



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE INGENIERÍA

Ingeniería Industrial y Comercial

**PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN E INDUCCIÓN ESPECÍFICA EN UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN**

Tesis para optar por el título de Ingeniero Industrial y Comercial

Luis Miguel Ruiz Huanqui

Asesor:

Juan M. Cevallos Ampuero

Lugar (Lima-Perú)

2016

Índice

Abstract	1
Resumen ejecutivo	2
1. Introducción	3
1.1. Problema de investigación	3
1.1.1. Planteamiento del problema	3
1.1.2. Formulación del problema.....	4
1.1.3. Problemas específicos.....	4
1.1.4. Justificación de la investigación	5
1.2. Marco referencial.....	6
1.2.1. Antecedentes.....	6
1.2.2. Marco Teórico.....	13
1.2.2.1. Administración de Recursos Humanos.....	13
1.2.2.2. Reclutamiento de personal.....	17
1.2.2.3. Selección de personal	21
1.2.2.4. Orientación de las personas	26
1.2.2.5. Modelado de trabajo.....	27
1.2.2.6. Sistema de información de recursos humanos	30
1.2.2.7. Concepto de proceso	32
1.2.2.8. Gestión por procesos	34
1.2.2.8.1 Incorporar a la gestión por procesos en la organización	35
1.2.2.8.2. Modelamiento visual	35
1.2.2.8.3. Intervención procesos modelados.....	36
1.2.2.8.4. Durante la vida útil	36
1.2.2.9. Herramientas de calidad.....	37

1.2.2.9.1. Diagrama causa efecto	38
1.2.2.9.2. Hoja de verificación.....	39
1.2.2.9.3. Histograma	40
1.2.2.9.4. Diagrama de Pareto.....	41
1.2.2.9.5. Gráfica de control.....	42
1.2.2.9.6. Diagrama de dispersión	43
1.2.2.9.7. Diagrama de flujo.....	44
1.2.2.10. Estándares de tiempo y medición del trabajo	45
1.2.2.10.1. Estudio de métodos	47
1.2.2.10.2. Estudio de tiempos	48
1.2.2.11. BPMN (Business process management)	50
1.2.2.11.1. Eventos de inicio.....	51
1.2.2.11.2. Eventos intermedios	52
1.2.2.11.3. Eventos de fin	53
1.2.2.11.4. Tarea	54
1.2.2.11.5. Canales	54
1.2.2.11.6. Compuertas	55
1.2.2.11.7. Subproceso.....	55
1.2.2.11.8. Objetos conectores	56
1.2.2.11.9. Artefactos.....	57
1.2.2.12. Lean Manufacturing.....	57
1.2.2.13. Actualidad del sector construcción	61
1.2.2.14. Expectativas de empleo en Perú	62
1.3. Objetivos e hipótesis	63
1.3.1. Objetivos.....	63
1.3.1.1. Objetivo general	63
1.3.1.2. Objetivos específicos.....	64

1.3.2. Hipótesis.....	64
1.3.3. Hipótesis específicas	65
2. Método	66
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	66
2.1.1. Tipo de investigación	66
2.1.2. Diseño de investigación	66
2.2. Variables	67
2.2.1. Variables independientes.....	67
2.2.1.1. Diagnóstico Actual de los procesos	67
2.2.1.1.1. Descripción y modelamiento del proceso de reclutamiento y selección	68
2.2.1.1.2. Demanda del proceso de reclutamiento y selección	68
2.2.1.1.3. Descripción y modelamiento del proceso de inducción específica .	68
2.2.1.1.4. Demanda del proceso de inducción específica	69
2.2.1.1.5. Tiempo de ejecución histórico del proceso de reclutamiento y selección	69
2.2.1.1.6. Tiempo estándar definido por la empresa del proceso de reclutamiento y selección	69
2.2.1.1.7. Tiempo de ejecución histórico del proceso de inducción específica	69
2.2.1.1.8. Tiempo estándar definido por la empresa del proceso de inducción específica	69
2.2.1.1.9. Grado de incumplimiento del proceso de reclutamiento y selección	69
2.2.1.1.10. Causas de incumplimiento de los tiempos estándar del proceso de reclutamiento y selección	70
2.2.1.1.11. Grado de incumplimiento del proceso de inducción específica	70

2.2.1.1.12. Causas de incumplimiento de los tiempos estándar del proceso de inducción específica	71
2.2.1.1.13. Costeo de los incumplimientos de los tiempos estándar establecidos por la empresa.....	71
2.2.1.1.14. Causas de insatisfacción del cliente.....	71
2.2.1.2. Propuestas de mejora de reclutamiento y selección	72
2.2.1.3. Propuestas de mejora de inducción específica.....	72
2.2.1.4. Sistema de información	72
2.2.2. Variables dependientes	72
2.2.2.1. Tiempo estándar del proceso de reclutamiento y selección.....	72
2.2.2.2. Tiempo estándar del proceso de inducción específica.....	72
2.2.2.3. Reclamos por parte del cliente interno	73
2.2.2.4. Ahorros económicos.....	73
2.2.2.5. Headcount necesario de reclutamiento y selección	73
2.2.2.6. Headcount necesario de capacitación y desarrollo.....	74
2.3. Muestra	75
2.4. Instrumentos de investigación	77
2.5. Procedimiento de recolección de datos	80
2.6. Plan de análisis	81
3. Resultados.....	83
3.1. Presentación de resultados	83
3.1.1. Diagnóstico actual.....	83
3.1.1.1. Descripción de la estructura organizacional	83
3.1.1.2. Caracterización de procesos	85
3.1.1.3. Descripción y modelamiento de procesos	87
3.1.1.4. Demanda de los procesos	105

3.1.1.5. Incumplimientos de los tiempos estándar establecidos por la empresa	107
3.1.1.6. Costeo de los incumplimientos de los tiempos estándar definidos por la empresa.....	114
3.1.1.7. Estudio de tiempos y movimientos	116
3.1.1.8. Tiempos estándar de los procesos	132
3.1.1.9. Insatisfacción del cliente interno	146
3.1.1.10. Análisis de causas de los problemas	146
3.1.1.10.1. Causas del incumplimiento de los tiempos estándar en subproceso de solicitud de reclutamiento externo.....	146
3.1.1.10.2. Causas del incumplimiento de los tiempos estándar en el subproceso de reclutamiento de reclutamiento externo	150
3.1.1.10.3. Causas del incumplimiento de los tiempos estándar en el subproceso de selección de reclutamiento externo	152
3.1.1.10.4. Causas del incumplimiento de los tiempos estándar en el subproceso de incorporación de reclutamiento externo	154
3.1.1.10.5. Causas del incumplimiento de los tiempos estándar en proceso de reclutamiento interno	157
3.1.1.10.6. Causas del incumplimiento de los tiempos estándar en el subproceso de programación de inducción específica.....	161
3.1.1.10.7. Causas del incumplimiento de los tiempos estándar en el subproceso de ejecución y seguimiento de inducción específica.....	165
3.1.1.10.8. Causas del incumplimiento de los tiempos estándar del subproceso de registro en el proceso de inducción específica	166
3.1.1.10.9. Causas de la insatisfacción del cliente interno	168
3.1.1.11. Diagrama de Pareto	169
3.1.1.11.1. Diagrama de Pareto en Reclutamiento externo.....	169
3.1.1.11.2. Diagrama de Pareto en Reclutamiento interno.....	175
3.1.1.11.3. Diagrama de Pareto en Inducción específica	179

3.1.2. Propuestas de mejora.....	182
3.1.2.1. Procedimiento de captación de referidos.....	186
3.1.2.2. Procedimiento de reclutamiento interno	191
3.1.2.3. Reducir y eliminar desperdicios.....	195
3.1.2.4. Implementación de un sistema de información.....	198
3.1.2.4.1. Requerimiento de personal.....	198
3.1.2.4.2. Asignación	200
3.1.2.4.3. Creación de perfil.....	201
3.1.2.4.4. Reclutamiento.....	202
3.1.2.4.5. Selección	203
3.1.2.4.6. Incorporación	206
3.1.2.4.7. Entrenamiento	207
3.1.2.4.8. Programación	208
3.1.2.4.9. Ejecución	209
3.1.2.5. Implementación de indicadores del proceso.....	210
3.1.2.5.1. Tiempo transcurrido del proceso.....	210
3.1.2.5.2. Tiempo total del proceso.....	211
3.1.2.5.3. Tiempo de selección	212
3.1.2.5.4. Tiempo de incorporación.....	213
3.1.2.5.5. Cantidad y % de procesos según estado	214
3.1.2.5.6. Rotación rápida.....	214
3.1.2.5.7. Evaluación de desempeño semestral.....	215
3.1.2.5.8. Indicadores de Eficacia	215
3.1.2.5.9. Tiempo transcurrido de inducción específica	217
3.1.2.5.10. Avance de módulos de entrenamiento	217
3.1.2.6. Implementación de políticas	221
3.1.2.7. Implementación de procedimientos	221

3.1.2.8. Actualización de los perfiles de puesto	222
3.1.2.8.1. Definir con quién se elaborará el perfil del puesto.....	223
3.1.2.8.2. Identificar el puesto.....	223
3.1.2.8.3. Buscar información sobre el puesto	223
3.1.2.8.4. Elaborar la misión, funciones y coordinaciones del puesto	223
3.1.2.8.5. Definir los requerimientos del puesto	224
3.1.2.8.6. Revisar el contenido del perfil del puesto.....	224
3.1.2.8.7. Definir las competencias	225
3.1.2.8.8. Aprobar el perfil del puesto	225
3.1.2.9. Diseñar el diccionario de competencias.....	227
3.1.2.9.1. Contar con un inventario de competencias estándar.....	228
3.1.2.9.2. Realizar reuniones con directivos y personal clave:	228
3.1.2.9.3. Analizar la información.....	228
3.1.2.9.4. Preparar el diccionario de competencias	229
3.1.2.9.5. Asignar competencias al puesto	229
3.1.2.10. Implementación de batería de pruebas.....	229
3.1.2.10.1. Test psicométricos	229
3.1.2.10.2. Test proyectivos.....	230
3.1.2.10.3. Assesment center	230
3.1.2.11. Plataforma virtual de entrenamientos	231
3.1.2.12. Plan de capacitación	232
3.1.2.13. Balance de la carga de trabajo	234
3.1.3. Comparación de resultados	237
3.1.3.1. Comparación de resultados en reclutamiento externo	237
3.1.3.2. Comparación de resultados en reclutamiento interno	243
3.1.3.3. Comparación de resultados en inducción específica	246
3.1.4. Evaluación económica financiera.....	249

3.1.4.1. Sustentación de recursos	249
3.1.4.1.1. Buzones de referidos	249
3.1.4.1.2. Implementación del sistema de información.....	249
3.1.4.1.3. Mantenimiento del sistema de información	250
3.1.4.1.4. Aplicación para la descarga y centralización de CVs	251
3.1.4.1.5. Implementación de la plataforma virtual.....	251
3.1.4.1.6. Analista de Procesos	251
3.1.4.1.7. Consultora de Recursos Humanos	252
3.1.4.1.8. Asistente de Reclutamiento y Selección	253
3.1.4.1.9. Capacitación en pruebas psicológicas	253
3.1.4.1.10. Capacitación en Microsoft Excel	253
3.1.4.1.11. Capacitación en Gestión de indicadores	253
3.1.4.2. Cronograma de implementación.....	254
3.1.4.3. Sustentación de ahorros.....	255
3.1.4.4. Resultados	256
3.2. Discusión	259
3.3. Conclusiones.....	265
3.4. Recomendaciones.....	266
4. Referencias	267
ANEXOS	270
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	270
Anexo 2: Instrumentos para la recolección de información.....	271
Anexo 3: Política de Reclutamiento, Selección y Contratación.....	273
Anexo 4: Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación.....	275
Anexo 5: Política de inducción específica.....	295
Anexo 6: Procedimiento de inducción específica.....	296

Abstract

La presente tesis titulada “Propuesta de mejora de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica en una empresa de construcción” tiene como problemática la ineficiencia, ineficacia y baja calidad de servicio de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica que se desarrollan en la gerencia de recursos humanos. Estos procesos son fundamentales y críticos ya que tienen como objetivo colocar a personas idóneas en los puestos de trabajo según los tiempos los tiempos estándar establecidos para el desarrollo de las operaciones.

A partir de la problemática se plantea presentar una propuesta de mejora que permita reducir los tiempos estándar actuales e incrementar la calidad del servicio.

El tipo de investigación es descriptiva, explicativa debido a que se recolecta datos e información con los implicados mediante entrevistas, observación directa, estudio del método del trabajo y se dará explicación al proceso mediante causas.

El diagnóstico actual presenta el grado de incumplimiento de los tiempos estándar establecido por la empresa donde se cuantifica la ineficacia del proceso y cuantiosas pérdidas económicas, el modelado de los procesos actuales bajo metodología BPMN donde se conoce el método de trabajo, los tiempos estándar de los procesos y el grado de saturación de la carga de trabajo con la metodología de estudio de tiempos y movimientos y finalmente, las causas de los incumplimientos de los tiempos estándar establecidos por la empresa utilizando herramientas de calidad como diagramas causa efecto y gráficos de Pareto.

En base al análisis del diagnóstico, se plantean propuestas de mejora las cuales son: procedimiento de captación de referidos, procedimiento de reclutamiento interno, reducir y eliminar desperdicios, implementar un sistema de información, implementar indicadores del proceso, implementar políticas y procedimientos, actualizar los perfiles de puesto, implementar un diccionario de competencias, implementar una batería de pruebas, implementar una plataforma virtual de entrenamientos, implementar un plan de capacitación y balancear la carga de trabajo.

Una vez concluido el planteamiento de mejoras, se evidencian reducciones de los tiempos estándar en el modelo propuesto, ahorros económicos y la aceptación del proyecto a partir de un análisis económico.

Resumen ejecutivo

La presente tesis consiste en el desarrollo de una propuesta de mejora para reducir los tiempos estándar e incrementar los niveles de servicio de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica.

Para lograr lo mencionado anteriormente se realizó un diagnóstico de los procesos mediante entrevistas a los implicados en el proceso y un estudio de métodos y tiempos.

En la sección de resultados se describe se describe los hallazgos del diagnóstico y propuestas de la investigación.

En la subsección de diagnóstico actual se describe la estructura organizacional y de procesos actuales, los indicadores de demanda y tiempos, los niveles de incumplimiento con su respectivo impacto económico y un análisis de causas de dichos incumplimientos.

La subsección de propuestas de mejora contiene la descripción de cada una de las mejoras planteadas a partir del diagnóstico.

La subsección de comparación de resultados contiene los nuevos tiempos estándar de los procesos mejorados a partir de la implementación de las mejoras.

La subsección de evaluación económica contiene los ahorros económicos a partir de la implementación de las mejoras y la aceptación del proyecto mediante la aceptación del VAN.

Finalmente se presenta la discusión de los resultados, conclusiones y recomendaciones de la investigación.