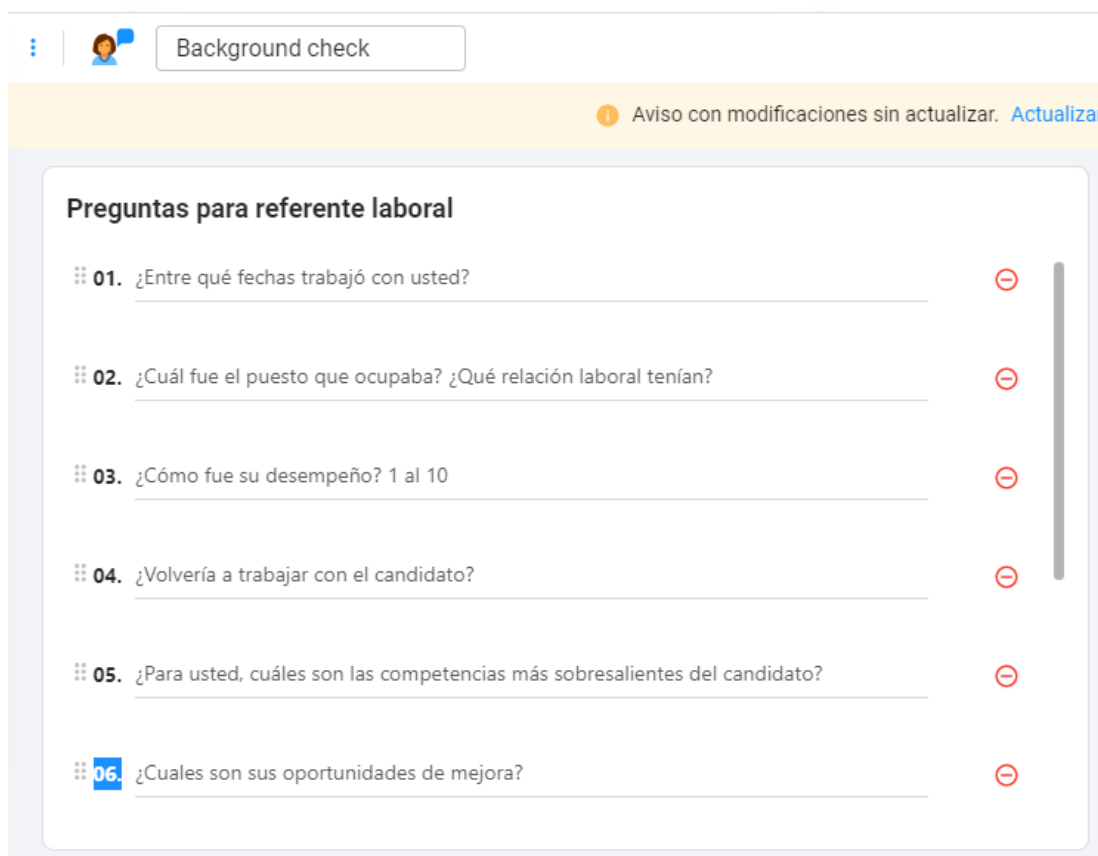
Tal como se propone en el procedimiento para el nuevo proceso de Atracción y Selección de Personal Externo; se establece como política se tiene que se debe esperar 7 días calendario para que los postulantes, puedan ver la oferta laboral publicada en las plataformas digitales y en caso estén interesados y su perfil calce con el puesto puedan enviar la documentación requerida.

3) Resultados del día martes 13 de julio 2021:

Una vez que los candidatos hayan subido a la plataforma los documentos requeridos, se procedió al background check, (Validación de Antecedentes) el cual consiste en validar las referencias laborales y las referencias de seguridad de los candidatos para afianzar la veracidad de datos, la cual demora del martes 13 de julio y miércoles 14 de julio 2021, para poder confirmar la información, en tanto no se recibe respuesta el candidato es descalificado, la validación se realiza vía

telefónica y las absoluciones deben ser respondidas por correo electrónico para posterior fiscalización. Se concluye el proceso de validación a las 15:00 horas del miércoles 14 de julio y se notifica a los 3 candidatos que pasan a la siguiente etapa a las 16:00 horas.

A continuación, podemos observar el background check.



Background check

Aviso con modificaciones sin actualizar. [Actualizar](#)

Preguntas para referente laboral

01. ¿Entre qué fechas trabajó con usted?
02. ¿Cuál fue el puesto que ocupaba? ¿Qué relación laboral tenían?
03. ¿Cómo fue su desempeño? 1 al 10
04. ¿Volvería a trabajar con el candidato?
05. ¿Para usted, cuáles son las competencias más sobresalientes del candidato?
06. ¿Cuales son sus oportunidades de mejora?

4) Resultados del día jueves 15 de julio 2021:

Se evalúa a los candidatos con preguntas que requieren de conocimientos básicos en relación al puesto al cual se está postulando, dicho examen se realiza en conjunto con el área solicitante del candidato, se evaluarían conocimiento del puesto, funciones, experiencias idiomas, etc.

Se tomarían 5 preguntas que se deben resolver en 30 minutos y serian de opción múltiple, la cual será notificada a su correo electrónico mediante software (a

las 16:00 horas del miércoles 14 julio y podrán realizar su evaluación hasta las 15:00 horas del jueves 15 de julio 2021), para lograr mayor participación y sin perjuicio de los mismos, los candidatos que saquen un 80% de aprobación pasan a la siguiente prueba, a continuación, podemos observar como se muestra en la plataforma:



A su vez ese día se realizó la prueba psicométrica Ice Baron la cual evalúa inteligencia emocional, en KROWDY da la opción de escoger entre sus varias pruebas psicométricas, las cuales podrían variar en relación al puesto a solicitar. El tiempo de duración es de 40 minutos por lo cual será notificado a su correo electrónico mediante software (a las 16:00 horas del miércoles 14 julio y podrán realizar su evaluación hasta las 15:00 horas del jueves 15 de julio 2021) mediante software. Para que el postulante pase a la siguiente fase del proceso debe tener una aprobación de 70% como mínimo. En la siguiente imagen se puede algunas de las pruebas que se puede tomar a los postulantes:

Selecciona las pruebas a evaluar

Pruebas (1)

Todos

Pruebas

Clinica

Comportamiento

Inteligencia

Otras

Personalidad

Línea de carrera

Competencias (0)

☐ TIG - 1 (DOMINÓS) - 49

☐ IPG - INVENTARIO DE PERSONALIDAD DE GORDON - 72

☐ MM MINI MULT. - 71

☐ DISC - 7

☐ BFQ - 11

☐ TEST LIDERAZGO - 25

☐ TEST 16 PF - 27

☒ ICE BARON - 1

☐ TEST GATB - 26

☐ CPS - 12

Pruebas seleccionadas

Total: 40 minutos

Pruebas

Ice BarOn 40 min

Objetivo:
Cuestionario de inteligencia emocional (mide las habilidades sociales y emocionales)

Factores:
* Relación Interpersonal (Empatía, Relaciones Interpersonales, Responsabilidad Social).
* Relación Intrapersonal (Comprensión de sí mismo, Asertividad, Autoconcepto, Autorealización, Independencia).
* Adaptabilidad (Solución de problemas, prueba de realidad, flexibilidad).
* Manejo de estrés (Tolerancia al estrés, Control de impulsos).

Tiempo:
40

Línea de Carrera:

[Cancelar](#) [Guardar](#)

5) Resultados del día viernes 16 de julio 2021:

El día viernes 16 se realizó la prueba de Video-Cuestionario la cual tiene una duración de 10 minutos; en la cual el postulante se graba respondiendo las tres preguntas las cuales están relacionadas a Habilidades Blandas dichas preguntas serán formuladas por la Unidad de Recursos Humanos en relación al cargo a postular, para realizar dicha prueba el candidato será notificado a su correo electrónico mediante software (a las 16:00 horas del jueves 15 julio y podrán realizar su video hasta las 15:00 horas del viernes 16 de julio 2021).

Para que el postulante pase a la siguiente fase del proceso debe tener una aprobación de 80% como mínimo.

Video Cuestionario Todos - Etapa 0 Tarea 0 de 0 [Publicar tareas](#)

Aviso con modificaciones sin actualizar. [Actualizar](#)

Preguntas del video cuestionario
Escribe las preguntas que el candidato debe responder

01. Cual es tu motivación para laborar en una empresa del estado

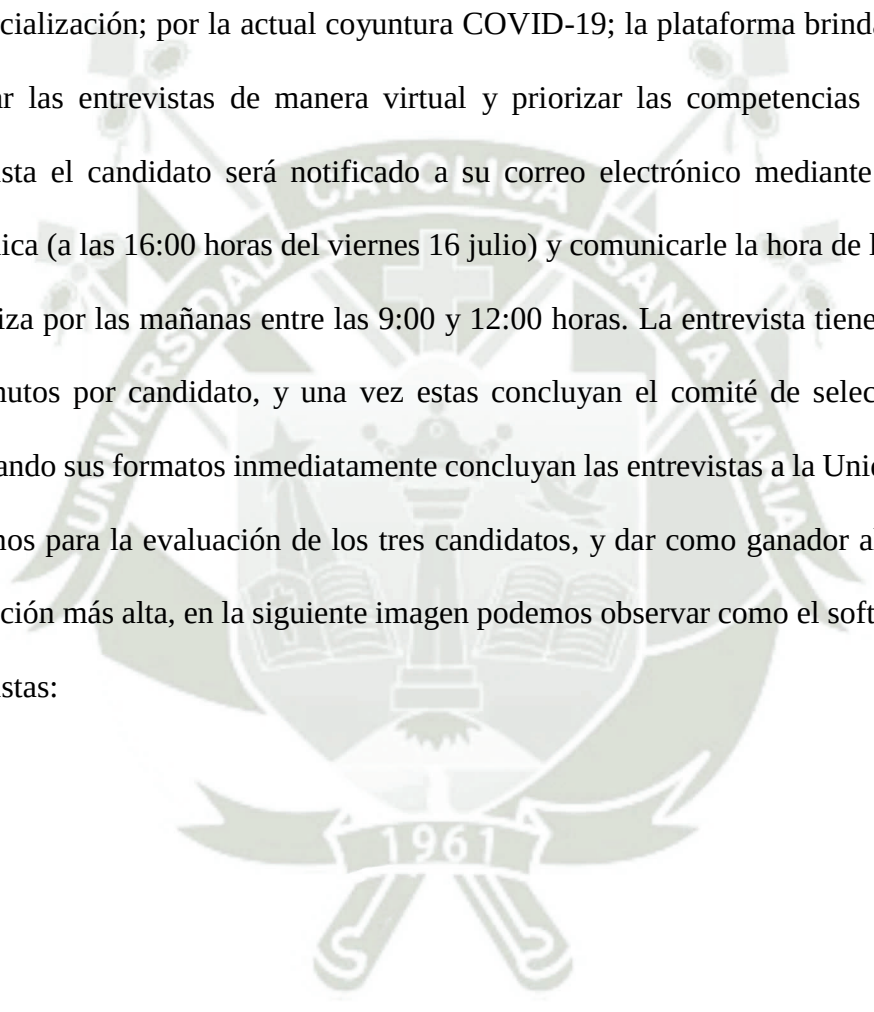
02. Que aportes de valor proporcionarías a la empresa

03. Cuales son tus habilidades blandas

Al término de esta etapa se evalúa a los tres candidatos que hayan conseguido la puntuación más alta, para que pasen a la etapa de entrevistas.

6) Resultados del día martes 20 de julio 2021:

En esta etapa se realizó la entrevista a la terna final por el comité de selección el cual está conformado por: Gerencia General, la Gerencia de Asesoría Legal, el Jefe de Recursos Humanos y la Gerencia a la cual pertenece la plaza, que en este caso es la Gerencia de Comercialización; por la actual coyuntura COVID-19; la plataforma brinda la facilidad de agendar las entrevistas de manera virtual y priorizar las competencias para realizar la entrevista el candidato será notificado a su correo electrónico mediante software y vía telefónica (a las 16:00 horas del viernes 16 julio) y comunicarle la hora de la entrevista que se realiza por las mañanas entre las 9:00 y 12:00 horas. La entrevista tiene como duración 30 minutos por candidato, y una vez estas concluyan el comité de selección debe estar alcanzando sus formatos inmediatamente concluyan las entrevistas a la Unidad de Recursos Humanos para la evaluación de los tres candidatos, y dar como ganador al que consiga la puntuación más alta, en la siguiente imagen podemos observar como el software agenda las entrevistas:



Selección de competencias



Buscar competencias



Competencias seleccionadas

- ☒ Adaptabilidad a los Cambios
- ☐ Autodidacta
- ☐ Búsqueda de Información
- ☐ Capacidad de Planificación
- ☒ Capacidad para aprender
- ☐ Cierre de Acuerdos
- ☒ Compromiso
- ☐ Compromiso con la Rentabilidad
- ☒ Comunicación
- ☐ Conciencia interorganizacional

Adaptabilidad a los Cambios



Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa en épocas difíciles.

Capacidad para aprender



Capacidad de perseguir y persistir en el aprendizaje y de organizarlo, siendo consciente de cómo aprende, de qué necesita, qué oportunidades hay y qué debe superar para aprender con éxito.

Compromiso



Capacidad para sentir como propios los objetivos de la

Cancelar

Guardar

Video Entrevista

Tarea 8 de 8

Publicar tareas



Aviso con modificaciones sin actualizar. Actualizar

Competencias

Elige las competencias que deseas añadir a la prueba

- Adaptabilidad a los Cambios
- Capacidad para aprender
- Compromiso
- Comunicación

+ Agregar Competencia

Entrevista tu mismo

Comparte el Acceso a video entrevista y otorga la clave de responsables a los evaluadores.

Acceso a video entrevista

Clave de responsables

7) Resultados del día miércoles 21 de julio 2021:

Al día siguiente hábil de la evaluación después de las entrevistas de comité de selección, se le comunica al candidato ganador mediante un correo de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste con la felicitación correspondiente por su ingreso, así mismo se le indica la fecha de programación de examen médico, el cual debe ser aprobatorio para solicitarle la documentación a presentar para su contratación, la remuneración y cuando debe apersonarse para la firma del contrato.

Conclusiones:

- Podemos concluir que para un proceso de selección interno se puede realizar en 9.33 días, lo que normalmente las consultoras demoran entre 45 y 60 días en dar el candidato idóneo, en la siguiente tabla podemos observar el proceso evaluado en minutos.

DIA	DEFINICION DE ETAPA	TIEMPO QUE DEMORA EN MINUTOS	TIEMPO QUE DEMORA EN DIAS
Lunes 05/07	Publicación de la plaza	15	0.01
	Publicación de Requisitos	15	0.01
Martes 06/07 al Lunes 12/07	Recepción de requisitos	10080	7.00
Martes 13/07	Validación de antecedentes	1857.6	1.29
Jueves 15/07	Evaluación de Conocimientos	30	0.02
	Filtrado de aprobados en evaluación	60	0.04
	Evaluación Psicométrica	40	0.03
	Filtrado de aprobados en evaluación	60	0.04
Viernes 16/07	Video Cuestionario	10	0.01
	Filtrado de seleccionados en Video-Cuestionario	900	0.63
Martes 20/07	Entrevista con comité de selección	30	0.02
	Deliberación del Comité	300	0.21
Miercoles 21/07	Comunicación al ganador	30	0.02
TOTAL		13427.6	9.33

- Los procesos de selección deben efectuarse según el proceso de Atracción y Selección Interno de SEAL en 30 días calendario, por tanto, se da cumplimiento al tiempo necesario para realizar el proceso.
- En cuanto al manejo del software el funcionamiento es muy sencillo, y fácil de aprender y es de gran utilidad.

Anexo 7. Prueba Piloto de Software KROWDY II

Prueba Piloto de Software Krowdy para Procesos de Selección

Objetivos

- Determinar el tiempo de ciclo para nuevo proceso de atracción y selección de personal externo, utilizando el software KROWDY.
- Conocer como es el funcionamiento del software en el Proceso de Atracción y Selección.
- Validar que los candidatos seleccionados cumplan con el perfil requerido por SEAL en cumplimiento del Manual de Organización y Funciones (MOF).

Alcance

- Unidad de Recursos Humanos de la Gerencia de Administración y Finanzas de SEAL.

Procedimiento

VI. Metodología

En el presente trabajo se desea implementar el Proceso de Atracción y Selección de Personal Externo por lo cual se propone utilizar un software para el proceso de Atracción y Selección de Personal Externo el cual sería encargado al Asistente de Recursos Humanos, dicho proceso en la actualidad lo realiza una consultora externa y por la coyuntura ha aumentado sustancialmente el requerimiento de personal por las recientes jubilaciones, y plan de retiro incentivado.

Las empresas consultoras que en la actualidad trabajan con SEAL se encargan interinamente del proceso desde:

- f) La publicación de las bases y convocatorias.
- g) Se encargan de recibir todos los CV y/o hojas de vida de los postulantes.
- h) Filtran a los candidatos idóneos para el puesto.

- i) Les hacen pasar una prueba psicométrica.
- j) Y pasan una terna a SEAL con los candidatos que serán entrevistados por el comité de Selección.

VII. Selección para el grupo de participantes para la prueba piloto

Para la selección de los participantes de la prueba piloto se considerará el Asistente de Recursos Humanos de la Unidad de Recursos Humanos y a la practicante de la misma área para que brinde soporte en dicha prueba.

Además, se seleccionó a cuatro personas que iban a realizar el papel de postulantes.

VIII. Duración de la prueba piloto

La segunda prueba piloto se aplicó en el mes de noviembre del 2022, durante la segunda semana, por un periodo de 19 días calendario.

Considerando que el tiempo de duración de la prueba piloto, fue establecido por el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.

IX. Procedimiento

La prueba piloto fue llevada a cabo por la Asistente de Recursos Humanos y la Practicante de la Unidad, las cuales tuvieron una capacitación por parte del proveedor de Krowdy, el Sr. Mario Fishman Gerente General y recibieron un manual de guía, el cual sirvió para poder conocer el entorno y funcionamiento del software.

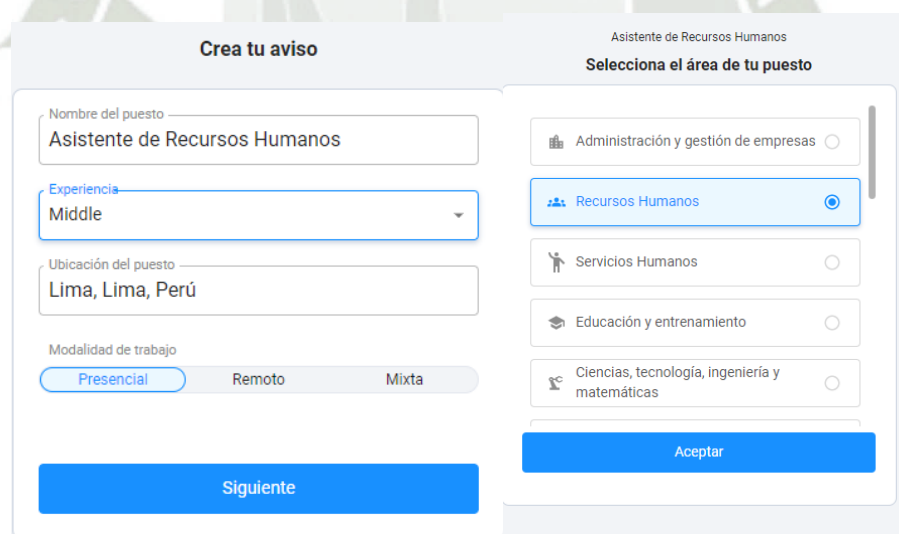
Para la realización de la prueba se empezó el día lunes 07 y se culminó el día viernes 25 de noviembre del 2022. Cabe indicar, que en la Unidad de Recursos Humanos se ha establecido que los Procesos Internos y Externos se inicien los días lunes.

X. Resultados

Ya que la publicación es una prueba piloto y no se puede utilizar el nombre de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste SA por cumplimiento de la Ley de Transparencia N°27806 y del su reglamento interno de SEAL; por tal motivo para dicha prueba piloto se optó por colocar el nombre de una empresa ficticia.

8) Resultados del día lunes 07 de noviembre:

El día lunes 07 se llevó a cabo la publicación de la plaza de Asistente de Recursos Humanos, la aplicación se actualizo y antes de crear la plaza solicito datos como experiencia y el área del puesto de manera muy general, como se muestra a continuación:



The screenshot shows a web form for creating a job posting. The form is divided into two main sections: 'Crea tu aviso' (Create your notice) on the left and 'Asistente de Recursos Humanos' (Human Resources Assistant) on the right. The left section contains fields for 'Nombre del puesto' (Job name) with the value 'Asistente de Recursos Humanos', 'Experiencia' (Experience) with a dropdown menu showing 'Middle', 'Ubicación del puesto' (Job location) with the value 'Lima, Lima, Perú', and 'Modalidad de trabajo' (Work modality) with radio buttons for 'Presencial' (selected), 'Remoto', and 'Mixta'. A blue 'Siguiente' (Next) button is at the bottom of this section. The right section is titled 'Selección el área de tu puesto' (Select the area of your position) and lists four categories: 'Administración y gestión de empresas' (selected with a radio button), 'Recursos Humanos' (selected with a radio button), 'Servicios Humanos', 'Educación y entrenamiento', and 'Ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas'. A blue 'Aceptar' (Accept) button is at the bottom of this section.

Asimismo, se agregó datos como horario, ubicación, remuneración, área, jerarquía y el tipo de contrato, tal como se muestra en la siguiente imagen:

Publicar aviso
en borrador

Publicar en bolsas

Por Publicar

Asistente de Recursos Humanos

Empresa Prueba Piloto tesis Empresa Confidencial 07/11/2022 Aviso programado 11/01/2023 - 12/01/2023

Full-time Lima, Lima, Perú S/. 3000 Confidencial

Recursos H... Middle Tipo de co...

Una vez creado el anuncio se procedió a subir este a las distintas plataformas, las cuales fueron:

Asistente de Recursos Humanos
Selecciona bolsas donde publicar tu aviso.

Perú Ubicación Todos los sectores

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

Laborum	☐	ADEX Educacion Continua	☐
Instituto ADEX	☐	Formación Integral y Desarrollo Empresarial - FIDE	☐
Instituto Ricardo Palma	☐	Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle	☐
Centrum PUCP	☐	Universidad Nacional de Huancavelica	☐
Instituto SISE	☐	Universidad Nacional de Piura	☐
Universidad Científica del Sur	☐	Universidad Continental	☐
Universidad Peruana Unión	☐	Universidad Jaime Bausate y Meza	☐
Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima	☐	Universidad Nacional del Centro del Perú	☐
Instituto Cetemin	☐	Centro de Altos Estudios de la Moda - CEAM	☐
Municipalidad de Lima	☐	Universidad Marcelino Champagnat - Estudiantes	☐
Universidad Marcelino Champagnat - Graduados	☐	Universidad Católica Sedes Sapientiae	☐

Asistente de Recursos Humanos
Selección de bolsas donde publicar tu aviso.

Perú Ubicación Todos los sectores

Laborum ☐	ADEX Educación Continua ☐
Instituto ADEX ☒	Formación Integral y Desarrollo Empresarial - FIDE ☐
Instituto Ricardo Palma ☒	Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle ☐
Centrum PUCP ☒	Universidad Nacional de Huancavelica ☐
Instituto SISE ☐	Universidad Nacional de Piura ☒
Universidad Científica del Sur ☐	Universidad Continental ☒
Universidad Peruana Unión ☐	Universidad Jaime Bausate y Meza ☐
Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima ☐	Universidad Nacional del Centro del Perú ☐
Instituto Cetemin ☐	Centro de Altos Estudios de la Moda - CEAM ☐
Municipalidad de Lima ☒	Universidad Marcelino Champagnat - Estudiantes ☐
Universidad Marcelino ☐	Universidad Católica Sedes ☐

En esta etapa se solicitó los siguientes documentos: CV documentado y antecedentes penales; tal como se muestra en la siguiente imagen:

Solicitud de documentos Todos - Etapa 1 Tarea 2 de 4 Publicar tareas

Aviso con modificaciones sin actualizar. Actualizar

Documentos a solicitar
Gestiona los documentos deseados solicitar a tus candidatos.

CV DOCUMENTADO Obligatorio ☒

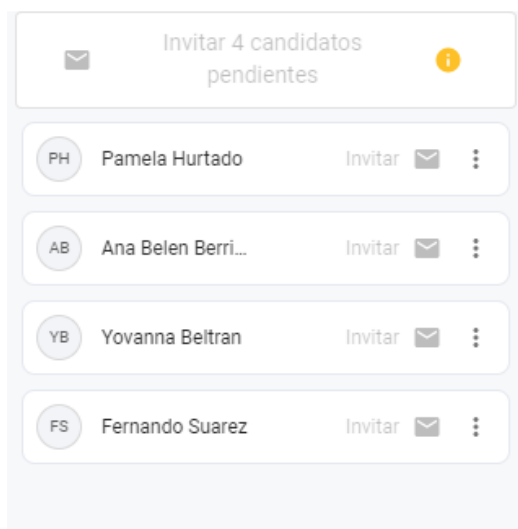
Instrucciones que debe considerar tu candidato

ANTECEDENTES PENALES Obligatorio ☒

Instrucciones que debe considerar tu candidato

Añadir Documento

Una vez colocado en las bolsas de trabajo y solicitar los requisitos se procede a recibir a los candidatos que se postulan. En la siguiente imagen se puede observar la inscripción de los candidatos según el anuncio.



9) Resultados del día martes 08 de noviembre al martes 15 de noviembre

Tal como se propone en el procedimiento para el nuevo proceso de Atracción y Selección de Personal Externo; se establece como política se tiene que se debe esperar 7 días calendario para que los postulantes, puedan ver la oferta laboral publicada en las plataformas digitales y en caso estén interesados y su perfil calce con el puesto puedan enviar la documentación requerida.

10) Resultados del día miércoles 16 y jueves 17 de noviembre:

Una vez que los candidatos hayan subido a la plataforma los documentos requeridos, se procedió al background check, (Validación de Antecedentes) el cual consiste en validar las referencias laborales y las referencias de seguridad de los candidatos para afianzar la veracidad de datos, para poder confirmar la información, en tanto no se recibe respuesta el candidato es descalificado, la validación se realiza vía telefónica y las absoluciones deben ser respondidas por correo electrónico para posterior fiscalización. Se concluye el proceso de validación a las 15:00 horas del jueves 17 de noviembre y se notifica a los 04 candidatos que pasan a la siguiente etapa a las 16:00 horas.

A continuación, podemos observar el background check.

Background check

Aviso con modificaciones sin actualizar. [Actualizar](#)

Preguntas para referente laboral

01. ¿Entre qué fechas trabajó con usted?

02. ¿Cuál fue el puesto que ocupaba? ¿Qué relación laboral tenían?

03. ¿Cómo fue su desempeño? 1 al 10

04. ¿Volvería a trabajar con el candidato?

05. ¿Para usted, cuáles son las competencias más sobresalientes del candidato?

06. ¿Cuales son sus oportunidades de mejora?

11) Resultados del día viernes 18 de noviembre y sábado 19 de noviembre del 2022:

Se evalúa a los candidatos con preguntas que requieren de conocimientos básicos en relación al puesto al cual se está postulando, dicho examen se realiza en conjunto con el área solicitante del candidato, se evaluarían conocimiento del puesto, funciones, experiencias idiomas, etc.

Se tomarían 5 preguntas que se deben resolver en 30 minutos y serian de opción múltiple, la cual será notificada a su correo electrónico mediante software (a las 16:00 horas del jueves 17 de noviembre y podrán realizar su evaluación hasta las 15:00 horas del sábado 19 de noviembre para lograr mayor participación y sin perjuicio de los mismos, los candidatos que saquen un 80% de aprobación pasan a la siguiente prueba, a continuación, podemos observar como se muestra en la plataforma:

Formulario Todos - Etapa 3 Tarea 4 de 4 Publicar tareas

Aviso con modificaciones sin actualizar. Actualizar

Secciones de preguntas

- 1. Conocimientos
- 2. Funciones
- 3. Experiencias
- 4. Idiomas
- 5. Preguntas Sí / No
- 6. Ubicación
- 7. Respuesta personalizada

¿Cuál es tu nivel de conocimiento acerca de estos temas?

Conocimiento de Recursos Humanos

No lo manejo No se lo que es, o conozco solo parte de la teoría.	Básico Conozco las bases, lo he empleado alguna vez.	Intermedio Lo manejo bien, pues es de mi uso diario.	Experto A la perfección, podría dar cátedra sobre el tema.
--	--	--	--

+ Agregar conocimiento

A su vez ese día se realizó la prueba psicométrica Inventario de Personalidad y Preferencias la cual mide factores de personalidad relacionado a preferencias laborales orientados y satisfacción en KROWDY da la opción de escoger entre sus varias pruebas psicométricas, las cuales podrían variar en relación al puesto a solicitar. El tiempo de duración es de 45 minutos por lo cual será notificado a su correo electrónico mediante software (a las 16:00 horas del sábado 19 podrán realizar su evaluación hasta las 15:00 horas del lunes 21 de noviembre) mediante software. Para que el postulante pase a la siguiente fase del proceso debe tener una aprobación de 70% como mínimo. En la siguiente imagen se puede ver algunas de las pruebas que se puede tomar a los postulantes:

Selecciona las pruebas a evaluar

Pruebas (1)

Todos

Pruebas

Clinica

Comportamiento

Inteligencia

Otras

Personalidad

Línea de carrera

Administrativo

Comercial

Directriz (mandos altos - gerencias - jefaturas)

General

Mandos medios, altos, jefaturas, gerencias

Operarios

Competencias (8)

☐ EC - SATER CONDUCTORES - 70

☐ RAVEN - SET I - 28

☐ SPV - VAL INTRAPERS - 43

☐ SV - VAL INTERPERS - 42

☐ TIO - I (DOMINGO) - 49

☐ IPG - INVENTARIO DE PERSONALIDAD DE GORDON - 72

☐ MM MINI MULT - 71

☐ DISC - 7

☐ BFO - 11

☐ TEST LIDERAZGO - 25

☐ TEST 16 PF - 27

☐ ICE BARON - 1

☐ TEST GATS - 26

☐ CPS - 12

☐ RAVEN - SET II - 29

☒ INVENTARIO DE PERSONALIDAD Y PREFERENCIAS - 48

☐ IOF - INT GRL FAC - 52

☐ CI - CREENCIAS IRRACIONALES - 76

Pruebas seleccionadas

Total: 45 minutos

Pruebas

Inventario de Personalidad y Preferencias 43 min

Objetivo:
Mide factores de personalidad relacionados a preferencias laborales orientados y satisfacción.

Factores:
* Necesidad de finalizar una tarea, Trabajador duro, Necesidad de logro, Liderazgo, Necesidad de influir en los demás, Facilidad para tomar Decisiones, Ritmo de trabajo, Planeamiento, Necesidad de tomar la atención, Socialidad, Necesidad de pertenecer a un grupo, Necesidad de afecto, Pensamiento I

Tiempo:
45

Línea de Carrera:
General

Cancelar Guardar

12) Resultados del día lunes 21 al miércoles 23 de noviembre del 2022.

Los días lunes 21 al miércoles 23 de noviembre se realizó la prueba de Video-Cuestionario la cual tiene una duración de 10 minutos; en la cual el postulante se graba respondiendo las tres preguntas las cuales están relacionadas a Habilidades Blandas dichas preguntas serán formuladas por la Unidad de Recursos Humanos en relación al cargo a postular, para realizar dicha prueba el candidato será notificado a su correo electrónico mediante software (a las 16:00 horas del lunes 21 de noviembre y podrán realizar su video hasta las 15:00 horas del miércoles 23 de noviembre).

Para que el postulante pase a la siguiente fase del proceso debe tener una aprobación de 80% como mínimo.

Video Cuestionario Todos - Etapa 0 Tarea 0 de 0 Publicar tareas

Aviso con modificaciones sin actualizar. Actualizar

Preguntas del video cuestionario
Escribe las preguntas que el candidato debe responder

01. Cual es tu motivación para laborar en una empresa del estado

02. Que aportes de valor proporcionarías a la empresa

03. Cuales son tus habilidades blandas

Al término de esta etapa se evalúa a los tres candidatos que hayan conseguido la puntuación más alta, para que pasen a la etapa de entrevistas.

13) Resultados del día jueves 24 de noviembre 2022:

En esta etapa se realizó la entrevista a la terna final por el comité de selección el cual está conformado por: Gerencia General, la Gerencia de Asesoría Legal, el Jefe de Recursos Humanos y la Gerencia a la cual pertenece la plaza, que en este caso es la Gerencia de Comercialización; por la actual coyuntura COVID-19; la plataforma brinda la facilidad de agendar las entrevistas de manera virtual y priorizar las competencias para realizar la entrevista el candidato será notificado a su correo electrónico mediante software y vía telefónica (a las 16:00 horas del miércoles 23 de noviembre) y comunicarle la hora de la entrevista que se realiza por las mañanas entre las 9:00 y 12:00 horas. La entrevista tiene como duración 30 minutos por candidato, y una vez estas concluyan el comité de selección debe estar alcanzando sus formatos inmediatamente concluyan las entrevistas a la Unidad de Recursos Humanos para la evaluación de los tres candidatos, y dar como ganador al que consiga la puntuación más alta, en la siguiente imagen podemos observar como el software agenda las entrevistas:

Selección de competencias



Buscar competencias



Competencias seleccionadas

- ☒ Adaptabilidad a los Cambios
- ☐ Autodidacta
- ☐ Búsqueda de Información
- ☐ Capacidad de Planificación
- ☒ Capacidad para aprender
- ☐ Cierre de Acuerdos
- ☒ Compromiso
- ☐ Compromiso con la Rentabilidad
- ☒ Comunicación
- ☐ Conciencia interorganizacional

Adaptabilidad a los Cambios



Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa en épocas difíciles.

Capacidad para aprender



Capacidad de perseguir y persistir en el aprendizaje y de organizarlo, siendo consciente de cómo aprende, de qué necesita, qué oportunidades hay y qué debe superar para aprender con éxito.

Compromiso



Capacidad para sentir como propios los objetivos de la

Cancelar

Guardar

Video Entrevista

Tarea 8 de 8

Publicar tareas



Aviso con modificaciones sin actualizar. Actualizar

Competencias

Elige las competencias que deseas añadir a la prueba

- Adaptabilidad a los Cambios
- Capacidad para aprender
- Compromiso
- Comunicación

+ Agregar Competencia

Entrevista tu mismo

Comparte el Acceso a video entrevista y otorga la clave de responsables a los evaluadores.

Acceso a video entrevista

Clave de responsables

14) Resultados del día viernes 25 de noviembre del 2022:

Al día siguiente hábil de la evaluación después de las entrevistas de comité de selección, se le comunica al candidato ganador mediante un correo de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste con la felicitación correspondiente por su ingreso, así mismo se le indica la fecha de programación de examen médico, el cual debe ser aprobatorio para solicitarle la documentación a presentar para su contratación, la remuneración y cuando debe apersonarse para la firma del contrato.

Conclusiones:

- Podemos concluir que para un proceso de selección interno según la prueba piloto se puede realizar en 11.04 días, lo que normalmente las consultoras demoran entre 45 y 60 días en dar el candidato idóneo, en la siguiente tabla podemos observar el proceso evaluado en minutos.

DIA	DEFINICION DE ETAPA	TIEMPO QUE DEMORA EN MINUTOS	TIEMPO QUE DEMORA EN DIAS
Lunes 07/11	Publicación de la plaza	15	0.01
	Publicación de Requisitos	15	0.01
Martes 08/11 al Martes 15/11	Recepción de requisitos	11520	8.00
Miércoles 16/11 y Jueves 17/11	Validación de antecedentes	2880	2.00
Viernes 18/11 y Sábado 19/11	Evaluación de Conocimientos	30	0.02
	Filtrado de aprobados en evaluación	60	0.04
	Evaluación Psicométrica	40	0.03
	Filtrado de aprobados en evaluación	60	0.04
Lunes 21/11 al Miércoles 23/11	Video Cuestionario	10	0.01
	Filtrado de seleccionados en Video-Cuestionario	900	0.63
Jueves 24/11	Entrevista con comité de selección	30	0.02
	Deliberación del Comité	300	0.21
Viernes 25/11	Comunicación al ganador	30	0.02
TOTAL		13427.6	11.04

- Los procesos de selección deben efectuarse según el proceso de Atracción y Selección Interno de SEAL en 30 días calendario, por tanto, se da cumplimiento al tiempo necesario para realizar el proceso.
- En cuanto al manejo del software el funcionamiento es muy sencillo, y fácil de aprender y es de gran utilidad.

	PLAN	Código:	PC-XX-XX
		Versión:	01
	PROCEDIMIENTO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL EXTERNO	Fecha:	07/06/2021
		Página:	129 de 157

Procedimiento de Atracción y Selección de Personal Externo de SEAL. V01



Elaborado por:	Revisado por:		Aproba
Jefe Unidad de Recursos Humanos	Gerente Administración y Finanzas	Gerente General	2022

	PLAN	Código:	PC-XX-XX
		Versión:	01
	PROCEDIMIENTO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL EXTERNO	Fecha:	07/06/2021
		Página:	130 de 157

1. DE LA DENOMINACION Y FINES:

1.1. El siguiente documento tiene por finalidad establecer un Procedimiento para la Atracción y Selección del Personal Externo el cual abarca desde la solicitud hasta la incorporación del trabajador a SEAL.

2. OBJETIVOS:

2.1. Establecer las actividades a seguir para realizar el reclutamiento, la Selección y Contratación de personal, con el fin de cubrir las plazas vacantes aprobadas en el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) independientemente de la modalidad de contratación; incorporando Recurso Humano calificado cuyas competencias cumplan con el perfil del puesto, a sí mismo, las contrataciones que se encuentren autorizadas, que requieran las áreas de la empresa.

3. ALCANCE:

3.1 Aplica a todo el personal que postula o se contrata bajo cualquier modalidad a la Empresa, que se reglamenta conforme a las Directivas y disposiciones de FONAFE, con la observancia de la ley y los procedimientos dispuestos en las normas vigentes de la empresa. Este procedimiento no aplica a Personal de Dirección.

4. BASE LEGAL:

4.1. Decreto Supremo N° 002-97-TR | Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 7 28, Ley de formación y promoción laboral.

Elaborado por:	Revisado por:		Aproba
Jefe Unidad de Recursos Humanos	Gerente Administración y Finanzas	Gerente General	2022

	PLAN	Código:	PC-XX-XX
		Versión:	01
	PROCEDIMIENTO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL EXTERNO	Fecha:	07/06/2021
		Página:	131 de 157

- 4.2. Decreto Supremo N° 003-97-TR | Texto Único del Decreto Legislativo N° 728, Ley de productividad y competitividad laboral.
- 4.3. Decreto Supremo N° 001-96-TR | Reglamento de Ley de Fomento al Empleo.
- 4.4. Ley N° 28518 | Ley sobre Modalidades Formativas Laborales (modificada por Decreto Legislativo N° 1246 / Decreto Legislativo que aprueba diversas medidas de simplificación administrativa)
- 4.5. Decreto Supremo N° 007-2005-TR / Aprueban Reglamento de la Ley N° 28518 “Ley sobre Modalidades Formativas Laborales” (modificada por Decreto Supremo N° 0 18-2012-TR / Modifican Reglamento de la Ley N° 28518, Ley sobre Modalidades Formativas Laborales)
- 4.6. Decreto Supremo N° 331-2018-EF, Aprueban medidas de austeridad, disciplina y calidad en el gasto público y de ingresos de personal a aplicarse durante el año f iscal 2019 para las empresas y entidades bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE.
- 4.7. Ley 27170, Ley del Fondo Nacional del Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado, su Reglamento y Modificatorias
- 4.8. Decreto Legislativo 1031, Decreto Legislativo que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del estado, su reglamento y modificatorias.
- 4.9. Directiva de Gestión aprobada mediante acuerdo de directorio N° 003-2018/006-FONAFE y modificatoria.

Elaborado por:	Revisado por:		Aproba
Jefe Unidad de Recursos Humanos	Gerente Administración y Finanzas	Gerente General	2022

	PLAN	Código:	PC-XX-XX
		Versión:	01
	PROCEDIMIENTO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL EXTERNO	Fecha:	07/06/2021
		Página:	132 de 157

5. REFERENCIAS:

- 5.1. RE-10-02 Reglamento Interno de Trabajo (RIT).
- 5.2. RE-10-01 Reglamento de Organización y Funciones (ROF).
- 5.3. MN-10-01 Manual de Organización y Funciones (MOF).
- 5.4. OD-10-01 Cuadro de Asignación de Personal (CAP)

DEFINICIONES:

A. Plaza Vacante

Plaza que se encuentra libre producida por:

- a. Creación de un nuevo puesto en el CAP de la empresa,
- b. Quedar libre un puesto existente en el CAP,
- c. **Proceso de Selección**

Proceso organizado de atención a necesidades de reclutamiento de personal técnico, administrativo, profesional o ejecutivo, basado en una estrategia: actividad permanente o eventual; selección interna - externa, a efecto de si el candidato cumple con el perfil del puesto de trabajo para el cual ha sido convocado. Este proceso se inicia con la aprobación de la Gerencia General para cubrir la plaza vacante o la contratación temporal de personal, efectuada la Convocatoria, se realiza la preselección curricular y se evalúa el Perfil del Candidato y concluye con la Admisión del personal a contratar, ello teniendo en consideración los

Elaborado por:	Revisado por:		Aproba
Jefe Unidad de Recursos Humanos	Gerente Administración y Finanzas	Gerente General	2022

	PLAN	Código:	PC-XX-XX
		Versión:	01
	PROCEDIMIENTO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL EXTERNO	Fecha:	07/06/2021
		Página:	133 de 157

dispositivos legales detallados en el rubro 3 “Base Legal”.

d. Proceso de Selección Interno

Es el concurso y evaluación del personal en planilla de SEAL independientemente de la modalidad de contratación, a fin de cubrir el puesto vacante de la organización; siempre y cuando el personal de la empresa cumpla con el perfil, requisitos y cualidades exigidas para el cargo vacante. En el caso de que el perfil del puesto requiera un número de años de experiencia determinado, se tomará en cuenta los años de servicio del trabajador en el área a la que corresponde el puesto por cubrir.

e. Proceso de Selección Externo

Es el que lleva a cabo la organización para cubrir un puesto vacante, con aspirantes distintos a su personal. Este proceso se realiza al no haberse cubierto un puesto vacante a través de un proceso de selección interno.

f. Puesto

Posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir una posición formal dentro del Organigrama con un conjunto de funciones a su cargo, actividades y responsabilidades que se le asignan a una persona dentro de la organización de acuerdo al CAP, ROF y MOF debidamente aprobados.

g. Perfil del Puesto

Elaborado por:	Revisado por:		Aproba
Jefe Unidad de Recursos Humanos	Gerente Administración y Finanzas	Gerente General	2022

	PLAN	Código:	PC-XX-XX
		Versión:	01
	PROCEDIMIENTO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL EXTERNO	Fecha:	07/06/2021
		Página:	134 de 157

Son los requisitos del puesto concentrados en las destrezas propias de su especialidad, que se encuentran detallados en el MOF y MPP, referentes a: formación académica, capacitación, experiencia, habilidades, entre otros; que debe considerarse para efecto del desarrollo del proceso de selección de personal, ello teniendo en consideración los dispositivos legales detallados en el rubro 3 “Base Legal”.

h. Personal de confianza

Son aquellos que laboran en contacto personal y directo con el empleador o con el personal de dirección, teniendo acceso a secretos industriales, comerciales o profesionales y, en general, a información de carácter reservado. Asimismo, aquéllos cuyas opiniones o informes son presentados directamente al personal de dirección, contribuyendo a la formación de las decisiones empresariales. Estos puestos son calificados por el Directorio y se encuentran identificados en el CAP. La condición de cargos de confianza, serán ratificados por el Directorio a propuesta de la Gerencia General.

i. Contratación

Es el proceso por el cual se formaliza la incorporación del candidato ganador de un proceso de selección a la empresa. Comprende desde la presentación de documentos exigidos para la formalización hasta la suscripción misma del contrato, ello teniendo en consideración los dispositivos legales detallados en el rubro 3

Elaborado por:	Revisado por:		Aproba
Jefe Unidad de Recursos Humanos	Gerente Administración y Finanzas	Gerente General	2022

	PLAN	Código:	PC-XX-XX
		Versión:	01
	PROCEDIMIENTO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL EXTERNO	Fecha:	07/06/2021
		Página:	135 de 157

“Base Legal”.

J. Cláusulas de confidencialidad: Condiciones u obligaciones contractuales solicitadas por SEAL y firmadas por las partes (empresa-colaborador), en las cuales el colaborador se compromete a respetar el secreto y la confidencialidad de la información que se va a compartir, y a usarla sólo para el fin que se estipule en el acuerdo.

k. Protección de datos personales: Aspecto suscrito al contrato, el cual tiene por objeto garantizar el derecho fundamental de los colaboradores a la protección de su privacidad, para lo cual prescribe que el tratamiento de sus datos personales sea proporcional y seguro, de acuerdo con finalidades consentidas por tales personas o habilitadas por ley, previniendo así que tales datos sean objeto de tráfico y/o uso ilícito.

A. Responsabilidad:

1. Comité de Selección de Personal

Conformado por:

- Gerente General o quien éste designe (presidente del Comité)
- Gerente del Área
- Gerente de Asesoría Legal
- Jefe de Unidad de Recursos Humanos (secretario del Comité)

El Comité es responsable de evaluar la terna resultado de la selección de personal y de elegir a un ganador.

Elaborado por:	Revisado por:		Aproba
Jefe Unidad de Recursos Humanos	Gerente Administración y Finanzas	Gerente General	2022

	PLAN	Código:	PC-XX-XX
		Versión:	01
	PROCEDIMIENTO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL EXTERNO	Fecha:	07/06/2021
		Página:	136 de 157

Nota: Para que se considere válida la decisión del comité deberá contarse con la participación de tres miembros como mínimo. La calificación deberá ser mayor o igual a 40.00 puntos en el Formato de Entrevista (FM-10-39).

2. Gerente General

Es responsable de revisar y aprobar la solicitud de requerimiento de personal.

3. Gerente de área

Es responsable de solicitar el requerimiento de personal.

4. Jefe de Unidad de Recursos Humanos

Es el responsable de gestionar, supervisar y hacer cumplir el presente procedimiento y de elaborar el contrato de del nuevo personal.

5. Jefe de Equipo de Administración de Personal

Es el responsable de emitir el Informe de Selección de Personal, también debe verificar (x).la documentación presentada por el postulante (X), por último, debe realizar la verificación del postulante en el Registro Nacional de Sanciones, Destitución y Despido que administra la Autoridad Nacional del Servicio Civil SERVIR.

a. Gerente de Asesoría Legal

Es responsable de la revisión del contrato.

b. Encargado de Selección de Personal

Elaborado por:	Revisado por:		Aproba
Jefe Unidad de Recursos Humanos	Gerente Administración y Finanzas	Gerente General	2022

	PLAN	Código:	PC-XX-XX
		Versión:	01
	PROCEDIMIENTO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL EXTERNO	Fecha:	07/06/2021
		Página:	137 de 157

El asistente de la Unidad de Recursos Humanos de SEAL.

B. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Gerencia de Área	<u>REQUERIMIENTO DE PERSONAL</u> 1. Identificar la necesidad de incorporar personal en el área que tiene a su cargo y lo solicita mediante 2. Generar la “Solicitud de requerimiento de personal” (FM-10-01) y lo envía físicamente firmado por el Gerente a cargo del Área Usuaria (solicitante) y posteriormente al Jefe de Unidad de Recursos Humanos.
Jefe de Unidad de Recursos Humanos	<u>VERIFICACIÓN DE PLAZA VACANTE</u> 3. Revisar si existe plaza vacante aprobada en el CAP o en la relación de personal temporal aprobada por FONAFE. 4. Aprobación de la “Solicitud de requerimiento de personal” (FM-10-01) 5. Entrega al Jefe de Unidad de Presupuesto para su V°B°
Jefe de Presupuesto	<u>VERIFICACIÓN DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL</u> 6. Verificar que exista presupuesto para la contratación del puesto vacante, dejando constancia de ello en la “Solicitud de Requerimiento de Personal”
Gerencia General	<u>APROBACIÓN DE LA SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL</u> 7. Revisar y aprobar la contratación firmando la “Solicitud de requerimiento de personal” (FM-10-01) 8. Devolver a la Unidad de Recursos Humanos, para el inicio de la convocatoria.
Jefe de Unidad de Recursos Humanos	<u>CONFORMACIÓN DE BASES Y CONVOCATORIA</u> 9. Se realiza la conformación de las bases (FM-10-18) y la convocatoria anexando el MOF (Manual de Organización y Funciones) de la plaza vacante, para dar a conocer los requisitos necesarios para el puesto.
Jefe de Unidad de Recursos Humanos	<u>PUBLICACIÓN DE BASES Y CONVOCATORIA</u> 10. Publicar las bases y la convocatoria en la intranet de SEAL, el periodo mural dentro de las instalaciones y la página a designar
Jefe de Unidad de Recursos Humanos	<u>VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES</u> 11. Validar las referencias laborales y las referencias de seguridad de los candidatos para afianzar la veracidad de datos, en tanto no se recibe respuesta el candidato es descalificado, la validación se realiza vía telefónica y las

Elaborado por:	Revisado por:		Aproba
Jefe Unidad de Recursos Humanos	Gerente Administración y Finanzas	Gerente General	2022

	PLAN	Código:	PC-XX-XX
		Versión:	01
	PROCEDIMIENTO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL EXTERNO	Fecha:	07/06/2021
		Página:	138 de 157

B. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
	absoluciones deben ser respondidas por correo electrónico para posterior fiscalización.
Jefe de Unidad de Recursos Humanos	<u>SELECCIÓN DE CANDIDATOS</u> 12. Evaluar a los postulantes en base a sus CVs y los requisitos del puesto, luego preseleccionar como máximo a 10 para que pasen a la fase de evaluación de conocimientos.
Jefe de Unidad de Recursos Humanos	<u>EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y PSICOMÉTRICO</u> 13. Evaluar a los candidatos en base a un examen de conocimientos, dicho examen se realizará en conjunto con el área usuaria que requiere el personal y con la Unidad de Recursos Humanos. 14. Evaluar a los candidatos en base a un examen de psicométrico, dicha examen se realizará en base al puesto por la Jefatura de Recursos Humanos.
Jefe de Unidad de Recursos Humanos	<u>VIDEO – CUESTIONARIO</u> 14. Realizar una evaluación en relación a las Habilidades Blandas del postulante, el cual se debe grabar respondiéndolas.
Jefe de Unidad de Recursos Humanos	<u>SELECCIÓN DE TERNA</u> 15. Escoger una terna final para que pase a la fase de entrevistas con el Comité de Selección.
Jefe de Unidad de Recursos Humanos	<u>ENTREVISTA CON EL COMITÉ DE SELECCIÓN</u> 16. Se realiza una entrevista con el comité el cual hace una serie de preguntas para conocer mejor a los candidatos los miembros del comité son el Gerente General, Gerente de Asesoría Legal, Gerente del Área solicitante y Jefe de Recursos Humanos
Jefe de Unidad de Recursos Humanos	<u>ELECCIÓN DEL CANDIDATO</u> 17. Una vez concluidas las entrevistas el comité remite los formatos de evaluación con los puntajes a la Unidad de Recursos Humanos. 18. La Unidad de recursos remite un informe en el cual menciona al candidato que logro el mayor puntaje en la entrevista.
Jefe de Unidad de Recursos Humanos	<u>FIRMA DE CONTRATO</u> 19. Una vez se publica el ganador del proceso se procede a comunicarse con el mismo para darle las indicaciones acerca de su examen médico y la documentación pertinente que tiene que remitir para su incorporación.

Elaborado por:	Revisado por:		Aproba
Jefe Unidad de Recursos Humanos	Gerente Administración y Finanzas	Gerente General	2022

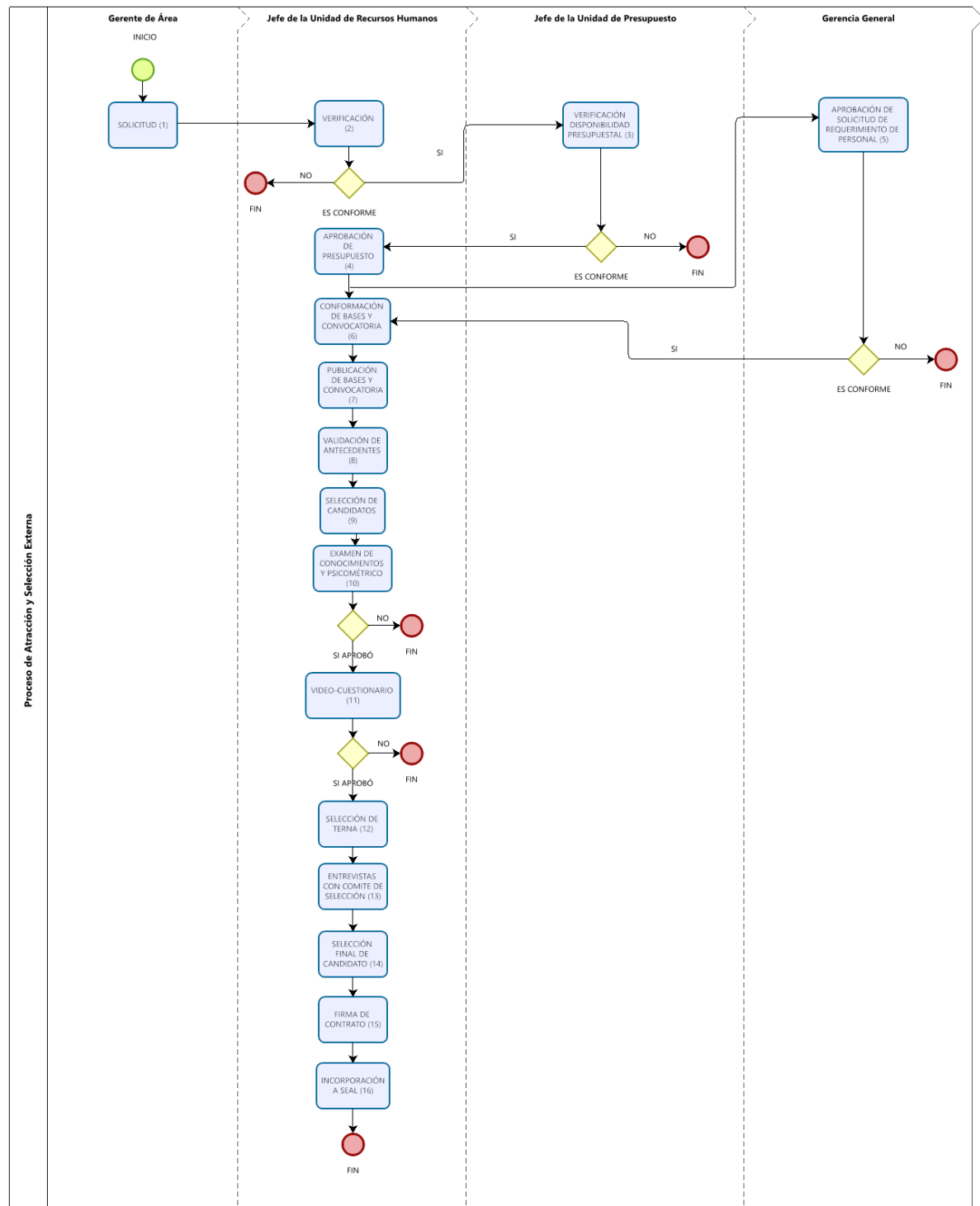
	PLAN	Código:	PC-XX-XX
		Versión:	01
	PROCEDIMIENTO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL EXTERNO	Fecha:	07/06/2021
		Página:	139 de 157

B. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
	20. Con los datos necesarios son remitidos a la Gerencia de Asesoría Legal para la elaboración de contrato, en cuanto este tiene la conformidad del Recursos Humanos se procede a la firma del contrato.
Jefe de Unidad de Recursos Humanos	<u>INCORPORACIÓN A SEAL</u> 21. Una vez el contrato haya sido firmado por las áreas pertinentes se procede a dar el alta del ahora trabajador y con eso concluye el proceso.

C. Flujograma del Procedimiento

Elaborado por:	Revisado por:		Aproba
Jefe Unidad de Recursos Humanos	Gerente Administración y Finanzas	Gerente General	2022

	PLAN	Código:	PC-XX-XX
		Versión:	01
	PROCEDIMIENTO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL EXTERNO	Fecha:	07/06/2021
		Página:	140 de 157



Elaborado por:	Revisado por:		Aproba
Jefe Unidad de Recursos Humanos	Gerente Administración y Finanzas	Gerente General	2022