



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.

## **1. Introducción**

### **1.1. Problema de investigación**

#### **1.1.1. Planteamiento del problema**

La presente tesis abarca los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica una empresa del rubro de construcción, cuyos responsables son los supervisores de reclutamiento y selección y capacitación y desarrollo respectivamente, los cuales se encuentran en la jefatura de desarrollo humano de la gerencia de recursos humanos.

De la información proporcionada por la Gerencia, el problema se basa en que estos procesos son ineficientes e ineficaces en colocar a personas idóneas en sus puestos de trabajo en los tiempos estándar que requiere la empresa. Este problema ocasiona pérdidas económicas por costos de colocación de personal y reclamos por parte de las áreas usuarias.

Según los datos de la empresa y las entrevista preliminar con el Jefe de Desarrollo Humano, los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica no tienen la capacidad para satisfacer la demanda actual según los tiempos requeridos de la empresa debido a la falta de planificación y control de los procesos, falta de estandarización y formalización de los mismos, el alta carga de trabajo por actividades que no generan valor, excesiva documentación y reprocesos, la falta de sistematización y automatización y falta de fuentes de reclutamiento que capten inmediatamente personas que se ajusten a los perfiles de puesto.

Según datos entregados por la Gerencia, en promedio, el 50% de los procesos de reclutamiento interno y externo han sido cerrados fuera de los tiempos estándar requeridos y más del 60% en el caso de inducciones específicas, lo cual demuestra la ineficacia de los procesos.

Otro problema identificado por la Gerencia es la insatisfacción del cliente interno. Se evidencia reclamos por parte de las gerencias solicitantes donde se menciona que los trabajadores contratados no cuentan con las habilidades y competencias necesarias para ejercer su puesto y terminan renunciando o siendo desvinculados.

Debido al dinamismo y crecimiento del sector construcción, lo cual ha ocasionado escasez de candidatos calificados, competencia en la atracción de talentos y gran demanda de trabajadores, se debe implementar soluciones a nivel de estrategia, procesos, sistemas de información, organización y recursos humanos con la finalidad de cumplir con la demanda de personal actual y futura de la empresa para el desarrollo de sus operaciones.

Con base a lo manifestado por la Gerencia, se han establecido los siguientes objetivos en vista de la criticidad del problema:

-Fortalecer las estrategias de captación de candidatos tanto a nivel interno como externo.

-Reducir los tiempos estándar mediante la mejora de los procesos.

-Implementar un método adecuado de planificación y control de los procesos mediante lineamientos, procedimientos y un sistema de información a medida.

-Estandarizar y formalizar los lineamientos generales y procesos mediante políticas de gestión y procedimientos.

-Fortalecer la calidad de los candidatos mediante la actualización de los perfiles del puesto y una evaluación más rigurosa de competencias.

### **1.1.2. Formulación del problema**

En la empresa, la cual pertenece al sector construcción, los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica son ineficientes, ineficaces y con baja calidad de servicio debido a que no se cumple con los tiempos estándar que solicita el cliente y se contrata personal que no cuenta con las habilidades y competencias necesarias para ejercer el puesto.

### **1.1.3. Problemas específicos**

-¿Cuál es el diagnóstico actual de los procesos en cuanto a la cuantificación de los incumplimientos de los tiempos estándar establecidos por la empresa y su valoración económica, la descripción y modelamiento de los procesos según metodología BPMN y

el conocimiento de las causas de los incumplimientos en los tiempos estándar establecidos por la empresa e insatisfacción del cliente mediante la utilización de herramientas de calidad como Ishikawa y Diagrama de Pareto, el cual permita, a partir de su análisis, reducir los tiempos estándar de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica, eliminar los reclamos por parte de los clientes, calcular el headcount necesario de reclutamiento y selección y capacitación y desarrollo y obtener ahorros económicos?

-¿Cuáles son las propuestas de mejora del proceso de reclutamiento y selección que permitan reducir los tiempos estándar del proceso de reclutamiento y selección, eliminar los reclamos por parte de los clientes, calcular el headcount necesario de reclutamiento y selección y obtener ahorros económicos?

¿Cuáles son las propuestas de mejora del proceso de inducción específica que permitan que permitan reducir los tiempos estándar del proceso de inducción específica, eliminar los reclamos por parte de los clientes, calcular el headcount necesario de capacitación y desarrollo y obtener ahorros económicos?

-¿Cómo es el diseño de un sistema de información que permita, a partir de su implementación, reducir los tiempos estándar de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica, eliminar los reclamos por parte de los clientes, calcular el headcount necesario de reclutamiento y selección y capacitación y desarrollo y obtener ahorros económicos?

#### **1.1.4. Justificación de la investigación**

La presente tesis consiste en el mejoramiento de los procesos y la calidad del servicio de reclutamiento y selección e inducción específica debido a que son ineficaces y presentan reclamos. Esto se realizará mediante el estudio de la situación actual del proceso, la identificación de las causas del problema y las propuestas de mejora, las cuales servirán para reducir los tiempos estándar desde el requerimiento de personal hasta la contratación y colocación luego de la inducción específica.

La necesidad de realizar esta investigación se justifica por las siguientes razones:

-No se han definido ni implementado las estrategias de captación de personal tanto a nivel interno como en el mercado laboral para mejorar los tiempos de reclutamiento.

-No se han identificado mejoras relacionadas al método de trabajo con la finalidad de mejorar, reducir, estandarizar y/o eliminar actividades.

-No se ha sistematizado ni estandarizado las normativas generales alineadas a la estrategia de la empresa y los procesos mejorados. Si bien es cierto se cuenta con procedimientos, estos no se han actualizado desde el 2010 y no cuentan con detalle de información.

-No se ha implementado un método ni sistema para la planificación, administración y monitoreo de los procesos con la finalidad de medir su avance y criticidad a tiempo real para la toma de decisiones.

-Falta un estudio formal de diagnóstico de procesos mediante la utilización de herramientas de calidad, data histórica, metodologías Lean Manufacturing y BPMN (Modelo y notación de procesos de negocio).

Los principales beneficiados directos con la propuesta de mejora serán los clientes internos (gerencias solicitantes) y las áreas con las que interactúa, pues se pretende contar con el personal solicitado según los tiempos estándar. Asimismo, los trabajadores de las áreas de reclutamiento y selección e inducción específica serán beneficiados directamente, pues su trabajo será más eficiente, eficaz y valorado.

Los principales beneficiados de forma indirecta serán las demás áreas de recursos humanos como administración de personal y bienestar social, puesto que contarán con la información del personal contratado con anticipación para el desarrollo de sus procesos.

## **1.2. Marco referencial**

### **1.2.1. Antecedentes**

Monroy (2005), realizó la investigación "*Proyecto de mejoramiento del departamento de recursos humanos en una empresa consultoría y de ingeniería*", en la Universidad de San Carlos de Guatemala, llegando a las siguientes conclusiones:

1. El departamento de recursos humanos es de suma importancia en la empresa, debido a que es una empresa de servicios de consultoría, el personal es el encargado de brindar un servicio de calidad al cliente, por lo que el nivel de capacitación y motivación debe ser elevado.
2. El análisis elaborado en la organización mostró algunas deficiencias en elementos necesarios para la efectiva prestación del servicio. Aunque el modelo actual funcione, puede instituirse el modelo del departamento de recursos humanos propuesto con el fin de obtener mejoras en el servicio, aumento de la productividad, mejora de la eficiencia del sistema y personal motivado y capacitado.
3. El modelo del departamento de recursos humanos presenta una estructura, acorde a la necesidad de la empresa en base a elementos teóricos con indicadores para medir la eficacia y productividad del recurso humano. La organización puede elevar sus niveles de servicio, acorde a la visión que la empresa se ha propuesto. El modelo del departamento de recursos humanos integra los elementos propuestos por la gerencia, a través de un sistema de retroalimentación y por medio de establecimiento de objetivos, con el fin de brindar evidencia de los cambios y mejoras, acorde a lo que se ha propuesto la gerencia.
4. La mejora continua es un elemento tomado de los elementos que forman parte de la administración moderna de los sistemas de gestión de calidad, con la finalidad de mejorar, constantemente, los elementos que forman parte del servicio, la administración del recurso humano debe estar en constante mejora, a través de medios y técnicas basadas en normas internacionales de estandarización para obtener niveles de calidad internacionales y eficaces.

El análisis de los resultados permitió detectar las deficiencias del modelo actual. A partir de ello se establece un nuevo modelo de gestión con el fin de obtener mejoras en el servicio, aumentar la productividad, mejorar la eficiencia del sistema y mantener al personal capacitado y motivado. Asimismo, se consideró adoptar modelos teóricos y

administrativos con el fin de conocer los niveles y estándares de servicio que cubran las expectativas del cliente.

Esta investigación ayudó en la comprensión de los procesos de recursos humanos con la finalidad de mejorarlos. Orientó y ayudó a conocer una metodología para implementar un sistema de retroalimentación, establecimiento de objetivos, programas de capacitación y mejora continua.

Broggi (2010), realizó la investigación "*Metodología para la administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en la etapa de maduración*", en la Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires, llegando a las siguientes conclusiones:

1. Los Recursos Humanos están tomando cada día un papel más importante en el crecimiento de las empresas. Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados por todas las empresas, los activos productivos así como las materias primas son accesibles a todas por igual, la diferencia principal la establece la gente, que es lo único que no debe ser canjeable.
2. El tablero de comando orientado al área de Recursos Humanos le permitirá a las empresas planificar objetivos que sean medibles, integrando todos los subsistemas que posee el área, lo cual ayudará a entender como cada acción que se tome influirá directa o indirectamente en el rendimiento, la motivación, la fidelidad del empleado en la empresa, entre otros.
3. Se comprueba que el tablero de comando es una herramienta útil para evaluar el desempeño organizacional, integrando a los diferentes subsistemas del área de Recursos Humanos permitiendo analizar y visualizar la influencia que tienen las acciones que se tomen en la empresa en el rendimiento de los empleados.
4. Para las empresas de servicios que se encuentra en etapa de maduración, la decisión de optar por analizar y gestionar a los Recursos Humanos ayudará a comprender la situación de estos, a tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento y aumentar la fidelización de los talentos, preparándolos para cubrir puestos claves, ya sea por necesidad de reemplazos o por ampliación de

estructura para intentar un nuevo crecimiento de la empresa y así volver nuevamente a la fase del ciclo de vida de crecimiento.

Esta investigación ayudó en conocer una metodología para implementar un tablero de comando orientado a recursos humanos para gestionar un desempeño en base a objetivos y describir las características que permiten determinar en qué fase de ciclo de vida de maduración se encuentra la empresa para la elaboración de planes de mejora. Por otra parte, sirvió para describir herramientas tecnológicas que pueden analizar y gestionar los recursos humanos en una empresa.

Arriaga (2010), realizó la investigación “*Propuesta de mejora del proceso de recursos humanos aplicado a profesores-investigadores del Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca*”, en la Universidad Tecnológica de la Mixteca de Oaxaca, llegando a las siguientes conclusiones:

1. Para contar con profesores–investigadores que cumplan con los requisitos establecidos es necesario se consideren diversas acciones que mejoren las prácticas que actualmente se desarrollan, las cuales se llevan a cabo de manera distinta en cada universidad que conforma el SUNEIO.
2. Actualmente se tiene considerado por las autoridades universitarias formalizar dicho sistema, donde la estandarización y homogeneización de los procedimientos jueguen un papel importante.
3. Los procedimientos formalizados, que se relacionan con el proceso de recursos humanos, no están identificados como tales y no existen lineamientos claros para desarrollarlos, haciéndolos confusos y poco objetivos.
4. Especificar claramente los perfiles requeridos (análisis de puestos) que faciliten la decisión de integrar a los candidatos de profesores-investigadores a cada universidad.
5. Cubrir las vacantes existentes con profesores-investigadores que cumplan realmente con las necesidades académicas existentes.

6. Uniformar las fuentes de reclutamiento con profesores-investigadores para captar profesores-investigadores para las distintas universidades.
7. Iniciar de manera oportuna con el reclutamiento para no caer en contrataciones subjetivas y no planeadas por la urgencia de contratación.
8. Establecer lineamientos claros y parámetros objetivos que faciliten la selección del candidato.

Este trabajo de investigación contribuyó en entender la importancia de la estandarización y normalización de los procesos de recursos humanos para mejorar la eficiencia, eficacia y calidad del servicio de los procesos. Además se evidencian la implementación de buenas prácticas en reclutamiento y selección como el análisis de puestos y programación oportuna de requerimientos.

Ruano (2013), realizó la investigación “*Rediseño del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de telecomunicaciones*”, en la Universidad de Chile de Santiago de Chile, llegando a las siguientes conclusiones:

1. El rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección fue producto de una negociación y un acuerdo con la organización, en base a los resultados obtenidos en la valoración del proceso. El objetivo fue comprometer a los Encargados del proceso para que validaran los cambios, dado que serán fundamentales en el éxito de una futura implementación. Como resultado, de las 134 acciones que constituyen el proceso general, se decidió *Potenciar* el 45%, *Automatizar* el 8%, *Eliminar* el 25%, y *Estandarizar* el 22%.
2. En base a las decisiones adoptadas, se modeló el rediseño del proceso y se propuso un sistema *workflow* que lo soportara. El rediseño permitió estandarizar las acciones del proceso, definiendo roles y responsabilidades. El *workflow* presenta los siguientes beneficios: (1) formaliza los medios de comunicación, (2) estandariza y mantiene un registro de los documentos que se utilizan en el proceso, (3) genera una base de datos de candidatos,

facilitando futuros procesos de búsqueda, (4) genera datos de ejecución del proceso, permitiendo elaborar métricas para realizar una evaluación y seguimiento continuo del proceso, y (5) facilita la integración entre las jefaturas que participan del proceso.

3. Para complementar y potenciar la implementación del rediseño del proceso, se elaboraron las siguientes propuestas de mejora: (1) estandarizar los tiempos de espera, para regular los tiempos máximos que pueden demorar los clientes internos y las empresas externas en responder a los requerimientos que se les realice, (2) elaborar una política de selección, para asegurar un proceso justo, abierto, transparente, y consistente con los valores de la Empresa, (3) elaborar un procedimiento, para formalizar y socializar el rediseño del proceso, (4) definir métricas, para realizar un seguimiento, evaluación y mejoramiento continuo al proceso, (5) elaborar un sistema de priorización de proceso, para focalizar los recursos limitados que tiene la jefatura de Reclutamiento y Selección, (6) elaborar una descripción de todos los cargos de la compañía, pilar fundamental para aumentar la eficiencia de todo proceso de Reclutamiento y Selección, y (7) elaborar un plan de carrera, para facilitar el reclutamiento interno y establecer las bases de los ascensos en la compañía.

Esta investigación contribuyó en conocer una metodología para diagnosticar y rediseñar los procesos de reclutamiento y selección a partir de herramientas Lean Manufacturing, BPM y medición de tiempos actuales. Adicionalmente dio a conocer que herramientas o técnicas se pueden implementar para mejorar los procesos de reclutamiento y selección en tiempos y calidad de servicio como un sistema workflow; y los beneficios de implementarlo.

Castellano de la Torre Ugarte (2013), realizó la investigación “*Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de construcción e ingeniería*”, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas de Lima, llegando a las siguientes conclusiones:

1. Las herramientas de análisis aplicadas al proceso, Ishikawa y Pareto, permiten dar un análisis y resultados concluyentes de la situación actual del proceso, que dan la oportunidad de tomar acciones y mejoras en el proceso. Estas nos permiten observar de una manera objetiva las causas del problema del proceso, siendo un soporte en el análisis de causas y de decisiones en donde se encuentra el problema raíz. De esta manera, resulta crítico en la toma de decisiones de propuestas de mejora del proceso, ya que permiten orientar el desarrollo de la propuesta según qué y cómo se debe solucionar el problema.
2. La propuesta de mejora del proceso de selección utilizando la herramienta SIPOC da un análisis y desarrollo detallado del proceso, al definir cada aspecto del proceso y crear controles y evaluaciones que permiten mejorar el proceso al determinar puntos críticos del proceso. Lo que se utiliza para desarrollar controles e indicadores que permitan mantener el proceso en control y reducir en lo posible los riesgos, así como un análisis preciso del desempeño.
3. El desarrollo de la propuesta de candidatos referidos tiene gran efectividad al impactar el proceso de tal manera que puede reducir hasta a la mitad del tiempo requerido, por ahorrar la búsqueda del candidato. Lo que se estaría desarrollando, por lo tanto, es una fuente alterna de candidatos que se antepone al requerimiento de personal. Es así como se llega a orientar el proceso a un reclutamiento proactivo, que resulta en mayores probabilidades de captar personal en el menor tiempo posible, buscando omitir posibles reprocesos por no encontrar el candidato adecuado o incluso en la satisfacción del cliente en lo que se refiere al desempeño en el puesto.

Esta investigación contribuyó en conocer una metodología para diagnosticar los problemas del proceso de reclutamiento y selección utilizando herramientas de calidad como Ishikawa, Pareto y diagramas de flujo. Adicionalmente dio a conocer que herramientas o técnicas se pueden implementar para mejorar los procesos de reclutamiento y selección en tiempos como indicadores de procesos y base de datos de referidos.

Como se puede observar en las investigaciones anteriores, se estudiaron los procesos de recursos humanos ya que son clave en la consecución de los objetivos organizacionales. Además, el tipo de investigación es exploratoria y descriptiva para todas, debido a que la recopilación de datos e información se realiza mediante entrevistas, cuestionarios, observaciones, simulaciones y revisión de documentación existente y data histórica.

Estas investigaciones nos brindan metodologías para diagnosticar los principales problemas de los procesos de recursos humanos en sus empresas como reclamos, incumplimiento de los tiempos estándar, bajos niveles de productividad y eficiencia, falta de lineamientos claros, documentos, automatización y sistematización, etc.; y herramientas para mejorar los procesos en tiempos, costos, calidad y nivel de servicio.

## **1.2.2. Marco Teórico**

### **1.2.2.1. Administración de Recursos Humanos**

(Chiavenato, 2009, p.4) mencionó “La administración de los recursos humanos la conforman las personas y las organizaciones.”

Las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Y para las personas constituyen el medio que les permitirá alcanzar diversos objetivos personales con un costo mínimo de tiempo esfuerzo y dificultad. (Chiavenato, 2009)

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o recursos humanos como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño. (Chiavenato, 2009, p.9)

(Dressler y Varela, 2010, p.2) definen a la administración de recursos humanos como “Las prácticas y las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función en general; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.”

A las personas se les debe tratar como recursos productivos de las organizaciones, es decir como recursos, por lo tanto, deben ser estandarizados, uniformes, inertes y precisan ser administrados es decir planeados, organizados, dirigidos y controlados en actividades. Asimismo deben ser visualizados como asociados de las organizaciones. En esa calidad, son proveedores de conocimientos, habilidades, competencias e inteligencia que presenta decisiones racionales para la toma de decisiones y consecución de los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2009)

A continuación se presenta los objetivos de la administración de recursos humanos:

- Contribuir a la organización a alcanzar sus metas, objetivos y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización. Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas. Esto significa que preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo se refiere a brindar reconocimiento y no solo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben mediante la recompensa del desempeño positivo.
- Aumentar la auto actualización y satisfacción de las personas en el trabajo. Esto significa que las personas se sientan felices para que sean productivas.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. Se refieren a aspectos que se experimentan en éste como el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camarería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables.
- Administrar e implementar el cambio donde los profesionales de la administración de recursos humanos deben saber cómo lidiar con los cambios si realmente quieren contribuir al éxito de su organización.

- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable. Esto significa que las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben ser garantizados.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo. Esto significa no solo cuidar a los talentos sino también la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración. (Chiavenato, 2009)

Adicionalmente, las políticas y prácticas para la administración de recursos humanos son las siguientes:

- Integrar a los talentos de la organización.
- Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
- Diseñar el trabajo individual o en equipo para hacerlo significativo, agradable y motivador.
- Recompensar a los talentos como un esfuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.
- Comunicar y transmitir conocimientos y proporcionar realimentación intensiva.
- Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
- Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.
- Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.

- Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
- Incentivar el desarrollo de la organización. (Chiavenato, 2009, p.14)

Cada organización desarrolla la política de RH más adecuada a su filosofía y necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar los objetivos de la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

- Política de integración de recursos humanos, la cual incluye donde reclutar, criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para admisión y como incorporar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.
- Política de organización de recursos humanos, la cual incluye cómo determinar los requisitos básicos del personal (intelectuales, competencias, físicos, etc.) para el desempeño de las funciones de los puestos, los criterios de planeación, colocación y movimiento interno de recursos humanos, y criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación de desempeño.
- Política de retención de recursos humanos la cual incluye los criterios de remuneración directa (teniendo en cuenta la valuación de puestos y salarios del mercado), remuneración indirecta (programas de prestaciones sociales), cómo mantener la fuerza de trabajo motivada, criterios de condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad, y relaciones cordiales con sindicatos y representantes de personal.
- Política de desarrollo de recursos humanos la cual incluye criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constante de la fuerza de trabajo, criterios de desarrollo teniendo en cuenta el potencial humano, y creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacional.

- Política de evaluación de recursos humanos la cual incluye el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización y criterios para la auditoría permanente de la ejecución de políticas y procedimientos de recursos humanos. (Chiavenato, 2011)

(Chiavenato, 2009, p.24) menciona “En realidad, las tareas de la ARH cambiaron con el tiempo. En las organizaciones actuales las desempeñan dos grupos de ejecutivos, los especialistas en ARH, que actúan como consultores internos y los gerentes de línea, involucrados directamente en las actividades de administración de recursos humanos al ser responsables de la utilización eficaz de los subordinados.”

Cuando los gerentes de línea y especialistas de recursos humanos toman decisiones sobre las mismas personas o tienen diferentes orientaciones para tomar decisiones, por lo general se generan conflictos. Esto es más crítico cuando estas decisiones exigen un trabajo conjunto en asuntos como la disciplina, las condiciones de trabajo, las transferencias, las promociones y la planeación de personal. (Chiavenato, 2009)

Existen tres maneras para reducir los conflictos entre la línea y el staff, estos son: mostrar a los gerentes de línea los beneficios de usar programas de recursos humanos, atribuir la responsabilidad exclusiva de ciertas decisiones de recursos humanos a los gerentes de línea y otras los especialistas de recursos humanos, y capacitar a las dos partes en cómo trabajar juntos y tomar decisiones conjuntas. (Chiavenato, 2009)

#### ***1.2.2.2. Reclutamiento de personal***

(Chiavenato, 2009, p.106) define el objetivo del reclutamiento como “Divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que poseen determinadas características que desea. Por medio del reclutamiento, la organización- que forma parte del mercado de trabajo- envía una señal de oportunidades de empleo a determinados candidatos que forman parte del mercado de RH. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y el mercado de RH.”

El mercado de trabajo se compone por las ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las distintas organizaciones. El mercado de trabajo es dinámico y sufre cambios continuos. Cuando el mercado de trabajo está en situación de oferta, las

organizaciones se encuentran ante un escaso recurso escaso y difícil, las personas son insuficientes para llenar los puestos abiertos. Cuando el mercado de trabajo está en situación de demanda, las organizaciones se encuentran ante un recurso fácil y abundante, es decir, hay muchas personas que se disputan los empleos del mercado. (Chiavenato, 2009)

Los factores que condicionan el mercado de trabajo son el crecimiento económico, la naturaleza y la calidad de los puestos de trabajo, la productividad y la inserción en el mercado nacional e internacional. En la era del conocimiento, ha crecido la movilidad espacial, sectorial, ocupacional y contractual. Además la naturaleza del trabajo exige mayor velocidad para la adecuación en el nuevo puesto. Por ello, los esfuerzos de formación y recalcificación profesional resultan fundamentales. (Chiavenato, 2009)

En ocasiones, pueden designarse los métodos para la identificación de candidatos como canales. Los canales más usados lo constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y las respuestas a los avisos en la prensa. Asimismo, en los empleos ejecutivos se emplean los servicios de las agencias “cazadoras de talento”. De acuerdo con los hallazgos recientes, la información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada. Le sigue en precisión la que obtiene el solicitante que se presenta personalmente para solicitar empleo. Por lo general, las personas que están en busca de un nuevo empleo utilizan más de un canal. (Werther y Davis, 1991, p.92)

Una pregunta importante es si los puestos proyectados se cubrirán desde dentro o fuera de la organización. Cada opción tiene su propio conjunto de planes de recursos humanos. Es probable que los trabajadores actuales requieran capacitación, desarrollo y asesoría antes de estar listos para cubrir las vacantes y, por lo tanto, los planes de desarrollo. La contratación externa implica decidir cuáles fuentes de reclutamiento de utilizarán y la disponibilidad existente. (Dressler y Varela, 2010, p.92)

(Chiavenato, 2009, p.177) menciona “El reclutamiento interno y el externo contribuyen en la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros.”

A continuación se presentan las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo:

Tabla 1:

*Ventajas y desventajas del reclutamiento interno*

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.	Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.	Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.	Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.
No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.	Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
Posibilidad de mejor selección debido a que los candidatos son bien conocidos.	Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
Costo financiero menor al del reclutamiento externo.	Funciona como un sistema cerrado de reciclaje cerrado.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A.

Tabla 2:

*Ventajas y desventajas del reclutamiento externo*

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.	Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales
Aumenta el capital intelectual.	Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
Renueva la cultura organizacional y las enriquece con nuevas aspiraciones.	Costos de la operación.
Incentiva la interacción de la organización con el mercado de recursos humanos.	Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A.

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su Curriculum vitae a la organización. El Curriculum vitae (CV) adquiere enorme importancia para el reclutamiento externo. Funciona como un catálogo o carpeta del candidato. (Chiavenato, 2009)

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

- Anuncios en diarios y revistas especializadas: Los puestos ejecutivos deben ser publicados en los diarios locales o regionales. Para los casos especializados, los diarios particulares son los más indicados. La construcción del anuncio es importante y debe tener las siguientes características: debe llamar la atención, debe despertar el interés, debe crear deseo y por último debe crear actuación.
- Agencias de reclutamiento: Las agencias sirven de intermediarias para hacer el reclutamiento. Las agencias de reclutamiento son eficaces cuando la organización no cuenta con un área de recursos humanos y no está preparada para reclutar y seleccionar personas a cierto nivel, se necesita atraer un gran número de candidatos y la organización no se siente capaz de hacerlo, se pretende atraer a personas con empleo actual y no se sienten cómodas a tratar directamente con las competidoras y finalmente, cuando la ocupación del puesto es confidencial y no puede ser divulgada al mercado ni internamente.
- Contactos con escuelas, universidades
- Carteles o anuncios en lugares visibles: Reclutamiento estático e indicado para cargos simples como obreros u oficinistas.
- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores
- Consulta a los archivos de candidatos: Es una base de datos donde se encuentran candidatos que no fueron considerados en reclutamientos anteriores.
- Reclutamiento virtual: Se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet. Su valor reside en que es inmediato y en la facilidad de interactuar digitalmente con los candidatos potenciales.
- Banco de datos de candidatos o banco de talentos. (Chiavenato, 2009)

El desafío principal del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas. Como cualquier actividad importante, el reclutamiento debe proporcionar

resultados a las dos partes. La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple realmente con su función y a qué costo. Con el enfoque cuantitativo, mientras mayor sea el número de candidatos que se deban influir, tanto mayor será el reclutamiento. No obstante, con el enfoque cualitativo, lo más importante es atraer a candidatos que sean contactados, entrevistados y encaminados al proceso de selección. (Chiavenato, 2009, p.126)

### **1.2.2.3. Selección de personal**

La selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer. (Chiavenato, 2009, p.137)

El proceso de selección es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de las organizaciones. La mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de las competencias individuales indispensables para el éxito de la organización. (Chiavenato, 2009, p.138)

El proceso de selección se sustenta en datos e información respecto al puesto a cubrir y por otra parte, se presenta en función de las competencias que la organización desea. Las exigencias dependen de esos datos e información, de modo que la selección tenga la mayor objetividad y precisión para llenar el puesto o sumar las competencias. Si por un lado tenemos al puesto que será cubierto o las competencias deseadas, del otro están los candidatos radicalmente diferentes uno de los otros, quienes disputan el mismo puesto y compiten entre sí. En estos términos, la selección se configura como un proceso de comparación y de decisión. Esto ocurre de los dos lados: la organización compara y decide qué pretende de los candidatos y estos comparan y deciden acerca de lo que ofrecen las organizaciones donde se presentan como candidatos. (Chiavenato, 2009, p.138)

La selección de personal implica cuatro modelos de trato a saber:

- Modelo de colocación: Hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará ese candidato. El candidato que se presenta debe ser admitido, sin sufrir un rechazo.
- Modelo de selección: Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y sólo se presenta dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si es aprobado se le admite y si no se le elimina del proceso de selección.
- Modelo de clasificación: Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Se presentan dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese puesto. Si es aprobado, se le admite, si es rechazado se compara con los requisitos de otros puestos que se pretende cubrir, hasta que se agoten los puestos vacantes y las alternativas restantes.
- Modelo de valor agregado: En este modelo cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado, de lo contrario es rechazado. El modelo de valor agregado reduce los costos operacionales puesto que evita a la duplicidad de comparaciones o la repetición de gastos en el proceso. Por otra parte, el modelo de valor agregado ofrece la mejor manera de aumentar el capital humano de la organización. (Chiavenato, 2009)

La identificación de las características individuales que se buscan para ocupar el puesto son las siguientes:

- Ejecución de la tarea en sí: La tarea a ejecutar exige ciertas características humanas o aptitudes como: atención concentrada, aptitud para los detalles, visión amplia, etc.
- Interdependencia con otras tareas: Como facilidad para coordinar, tolerancia a la frustración y conflictos.

- Interdependencia con otras personas: Como cooperación y colaboración con otras personas, facilidad para trabajar en equipo, liderazgo, facilidad de comunicación, etc.
- Interdependencia con la unidad organizacional o con la propia organización: Las características individuales deben ser compatibles con los objetivos del área o de la organización, así que la comparación será entre las competencias que ofrece el candidato y las competencias funcionales y organizacionales requeridas. (Chiavenato, 2009)

El punto de partida para el proceso de selección es la recopilación de la información, el cual se reúne de las siguientes maneras:

- Descripción y análisis del puesto: Proporcionan información acerca de los requisitos y las características que el ocupante del puesto debe poseer en conocimientos, formación, experiencia y habilidades. Con esta información, el proceso de selección se concentra en la investigación y la evaluación de esos requisitos y en las características de los candidatos que se presenten.
- Técnicas de los incidentes críticos: Consiste en la anotación sistemática y juiciosa que los gerentes deben hacer de todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del puesto considerado, que producirán un excelente o pésimo desempeño del trabajo.
- Solicitud de personal: Es una orden de servicio que el gerente emite a efecto de solicitar a una persona para que ocupe un puesto vacante.
- Análisis del puesto en el mercado: Consiste en investigar y analizar puestos comparables o similares que hay en el mercado para recabar y obtener información.
- Hipótesis de trabajo: Consiste en emplear una hipótesis de trabajo, una previsión aproximada del contenido del puesto y lo que exige del ocupante

(requisitos y características) en forma de una simulación inicial. (Chiavenato, 2009)

Las técnicas de selección son las herramientas que sirven para identificar al candidato ideal y se agrupan en cinco categorías: entrevistas, pruebas de conocimientos o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Una buena técnica de selección debe tener algunos atributos como rapidez y confiabilidad además de dar el mejor pronóstico sobre el desempeño futuro del candidato al puesto.

- Entrevista de selección: Es la técnica más utilizada. Tiene aplicaciones innumerables en las organizaciones. La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en que una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado está el entrevistador o quien tome la decisión y, por otro lado, el entrevistado o candidato. En la entrevista se observan las reacciones y se observa los comportamientos de los entrevistados ante posibles situaciones. Para mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista se debe mejorar el proceso de construcción de la entrevista y el entrenamiento de los entrevistadores.
- Pruebas de conocimientos o capacidades: Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos y las capacidades y habilidades para ciertas tareas.
- Pruebas psicológicas: Las pruebas psicológicas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamiento en lo referente las aptitudes de las personas. Se utilizan como medida de desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas.

Las pruebas psicológicas que se utilizan en el proceso de selección se enfocan en las aptitudes y prever el comportamiento de las personas en determinadas formas de trabajo con el objeto de ofrecer un pronóstico de su potencial futuro de desarrollo.

- Pruebas de personalidad: Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotipos). Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, las motivaciones, etc.
- Técnicas de simulación: Las técnicas de simulación se usan como complemento del diagnóstico, es decir, además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato es sometido a una situación en la que se dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización y ello proporciona una visión más realista de su comportamiento en el futuro.
- Evaluación de los resultados de selección de personal: El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia reside en hacer correctamente los procedimientos y actividades: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidos y precisos, imprimir rapidez y agilidad en la selección, contraer un mínimo de costos de operación, implicar a las gerencias y a sus equipos en el proceso para escoger a los candidatos, etc. la eficacia reside en obtener los resultados y alcanzar objetivos: Saber atraer a los mejores talentos y, sobre todo, hacer que la empresa sea mejor cada día gracias a las nuevas adquisiciones de personal. Muchas organizaciones utilizan el cociente de selección (CS) para obtener una estimación general de la eficacia del proceso de suministro, cuyo cálculo es:  $\text{Numero de candidatos admitidos} / \text{número de candidatos examinados}$ . (Chiavenato, 2009)

En las organizaciones exitosas los gerentes y equipos son los seleccionan a las personas. La administración participativa presupone que las personas se deben involucrar en el proceso de decisión y, por ello, nada más lógico que los equipos mismos sean responsables de decidir quiénes serán sus futuros miembros y colegas. Lo importante es sumar talento humano a la organización y dotarla de competencias esenciales que necesita. (Chiavenato, 2009, p.165)

#### **1.2.2.4. Orientación de las personas**

Orientar significa determinar la posición de alguien con base en los puntos cardinales; es encaminar, guiar o indicarle el rumbo a alguien, reconocer dónde está el lugar en el que se encuentra para guiarse en el camino. Lo anterior es válido para los viejos y nuevos trabajadores. Cuando ingresan a la organización, o cuando ésta hace cambios, las personas deben saber en qué situación se encuentran y hacia donde deben dirigir sus actividades y esfuerzos. Algunas medidas de orientación que la organización debe ofrecer a sus trabajadores son imprimir tumbos y direcciones, definir comportamientos y acciones y establecer las metas y los resultados que deben alcanzar. (Chiavenato, 2009, p.176)

Los métodos para orientar a las personas son los siguientes:

- **Socialización organizacional:** Luego del proceso de selección, los candidatos admitidos se convierten en los nuevos miembros de la organización y ocupan los puestos. No obstante, antes de que inicien sus actividades, las organizaciones procuran integrarlos a su contexto, condicionarlos a sus prácticas y filosofías predominantes por medio de ceremonias de iniciación, culturización social y comportamientos esperados. La socialización organizacional es la forma en que la organización trata de marcar en el nuevo participante la manera de pensar y actuar de acuerdo con los dictados de la organización como obedecer el horario de trabajo, desempeñar una actividad determinada, seguir la orientación de su jefe inmediato, cumplir las reglas y reglamentos internos, etc. Se trata de un proceso doble, en el que cada una de las partes trata de influir y de adaptar a la otra a sus propósitos y conveniencias: de un lado está la socialización y en el otro la personalización.
- **El contrato psicológico:** Se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización en el que prevalece el sentimiento de reciprocidad, es decir, cada parte avala a lo que ofrece y lo que recibe a cambio. A diferencia del contrato formal, el psicológico no está escrito y muchas veces ni siquiera se discute o esclarece.

- Aprendizaje de la cultura organizacional: Los trabajadores aprenden la cultura organizacional por distintos caminos como historias, rituales y ceremonias, símbolos materiales, lenguaje.
- Programa de integración: También llamado programa de inducción. Es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial destinado a los nuevos miembros de la organización que tiene como objetivo familiarizarlos en la cultura organizacional, la estructura de la organización, los principales productos y servicios y la misión y los objetivos de la organización. El objetivo es conseguir que aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la organización considera necesarios para el buen desempeño. Estos programas duran uno a cinco días dependiendo de la intensidad de socialización esperada pero después cuentan con un seguimiento por parte del supervisor para evaluar su desempeño. El nuevo trabajador casi siempre recibe un manual que contiene información básica para su integración a la organización. (Chiavenato, 2009)

#### **1.2.2.5. Modelado de trabajo**

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más y más funciones se delegan al departamento de personal o de recursos humanos. A su vez, este departamento no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esa información se debe obtener mediante el análisis de puestos. El análisis de puesto consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. El analista de puestos lleva a cabo esta función. Es de destacarse que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que la desempeñan. (Werther y Davis, 1991, p.67)

El puesto se integra por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización, y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. La posición

del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. (Chiavenato, 2011, p.172)

El diseño del puesto (*job design*) especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás. Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Estas competencias varían conforme el puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exige que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad. (Chiavenato, 2009, p.205)

El diseño de puestos es la manera en que cada uno se estructura y dimensiona. Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).
- La manera en que las tareas y atribuciones se deben desempeñar (cuáles son los métodos y los procesos de trabajo).
- Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quien es superior inmediato.
- A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar. (Chiavenato, 2009, p.205)

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos de la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su relación (cuando lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. (Chiavenato, 2011, p.190)

Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto. El análisis se hace a partir de la descripción del puesto. (Chiavenato, 2009, p.222)

Funciona como un análisis comparativo de las exigencias (requisitos) que el puesto impone a la persona que lo ocupará desde los siguientes puntos de vista:

- Requisitos mentales: instrucción necesaria, experiencia anterior, iniciativa, aptitudes.
- Requisitos físicos: esfuerzo físico, concentración visual o mental, destrezas o habilidades, complexión física.
- Responsabilidad por: supervisar a las personas, material, equipamiento o instrumental, dinero, títulos o documentos, contactos internos o externos.
- Condiciones de trabajo: ambiente físico de trabajo, riesgo de accidentes. (Chiavenato, 2009)

Los métodos para reunir datos sobre los puestos de trabajo son los siguientes:

- Método de la entrevista: La entrevista es el método más utilizado para reunir datos de los puestos y determinar sus obligaciones y responsabilidades. Las principales cuestiones que se abordan en una entrevista son:
- Método del cuestionario: El cuestionario sigue la misma ruta que la entrevista, con la diferencia que la contesta el ocupante del puesto, su supervisor o los dos en conjunto. Algunos cuestionarios están bien estructurados y facilitan su llenado y utilización. La principal ventaja del cuestionario es que ofrece un medio eficiente y rápido para reunir información de un número importante de trabajadores.
- Método de observación: El método de observación aplica para trabajos simples, rudimentarios y repetitivos, como los obreros de línea de montaje, los

operarios de máquina, los oficinistas, etc. Es común que el método de observación utilice un cuestionario que el observador debe llenar para asegurar que cubra toda la información necesaria. (Chiavenato, 2009)

#### **1.2.2.6. Sistema de información de recursos humanos**

Un sistema de información es un conjunto de recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, normativos y metodológicos, organizados para brindar a quienes los operan y a quienes adoptan decisiones en una organización, la información que requieren para desarrollar de sus funciones. (Soraka, 2002)

Para que la información resulte eficiente, debe reunir una serie de requisitos, de modo tal que la utilidad que proporcione justifique el empleo de los recursos que se hubieran aplicado para producirla. Esta nómina de requisitos que presentamos a continuación es, al mismo tiempo, una lista de criterios generales para guiar el diseño de sistemas de información y para evaluar el funcionamiento de los mismos. (Soraka, 2002, p.34)

Los requisitos son los siguientes:

- **Economía:** El costo de producir una información no debe ser superior al beneficio esperable de su utilización.
- **Oportunidad:** La información debe estar disponible al momento que se requiera.
- **Utilidad:** Toda salida de información debe satisfacer una necesidad.
- **Comparabilidad:** La información debe ser comparable en el espacio, en el tiempo y en el alcance.
- **Flexibilidad:** Todo sistema de información debe ser adaptable a los cambios del sistema-objeto.
- **Claridad:** La información debe atender al nivel intelectual y técnico del destinatario.

- Confiabilidad: La información debe ser suficientemente confiable como para tomar decisiones basadas en ella. (Soraka, 2002)

El sistema de información de la administración de recursos humanos tiene dos objetivos: uno es administrativo, reducir los costos y tiempos de procesamiento de información. El otro es brindar apoyo en la línea para la toma de decisiones, ayudar a los gerentes de línea y a los trabajadores a tomar mejores decisiones. (Chiavenato, 2009, p.513)

Las descripciones de puesto, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesita los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones. Aunque en las organizaciones pequeñas esta información puede manejarse en documentos tradicionales, es grande la tendencia a recurrir a sistemas computarizados. (Werther y Davis, 1991, p.77)

Por lo general, el sistema de información para la administración de los recursos humanos cubre los siguientes aspectos:

- Total alineación con el plan estratégico de la administración de recursos humanos como base de información para que se pueda implantar con éxito.
- Formulación de objetivos y programas de acción y prácticas de administración de recursos humanos.
- Planificación y control de los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación.
- Registros y control de personal para efecto operacional de la nómina de pagos, la administración de vacaciones, el aguinaldo, las faltas y retrasos, la disciplina, etc.
- Informes sobre remuneración, incentivos salariales, prestaciones, datos de reclutamiento y selección, plan de carrera, entrenamiento y desarrollo, higiene y seguridad, área médica, como base para la toma de decisiones administrativas.

- Informe sobre puestos y secciones, costos involucrados, análisis y comparaciones.
- Una base de datos de talentos (internos o externos) y de las competencias disponibles o que se necesitan para el éxito de la organización.
- Otras informaciones administraciones relevantes para la organización y para las personas.
- Asuntos de interés profesional de los trabajadores, como oportunidades de promoción, ofertas de carrera, oferta de entrenamiento y desarrollo, novedades sobre la organización, productos y servicios, clientes, proveedores.
- Asuntos de interés personal de los trabajadores, como la situación de las vacaciones, datos de prestaciones, remuneración, etc. (Chiavenato, 2009)

El sistema gerencial de la administración de recursos humanos es un sistema planificado para obtener, procesar, organizar, almacenar y difundir información, de modo que los gerentes de línea y los especialistas de administración de recursos humanos tomen decisiones eficaces. (Chiavenato, 2009, p.516)

Para montar el SIG, la primera acción es saber exactamente qué información necesitan los usuarios para asumir la responsabilidad de línea de cuidar a sus trabajadores.

La segunda es adaptar el sistema a las necesidades de los usuarios. La tercera es verificar que información deben presentar por medio de informes escritos o virtuales y cuáles sólo deben acceder en las terminales de las computadoras. (Chiavenato, 2009, p.516)

#### **1.2.2.7. Concepto de proceso**

Una primera definición la provee el concepto de síntesis de la visión sistemática, en el sentido de ubicar en su contexto: Proceso es una totalidad que cumple un objetivo completo, útil a la organización y que agrega valor al cliente. Entendido por totalidad una secuencia de principio a fin de un flujo. (Bravo, 2012, p.26)

También desde el concepto de síntesis se puede definir que: Un proceso es una competencia que tiene la organización. (Bravo, 2012, p.26)

Otra definición, complementaria, viene desde la aplicación del análisis, a través de observar componentes: Proceso es un conjunto de actividades e interacciones que transforma entradas en salidas que agregan valor a los clientes, la finalidad común. El proceso es realizado por personas organizadas según cierta estructura, tiene tecnología de apoyo y manejan información. Por entradas y salidas, además de información, entendemos los flujos físicos de productos y servicios. (Bravo, 2012, p.27)

Todo proceso debe contar con al menos seis características básicas que lo delimitan: 1) contar con fronteras o límites del proceso, las cuales deben estar bien definidas; 2) su secuencia o flujo es lineal y claro, la cual debe ser analizada y comprendida; 3) debe medirse el desempeño del proceso con respecto a sus objetivos; 4) las entradas (inputs) y las salidas (output) están basadas en una mezcla de elementos socio técnicos; 5) el proceso debe contar con un responsable o dueño del mismo. Y finalmente, 6) todas las actividades del proceso deben agregar valor al mismo. (Zairi, 1991, p.1)

Todo proceso debe contar con entradas (inputs) definidas y predecibles, con actividades claramente definidas, y con propósitos y objetivos que lo orienten. Asimismo, todo proceso debe contar con resultados a conseguir, los cuales deben ser predecibles de acuerdo a los requerimientos del cliente. (Zairi, 1997, p.64)

Todo proceso debe tener tiempos de proceso conocidos, debe ser medido, pero estas medidas de evaluación se deben relacionar con el cliente y además todo proceso está compuesto por procedimientos de sus actividades que agregan valor. (Salgueiro, 1999, p.48)

Las medidas para el rendimiento de un proceso deben ser: 1) la eficiencia que se relaciona con aspectos internos del proceso, y se explica como magnitud requerida para alcanzar los niveles mínimos de consumo de recursos; 2) la eficacia relacionada con la salida (output), es decir, la capacidad del proceso para entregar productos y/o servicios de acuerdo a los requerimientos del cliente; 3) la efectividad del producto y/o servicio y la satisfacción del cliente relacionada con el resultado del proceso (outcome), entendida como la habilidad del proceso para satisfacer las necesidades del cliente, en

términos de qué tan bien actúa el producto y/o servicio cuando el cliente lo tiene y lo utiliza. (Tenner y Toro, 1997, p.76)

#### **1.2.2.8. Gestión por procesos**

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores. (Bravo, 2011, p.9)

El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad en las organizaciones. Productividad considera la eficiencia y agregar valor para el cliente. (Bravo, 2011, p.9)

Se puede agregar que la gestión de procesos considera tres grandes formas de acción sobre los procesos: representar, mejorar y rediseñar, no como opciones excluyentes, sino como selecciones de un abanico de infinitas posibilidades. El enfoque de procesos es una forma de ver totalidades, por lo tanto, la visión sistémica será siempre el concepto de fondo. (Bravo, 2011, p.9)

(Griful y Canela, 2002, p.18) menciona: “Una forma de clasificar los procesos de la empresa es dividirlos entre tres grupos, según su función en la empresa y su efecto sobre el cliente interno.” Así, distinguimos entre:

- Los procesos operativos, ligados en los flujos de material y de información como impacto directo con el cliente. En una empresa industrial, suelen ser lo de compras, ventas y producción. En una organización de servicios, por ejemplo, el de atención al cliente.
- Los procesos de soporte, que no están necesariamente ligados al flujo de material, pero resultan necesarios para el funcionamiento satisfactorio de los operativos. Ejemplos de procesos de soporte podrían ser el de formación de personal o el de mantenimiento de los equipos de producción.

- Los procesos estratégicos, que proporcionan directrices a los demás. Son procesos estratégicos el de marketing o el de planificación de calidad. (Griful y Canela, 2002, p.18)

Los puntos de intervención de la gestión por procesos son:

1. Incorporar la gestión de procesos en la organización.
2. Modelamiento visual.
3. Intervención de procesos modelados.
4. Durante la vida útil. (Bravo, 2011)

#### *1.2.2.8.1 Incorporar a la gestión por procesos en la organización*

Donde se resuelve: crear un área de procesos y designar el equipo de trabajo, definir las grandes líneas de trabajo en la gestión de procesos, identificar la tecnología necesaria y realizar la preparación adecuada de las personas del área y de toda la organización. (Bravo, 2011, p.18)

#### *1.2.2.8.2. Modelamiento visual*

Consta de dos fases:

- Diseñar el mapa de procesos: consiste en visualización de los procesos de la organización: el proceso de dirección estratégica, los procesos del negocio, los procesos de apoyo y los procesos de medición y mejora continua. Desde esta visión de conjunto se comienza a segmentar y detallar. Este mapa es vital para elaborar el plan estratégico de la organización. (Bravo, 2011)
- Representar los procesos mediante modelos visuales: Se refiere a la descripción de procesos, flujogramas, listas de tareas y observaciones y recomendaciones generales. (Bravo, 2011)

#### 1.2.2.8.3. *Intervención procesos modelados*

Este ciclo exige conocer previamente la totalidad de los procesos a nivel del modelamiento visual. A las dos fases donde se propone y realiza el cambio: mejora y rediseño de procesos, se le llama también *mejora de procesos*. Consta de cuatro fases: (Bravo, 2011)

- Gestión estratégica de procesos: contempla priorizar procesos desde lo indicado en la estrategia e incluye la definición de indicadores y de dueños de procesos. También señala los objetivos para la mejora de procesos (mejora o rediseño). (Bravo, 2011, p.19)
- Mejorar procesos: se refiere a definir y aplicar las mejoras para cumplir los objetivos de rendimiento del proceso señalados en la fase anterior. (Bravo, 2011, p.19)
- Rediseñar procesos: se refiere a definir y aplicar una solución para cumplir los objetivos de rendimiento del proceso señalados en la fase anterior. Se suman en esta fase los aportes de la gestión de proyectos porque el rediseño se orienta al cambio mayor. (Bravo, 2011, p.19)
- Formalizar procesos: contempla elaborar el procedimiento como detalle completo de un proceso mejorado. Debe asegurarse que la nueva práctica se incorpore y mantenga en la organización. (Bravo, 2011)

#### 1.2.2.8.4. *Durante la vida útil*

Este ciclo exige que el proceso esté formalizado producto de un diseño reciente o de una mejora. Consta de dos fases:

- Controlar procesos: se refiere al seguimiento, al cumplimiento de estándares y a la reacción en caso de situaciones fuera del estándar. Este rol lo cumple el dueño del proceso. (Bravo, 2011, p.19)

- Mejora continua: se refiere al diseño y la práctica de cómo el diseño del proceso se continuará perfeccionando tanto para adaptar a la realidad como para capitalizar innovaciones. (Bravo, 2011, p.19)

A continuación se presenta el gráfico de las 9 fases de la gestión por procesos según Bravo:

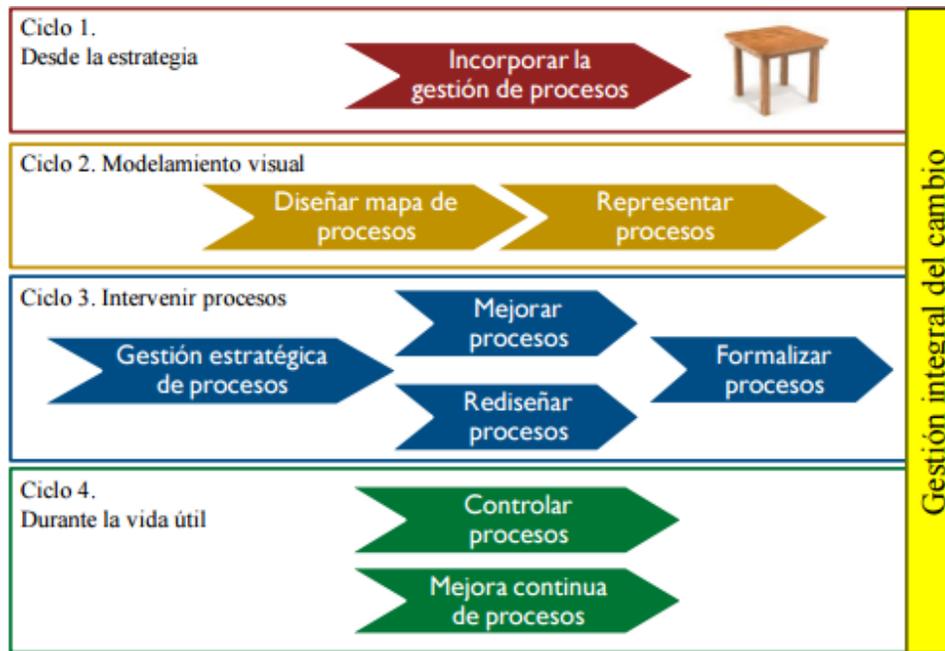


Figura 1. Ciclo de la gestión de procesos

Fuente: Bravo, B. (2011). Gestión de procesos (4). Santiago de Chile: Evolución S.A.

### 1.2.2.9. Herramientas de calidad

Para realizar un mejor análisis de los datos de calidad del producto o servicio es útil apoyarse en lo que se denominan técnicas gráficas de calidad, como lo son las siete herramientas básicas de calidad, utilizadas para la solución de problemas atinentes a la calidad, mencionadas por primera vez por Kaoru Ishikawa. (Tarí, 2000)

Estas herramientas de calidad sirven para detectar problemas, delimitar el área problemática, estimar causas de los problemas, determinar la veracidad de los efectos de los problemas, prevenir y mitigar errores debido a omisión, rapidez o descuido y detectar desfases. (Tarí, 2000)

#### 1.2.2.9.1. Diagrama causa efecto

El diagrama causa-efecto, también conocido como diagrama de espina de pescado o diagrama de Ishikawa permite identificar las posibles causas asociadas a un problema (efecto) estructurado según una serie de factores genéricos. Es decir, detectada una no conformidad (efecto), es necesario investigar las causas que la provocan. (Tarí, 2000, p.174)

Con esta técnica se pretende que el empleado persiga un determinado objetivo, como la mejora de la eficacia, la reducción de los rechazos, etc., que puede alcanzar o influir sobre el mismo, descubriendo las causas que lo originan. De esta manera, primero determina el origen (causa) de un problema, para posteriormente solucionarlo de manera eficaz. (Tarí, 2000, p.174)

Para desarrollar el diagrama causa-efecto, se deben seguir los siguientes pasos:

- Definir claramente el efecto, que representa la meta del sistema.
- Identificar los factores o causas generales que originan el mencionado efecto mediante la técnica tormenta de ideas. Para clasificar las causas de un problema se utilizan a menudo las categorías definidas por el Dr. Ishikawa, que son: a) las personas, b) las máquinas, c) los materiales y d) los métodos. De esta manera, de las causas que surgen en el grupo hay que seleccionar aquellas que se consideren más importantes. Así, para cada uno de estos factores generales o causas primarias se establece un número determinado de causas secundarias que los empleados consideran relacionadas con el efecto estudiado. A medida que se detectan causas, los participantes encuentran otras subcausas o causas secundarias generándose así el diagrama completo. (Tarí, 2000, p.175)
- Una vez definidas estas causas, el empleado formula una serie de medidas que permitan reducir o eliminar las causas que originan el problema a resolver, determinando el grado de influencia de cada una. Para ello, generalmente hay que evaluar y determinar las causas más significativas que han podido

contribuir al efecto analizado llegando incluso a jerarquizar las mismas por orden de importancia. (Tarí, 2000, p.176)

Este tipo de diagrama se construye generalmente a partir de las reflexiones de los grupos de trabajo relacionando un efecto con las causas que lo generan y visualiza de una sola vez todas las causas asociadas al disfuncionamiento y las relaciones que hay entre ellas, permitiendo a todos los participantes tener una visión del conjunto del problema. (Tarí, 2000, p.177)

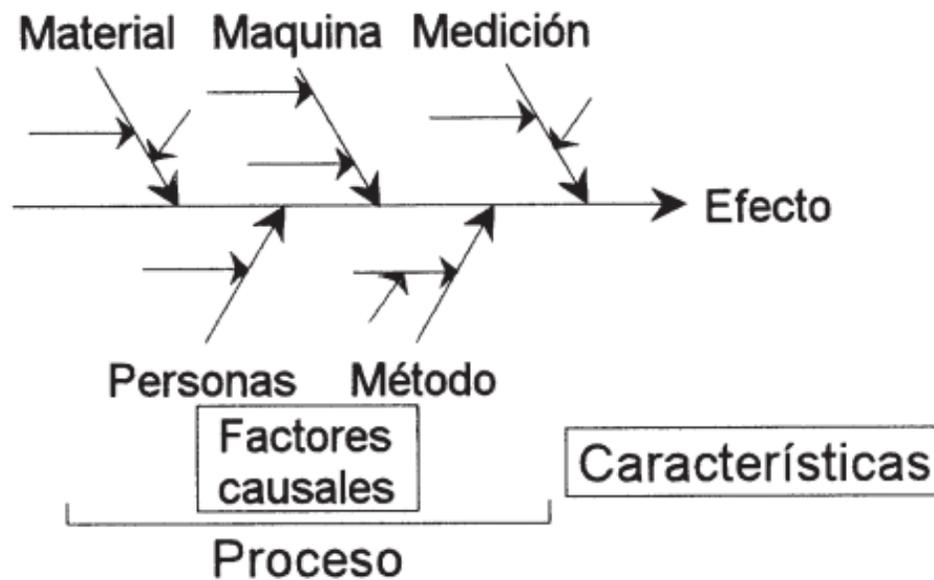


Figura 2. Ishikawa

Fuente: Ishikawa 1990

#### 1.2.2.9.2. Hoja de verificación

La hoja de verificación es un documento en el que se recoge y sintetiza de una manera ordenada los datos que los empleados consideran importantes para posteriormente procesarlos. Esta hoja no tiene un diseño prefijado, sino que hay que ajustarla a los objetivos y necesidades propias de cada momento debiendo tener un formato que facilite la recogida y posterior análisis y procesamiento de los datos existentes en ella. Sebastián, Bargueño y Novo (1994) citado por (Tarí, 2000, p.178)

Estos documentos deben cumplir los objetivos de facilitar las tareas de recogida de información, evitar posibles errores o malos entendidos y permitir el análisis rápido de los datos. Grima y Tort-Martorell (1995) citado por (Tarí, 2000, p.178)

Esta hoja de datos permite:

- Evitar la pérdida de datos.
- Asegurar la identificación de los datos.
- Almacenar los datos de manera uniforme, ya que, en muchos casos, éstos son recogidos por diferentes personas, y a veces analizados por terceros no intervinientes en el proceso de captación. Arthur Andersen (1995) citado por (Tarí, 2000, p.178)

Para elaborar este impreso deben quedar claramente definidos los aspectos que se pretenden recoger, qué datos son necesarios para ello y cuál es la mejor manera de almacenarlos para ser posteriormente utilizados. Asimismo, es importante tener en cuenta aquella información adicional que es necesario captar como fecha, hora, persona, sumas totales, etc. De esta manera, el siguiente paso una vez elaborada la hoja con toda la información es el análisis de los resultados que de ella se desprenden, tales como tendencias, distribución de los datos, etc., con la finalidad de investigar las causas de los problemas y poder implantar las correspondientes acciones de mejora. (Tarí, 2000, p.179)

#### *1.2.2.9.3. Histograma*

Una vez recogidos los datos para la toma de decisiones, por ejemplo mediante la hoja de verificación, podemos encontrarnos con que éstos sean numerosos y, por tanto, de escaso significado. Con la intención de que tengan sentido y poder obtener de ellos conclusiones, es necesario estructurarlos siguiendo algún tipo de criterio, por ejemplo a través de un histograma, para facilitar la interpretación de los datos recogidos. (Tarí, 2000, p.179)

El histograma o diagrama de distribución de frecuencias, es un gráfico donde se muestra la distribución de una variable a partir de los datos recogidos en una tabla de frecuencias. Adopta la forma de diagrama de barras en cuyo eje vertical se representa la frecuencia (número de veces) con la que aparece cada uno de los valores de una

variable y en cuyo eje horizontal aparece el rango de valores que ha tomado la variable analizada o los diferentes atributos que definen el sistema analizado. (Tarí, 2000, p.180)

Los histogramas pueden representar varias formas como muestra como la figura:

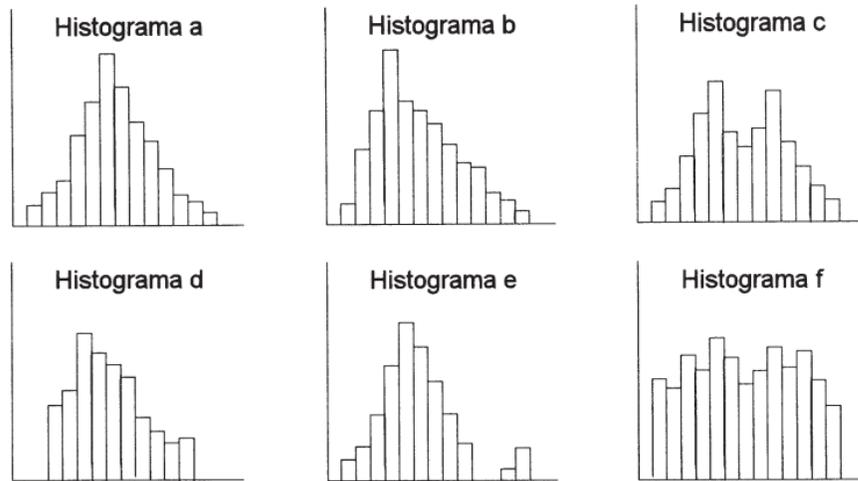


Figura 3. Histograma

Fuente: Tarí, J. (2000). Calidad Total: Fuente de ventaja competitiva. Murcia: Publicaciones Universidad de Alicante.

#### 1.2.2.9.4. Diagrama de Pareto

El gráfico de Pareto es una técnica de representación gráfica que clasifica las causas de un problema por su importancia. Establece una jerarquía según la variable a estudiar siguiendo la regla de Pareto que dice que el 80% de los problemas tienen su origen en un 20% de las causas y viceversa.

De esta manera, cuando un problema se descompone en sus causas, unas pocas son las responsables de la mayor parte del problema. (Tarí, 2000, p.181)

El desarrollo del diagrama de Pareto implica:

- Elegir las causa a analizar.
- Elegir la unidad de medida para el análisis.
- Determinar el intervalo de tiempo en el que los datos van a analizarse.

- Colocar en el eje horizontal las causas en orden decreciente de la unidad de medida. Las menos importantes pueden agruparse en una o varias categorías.
- Diseñar el diagrama construyendo una barra para cada causa, de altura proporcional a la frecuencia que se presenta la misma.
- Construir una línea de frecuencia acumulada.
- Reflejar en el eje vertical la escala de frecuencias. (Tarí, 2000, p.181)

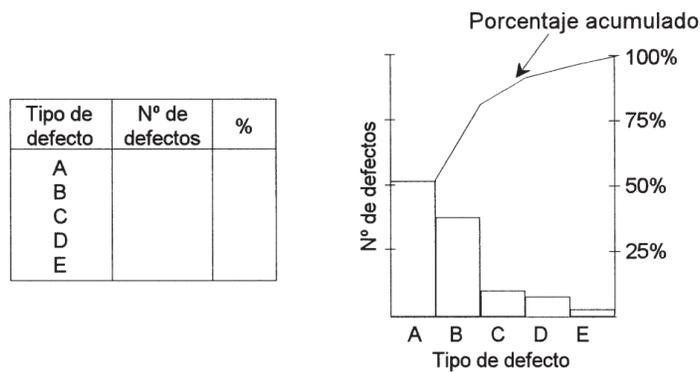


Figura 4. Diagrama de Pareto

Fuente: Tarí, J. (2000). Calidad Total: Fuente de ventaja competitiva. Murcia: Publicaciones Universidad de Alicante.

#### 1.2.2.9.5. Gráfica de control

El gráfico de control es la herramienta básica del control estadístico de proceso. Su empleo permite comparar los datos de un indicador de un proceso con unos límites fijados a partir de un estudio de la variabilidad del proceso o de requisitos previamente establecidos. En un gráfico de control se representan los valores de algún estadístico, calculado a partir de datos del proceso recogidos a lo largo de un período de tiempo. Hay varios tipos de gráficos de control, según el estadístico que se use para elaborarlos y la forma de establecer los límites. (Griful y Canela, 2002, p.97)

En los gráficos de control típicos, además de los puntos que representan los valores del estadístico correspondiente, unidos por una línea quebrada, se dibujan tres líneas horizontales que ayudan a la interpretación del gráfico:

- La línea central, asociada al valor medio del estadístico utilizado.

- Los límites de control, superior e inferior, situados a ambos lados de la línea central y, en la mayoría de los casos, equidistantes de ella. (Griful y Canela, 2002, p.97)

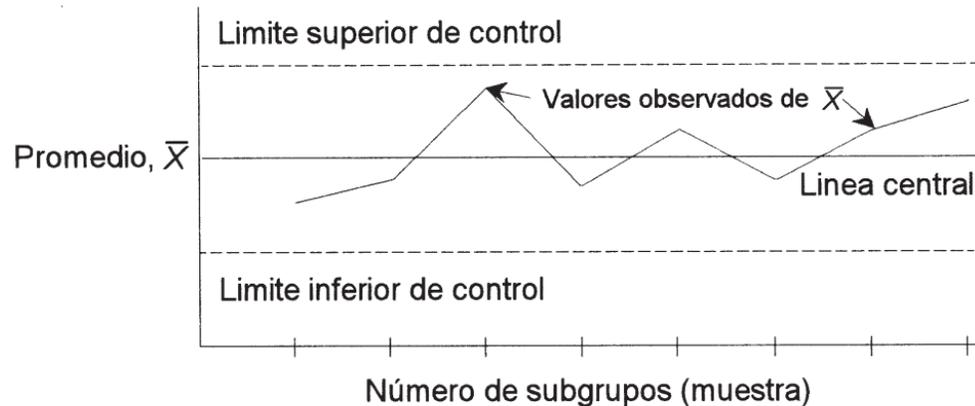


Figura 5. Gráfico de control

Fuente: Tarí, J. (2000). Calidad Total: Fuente de ventaja competitiva. Murcia: Publicaciones Universidad de Alicante.

#### 1.2.2.9.6. Diagrama de dispersión

El diagrama de dispersión se utiliza para determinar si existe relación entre dos variables, normalmente una causa y un efecto, en función de los valores alcanzados por éstas sobre diferentes elementos o situaciones consideradas en el análisis. (Tarí, 2000, p.184)

Para su representación se utiliza un gráfico de dos ejes de coordenadas donde se sitúan los valores de cada una de las variables a analizar para cada elemento y se determina su punto de corte sobre el plano del gráfico. Una vez realizado este proceso, con todos los datos de las variables, se obtiene una nube de puntos que permite conocer si existe o no relación entre ambas variables, obteniendo una nube de puntos que permite conocer si existe o no relación entre ambas variables. (Tarí, 2000, p.184)

Un diagrama de dispersión únicamente identifica la existencia de dicha relación, pero no las causas ni el carácter de las variables. Por consiguiente, su aplicación es

importante para determinar si existe o no relación entre dos variables que influyen en un proceso. (Tarí, 2000, p.184)

La construcción del diagrama requiere recoger en pares los datos de ambas variables cuya relación se desea investigar para representarlos posteriormente mediante puntos en los ejes de coordenadas. Una vez elaborado se analiza la nube de puntos para determinar las relaciones entre las dos variables, existiendo distintas situaciones posibles en cuanto al grado de correlación entre ambas. (Tarí, 2000, p.184)

Un diagrama de dispersión únicamente identifica la existencia de dicha relación, pero no las causas ni el carácter de las variables. Por consiguiente, su aplicación es importante para determinar si existe o no relación entre dos variables que influyen en un proceso. (Tarí, 2000, p.184)

#### *1.2.2.9.7. Diagrama de flujo*

Las actividades asociadas a un proceso con frecuencia se afectan unas a otras, por lo cual es importante considerar el desempeño simultáneo de una serie de actividades que operan todas al mismo tiempo. Una forma aconsejable de empezar a analizar un proceso es haciendo un diagrama que muestre los elementos básicos de un proceso, por lo general, las tareas, los flujos y las zonas de almacenamiento. Las tareas se presentan en forma de rectángulos, los flujos como flechas y el almacenamiento de bienes o de otros artículos como triángulos invertidos. A veces, los flujos que pasan por un proceso se dirigen en distintos sentidos, dependiendo de ciertas condiciones. Los puntos de decisión son representados como un diamante con diferentes flujos que salen de las puntas del diamante. (Chase, Jacobs y Aquilano, 2009, p.162)

Una forma fácil de trazar diagramas de flujo es utilizar la galería Diagrama que ofrecen los programas Office de Microsoft (es decir, Word, Excel y PowerPoint). Para acceder a esta galería, vaya al botón Insertar y elija "Diagrama". Esto exhibirá un número de símbolos para los diagramas de flujo que puede utilizar para crear su gráfica. Puede añadir texto seleccionando un símbolo y después haciendo clic con el botón de la derecha del ratón. Seleccione "Añadir texto" para introducir el texto en el símbolo. Puede conectar los símbolos utilizando los "conectores" que están disponibles en la

galería de dibujos. Puede hacer diagramas de flujo muy completos utilizando estas herramientas. (Chase, Jacobs y Aquilano, 2009, p.163)

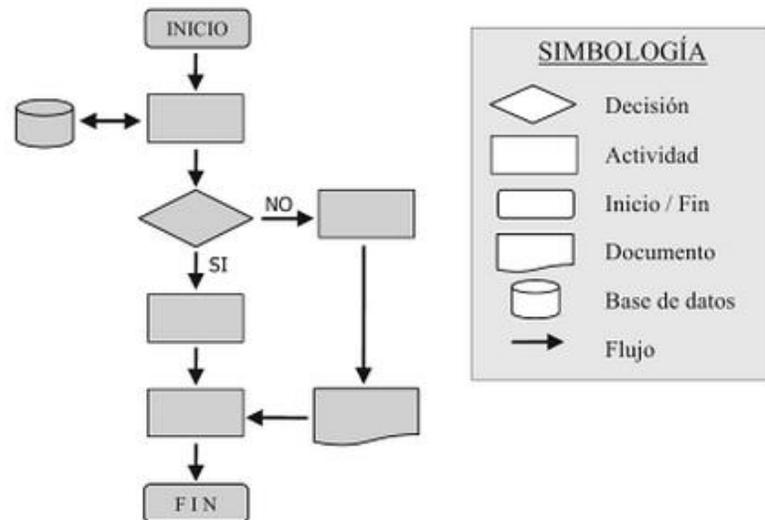


Figura 6. Diagrama de flujo

Fuente: Heizer, J. & Render, B. (2009). Principios de Administración de operaciones (7). Naucalpan: Pearson Educación de México.

### 1.2.2.10. Estándares de tiempo y medición del trabajo

Los estándares de mano de obra modernos se originaron con los trabajos de Frederick Taylor y Franky Lillian Gilbreth a principios del siglo XX. Entonces, una gran parte del trabajo era manual y el contenido de mano de obra resultante de los productos era alto. Se sabía poco de lo que hoy constituye una jornada de trabajo justa, de modo que los administradores comenzaron los estudios pertinentes para mejorar los métodos de trabajo y comprender el esfuerzo humano. Estos esfuerzos continúan en la actualidad. Aunque estamos al inicio del siglo XXI y los costos por mano de obra suelen representar menos del 10% de las ventas, los estándares de mano de obra todavía son importantes y siguen teniendo un papel destacado tanto en organizaciones de manufactura como de servicio. Con frecuencia son el punto inicial para establecer los requerimientos de personal. Debido a que en Estados Unidos más de la mitad de las plantas de manufactura usan algún tipo de sistema de incentivos para el trabajo, los estándares de mano de obra adecuados se han vuelto un requisito. (Heizer y Render, 2009, p.412)

La administración de operaciones efectiva requiere estándares significativos que ayuden a una empresa a determinar lo siguiente:

- El contenido de mano de obra de los artículos producidos (el costo por mano de obra).
- Las necesidades de personal (cuántas personas se necesitan para alcanzar la demanda requerida).
- El costo y el tiempo estimados antes de la producción (para ayudar a tomar varias decisiones, desde la estimación del costo hasta decisiones acerca de hacer o comprar).
- El tamaño de las brigadas y el balanceo del trabajo (quién hace qué en una actividad de grupo o en una línea de ensamble).
- La producción esperada (de manera que tanto el administrador como el trabajador sepan lo que constituye un día de trabajo justo).
- Las bases para los planes salario-incentivos (que proporcionen un incentivo razonable).
- La eficiencia de los empleados y la supervisión (es necesario un estándar contra el cual determinar la eficiencia). (Heizer y Render, 2009, p.412)

Los estándares de mano de obra establecidos adecuadamente representan la cantidad de tiempo que debe tomar al trabajador promedio realizar las actividades específicas de la tarea en condiciones normales. (Heizer y Render, 2009, p.412)

Los estándares de mano de obra se establecen de cuatro maneras:

- Experiencia histórica
- Estudios de tiempo

- Estándares de tiempo predeterminados
- Muestreo de trabajo (Heizer y Render, 2009, p.412)

#### *1.2.2.10.1. Estudio de métodos*

El estudio de métodos es el registro y examen crítico sistemáticos de los modos de realizar actividades, con el fin de efectuar mejoras. (OIT, 1998, p.77)

Es preciso recorrer ocho etapas fundamentales para realizar un estudio del trabajo completo a saber:

- Seleccionar el trabajo o proceso que se ha de estudiar.
- Registrar o recolectar todos los datos relevantes acerca de la tarea o proceso, utilizando las técnicas más apropiadas y disponiendo los datos en la forma más cómoda para analizarlos.
- Examinar los hechos registrados con espíritu crítico, preguntándose si se justifica lo que se hace, según el propósito de la actividad; el lugar donde se lleva a cabo; el orden en que se ejecuta; quién la ejecuta, y los medios empleados.
- Establecer el método más económico, teniendo en cuenta todas las circunstancias y utilizando las diversas técnicas de gestión así como los aportes de dirigentes, supervisores, trabajadores y otros especialistas, cuyos enfoques deben analizarse y discutirse.
- Evaluar los resultados obtenidos con el nuevo método en comparación con la cantidad de trabajo necesario y establecer un tiempo tipo.
- Definir el nuevo método y el tiempo correspondiente, y presentar dicho método, ya sea verbalmente o por escrito, a todas las personas a quienes concierne, utilizando demostraciones.

- Implantar el nuevo método, formando a las personas interesadas, como práctica general aceptada con el tiempo fijado.
- Controlar la aplicación de la nueva norma siguiendo los resultados obtenidos y comparándolos con los objetivos. (OIT, 1998, p.21)

#### 1.2.2.10.2. Estudio de tiempos

El estudio clásico con cronómetro, o estudio de tiempos, originalmente propuesto por Frederick W. Taylor en 1881, sigue siendo el método de estudio de tiempos más ampliamente usado.<sup>1</sup> El procedimiento de un estudio de tiempo implica medir el tiempo de una muestra del desempeño de un trabajador y usarlo para establecer un estándar. (Heizer y Render, 2009, p.413)

Una persona capacitada y experimentada puede establecer un estándar siguiendo estos ocho pasos:

- Definir la tarea a estudiar (después de realizar un análisis de métodos).
- Dividir la tarea en elementos precisos (partes de una tarea que con frecuencia no necesitan más de unos cuantos segundos).
- Decidir cuántas veces se medirá la tarea (el número de ciclos de trabajo o muestras necesarias).
- Medir el tiempo y registrar los tiempos elementales y las calificaciones del desempeño
- Calcular el tiempo observado (real) promedio. El tiempo observado promedio es la media aritmética de los tiempos para *cada* elemento medido, ajustada para la influencia inusual en cada elemento:
- Tiempo observado = 
$$\frac{\text{Suma de los tiempos registrados para realizar cada elemento}}{\text{Número de observaciones}}$$

- Determinar la calificación del desempeño (paso del trabajo) y después calcular el tiempo normal para cada elemento.

Tiempo normal = (*Tiempo observado promedio*) x (*Factor de calificación del desempeño*). (Heizer y Render, 2009, p.413)

La calificación del desempeño ajusta el tiempo observado promedio a lo que se espera realice un trabajador normal. Por ejemplo, un trabajador normal debe poder caminar 3 millas por hora. También debe ser capaz de repartir una baraja de 52 cartas en 4 pilas iguales en 30 segundos. Una calificación del desempeño de 1.05 indicaría que el trabajador observado ejecuta la tarea un poco *más rápido* que el promedio. Existen numerosos videos que especifican el ritmo de trabajo acordado por los profesionales, y los puntos de referencia que ha establecido la Society for the Advancement of Management Performance en Estados Unidos. Sin embargo, la calificación del desempeño todavía es un arte. (Heizer y Render, 2009, p.414)

- Sumar los tiempos normales para cada elemento a fin de determinar el tiempo normal de una tarea. (Heizer y Render, 2009, p.414)
- Calcular el tiempo estándar. Este ajuste al tiempo normal total proporciona las holguras por necesidades personales, demoras inevitables del trabajo, y fatiga del trabajador (Heizer y Render, 2009, p.414):

$$\text{Tiempo estándar} = \frac{\text{Tiempo normal total}}{1 - \text{Factor de holgura}}$$

Con frecuencia, las *holguras de tiempo personales* se establecen en un intervalo del 4% al 7% del tiempo total, dependiendo de la cercanía de baños, bebederos y otras instalaciones. Las *holguras por demora* suelen ser el resultado de estudios de las demoras reales que ocurren. Las holguras por fatiga se basan en el creciente

conocimiento del gasto de energía humana en diversas condiciones físicas y ambientales. (Heizer y Render, 2009, p.414)

Aunque los estudios de tiempo proporcionan precisión en el establecimiento de estándares de mano de obra tienen dos desventajas. Primero, requieren un equipo de analistas capacitados; segundo, los estándares de mano de obra no pueden establecerse antes de que las tareas se realicen. (Heizer y Render, 2009, p.414)

#### **1.2.2.11. BPMN (*Business process management*)**

En BPMN, los “Procesos de Negocio” involucran la captura de una secuencia ordenada de las actividades e información de apoyo. Modelar un Proceso de Negocio implica representar cómo una empresa realiza sus objetivos centrales; los objetivos por si mismos son importantes, pero por el momento no son capturados por la notación. Con BPMN, solo los procesos son modelados. (White y Miers, 2009, p.23)

En el modelado BPMN se pueden describir distintos niveles de modelado de procesos:

- Mapas de procesos: Simples diagramas de flujo de las actividades; un diagrama de flujo sin más detalle que el nombre de las actividades y tal vez las condiciones de decisión más grande.
- Descripción de procesos: Proporcionan información más extensa acerca del proceso, como las personas involucradas en llevarlo a cabo (roles), los datos, información, etc.
- Modelos del proceso: Diagramas de flujo detallados, con suficiente información como para poder analizar el proceso y simularlo. Además, esta clase de modelo más detallado permite ejecutar directamente el modelo o bien importarlo a herramientas que puedan ejecutar ese proceso (con trabajo adicional). (White y Miers, 2009, p.24)

BPMN cubre todas estas clases de modelos y soporte cada nivel de detalle. Como tal, BPMN es una notación basada en diagramas de flujo para definir procesos de negocio,

desde los más simples hasta los más complejos y sofisticados para dar soporte a la ejecución de los procesos. (White y Miers, 2009, p.24)

Aquí se presenta algunos aspectos de un buen modelado:

- **Selectivo:** Ningún modelo puede representar todo, debe representar selectivamente los aspectos que son más relevantes de la tarea a cuestión.
- **Exacto:** El modelo debe codificar exactamente el modelo actual del negocio y no una noción parcial o errónea.
- **Cuidadosamente completo:** El modelo debe ser lo más simple posible, pero no más simple que eso.
- **Comprensible:** Una vez que se percibe el modelo se debería estar en condiciones de encontrarlo sentido, no debería ser muy complicado o resultar poco familiar para comprender. (White y Miers, 2009, p.34)

Un diagrama de procesos de negocio está compuesto por los siguientes elementos básicos:

#### *1.2.2.11.1. Eventos de inicio*

(Freund, Rücker y Hitpass, 2014, p.23) definen “Eventos de inicio nos indican que tipo de ocurrencias suceden para que un proceso comience.” Se clasifican en los siguientes tipos:

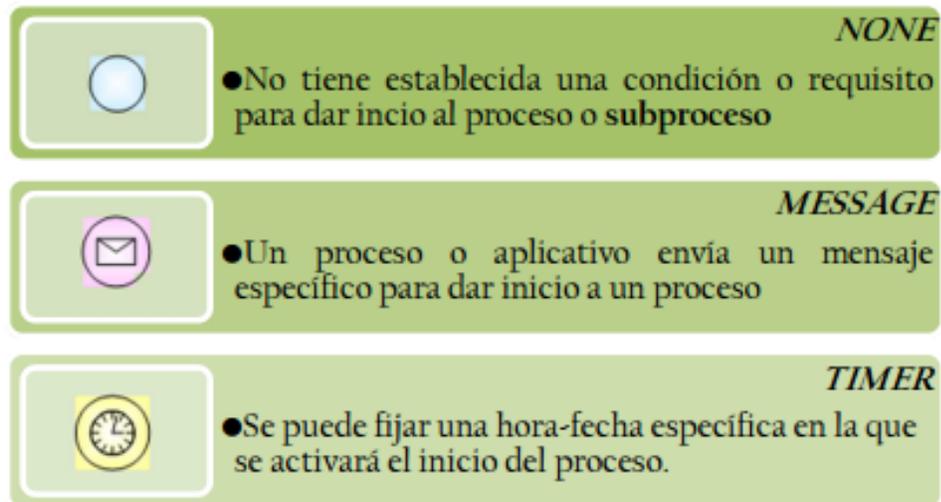


Figura 7. Eventos de inicio

Fuente: Analítica. Manual de diagramación de procesos de bajo estándar BPMN. Recuperado de [http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos\\_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf](http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf)

#### 1.2.2.11.2. Eventos intermedios

Muestran un estado que el proceso ha alcanzado y que en el modelo por alguna razón lo queremos retener. No se utilizan muy a menudo, pero pueden ser muy útiles, por ejemplo si el estado representa un hito y se quiere medir el tiempo transcurrido hasta alcanzar el hito. (Freund, Rücker y Hitpass, 2014, p.23). Se clasifican en los siguientes tipos:

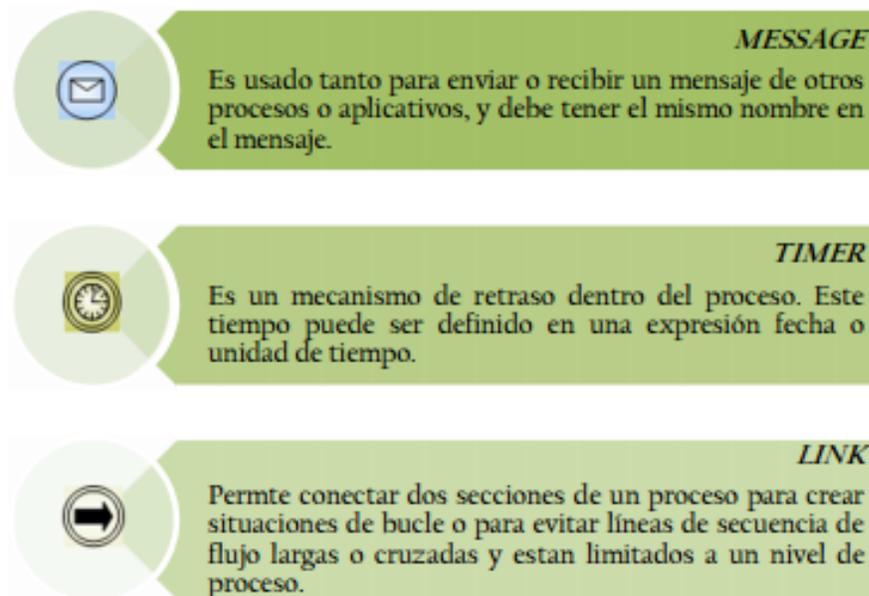


Figura 8. Eventos intermedios

Fuente: Analítica. Manual de diagramación de procesos de bajo estándar BPMN. Recuperado de [http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos\\_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf](http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf)

### 1.2.2.11.3. Eventos de fin

(Freund, Rücker y Hitpass, 2014, p.23) definen “Eventos finales indican que se logró al finalizar una trayectoria del proceso.”

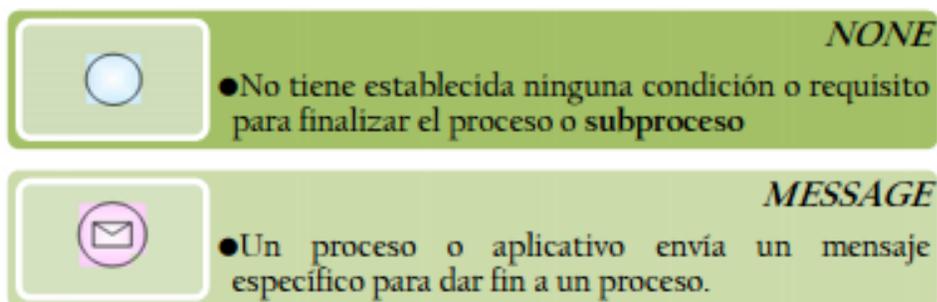


Figura 9. Eventos de fin

Fuente: Analítica. Manual de diagramación de procesos de bajo estándar BPMN. Recuperado de [http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos\\_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf](http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf)

#### 1.2.2.11.4. Tarea

(Bizagi, 2014, p.19) define “Una tarea se utiliza cuando el trabajo en el proceso no es descompuesto en más detalle. Es ejecutada por una persona y/o una aplicación.” A continuación se presentan los tipos de tareas:

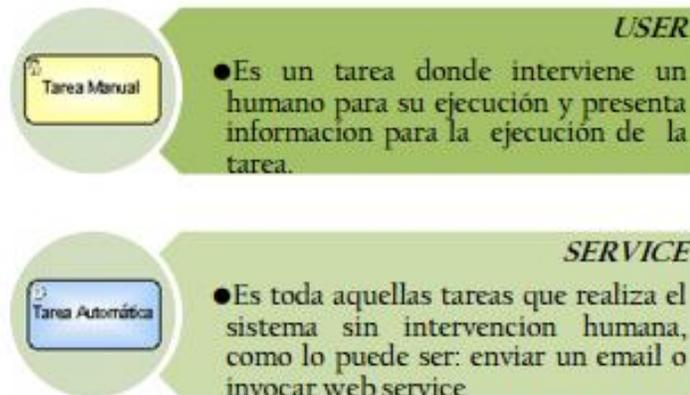


Figura 10. Actividades

Fuente: Analítica. Manual de diagramación de procesos de bajo estándar BPMN. Recuperado de [http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos\\_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf](http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf)

#### 1.2.2.11.5. Canales

(Bizagi, 2014, p.24) define “Son elementos utilizados para organizar las actividades del flujo en diferentes categorías visuales que representan áreas funcionales, roles o responsabilidades.” A continuación se presentan los tipos de canales:

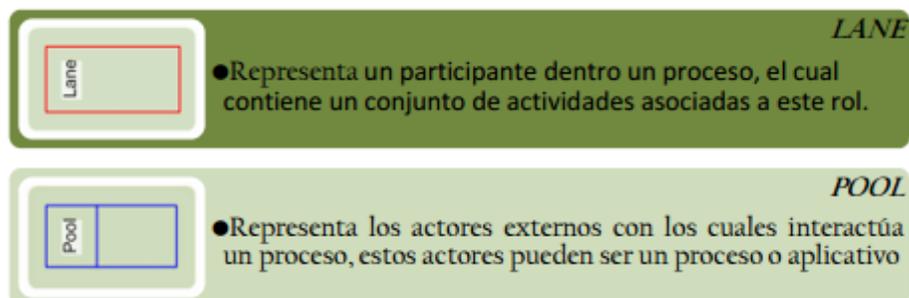


Figura 11. Canales

Fuente: Analítica. Manual de diagramación de procesos de bajo estándar BPMN. Recuperado de [http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos\\_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf](http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf)

### 1.2.2.11.6. Compuertas

(Bizagi, 2014, p.19) define “Son elementos del modelado que se utilizan para controlar la divergencia y la convergencia del flujo. Existen 5 tipos de compuertas.” A continuación se presentan los tipos de compuertas:



Figura 12. Compuertas

Fuente: Analítica. Manual de diagramación de procesos de bajo estándar BPMN. Recuperado de [http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos\\_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf](http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf)

### 1.2.2.11.7. Subproceso

Un subproceso describe en su interior la lógica en detalle, pero en el diagrama del proceso superior no toma más lugar que una propia actividad. Ambos elementos, la actividad y el subproceso, pertenecen a la clase de las actividades y se representan en forma de rectángulo con esquinas redondeadas. La única característica que los diferencia es un signo más (+) en la actividad del tipo subproceso, que indica la existencia de una lógica dentro de este. (Freund, Rucker y Hitpass, 2014, p.73) A continuación se presentan los tipos de subprocesos:

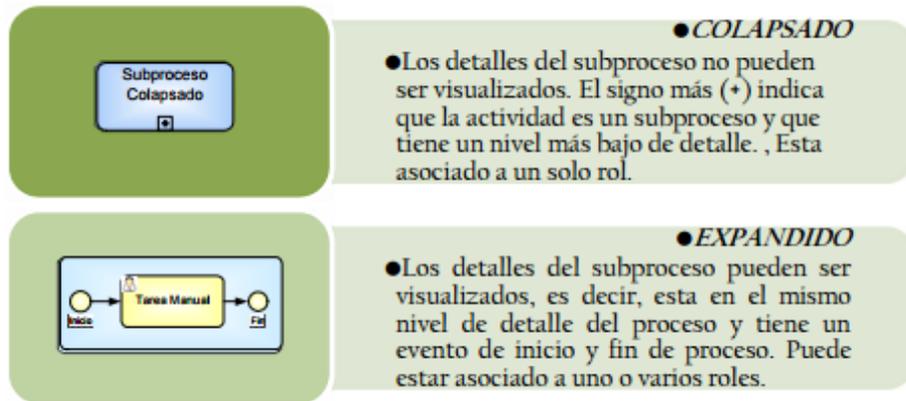


Figura 13. Subproceso

Fuente: Analítica. Manual de diagramación de procesos de bajo estándar BPMN. Recuperado de [http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos\\_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf](http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf)

#### 1.2.2.11.8. Objetos conectores

(Bizagi, 2014, p.23) define “Son los elementos usados para conectar dos objetos del flujo dentro de un proceso”. Los tipos de conectores son:

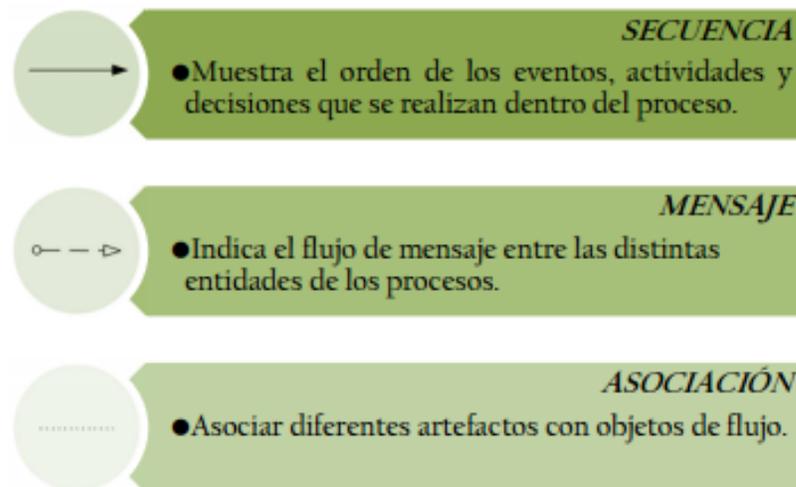


Figura 14. Objetos conectores

Fuente: Analítica. Manual de diagramación de procesos de bajo estándar BPMN. Recuperado de [http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos\\_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf](http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf)

#### 1.2.2.11.9. Artefactos

BPMN contiene también una categoría de elementos que sirven para una mejor explicación o visualización gráfica, pero que de ninguna forma tiene alguna influencia en la lógica de los procesos, por lo cual los «artefactos» no son interpretados por un motor de workflow. (Freund, Rücker y Hitpass, 2014, p.99) La versión actual de la especificación de BPMN cuenta sólo con estos tipos de artefactos predefinidos:

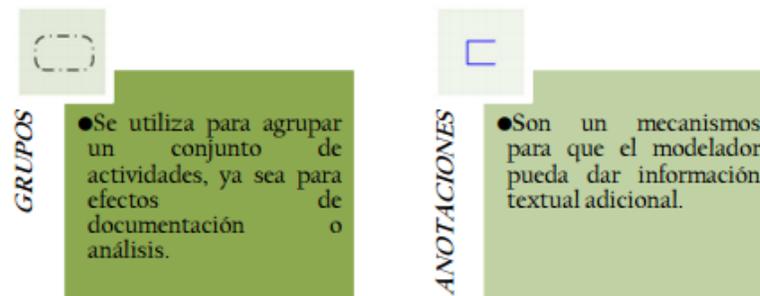


Figura 15. Artefactos

Fuente: Analítica. Manual de diagramación de procesos de bajo estándar BPMN. Recuperado de [http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos\\_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf](http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf)

#### 1.2.2.12. Lean Manufacturing

Lean Manufacturing es una filosofía de trabajo que define un método de trabajo basado en personas que permita identificar y mejorar un sistema de producción basándose en la identificación y eliminación de desperdicios, los cuales son aquellas actividades que no generan valor y/o usan más recursos de lo estrictamente necesarios. (Hernández y Vizán, 2009)

Lean analiza aquello que no agrega valor al proceso o al cliente y tiende a eliminarlo. Para ello utiliza diversas técnicas que cubren cualquier área de la empresa como producción, gestión de calidad, mantenimiento, recursos humanos, entre otras. (Hernández y Vizán, 2009)

Los principios más frecuentes asociados al sistema, desde el punto de vista del “factor humano” y del modo de trabajar son:

- Comprobar los procesos insitu.

- Formar líderes que dirijan el sistema y capaciten a los demás.
- Interiorizar la cultura de “parar la línea”.
- Crear una organización que analice, reflexione y mejora continuamente.
- Formar personas que se involucren con la cultura y filosofía de la empresa.
- Respetar a los proveedores y trabajadores a fin de trabajar en conjunto para concretar los objetivos organizacionales.
- Identificar y eliminar procesos que no agregan valor a la organización.
- Promover equipos y personas multidisciplinarias.
- Integrar procesos, funciones y sistemas de información. (Hernández y Vizán, 2009)

A continuación se presenta los tipos de despilfarro definidos por Lean manufacturing:

- Despilfarro por almacenamiento: Es abastecerse con mayor cantidad de existencias en el proceso productivo para cubrir la demanda. Esto ocasiona la acumulación de existencias antes y después del proceso, lo cual indica que el flujo de producción no es continuo.
- Despilfarro por sobreproducción: Es producir mayor cantidad de productos de lo que requiere la demanda. La producción implica un consumo inútil de recursos y desencadena un incremento de transporte y nivel de almacenes.
- Despilfarro por tiempo de espera: Es el tiempo perdido cuando un proceso es ineficiente, lo cual puede provocar que algún trabajador no esté ejecutando alguna actividad mientras otros se encuentran saturados.

- Despilfarro por transporte y movimientos innecesarios: Es el desperdicio por el movimiento de recursos innecesarios a lo largo del proceso.
- Despilfarro por defectos, rechazos y reprocesos: Es el desperdicio por producir un producto o servicio por debajo de los requisitos mínimos exigidos por el cliente y por lo tanto requiere reprocesos y sobreutilización de mano de obra. (Hernández y Vizán, 2009)

En Lean Manufacturing se utilizan diversas técnicas para reducir y eliminar desperdicios. A continuación se presentarán las más importantes.

- 5S: Corresponde a la aplicación de medidas formales de orden y limpieza en los puestos de trabajo las cuales implican: eliminar lo innecesario, ordenar, limpiar e inspeccionar, estandarizar y crear hábito.
- Cambio rápido de herramientas SMED: Consiste en un conjunto de técnicas para reducir la preparación de las máquinas mediante un estudio detallado del proceso. Esto se logra realizando cambios radicales en la máquina, utillaje, herramientas e incluso del propio equipo. A partir de esta técnica se pretende eliminar ajustes y estandarizar operaciones.
- Estandarización: Significa describir de forma escrita y gráfica un proceso productivo a fin de conocer a detalle sobre personas, maquinas, materiales, métodos, e información. Las características de una correcta estandarización son las siguientes: Descripciones simples y claras, utilizar las mejoras técnicas y herramientas disponibles, asegurar su cumplimiento y servir de punto de partida para la mejora continua.
- Control visual: Son un conjunto de prácticas que permiten obtener la situación del sistema productivo con respecto a anomalías y desperdicios. Estas técnicas permiten al personal mantenerse informado sobre cómo sus esfuerzos afectan a los resultados de la organización y les brinda mecanismos para conseguir sus objetivos.

- Jidoka: Contar con propios autocontroles de calidad de modo que alerten al responsable del proceso ante cualquier desperfecto.
- Sistemas de participación de personal: Es un sistema que permite canalizar las iniciativas de los trabajadores para mejorar continuamente los procesos de la organización. Dentro de las técnicas se encuentran los grupos de mejora y programas de sugerencias. (Hernández y Vizán, 2009)

La aplicación de Lean Manufacturing se debe realizar de forma secuencial a través de las siguientes fases de implementación:

- Diagnóstico y formación: En esta etapa se forma a los involucrados en Lean Manufacturing y se realiza el levantamiento de información y datos del proceso.
- Diseño del plan de mejora: Se planifica un proyecto de implantación de acuerdo a la situación actual de la entrada y con objetivos bien definidos. Estos deben contemplar: planificación detallada del proyecto, definición del sistema de seguimiento del proyecto, organización de equipos de trabajo.
- Lanzamiento: En esta fase se realizan cambios radicales en el flujo de materiales y la gestión operativa. Esta etapa busca la implementación sistemática y permanente de las técnicas y principios esenciales de Lean manufacturing como control visual, estandarización, etc.
- Estabilización de mejoras: Significa estabilizar el proceso según las mejoras implementadas y evaluar si consigue los resultados esperados.
- Estandarización: Requiere estandarizar los procesos que han sido implementados y han tenido resultados.
- Producción en flujo: En este nuevo escenario se pretende mantener la estabilidad y flexibilidad del proceso, garantizar los tiempos de entrega planteados, mejorar el sistema de gestión y control e introducir nuevas técnicas Lean. (Hernández y Vizán, 2009)

### 1.2.2.13. Actualidad del sector construcción

El sector construcción, el cual representa el 5.6% del índice de la producción nacional, presenta un gran crecimiento en los últimos cuatro años como se muestra en el índice mensual de la actividad del sector construcción (PBI de construcción), el cual está basado en el consumo interno de cemento, el avance físico de obras y las viviendas de no contrato. (INEI, 2015)

A continuación se presenta el índice mensual de producción del sector construcción:

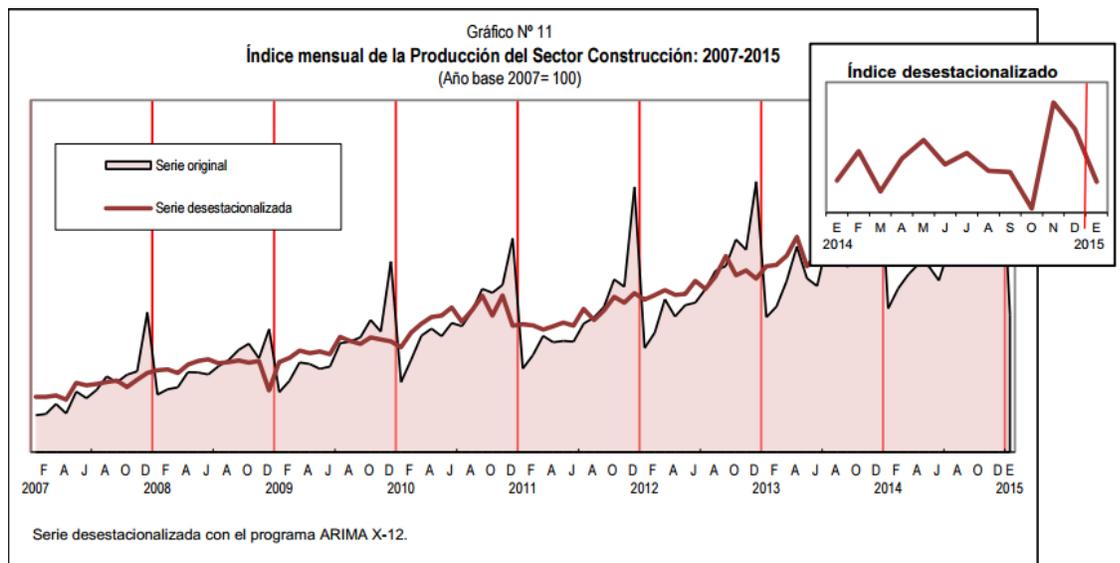


Figura 16. Índice mensual de la producción del sector construcción: 2007-2015

Fuente: INEI

Tabla 3:

Variación porcentual del índice mensual de producción del sector construcción: 2007-20014

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2015	-2.98%											
2014	3.20%	9.78%	3.06%	-8.89%	4.75%	3.13%	-6.02%	-3.73%	6.93%	-3.18%	3.68%	4.98%
2013	18.40%	14.56%	3.75%	26.48%	10.54%	6.98%	11.41%	7.71%	-1.34%	6.24%	2.27%	2.26%
2012	4.43%	14.03%	14.70%	15.18%	15.84%	20.56%	21.47%	17.57%	19.22%	16.33%	16.81%	5.34%
2011	16.21%	4.90%	3.60%	0.10%	3.70%	-2.75%	-2.90%	6.66%	1.63%	4.40%	3.23%	3.80%
2010	10.17%	16.07%	24.14%	21.08%	20.88%	22.70%	12.33%	14.15%	22.97%	10.71%	23.78%	12.49%
2009	4.50%	4.73%	6.30%	-1.48%	-0.59%	-1.30%	6.38%	5.21%	3.29%	10.74%	13.83%	19.74%
2008	20.99%	22.13%	13.13%	33.86%	14.31%	16.45%	18.09%	10.35%	19.70%	11.85%	10.21%	10.33%
2007	10.97%	5.32%	10.56%	13.00%	24.60%	22.20%	25.20%	14.74%	10.80%	19.87%	13.14%	24.48%
2006	14.09%	14.78%	20.08%	4.84%	19.26%	15.97%	11.62%	21.35%	14.52%	18.16%	14.78%	8.08%
2005	4.63%	3.93%	-0.15%	10.64%	8.04%	3.62%	10.18%	10.77%	11.71%	12.55%	13.31%	13.99%
2004	6.86%	5.94%	8.73%	3.56%	3.02%	5.41%	0.68%	4.49%	4.86%	-2.90%	8.19%	7.82%
2003	-3.27%	6.10%	12.99%	3.88%	5.42%	11.00%	2.08%	4.77%	3.94%	7.61%	-0.16%	5.23%
2002	15.64%	10.49%	4.68%	8.55%	5.15%	10.18%	13.48%	7.93%	13.59%	6.14%	5.03%	5.51%
2001	1.88%	0.55%	-1.65%	-1.89%	-0.74%	1.32%	0.00%	1.29%	1.53%	0.00%	0.83%	2.30%
2000	0.00%	-2.49%	-0.51%	0.00%	0.38%	1.43%	1.03%	0.01%	-0.16%	1.47%	-1.30%	-2.09%

Fuente: Ministerio de vivienda, construcción y saneamiento

Analizando el gráfico, se evidencia un constante crecimiento en el sector producción, tanto en el índice mensual de la producción como en la variación porcentual mensual. A partir de este crecimiento se debe analizar su correlación con la demanda de puestos.

#### 1.2.2.14. Expectativas de empleo en Perú

Una encuesta elaborada por Manpower realizada a 700 empleadores del Perú sobre el comportamiento del empleo durante el próximo trimestre que finaliza en el 2015, tiene como conclusión que empleadores en todos los nueve sectores económicos anticipan un incremento en sus planillas de trabajadores durante el segundo trimestre del 2015.

Según este estudio, Los empleadores en el sector Construcción reportan las intenciones de contratación más fuertes, con una expectativa de +20%.

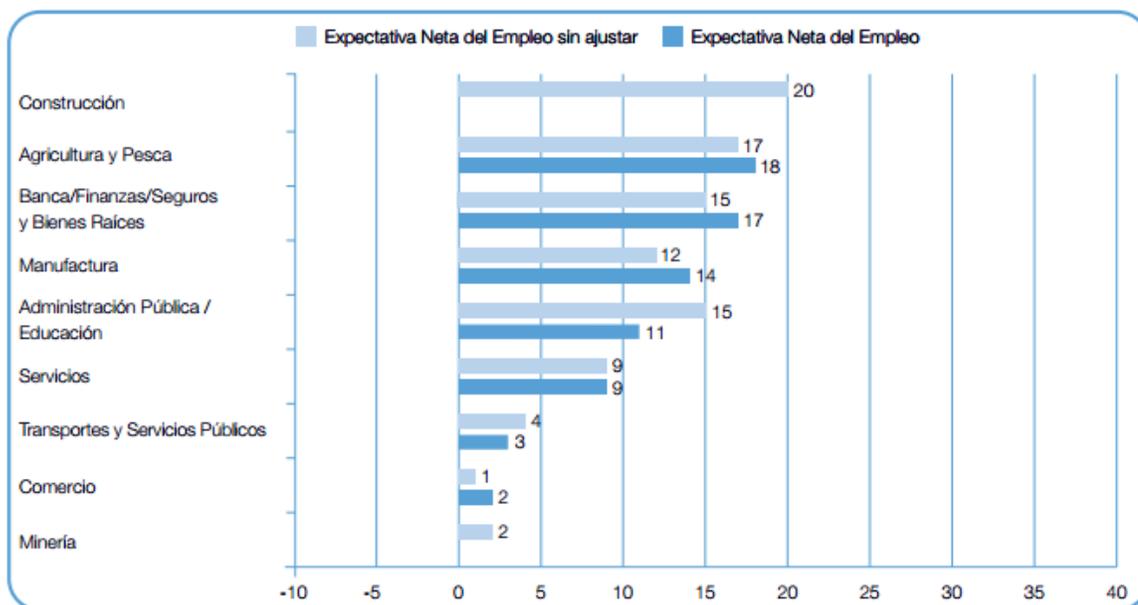


Figura 17. Expectativa neta del empleo por rubro

Fuente: Manpower

Como se puede observar en el sector construcción, en base a datos sin ajuste por estacionalidad, los empleadores reportan favorables planes de contratación para el periodo de abril a junio con una Expectativa Neta de Empleo de +20%. Dichas intenciones se fortalecen en 5 puntos porcentuales comparadas con el trimestre previo pero retroceden considerablemente en 14 puntos porcentuales en relación al año anterior.

### 1.3. Objetivos e hipótesis

#### 1.3.1. Objetivos

##### 1.3.1.1. Objetivo general

Definir una propuesta de mejora de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica en una empresa de construcción, con la finalidad de disminuir los tiempos estándar, eliminar los reclamos de los clientes y obtener ahorros económicos.

### **1.3.1.2. Objetivos específicos**

-Realizar el diagnóstico actual de los procesos el cual consistente en la cuantificación de los incumplimientos de los tiempos estándar establecidos por la empresa y su valoración económica, la descripción y modelamiento de los procesos según metodología BPMN y el conocimiento de las causas de los incumplimientos en los tiempos estándar establecidos por la empresa e insatisfacción del cliente mediante la utilización de herramientas de calidad como Ishikawa y Diagrama de Pareto, que permitan, a partir de su análisis, reducir los tiempos estándar de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica, eliminar los reclamos por parte de los clientes, calcular el headcount necesario de reclutamiento y selección y capacitación y desarrollo y obtener ahorros económicos.

-Identificar propuestas de mejora del proceso de reclutamiento y selección que permitan reducir los tiempos estándar del proceso de reclutamiento y selección, eliminar los reclamos por parte de los clientes, calcular el headcount necesario de reclutamiento y selección y obtener ahorros económicos.

-Identificar propuestas de mejora del proceso de inducción específica que permitan reducir los tiempos estándar del proceso de inducción específica, eliminar los reclamos por parte de los clientes, calcular el headcount necesario de capacitación y desarrollo y obtener ahorros económicos.

-Diseñar un sistema de información que permita, a partir de su implementación, reducir los tiempos estándar de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica, eliminar los reclamos por parte de los clientes, calcular el headcount necesario de reclutamiento y selección y capacitación y desarrollo y obtener ahorros económicos.

### **1.3.2. Hipótesis**

Al definir una propuesta de mejora de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica en una empresa de construcción, se reducirán los tiempos estándar de los procesos, se eliminarán los reclamos por parte de los clientes y se obtendrán ahorros económicos.

### **1.3.3. Hipótesis específicas**

A partir del objetivo general y los objetivos específicos, la presente hipótesis espera obtener:

-El diagnóstico actual de los procesos el cual consistente en la cuantificación de los incumplimientos de los tiempos estándar establecidos por la empresa y su valoración económica, la descripción y modelamiento de los procesos según metodología BPMN y el conocimiento de las causas de los incumplimientos en los tiempos estándar establecidos por la empresa e insatisfacción del cliente mediante la utilización de herramientas de calidad como Ishikawa y Diagrama de Pareto, que permitan, a partir de su análisis, reducir los tiempos estándar de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica, eliminar los reclamos por parte de los clientes, calcular el headcount necesario de reclutamiento y selección y capacitación y desarrollo y obtener ahorros económicos.

-Propuestas de mejora del proceso de reclutamiento y selección que permitan reducir los tiempos estándar del proceso de reclutamiento y selección, eliminar los reclamos por parte de los clientes, calcular el headcount necesario de reclutamiento y selección y obtener ahorros económicos.

-Propuestas de mejora del proceso de inducción específica que permitan reducir los tiempos estándar del proceso de inducción específica, eliminar los reclamos por parte de los clientes, calcular el headcount necesario de capacitación y desarrollo y obtener ahorros económicos.

-El diseño de un sistema de información que permita, a partir de su implementación, reducir los tiempos estándar de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica, eliminar los reclamos por parte de los clientes, calcular el headcount necesario de reclutamiento y selección y capacitación y desarrollo y obtener ahorros económicos.

## **2. Método**

### **2.1. Tipo y diseño de investigación**

#### **2.1.1. Tipo de investigación**

Se utilizará métodos descriptivos y explicativos debido a que se recolectará datos e información con los implicados mediante entrevistas, observación directa, estudio del método del trabajo y se dará explicación al proceso mediante causas utilizando herramientas de calidad.

Asimismo, se realizará una investigación cuantitativa, debido a que se utilizará data histórica para cuantificar la demanda de los procesos y los tiempos estándar.

#### **2.1.2. Diseño de investigación**

La primera etapa de la investigación consistirá en recopilar información sobre el detalle del problema de la investigación y sus causas asociadas mediante entrevistas con el Jefe de Desarrollo Humano y los supervisores del proceso. Esta información será constatada en el levantamiento de información del proceso.

El siguiente paso a desarrollar constará en el levantamiento de información del proceso de forma descriptiva mediante entrevistas a los usuarios sobre la estructura organizativa, cómo realizan el proceso, sus principales problemáticas y limitaciones y finalmente, un estudio de métodos, tiempos y movimientos.

El siguiente paso constará en el estudio de métodos y tiempos de forma descriptiva ya que se realizará observación directa de los procesos en cuanto a método de trabajo, responsables, proveedores, secuencia de actividades, recursos utilizados y problemáticas. Asimismo se medirán los tiempos normales de ejecución de las actividades.

Una vez concluida las entrevistas y el estudio de métodos y tiempos, se recopilarán los datos cuantitativos para medir el desempeño de los procesos como la demanda, los tiempos estándar actuales de los procesos y la carga de trabajo.

Con esta información se modelará y describirá el proceso actual y las principales causas asociadas al problema mediante Diagramas causa efecto y gráficas de Pareto.

A partir de las causas identificadas se plantearán las propuestas de mejora para reducir los tiempos estándar de los procesos.

Con las propuestas implementadas se realizará un análisis comparativo de los tiempos estándar actuales con los mejorados.

Finalmente se cuantificarán los beneficios económicos de implementar las propuestas en la empresa.

## **2.2. Variables**

### **2.2.1. Variables independientes**

#### ***2.2.1.1. Diagnóstico Actual de los procesos***

Es la situación actual de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica en cuanto a representación, demanda, tiempos, capacidad y causas de los incumplimientos de los tiempos estándar e insatisfacción del cliente con su respectiva cuantificación. A continuación se presenta la matriz de operacionalización de la variable:

Tabla 4:

*Matriz de operacionalización- Diagnóstico actual de los procesos*

Variable	Dimensiones	Indicadores
Diagnóstico actual de los procesos	Representación y demanda de los procesos	Descripción y modelamiento del proceso de reclutamiento y selección
		Demanda del proceso de reclutamiento y selección
		Descripción y modelamiento del proceso de inducción específica
		Demanda del proceso de inducción específica
	Tiempos y capacidad actuales de los procesos	Tiempo de ejecución histórico del proceso de reclutamiento y selección
		Tiempo estándar definido por la empresa del proceso de reclutamiento y selección
		Tiempo de ejecución histórico del proceso de inducción específica
		Tiempo estándar definido por la empresa del proceso de inducción específica
	Causas y cuantificación de los incumplimientos de los tiempos estándar e insatisfacción del cliente	Causas de incumplimiento de los tiempos estándar del proceso de reclutamiento y selección
		Grado de incumplimiento del proceso de reclutamiento y selección
		Causas de incumplimiento de los tiempos estándar del proceso de inducción específica
		Grado de incumplimiento del proceso de inducción específica
		Costeo de los incumplimientos de los tiempos estándar establecidos por la empresa
	Causas de insatisfacción del cliente	

Fuente: Elaboración propia

A partir de la definición de la variable, se describe a continuación cada uno de los indicadores:

*2.2.1.1.1. Descripción y modelamiento del proceso de reclutamiento y selección*

Se define como la representación del proceso de reclutamiento y selección mediante una descripción narrativa secuencial y modelos visuales de la lista de tareas, responsables, recursos utilizados, proveedores, productos y clientes. (Bravo, 2011)

*2.2.1.1.2. Demanda del proceso de reclutamiento y selección*

Se define como la cantidad de procesos mensuales de reclutamiento y selección tanto internos como externos que son solicitados por parte de las gerencias.

*2.2.1.1.3. Descripción y modelamiento del proceso de inducción específica*

Se define como la representación del proceso de inducción específica mediante una descripción narrativa secuencial y modelos visuales de la lista de tareas, responsables, recursos utilizados, proveedores, productos y clientes. (Bravo, 2011)

#### *2.2.1.1.4. Demanda del proceso de inducción específica*

Se define como la cantidad de procesos mensuales de inducción específica que son ejecutados mensualmente según las necesidades del puesto.

#### *2.2.1.1.5. Tiempo de ejecución histórico del proceso de reclutamiento y selección*

Se define como el tiempo total en días en el cual se han ejecutado los procesos de reclutamiento y selección desde la solicitud hasta la contratación según los datos proporcionados por la empresa.

#### *2.2.1.1.6. Tiempo estándar definido por la empresa del proceso de reclutamiento y selección*

Se define como el tiempo máximo de ejecución en días establecido por la empresa para finalizar un proceso de reclutamiento y selección desde la solicitud hasta la contratación.

#### *2.2.1.1.7. Tiempo de ejecución histórico del proceso de inducción específica*

Se define como el tiempo total en días en el cual se han ejecutado los procesos de inducción específica desde la contratación hasta la finalización del entrenamiento según los datos proporcionados por la empresa.

#### *2.2.1.1.8. Tiempo estándar definido por la empresa del proceso de inducción específica*

Se define como el tiempo máximo de ejecución en días establecido por la empresa para finalizar un proceso de inducción específica desde la contratación hasta la finalización del entrenamiento.

#### *2.2.1.1.9. Grado de incumplimiento del proceso de reclutamiento y selección*

Se define como el porcentaje de procesos de reclutamiento tanto externos como internos que fueron concluidos fuera de los tiempos estándar establecidos por la

empresa de forma mensual. Esta variable dependiente se relaciona con las variables independientes tiempo de ejecución histórico, tiempo estándar definido por la empresa y demanda de la siguiente forma:

$$\% \text{ Incumplimiento} = \frac{\sum \text{Total procesos de reclutamiento y selección (T.E.H} > \text{T.E.E)}}{\text{Demanda}}$$

Dónde:

T.E.H. Tiempo de ejecución histórico

T.E.E: Tiempo estándar establecido por la empresa

#### *2.2.1.1.10. Causas de incumplimiento de los tiempos estándar del proceso de reclutamiento y selección*

Se define como los motivos relacionados al método, sistemas, proveedores y candidatos por los cuales se incumplen con los tiempos estándar de reclutamiento tanto interno como externo establecidos por la empresa.

#### *2.2.1.1.11. Grado de incumplimiento del proceso de inducción específica*

Se define como el porcentaje de procesos de inducción específica que fueron concluidos fuera de los tiempos estándar establecidos por la empresa de forma mensual. Esta variable dependiente se relaciona con las variables independientes tiempo de ejecución histórico, tiempo estándar definido por la empresa y demanda de la siguiente forma:

$$\% \text{ Incumplimiento} = \frac{\sum \text{Total procesos de inducción específica (T.E.H} > \text{T.E.E)}}{\text{Demanda}}$$

Dónde:

T.E.H. Tiempo de ejecución histórico

T.E.E: Tiempo estándar establecido por la empresa

#### *2.2.1.1.12. Causas de incumplimiento de los tiempos estándar del proceso de inducción específica*

Se define como los motivos relacionados al método, sistemas, proveedores y trabajadores por los cuales se incumplen con los tiempos estándar de inducción específica establecidos por la empresa.

#### *2.2.1.1.13. Costeo de los incumplimientos de los tiempos estándar establecidos por la empresa*

Se define como el producto del costo de producción del trabajador (costo laboral diario) con los días vencidos de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica, es decir, el tiempo transcurrido, luego del tiempo estándar definido por la empresa, en que el trabajador no se encuentra disponible en su puesto. (Mazabel, 2010)

Esta variable dependiente se relaciona con las variables independientes tiempo de ejecución histórico y tiempo estándar propuesto por la empresa de la siguiente manera:

$$\text{Costeo de incumplimientos} = (\text{T.E.H} - \text{T.E.E}) \times \text{Costo diario}$$

Dónde:

T.E.H. Tiempo de ejecución histórico

T.E.E: Tiempo estándar establecido por la empresa

Costo diario:  $\frac{\text{Sueldo promedio} \times \text{Coso Laboral}}{30}$

Cabe resaltar que esta variable aplica a los procesos que han sido cerrados fuera de los tiempos estándar propuestos por la empresa.

#### *2.2.1.1.14. Causas de insatisfacción del cliente*

Se define como los motivos por los cuales las gerencias usuarias se sienten disconformes con la calidad y eficacia del proceso de colocación de personal (desde la que se solicita el puesto hasta que la persona está disponible para ejercer sus funciones).

### ***2.2.1.2. Propuestas de mejora de reclutamiento y selección***

Se define como las acciones de mejora a realizar a partir del diagnóstico para hacer que el proceso de reclutamiento y selección sea más eficaz, eficiente, cuenta con mayor calidad de servicio y genere ahorros económicos.

### ***2.2.1.3. Propuestas de mejora de inducción específica***

Se define como las acciones de mejora a realizar a partir del diagnóstico para hacer que el proceso de inducción específica sea más eficaz, eficiente, cuenta con mayor calidad de servicio y genere ahorros económicos.

### ***2.2.1.4. Sistema de información***

Se define como el conjunto de recursos necesarios para planificar, administrar, monitorear, tomar decisiones, integrar información de los procesos de reclutamiento y selección e inducción.

## **2.2.2. Variables dependientes**

### ***2.2.2.1. Tiempo estándar del proceso de reclutamiento y selección***

Se define como el patrón que mide el tiempo requerido, en este caso días, para contratar un determinado puesto a partir de la solicitud de una determinada gerencia, utilizando un método estándar el cual es realizado por un trabajador con la habilidad requerida a una velocidad normal. (García, 1998).

A partir de la implementación de las propuestas de mejora y el sistema de información, el tiempo estándar del proceso de reclutamiento y selección se reducirá.

### ***2.2.2.2. Tiempo estándar del proceso de inducción específica***

Se define como el patrón que mide el tiempo requerido, en este caso días, para entrenar a un trabajador en sus funciones específicas luego de su contratación, utilizando un método estándar el cual es realizado por un trabajador con la habilidad requerida a una velocidad normal. (García, 1998).

A partir de la implementación de las propuestas de mejora y el sistema de información, el tiempo estándar del proceso de inducción específica se reducirá.

### **2.2.2.3. Reclamos por parte del cliente interno**

Se define como reclamo aquella queja o disconformidad por parte de los clientes por una falla o imperfección del producto o servicio. La recopilación de reclamos sirve para llevar una estadística de las fortalezas y deficiencias de los productos y servicios.

A partir de la implementación de las propuestas de mejora y el sistema de información los reclamos por parte de los clientes se reducirán.

### **2.2.2.4. Ahorros económicos**

Se define como los beneficios económicos a partir de la implementación de las propuestas de mejora y el sistema de información. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Ahorros económicos} = (\text{Tiempo estándar} - \text{Tiempo estándar propuesto}) \times \text{Demanda} \times \text{Costo Diario}$$

### **2.2.2.5. Headcount necesario de reclutamiento y selección**

Se define como la cantidad de personas, en este caso, supervisores y asistentes de reclutamiento y selección, necesarios para cubrir la demanda y los tiempos estándar de los procesos de reclutamiento tanto externos como internos. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Carga de trabajo} = \frac{\sum \text{Act1} (\text{T.E} \times \text{K1} \times \% \text{ Demanda} \times \text{Demanda}) + \sum \text{Act2} (\text{T.E} \times \text{K2} \times \text{Frecuencia mensual})}{\text{Jornada Laboral Mensual}}$$

Dónde:

Act1: Actividades de reclutamiento y selección que dependen de una demanda.

Act2: Actividades de reclutamiento y selección que dependen de una frecuencia.

T.E: Tiempo estándar de las actividades.

K1: Cantidad de veces que se repite la actividad por unidad de demanda.

K2: Cantidad de veces que se repite la actividad por unidad de frecuencia mensual

%Demanda: % Demanda total que aplica a la actividad

Jornada Laboral Mensual: Cantidad total de horas que trabaja un asistente de reclutamiento y selección en el mes.

A partir de la implementación de las propuestas de mejora y el sistema de información se calculará el headcount necesario para cubrir el proceso mejorado con su respectiva demanda.

#### **2.2.2.6. Headcount necesario de capacitación y desarrollo**

Se define como la cantidad de personas, en este caso, asistentes de capacitación y desarrollo, necesarios para cubrir la demanda actual y los tiempos estándar actuales de los procesos de inducción específica. Esta variable dependiente está relacionada con las variables independientes tiempo estándar y demanda de la siguiente forma:

$$\text{Carga de trabajo} = \frac{\sum \text{Act1} (\text{T.E} \times \text{K1} \times \% \text{Demanda} \times \text{Demanda}) + \sum \text{Act2} (\text{T.E} \times \text{K2} \times \text{Frecuencia mensual})}{\text{Jornada Laboral Mensual}}$$

Dónde:

Act1: Actividades de inducción específica y capacitación que dependen de una demanda.

Act2: Actividades de inducción específica y capacitación que dependen de una frecuencia.

T.E: Tiempo estándar de las actividades.

K1: Cantidad de veces que se repite la actividad por unidad de demanda.

K2: Cantidad de veces que se repite la actividad por unidad de frecuencia mensual

%Demanda: % Demanda total que aplica a la actividad

Jornada Laboral Mensual: Cantidad total de horas que trabaja un asistente de capacitación y desarrollo en el mes.

A partir de la implementación de las propuestas de mejora se calculará el headcount necesario para cubrir el proceso mejorado con su respectiva demanda.

A continuación se presenta de forma gráfica la relación existente entre las variables dependientes e independientes:

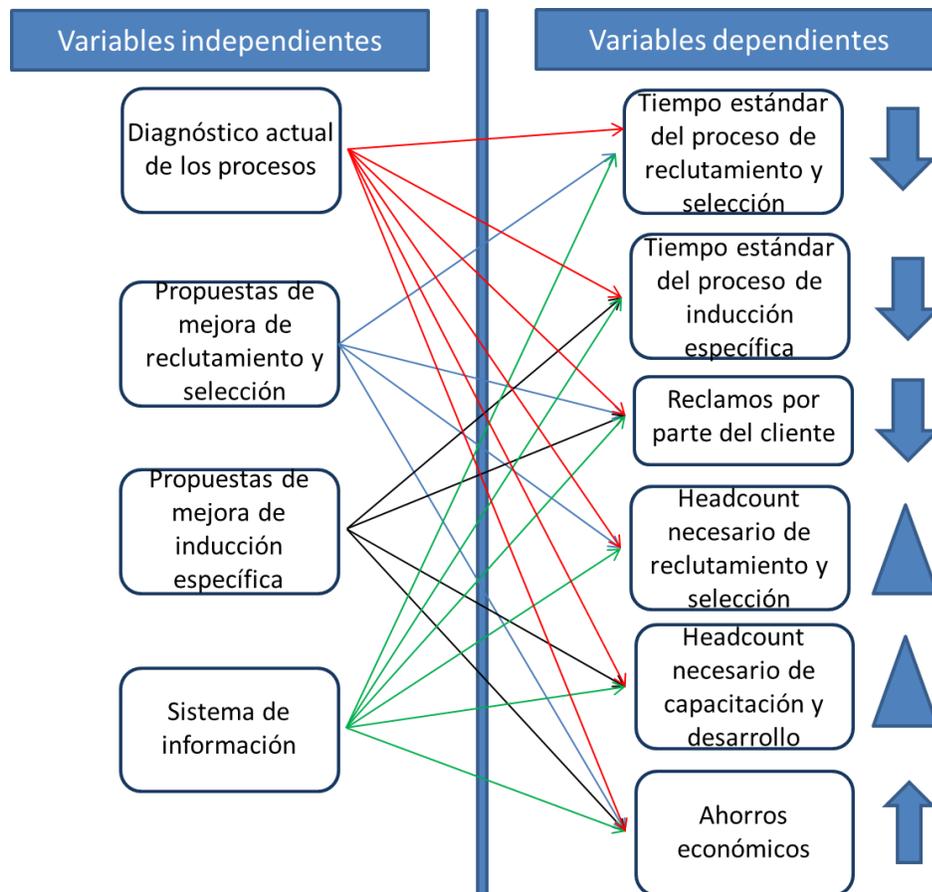


Figura 18. Relación entre variables dependientes e independientes

Fuente: Elaboración propia

### 2.3. Muestra

La muestra estudiada en la presente investigación está compuesta por los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica que se desarrollan en la empresa en estudio.

Debido a que dichos procesos son realizados por personas, se realizó un levantamiento de información a los responsables de la ejecución de los mismos. Para el estudio de métodos y tiempos se consideraron 02 asistentes reclutamiento y selección calificados.

A continuación se detalla los puestos con los que se relevó información y sus respectivos perfiles:

Tabla 5:

Perfiles de puesto

Cargo	Muestra	Educación	Experiencia	Conocimientos
Jefe de Desarrollo Humano	1	Administrador de empresas	Más de 5 años de experiencia profesional en procesos de recursos humanos	Comportamiento organizacional, recursos humanos, gestión de proyectos, habilidades de negociación
Supervisor de Capacitación y Desarrollo	1	Ingeniero de Sistemas	Más de 2 años de experiencia profesional en capacitación y desarrollo	Diagnóstico de necesidades de capacitación, diseño instruccional, plataformas virtuales, gestión de indicadores de gestión, gestión por competencias, Office.
Supervisor de Reclutamiento y Selección	1	Psicólogo organizacional	Más de 2 años de experiencia profesional como supervisor de reclutamiento y selección	Procesos de reclutamiento y selección, levantamiento de perfiles. Evaluación de competencias, dinámicas grupales, office básico.
Asistente de Reclutamiento y Selección	2	Psicólogo organizacional	Más de 2 años de experiencia profesional como supervisor de reclutamiento y selección	Publicación de ofertas laborales, filtro de CVs, evaluaciones psicológicas, office básico.
Asistente de Capacitación y Desarrollo	1	Administración de negocios	2 años de experiencia profesional en capacitación y desarrollo	Capacitaciones, Evaluación de Desempeño

Fuente: Elaboración propia

Debido a que el asistente de capacitación y desarrollo ejecuta los procesos de inducción específica y capacitación, el proceso de capacitación será objeto de investigación solo en la parte de estudio de tiempos y movimientos a fin de conocer la carga de trabajo del asistente de capacitación y desarrollo.

Para los datos históricos de demanda, cumplimientos de los procesos y salarios, se utilizó la información proporcionada por la empresa de los meses de enero a julio.

## 2.4. Instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación que se utilizaron son los siguientes:

Tabla 6:

Entrevista de primer nivel

<b>Instrumento</b>	Entrevista de primer nivel
<b>Técnica</b>	Entrevista
<b>Autoría</b>	Propia
<b>Tipo de datos a obtener:</b>	Respuestas verbales.
<b>Muestra</b>	Jefe de Desarrollo Humano / Supervisor de Reclutamiento y Selección / Supervisor de Capacitación y Desarrollo
<b>Aplicación del instrumento</b>	Recolectar la información necesaria para conocer la estructura organizacional, técnicas de recursos humanos utilizadas, la situación actual de los procesos, los problemas de reclutamiento y selección e inducción específica y las causas asociadas a los incumplimientos de los tiempos estándar e insatisfacción del cliente interno.
<b>Dimensiones</b>	<b>Organización:</b> Organigrama y funciones de los supervisores y asistentes.
	<b>Recursos Humanos:</b> Técnicas de reclutamiento, perfiles de puesto, evaluación de los candidatos, bases de datos de candidatos, plataformas virtuales de capacitación.
	<b>Procesos:</b> Planificación y monitoreo de los procesos, método del trabajo, sistemas de información, políticas y procedimientos, carga de trabajo, actividades que no generan valor, proveedores.
<b>Procedimiento de elaboración</b>	<b>Problemas:</b> Principales limitaciones y problemáticas, causas asociadas a los problemas.
	1. Identificar variables de recursos humanos de reclutamiento y selección e inducción específica según Chiavenato.
	2. Identificar variables de procesos según metodologías de gestión de procesos y herramientas de calidad como BPM, Lean Management e Ishikawa.
	3. Redactar las preguntas con la finalidad de conocer cuál es la situación actual en las dimensiones de organización, recursos humanos, procesos y problemas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7:

Entrevista de segundo nivel

<b>Instrumento:</b>	Entrevista de segundo nivel
<b>Técnica:</b>	Entrevista / Observación directa
<b>Autoría:</b>	Propia
<b>Tipo de datos a obtener:</b>	Datos de procesos / Respuestas verbales
<b>Muestra</b>	Supervisor de Reclutamiento y Selección /Supervisor de Capacitación y Desarrollo / 02 Asistentes de reclutamiento y selección /Asistente de capacitación y desarrollo.
<b>Aplicación del instrumento</b>	Recolectar la información necesaria para conocer la situación actual del proceso, limitaciones, problemáticas y sus causas asociadas.
<b>Dimensiones</b>	<p><b>Caracterización del proceso:</b> Responsables, insumos actividades, formatos, registros, proveedores, usuarios.</p> <p><b>Causas relacionadas al proceso:</b> Limitaciones, reprocesos, causas relacionadas a incumplimientos y calidad de servicio en base al método, sistemas, candidatos, trabajadores y proveedores.</p> <p><b>Causas relacionadas a recursos humanos:</b> Fuentes de reclutamiento, Perfiles de puesto, evaluación por competencias, pruebas psicológicas, plataformas virtuales.</p>
<b>Procedimiento de elaboración</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar los principales componentes de un proceso mediante metodología BPMN.</li> <li>2. Identificar causas relacionadas a incumplimientos basándose en técnicas como Diagrama Causa-Efecto.</li> <li>3. Identificar causas relacionadas a incumplimientos basándose en técnicas de recursos humanos.</li> <li>4. Redactar las preguntas con la finalidad de conocer los principales componentes de los procesos y causas relacionadas a incumplimientos y calidad del servicio.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8:

Ficha de estudio de métodos y tiempos

<b>Instrumento:</b>	Ficha de estudio de métodos y tiempos
<b>Técnica:</b>	Observación directa
<b>Autoría:</b>	Propia
<b>Tipo de datos a obtener</b>	Actividades detalladas de los procesos, responsables y recursos
	Tiempos elementales de las actividades
	Problemáticas y causas asociadas
<b>Muestra</b>	Supervisor de Reclutamiento y Selección, Supervisor de Capacitación y Desarrollo, 02 Asistentes de reclutamiento y selección y 01 Asistente de capacitación y desarrollo.
<b>Aplicación del instrumento</b>	Recolectar las actividades detalladas de los procesos, su caracterización (proveedores, insumos, proveedores, productos), recursos utilizados, tiempos elementales de las actividades para obtener resultados de carga de trabajo y tiempos estándar de los procesos y problemáticas y causas asociadas a los incumplimientos y calidad del servicio.
<b>Dimensiones</b>	Aplica a todas las actividades del proceso de reclutamiento y selección e inducción específica.
<b>Procedimiento de elaboración</b>	1. Identificar los principales componentes de un proceso mediante metodología BPMN.
	2. Registrar el detalle de las actividades con sus respectivos ejecutores.
	3. Describir campos de tiempos normales y problemáticas de procesos.

Fuente: Elaboración propia

## 2.5. Procedimiento de recolección de datos

El procedimiento de recolección de datos fue el siguiente:

Tabla 9:

Procedimiento de recolección de datos

N°	Actividad	Duración (días)	Herramientas
1	Programación de entrevistas de primer nivel, segundo nivel y estudio de métodos y tiempos.	2	Llamadas telefónicas / Correo electrónico
2	Entrevista presencial de primer nivel con Jefe de Desarrollo Humano.	1	Entrevista de primer nivel
3	Entrevista presencial de primer nivel con Supervisor de Capacitación y Desarrollo.	1	Entrevista de primer nivel
4	Entrevista presencial de primer nivel con Supervisor de Reclutamiento y Selección.	1	Entrevista de primer nivel
5	Entrevista presencial de segundo nivel con el Supervisor de Reclutamiento y Selección y Asistentes de Reclutamiento y Selección (2).	2	Entrevista de segundo nivel
6	Entrevista presencial de segundo nivel con el Supervisor y Asistente de Capacitación y Desarrollo.	1	Entrevista de segundo nivel
7	Estudio de métodos y tiempos con los 02 asistentes de reclutamiento y selección.	10	Ficha de estudio de métodos y tiempos
9	Estudio de métodos y tiempos del asistente de capacitación y desarrollo.	5	Ficha de estudio de métodos y tiempos
	<b>Total Días</b>	<b>23</b>	

Fuente: Elaboración propia

Para poder realizar la recopilación de datos se considera lo siguiente:

-Lugar: Las entrevistas y el estudio de métodos y tiempos serán realizadas en las oficinas de los entrevistados.

-Momento: Las actividades serán realizadas según la programación coordinada con los jefes, supervisores y asistentes.

-Recursos: 01 Laptop con Office.

## 2.6. Plan de análisis

El plan de análisis fue el siguiente:

Tabla 10:

N°	Actividad	Duración (días)
1	Documentación de resultados de entrevistas y estudio de métodos y tiempos.	3
2	Constatación y obtención de resultados finales de entrevistas y estudio de métodos y tiempos.	3
3	Descripción la organización actual y la caracterización de los procesos.	1
4	Descripción y modelamiento de los procesos actuales.	6
5	Cálculo de la carga de trabajo.	7
6	Cálculo los tiempos estándar actuales del proceso.	7
7	Obtención de los grados de cumplimiento de los tiempos estándar mediante el procesamiento de reportes.	2
8	Valorización económica de los incumplimientos de los tiempos estándar de los procesos.	2
9	Descripción de las causas de los problemas y su ponderación a partir de los resultados de las entrevistas y el estudio de métodos y tiempos.	10
10	Descripción de las propuestas de mejora.	11
11	Obtención de los tiempos estándar con las mejoras propuestas.	10
12	Análisis comparativo de los tiempos actuales con los optimizados.	13
13	Análisis del impacto económico mediante la implementación de mejoras.	3
		<b>78</b>

Fuente: Elaboración propia

El plan de análisis inició con la documentación, constatación y obtención de resultados de las entrevistas de primer nivel, segundo nivel y estudio de métodos y tiempos. A partir de ello se describió la organización actual mediante un organigrama y la caracterización de los procesos mediante fichas de procesos.

A continuación se describió y modeló los procesos de forma detallada mediante metodología BPMN y se obtuvo los resultados de carga de trabajo y tiempos estándares a través del estudio de tiempos y movimientos.

Acto seguido se cuantificaron los grados de incumplimiento de los tiempos estándar de los procesos y la valorización económica del incumplimiento de los mismos mediante

data histórica de demanda, las bases de datos actuales e información de salarios proporcionados por la empresa.

A partir de los resultados de las entrevistas y el estudio de métodos y tiempos, se describió la causa de los problemas relacionadas al método, sistema, proveedores, trabajadores y candidatos, con su respectiva ponderación mediante técnicas como Ishikawa o Diagramas de Causa-Efecto y Diagramas de Pareto.

Con los resultados de las causas asociadas, se describieron propuestas de mejora que permitieran mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de servicio de los procesos, utilizando técnicas de Gestión de procesos, Lean Manufacturing y Gestión de Recursos Humanos.

Una vez diseñados los procesos mejorados, se estimó los tiempos estándar propuestos teniendo como base los tiempos estándar actuales y se calculó los ahorros obtenidos en días a partir de la implementación de las propuestas de mejora.

A continuación, se obtuvo los beneficios económicos basados en los días ahorrados a partir de la mejora y el costo laboral de los trabajadores.

Finalmente, se calculó el VAN del proyecto a fin de conocer si se acepta la implementación de las mejoras propuestas.

### 3. Resultados

#### 3.1. Presentación de resultados

##### 3.1.1. Diagnóstico actual

##### 3.1.1.1. Descripción de la estructura organizacional

A continuación se realiza una descripción de la estructura organizacional de la jefatura de desarrollo humano la cual se ubica en la gerencia de recursos humanos. Para ello, se describe el organigrama con las categorías ocupacionales, los reportes jerárquicos y los puestos actuales con su respectiva cantidad, funciones y perfil actual.

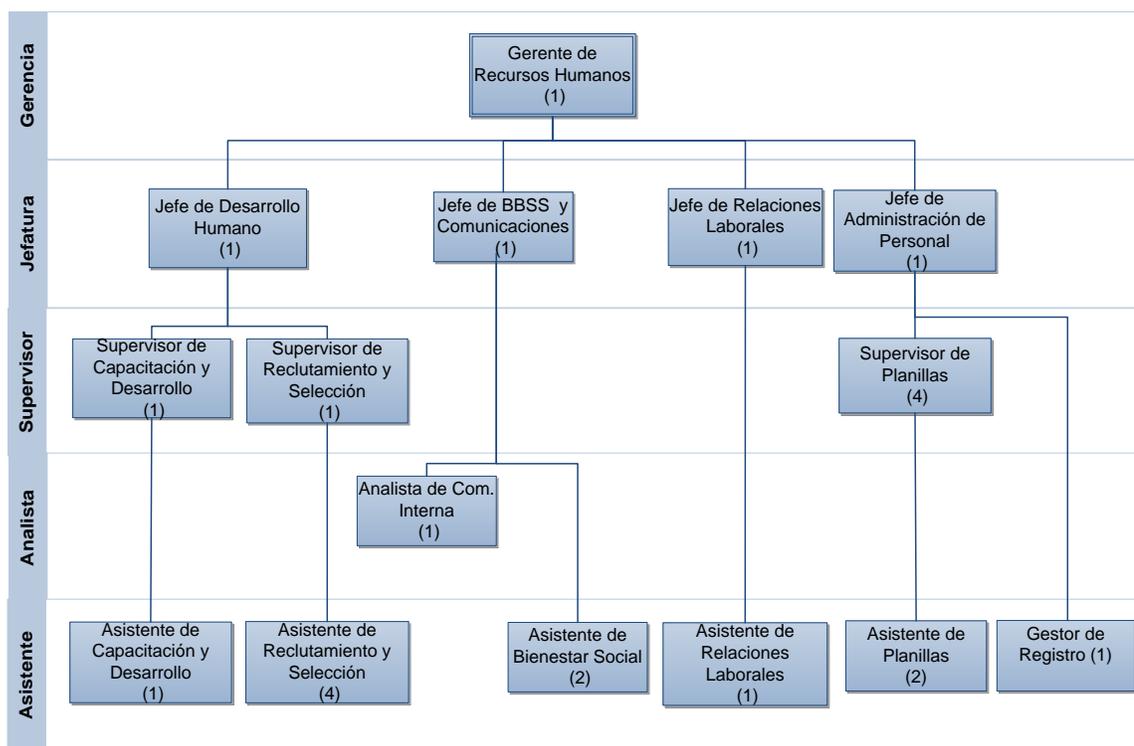


Figura 19. Organigrama de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

La Gerencia de Recursos Humanos está compuesta por 4 jefaturas, las cuales son desarrollo humano, bienestar social, relaciones laborales y administración de personal.

La jefatura de desarrollo humano, la cual es objeto de investigación, cuenta con un supervisor de reclutamiento y un supervisor de capacitación y desarrollo. El supervisor

de reclutamiento y selección, tiene a su cargo cuatro asistentes de reclutamiento y selección, mientras que el supervisor de capacitación y desarrollo tiene a su cargo un asistente de capacitación y desarrollo.

El perfil de puesto del jefe de desarrollo humano es de administrador de empresas a nivel de formación con cinco años de experiencia como jefe de recursos humanos. El objetivo de su puesto es dirigir, controlar y mejorar los procesos del área de desarrollo humano.

El perfil de puesto actual del supervisor de capacitación y desarrollo es de psicólogo a nivel de formación con dos años de experiencia en procesos de capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y clima organizacional.

Dentro de sus principales funciones se encuentran la supervisión de las solicitudes de capacitación de las diferentes gerencias, la supervisión de la gestión de convenios de la empresa, la actualización del contenido de la inducción general, la gestión de la evaluación de desempeño a nivel profesional y ejecutivo y la medición semestral de clima organizacional.

El perfil del puesto actual del asistente de capacitación y desarrollo es de administrador a nivel de formación con seis meses de experiencia en procesos de capacitación y desarrollo. Inició en la empresa como practicante.

Dentro de sus principales funciones se encuentran la gestión de las capacitaciones, la cual incluye registros, aprobaciones, cotizaciones, firma de convenios, gestión logística, registro de notas, entrega de certificados y seguimiento y presentación de facturas. También incluye la programación y seguimiento de inducciones generales e inducciones específicas.

El perfil del puesto actual del supervisor de reclutamiento y selección es de psicólogo a nivel de formación con 3 años de experiencia en la supervisión de procesos de reclutamiento y selección.

Dentro de sus principales funciones se encuentran la revisión y aprobación de requerimientos de selección, la distribución de requerimientos con los asistentes de reclutamiento y selección, la supervisión de los procesos de reclutamiento y selección, la ejecución de procesos de movimiento y promoción de personal, la búsqueda de

personal ejecutivo y la coordinación y seguimiento de los procesos de reclutamiento y selección con empresas terceras.

El perfil del puesto actual del asistente de reclutamiento y selección es psicólogo a nivel de formación con seis meses a un año de experiencia en procesos de reclutamiento y selección.

Dentro de sus principales funciones se encuentran la gestión de los procesos de reclutamiento y selección para niveles profesionales y operarios, esta incluye publicación en las diferentes fuentes de reclutamiento, revisión y filtro de Curriculum vitae, filtros telefónicos, entrevistas personales, programación de entrevistas con las áreas solicitantes, programación de exámenes médicos, armado de files de personal y coordinación para la contratación de personal.

### ***3.1.1.2. Caracterización de procesos***

Los procesos que se desarrollan en el área de desarrollo humano son reclutamiento y selección, inducción específica, capacitación, evaluación de desempeño y medición del clima laboral. Sin embargo, para objeto de la investigación, solo se expondrán los resultados de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica.

El proceso de reclutamiento y selección tiene como objetivo dotar con personal idóneo en competencias generales y específicas tanto interno como externo según los estándares de tiempo. La ejecución de estos procesos se centraliza en la oficina principal donde se realizan requerimientos de personal para los diferentes proyectos de construcción de la empresa y administrativos. Estos requerimientos de personal son solicitados por las jefaturas y deben pasar por una serie de niveles de aprobación para ser efectivos.

A continuación se expone la hoja de análisis del proceso a fin de conocer sus elementos generales.

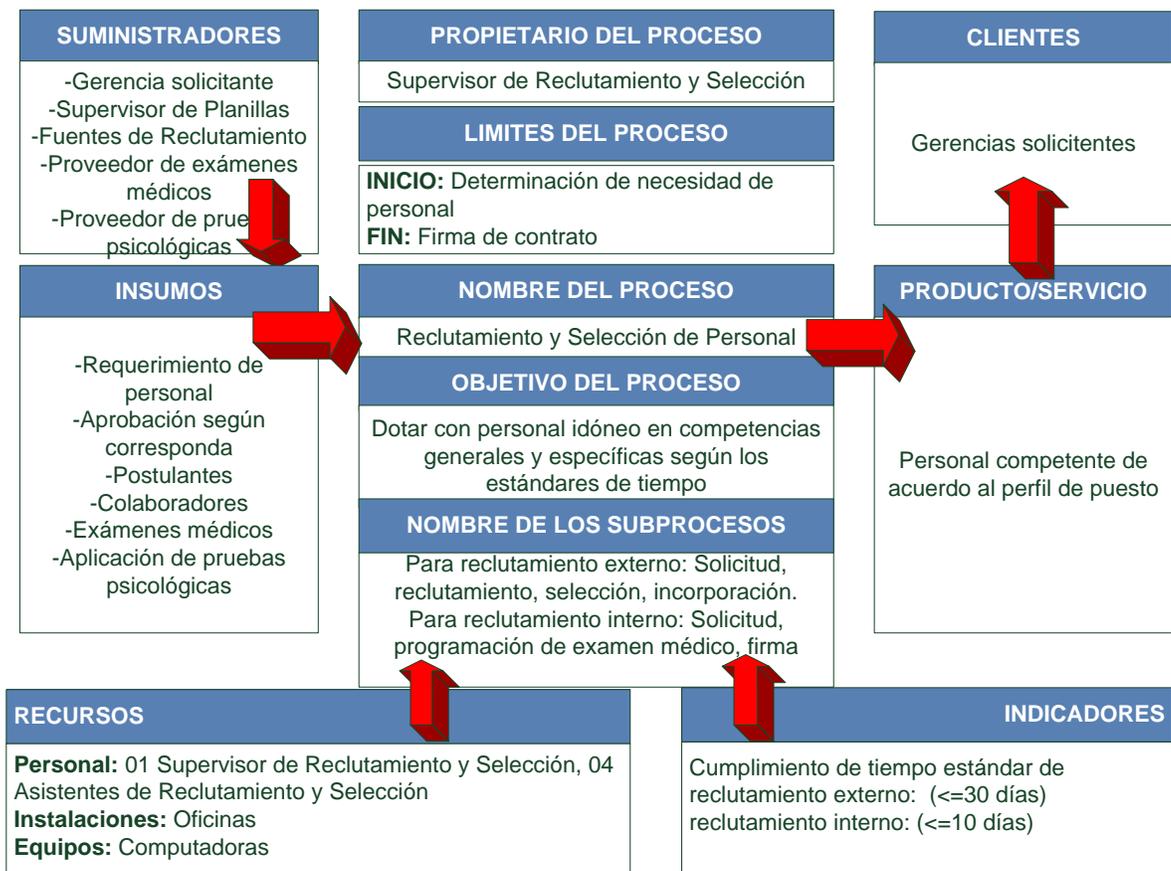


Figura 20. Caracterización del proceso de reclutamiento y selección.

Fuente: Elaboración propia

El proceso de inducción específica tiene como objetivo proporcionar entrenamiento al personal ingresante para proveer con conocimientos y habilidades necesarias para la adaptación al puesto de trabajo a través de módulos de entrenamiento. El entrenamiento se realiza tanto a personal administrativo como operativo por capacitadores internos.

A continuación se expone la hoja de análisis de proceso a fin de conocer sus elementos generales:

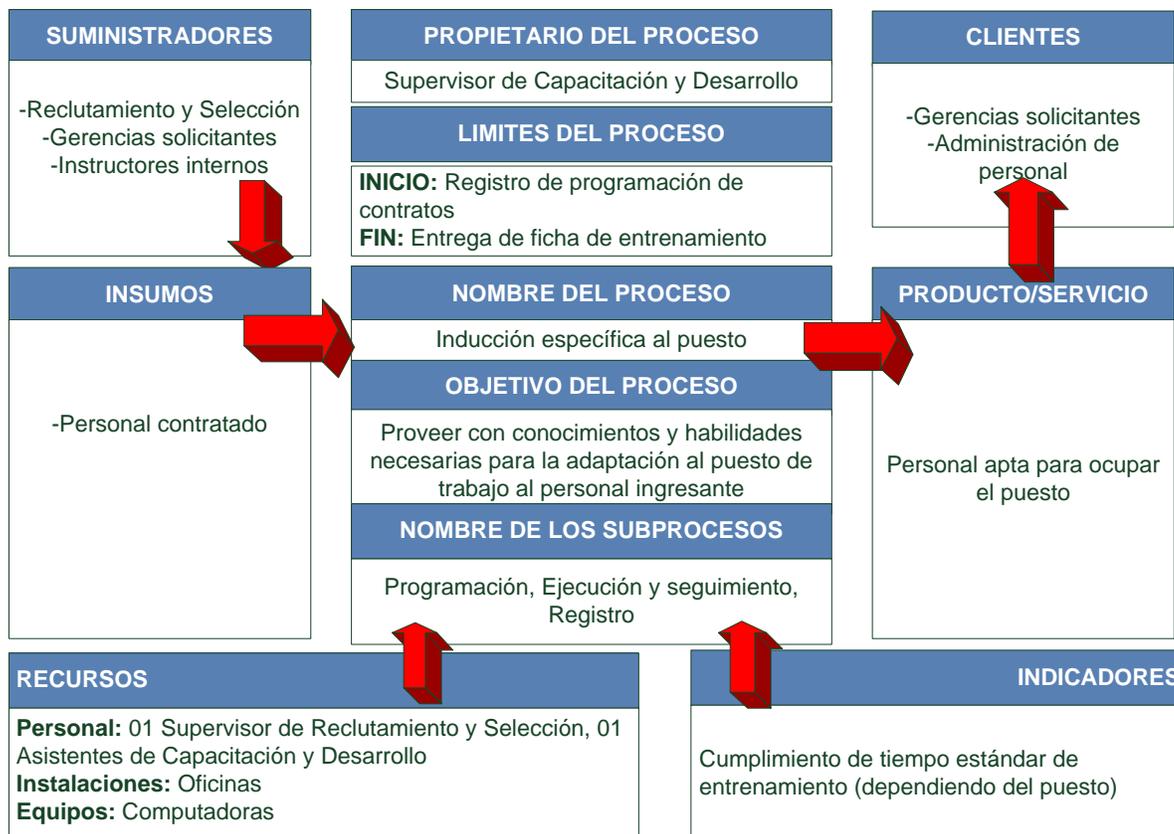


Figura 21. Caracterización del proceso de inducción específica

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.1.3. Descripción y modelamiento de procesos

A continuación se presenta la el detalle de las actividades que se realizan en el proceso de reclutamiento y selección tanto externo como interno donde se presentan las acciones y coordinaciones que se realizan, así como proveedores, formatos y base de datos que se utilizan:

Tabla 11:

Descripción del proceso de reclutamiento y selección

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Gerencia solicitante	<p><b>Determinar necesidad de personal o proyecto:</b> Se puede dar por:</p> <p>Necesidades temporales: descansos médicos mayores a 60 días, pre y post natal.</p> <p>Reemplazo por renuncia o despido</p> <p>Incremento de producción.</p> <p>Nuevo proyecto de construcción.</p> <p>Aumento de vacante en áreas administrativas</p> <p>Nuevo puesto</p> <p>En caso se cubra el requerimiento de personal por reclutamiento interno, notifica al supervisor de reclutamiento y selección el nombre y área de la persona para la gestión de reubicación de personal.</p>
2	Gerencia solicitante	<p><b>Completar formato de requerimiento de personal:</b> Este formato sirve para formalizar el requerimiento de personal al área de reclutamiento y selección. Contiene la firma aprobadora según el tipo de necesidad, estas son:</p> <p>Necesidades temporales y reemplazo por renuncia o despido: Gerencia solicitante.</p> <p>Incremento de producción, nuevo proyecto, aumento de vacante en las áreas administrativas, nuevo puesto: Gerencia solicitante, Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia General.</p>
3	Gerencia solicitante	<p><b>Trasladar formato de requerimiento de personal:</b> Se realiza a través del asistente de gerencia y es entregado personalmente al supervisor de reclutamiento y selección.</p>
4	Supervisor de Reclutamiento y Selección	<p><b>Verificar formato de requerimiento de personal:</b> Verifica que el formato cuente con las firmas aprobadoras según el tipo de necesidad. En caso no cuente con las firmas aprobadoras correspondientes, solicita la regularización al asistente de gerencia.</p>
7	Supervisor de Reclutamiento y Selección	<p><b>Verificar nivel remunerativo:</b> Verifica a través de sus correos electrónicos si cuenta con el nivel remunerativo del puesto solicitado. En caso cuente con dicho nivel remunerativo, se lo remite vía correo electrónico al asistente de reclutamiento para empezar la búsqueda de personal. En caso no cuente con dicho nivel remunerativo, lo solicita vía correo electrónico al Supervisor de planillas.</p>
8	Supervisor de Planillas	<p><b>Enviar nivel remunerativo:</b> Verifica el nivel remunerativo mediante un reporte Excel que es actualizado mensualmente por la Gerencia de Recursos. Remite vía correo electrónico esta información al Supervisor de Reclutamiento y Selección.</p>

9	Asistente de Reclutamiento	<p><b>Levantar perfil del puesto:</b> Coordina reunión con la gerencia solicitante. Se reúne para relevar la información del puesto con el formato de perfil de puesto. Este formato incluye la siguiente información:</p> <p>Naturaleza del puesto: Nombre del puesto, gerencia, reporte jerárquico, puestos que supervisa, objetivo del puesto.</p> <p>Funciones del puesto</p> <p>Requerimientos del puesto: Requisitos de formación (carrera, postgrado, cursos requeridos), tiempo de experiencia laboral, nivel de office, nivel de algún tipo de software.</p> <p>Condiciones de trabajo: Horario, ambiente, grado de riesgos de accidentes.</p> <p>Competencias: Habilidades y actitudes que debe contar la persona que ocupará el puesto.</p> <p>Envía formato a la gerencia solicitante para su aprobación.</p>
10	Gerencia solicitante	<p><b>Aprobar perfil de puesto:</b> Revisa que el formato de perfil del puesto contenga la información correcta de naturaleza del puesto, funciones, requerimientos, condiciones de trabajo y competencias. Si tiene alguna observación la comunica al asistente de reclutamiento y selección para su corrección.</p>
11	Asistente de Reclutamiento y Selección	<p><b>Coordinar llenado formato de reubicación de personal:</b> Para el caso de reclutamiento interno, se coordina el llenado del formato de reubicación del personal, el cual contiene el puesto actual, el puesto a ocupar y las firmas de la gerencia de procedencia y la gerencia solicitante. En caso el puesto a ocupar requiera examen médico por cambio de proyecto, se realiza las coordinaciones respectivas. Se coordina la firma de adenda de contrato con administración de personal. Para reclutamiento interno, ver la actividad 23.</p>
12	Asistente de Reclutamiento	<p><b>Levantar requisitos adicionales al puesto:</b> Coordina reunión con la gerencia solicitante. En caso se haya realizado una reunión previa de levantamiento de perfil, se realiza en la misma. Se reúne para relevar información adicional al perfil del puesto. Esta información puede ser:</p> <p>Funciones o actividades adicionales a realizar que no figura en el perfil del puesto.</p> <p>Institutos o universidades de preferencia, procedencia de algún rubro o empresa en particular.</p> <p>Cualidades personales.</p>
13	Asistente de Reclutamiento	<p><b>Publicar en las bolsas laborales:</b> Ingresa con su usuario a las páginas de bolsas laborales como Bumeran, Computrabajo, Laborum y página de la empresa. El contenido de la publicación informa el nombre del cargo, funciones, requisitos, competencias, disponibilidad del postulante y la fecha de plazo máximo para remitir los Curriculum vitae. No incluye el nivel remunerativo.</p>

14	Asistente de Reclutamiento y Selección	<p><b>Realizar análisis curricular:</b> Revisa los Curriculum Vitae recibidos de las diferentes páginas o los descarga de su correo electrónico. Verifica si los postulantes cumplen con los requisitos mínimos de experiencia y formación del perfil de puesto. Los Curriculum Vitae que cumplen y no cumplen con el perfil son guardados en una carpeta propia del ordenador cuyo nombre es el puesto que se está buscando. Los Curriculum Vitae que son recibidos de forma física son guardados en un file personal.</p>
15	Asistente de Reclutamiento y Selección	<p><b>Completar base de datos:</b> Solo los Curriculum Vitae que cumplen con los requisitos del perfil del puesto son registrados en una base de datos Excel en la cual se registra el nombre de los postulantes, número de teléfono o celular, pretensiones salariales, experiencia y formación.</p>
16	Asistente de Reclutamiento y Selección	<p><b>Realizar convocatoria telefónica:</b> Se comunica telefónicamente con los postulantes que cumplen con el perfil de puesto con la finalidad de explicarles sobre las condiciones laborales, comentarles sobre los beneficios no dinerarios de trabajar en la empresa y preguntarles sobre sus expectativas salariales. En caso las expectativas salariales de los postulantes sean iguales o menores que el nivel remunerativo ofrecido, se les convoca a una primera entrevista personal según la disponibilidad del asistente de reclutamiento y selección y el postulante. Se les solicita llevar Curriculum vitae impreso.</p>
17	Asistente de Reclutamiento y Selección	<p><b>Realizar entrevista personal:</b> La entrevista consiste en un cuestionario al postulante sobre aspectos personales como pasatiempos, familia, objetivos y otro tipo de intereses y sobre aspectos profesionales como formación, experiencia previa y las expectativas del puesto y salario. Se evalúa la postura y su desenvolvimiento. Asimismo se le pregunta sobre su disponibilidad para empezar el trabajo. Completa el formato de entrevista el cual contiene los siguientes puntos: Limpieza y aseo. (Calificación del 1 al 5). Desenvolvimiento del postulante. (Calificación del 1 al 5). Cumple con competencias del puesto (Calificación del 1 al 5). Si aprobó la entrevista personal.</p>
18	Asistente de Reclutamiento y Selección	<p><b>Remitir CVs aptos:</b> Los Curriculum Vitae de los postulantes que aprueban la entrevista personal son enviados a la Gerencia solicitante para su revisión y definición de la fecha de la entrevista técnica.</p>
19	Gerencia solicitante	<p><b>Definir entrevista técnica:</b> Se comunica telefónicamente o vía correo electrónico con el asistente de reclutamiento y selección para confirmar fecha y hora de la entrevista técnica. Indica que postulantes serán evaluados.</p>

20	Asistente de Reclutamiento y Selección	<b>Programar entrevista técnica:</b> Se comunica telefónicamente con los postulantes para comunicarles fecha y hora de la entrevista técnica. Se les solicita presentarse en la oficina de reclutamiento y selección en caso la entrevista se desarrolle en las oficinas de planta central, en caso se desarrolle en otras plantas, se les solicita presentarse directamente en esta planta. Se les solicita llevar Curriculum vitae impreso.
21	Asistente de Reclutamiento y Selección	<b>Trasladar postulante:</b> Solo se traslada a los postulantes que tienen entrevista técnica en las oficinas de planta central
22	Gerencia solicitante	<b>Realizar evaluación técnica:</b> Consiste en un cuestionario no estructurado para conocer las competencias y conocimientos técnicos de los postulantes respecto a las funciones del puesto. Se profundiza en la experiencia y formación previa. En el caso de puestos de operarios como choferes y operadores de maquinaria pesada se incluye una evaluación de manejo y destreza. Comunica al asistente de reclutamiento y selección el postulante elegido para el puesto. En caso no seleccione ningún postulante, comunica al asistente de reclutamiento y selección que reactive el proceso de reclutamiento. Completa formato de entrevista en el cual califica al postulante para el puesto.
23	Asistente de Reclutamiento y Selección	<b>Comunicar resultados:</b> Se comunica vía telefónica con el postulante para darle a conocer que ha sido seleccionado para ocupar el puesto. Se coordina su disponibilidad para programar examen médico. Se le indica dirección de proveedor de examen médico, llevar documento de identidad y asistir en ayunas. En el caso de reclutamiento interno se comunica con el trabajador para coordinar firma de adenda de contrato.
24	Asistente de Reclutamiento y Selección	<b>Completar formato de examen médico:</b> Se registra el nombre de la persona, fecha y hora del examen médico y proveedor médico. Se entrega el formato al supervisor de reclutamiento y selección. En el caso de reubicación de personal, solo se programa examen médico en el caso de cambio de proyecto si lo amerita.
25	Supervisor de Reclutamiento y Selección	<b>Consolidar formatos de examen médico:</b> Registra en una base de datos Excel la programación de exámenes médicos de cada uno de los formatos completados por los asistentes de reclutamiento y selección.
26	Supervisor de Reclutamiento y Selección	<b>Programar examen médico:</b> Se envía por correo electrónico al proveedor de examen médico la lista de personal que pasará evaluación médica al día siguiente.
27	Postulante seleccionado	<b>Dar examen médico:</b> En la fecha y hora programada, se dirige a las instalaciones del proveedor de exámenes médicos siguiendo las indicaciones del asistente de reclutamiento y selección.

28	Proveedor de exámenes médicos	<p><b>Realizar examen médico:</b> El examen médico se realiza para determinar el estado de salud, aptitud o ineptitud física y psicológica para el puesto de trabajo. Consiste en:  Declaración jurada de antecedentes médicos.  Examen clínico: Incluye examen visual, examen bucodental y evaluación en todos los aparatos y sistemas con énfasis en los que están relacionados a las funciones del puesto.  Radiografía de tórax.  Análisis de laboratorio: Incluye examen de sangre y orina.  Electrocardiograma.  Examen psicológico.  Envía informe de aptitud médica y resultados de evaluación psicológica al asistente de reclutamiento y selección.</p>
29	Asistente de Reclutamiento y Selección	<p><b>Revisar resultados de examen médico:</b> En caso el postulante se encuentre no apto, se le comunica que no podrá continuar con el proceso. En caso se encuentre apto con restricción, se le indica que debe levantar dicha restricción dirigiéndose al proveedor médico en otra fecha. En caso se encuentre apto continúa con el proceso.  Para reclutamiento interno, ir a actividad 40.</p>
30	Asistente de Reclutamiento y Selección	<p><b>Enviar propuesta laboral:</b> Se envía por electrónico la propuesta laboral al postulante seleccionado la cual incluye nombre del puesto a ocupar, remuneración, tiempo de contratación, fecha de pago de remuneración y beneficios.</p>
31	Asistente de Reclutamiento y Selección	<p><b>Solicitar documentos:</b> Envía los documentos necesarios para la firma de contrato los cuales son: CV documentado, copia de recibo de luz o agua, 03 copias de DNI, antecedentes policiales, antecedentes penales, certificado de renta de quinta categoría y 02 fotos de fondo blanco tamaño carnet. Se coordina su disponibilidad para la charla de inducción general. Se le solicita acercarse a las oficinas para entregarle los formatos adicionales para la firma de contrato.</p>
32	Asistente de Reclutamiento y Selección	<p><b>Entregar formatos:</b> Son formatos necesarios para la firma de contrato los cuales son: Ficha de datos personales, declaración de estado civil, declaración jurada de domicilio, declaración de antecedentes previsionales, documento de derecho habiente.</p>
33	Asistente de Reclutamiento y Selección	<p><b>Completar formato de charla de inducción:</b> Las charlas de inducción general se realizan solo los días martes y jueves. Se registra la lista de participantes y la fecha de realización de la charla. Se entrega el formato al supervisor de reclutamiento y selección.</p>
34	Supervisor de Reclutamiento y Selección	<p><b>Consolidar formatos de charla de inducción:</b> Registra en una base de datos Excel la programación de charlas de inducción de cada uno de los formatos completados por los asistentes de reclutamiento y selección.</p>

35	Supervisor de Reclutamiento y Selección	<b>Programar Charla de Inducción:</b> Se envía por correo electrónico la fecha y lista de participantes a los responsables de dictar las charlas de inducción general los cuales son el Jefe de administración de personal, Jefe de Relaciones Laborales, Jefe de Bienestar Social y Comunicaciones y Supervisor del Sistema Integrado de Gestión.
36	Postulante seleccionado	<b>Entregar documentación:</b> La documentación es entregada al asistente de reclutamiento y selección en la misma fecha de la charla de inducción. En caso no cuente con la documentación completa puede regularizarla antes de la firma del contrato.
37	Asistente de Reclutamiento y Selección	<b>Verificar documentación:</b> Revisa que la documentación entregada por el postulante seleccionado se encuentre correcta. Se solicita corrección inmediata en caso identificar alguna omisión o error. En caso el candidato cuenta con antecedentes penales o policiales, no podrá continuar con el proceso. Se coordina la fecha y hora de la firma de contrato.
38	Jefe de Administración de Personal/ Relaciones Laborales/ BBSS y Comunicaciones / SGI	<b>Dictar Charla de Inducción:</b> La Charla de inducción se realiza en el auditorio de la empresa y se dictan los siguientes tópicos: SGI: Sistema de gestión de calidad, seguridad y salud en el trabajo, sistema ambiental. Se entrega el reglamento interno de seguridad en el trabajo a cada uno de los participantes. Relaciones Laborales: Deberes y derechos de los trabajadores, proceso disciplinario. Se entrega el reglamento interno de trabajo a cada uno de los participantes. Bienestar Social y Comunicaciones: Beneficios no dinerarios de salud y entretenimiento que ofrece la empresa, actividades de integración y otras de recursos humanos. Se entrega un folleto que incluye dicha información. Administración de personal: Programación de remuneraciones, cálculo de los beneficios remunerativos según ley, sistemas de bonificación. Cada responsable debe firmar el formato de charla de inducción. Terminada la charla de inducción, el responsable del último tópico entrega el formato al supervisor de reclutamiento y selección.
39	Asistente de Reclutamiento y Selección	<b>Preparar file de personal:</b> Una vez que cuenta con toda la documentación, coloca los documentos en un file en el siguiente orden: Lado 1: Formato de charla de inducción, formato de entrevista, Requerimiento de personal. Lado 2: Ficha de datos (completa remuneración), declaración de estado civil, carta de antecedentes previsionales. Lado 3: Fotocopia de DNI, examen médico, declaración jurada de domicilio, copia de recibo de luz o agua, certificado de antecedentes penales, certificado de antecedentes policiales, certificado de retenciones de quinta categoría, copia de documentos de derecho habientes, evaluación psicológica.

40	Asistente de Reclutamiento y Selección	<b>Completar formato de firma de contrato:</b> Se registra el nombre de la persona, fecha y hora de la firma de contrato. Se entrega el formato al supervisor de reclutamiento y selección.
41	Supervisor de Reclutamiento y Selección	<b>Consolidar formatos de firma de contrato:</b> Registra en una base de datos Excel la programación de firmas de contrato de cada uno de los formatos completados por los asistentes de reclutamiento y selección.
42	Supervisor de Reclutamiento y Selección	<b>Programar firmas de contrato:</b> Se envía por correo electrónico la fecha y lista de personal a firmar contrato al Gestor de registro. Solo se programan 04 firmas de contrato al día. Se copia al área de capacitación y desarrollo para iniciar el proceso de inducción específica al puesto.
43	Asistente de Reclutamiento y Selección	<b>Confirmar firma de contrato:</b> Se comunica vía telefónica con el postulante seleccionado con la finalidad de darle a conocer la fecha y hora de la firma de contrato.
44	Asistente de Reclutamiento y Selección	<b>Presentar file:</b> El día de firma de contrato se dirige con el postulante seleccionado a la oficina de administración de personal con el file de personal para su revisión. Permanece en la oficina del gestor de registro durante todo el proceso de revisión.
45	Gestor de registro	<b>Coordinar fotocheck:</b> Se comunica con proveedor para que confeccione los fotochecks según la programación de firmas de contrato.
46	Gestor de registro	<b>Revisar file de personal:</b> Verifica que se encuentren los documentos solicitados por administración de personal (los mencionados anteriormente) y la información completa y correcta de cada uno de ellos. En caso encuentre alguna corrección, lo solicita inmediatamente al asistente de reclutamiento y selección. En caso la información se encuentre correcta, procede con la firma del contrato.
47	Asistente de Reclutamiento y Selección	<b>Regularizar file:</b> Solicita regularizar los formatos, datos o firmas al postulante seleccionado según las indicaciones del gestor de registro.
48	Gestor de registro	<b>Realizar firma de contrato:</b> Prepara y hace firmar contrato para el caso de reclutamiento externo o convenio de destaque y/o adenda de contrato para el caso de reclutamiento interno. En el caso de reclutamiento externo de empleados, prepara y hace firmar formato de EPS. Hace firmar Alta de derecho habiente y T-registro. Registra los datos del trabajador en el sistema de información de planillas los cuales se obtienen de la ficha de datos. Registra, digitaliza y adjunta contrato en la página del ministerio de trabajo. Asigna plantas y horarios de acceso para el fotocheck

		mediante el sistema. Envía correo electrónico a los involucrados indicando los nuevos ingresos. Entrega fotocheck y da indicaciones sobre su uso y cuidado. Archiva file de personal.
<b>49</b>	Asistente de Reclutamiento y Selección	<b>Realizar reporte individual:</b> El reporte individual consiste en una base de datos Excel donde se registran los siguientes datos: Código del requerimiento, gerencia solicitante, proyecto o planta, puesto cubierto, fecha de asignación, fecha de contratación, estado del proceso (pendiente, cerrado), postulante seleccionado y observaciones. Envía reporte al supervisor de reclutamiento y selección semanalmente.
<b>50</b>	Supervisor de Reclutamiento y Selección	<b>Realizar reporte de reclutamiento y selección:</b> Consolida los reportes enviados por los asistentes de reclutamiento y selección. Calcula el total de procesos pendientes y cerrados. Se reúne con los asistentes de reclutamiento y selección para identificar los motivos de los procesos pendientes con vigencia mayor de 30 días.

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección donde se grafica los responsables, actividades, condicionales, formatos y bases de datos que se utilizan:

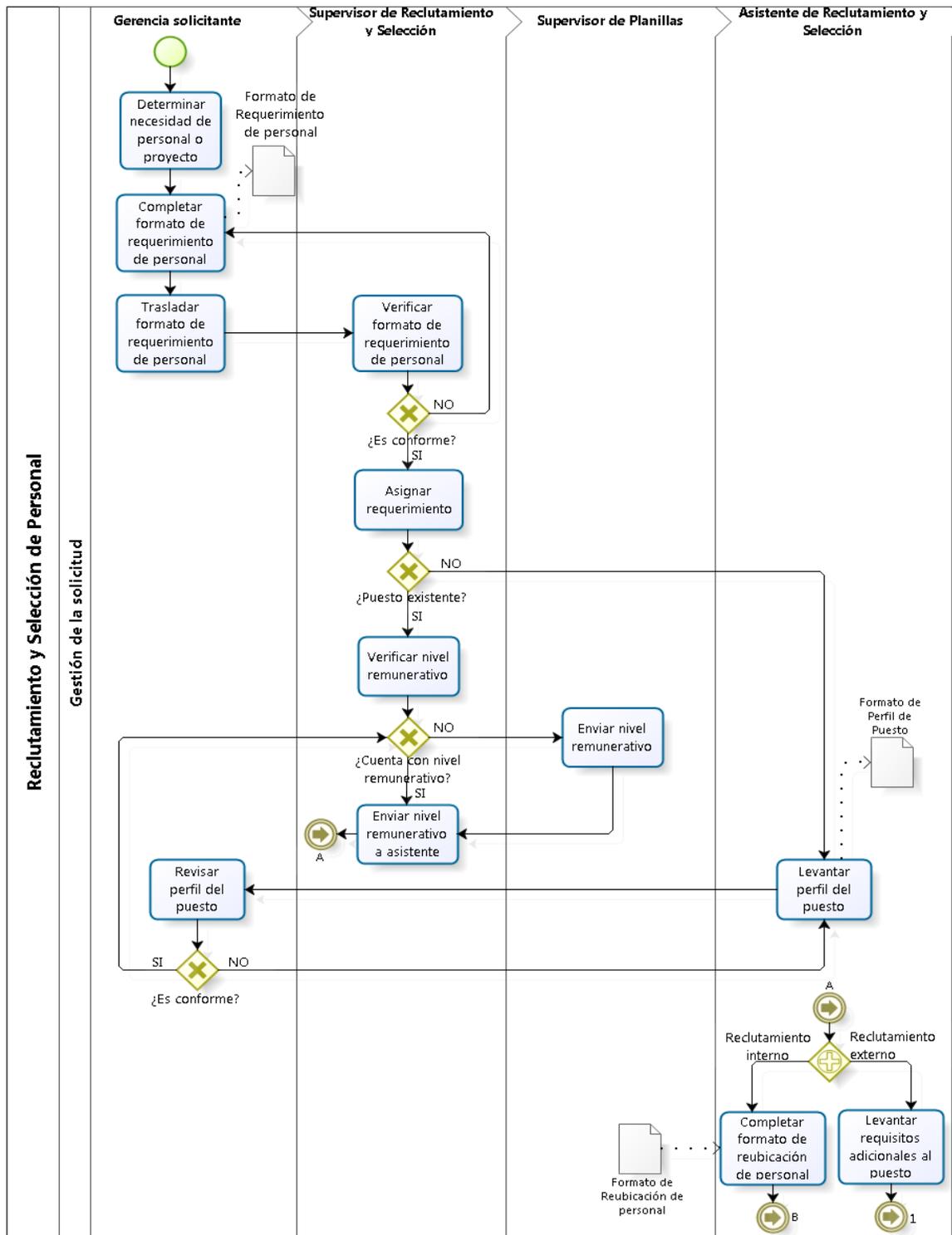


Figura 22. Proceso de reclutamiento y selección- Parte I

Fuente: Elaboración propia

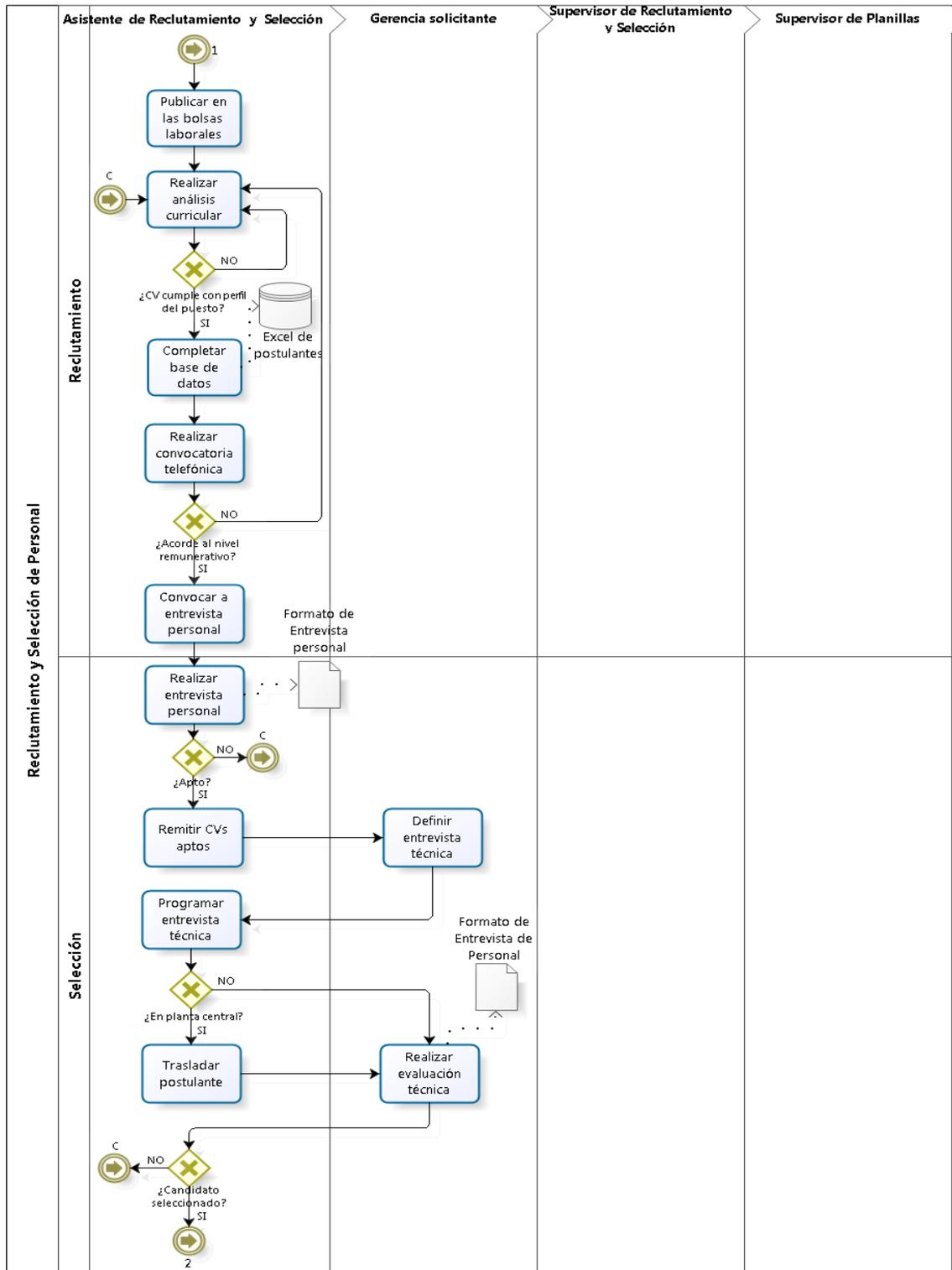


Figura 23. Proceso de reclutamiento y selección- Parte II

Fuente: Elaboración propia

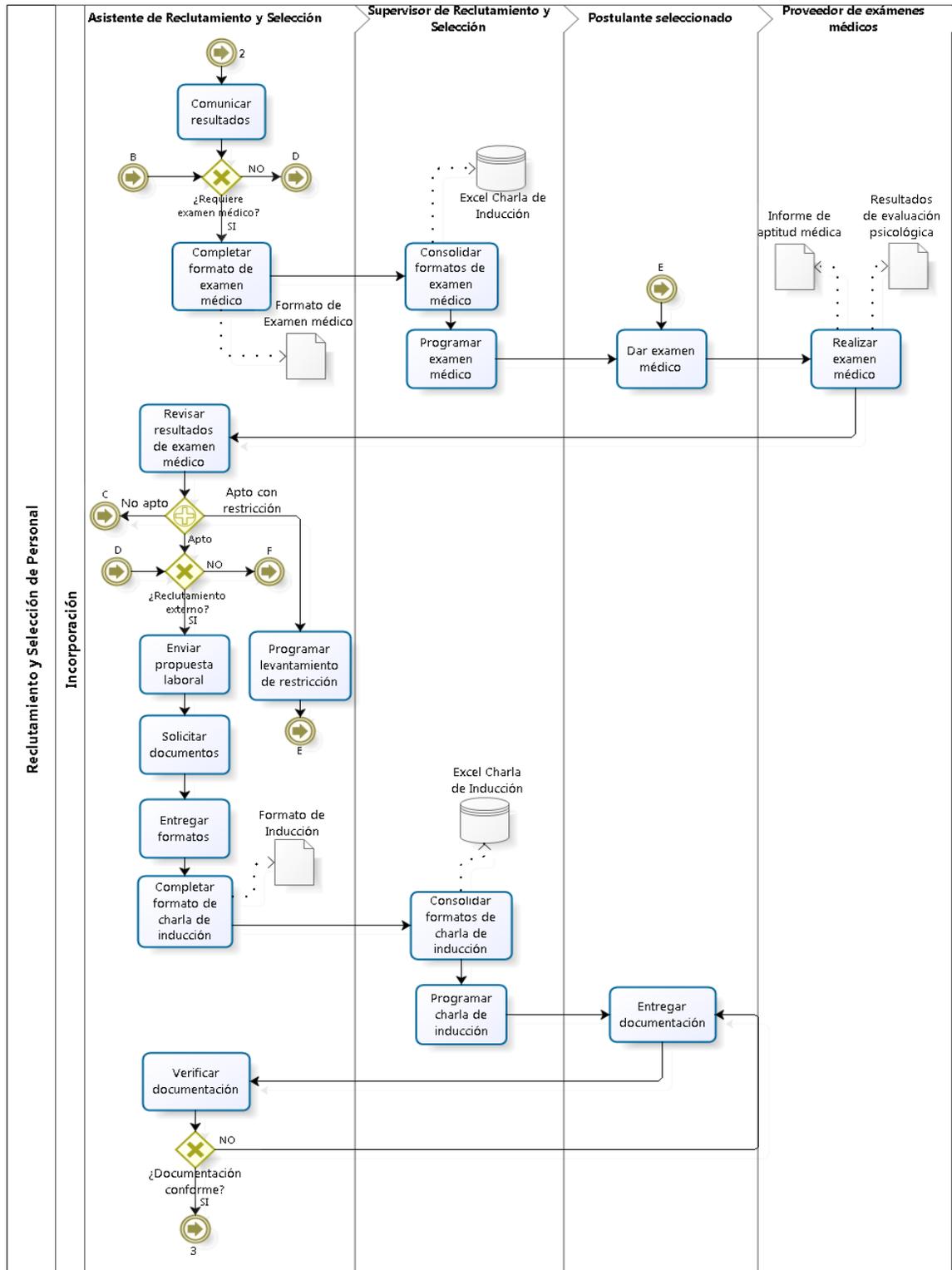


Figura 24. Proceso de reclutamiento y selección- Parte III

Fuente: Elaboración propia

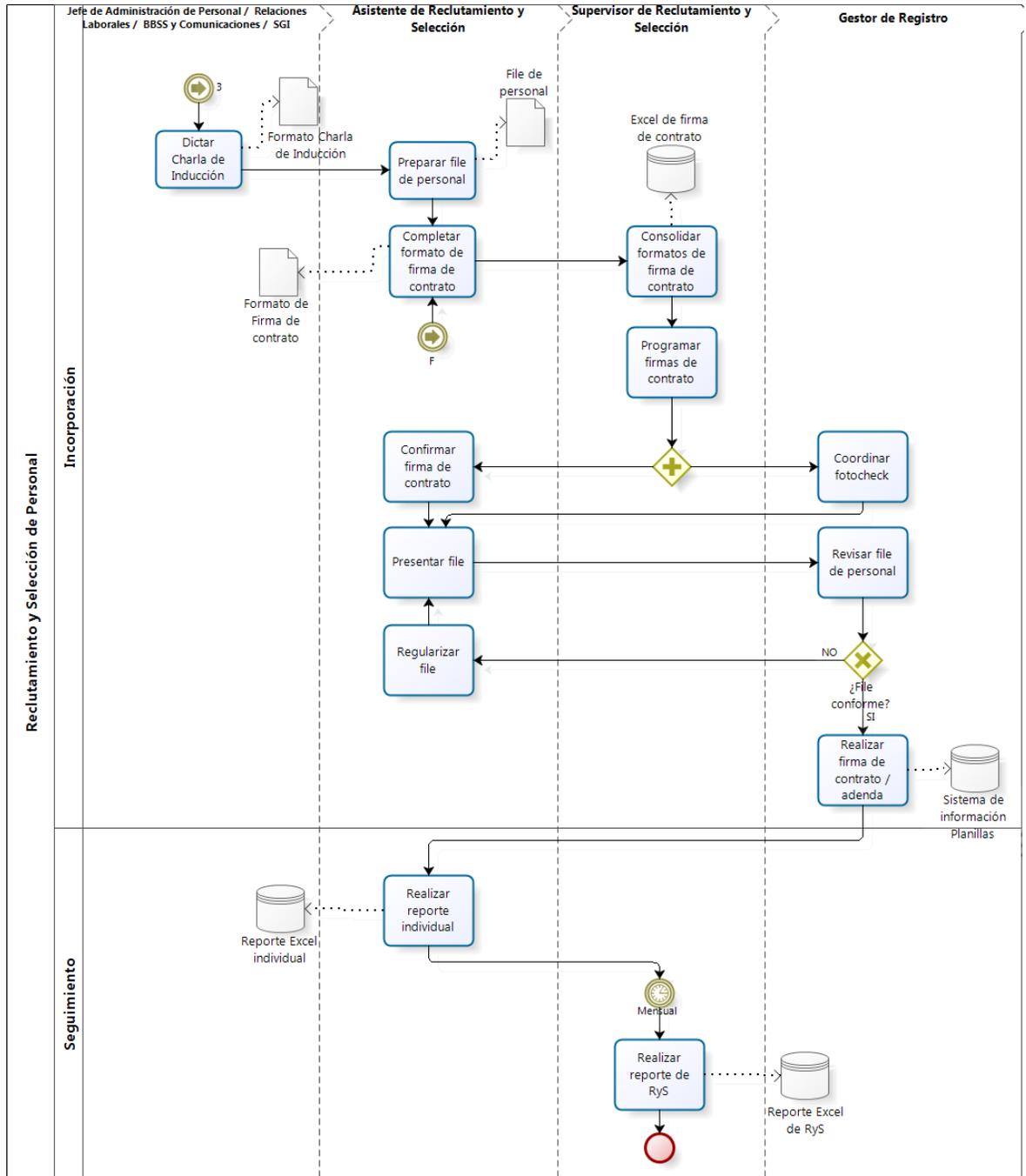


Figura 25. Proceso de reclutamiento y selección- Parte IV

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta la el detalle de las actividades que se realizan en el proceso de inducción específica donde se presentan las acciones y coordinaciones que se realizan, así como proveedores, formatos y base de datos que se utilizan:

Tabla 12:

Descripción del proceso de inducción específica

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	<b>Asistente de Capacitación y Desarrollo</b>	Verificar programación de contrato: Revisa la programación de contratos que es remitida vía correo electrónico por el supervisor de reclutamiento y selección con la finalidad de identificar que personas serán entrenadas.
2	<b>Asistente de Capacitación y Desarrollo</b>	Coordinar con reclutamiento y selección: Se comunica con cada asistente de reclutamiento y selección con la finalidad de identificar que personas ingresan por reclutamiento interno o externo, ya que las personas que ingresan por reclutamiento interno no requieren entrenamiento. En base a esta información, indica la relación de personas que deben ser derivadas a la oficina de capacitación y desarrollo para iniciar con la programación de módulos.
3	<b>Asistente de Capacitación y Desarrollo</b>	Elaborar ficha de entrenamiento: Solo para puestos nuevos, coordina reunión con la gerencia solicitante. Se reúne para relevar el contenido del entrenamiento (módulos e capacitadores) con el formato de entrenamiento de personal. Este formato incluye la siguiente información: puesto, módulo y capacitador. Envía formato a la gerencia solicitante para su aprobación.
4	<b>Gerencia solicitante</b>	Aprobar ficha de entrenamiento: Revisa que el formato de ficha de entrenamiento contenga la información correcta módulos e capacitadores. Si tiene alguna observación la comunica al asistente de capacitación y desarrollo para su corrección.
5	<b>Asistente de Capacitación y Desarrollo</b>	Registrar personal entrenado: Recibe al personal en la oficina de capacitación y desarrollo. Registra en la base de datos de entrenamientos los siguientes datos: nombres y apellidos, nombre del puesto, jefe inmediato, celular y fecha de inicio de entrenamiento. Imprime y entrega el formato de entrenamiento, el cual se descarga del portal del sistema integrado de gestión. Se le indica que al culminar cada módulo, el capacitador debe firmar el formato de entrenamiento.

6	<b>Asistente de Capacitación y Desarrollo</b>	<p>Programar módulo de entrenamiento: Se comunica por correo electrónico o vía telefónica con el instructor calificado (personal interno) para coordinar fecha, hora y lugar del entrenamiento. Se comunica vía telefónica con el personal para indicarle dicha información. Se envía un correo electrónico al instructor para formalizar programación. Esta actividad se realiza para todos los módulos.</p> <p>El módulo de entrenamiento incluye un módulo integro de seguridad y salud en el trabajo para los puestos técnicos y operarios.</p>
7	<b>Asistente de Capacitación y Desarrollo</b>	<p>Registrar módulo de entrenamiento: Registra en la base de datos de entrenamientos la siguiente información: planta o proyecto del entrenamiento, nombre del módulo, capacitador y fecha de dictado de entrenamiento. Esta actividad se realiza para todos los módulos.</p>
8	<b>Asistente de Capacitación y Desarrollo</b>	<p>Trasladar personal: Solo se traslada al personal que tiene entrenamiento en las oficinas de planta central.</p>
9	<b>Instructor</b>	<p>Ejecutar entrenamiento: Se capacita al personal entrenado en forma teórica-practica sobre las políticas y procedimientos del área. No se utiliza soporte metodológico, solo se entregan impresos dichos documentos. Los módulos de entrenamiento para personal administrativo incluyen áreas con las cuáles se tiene interacción y el del sistema de gestión integrado (calidad, seguridad y medio ambiente). Los módulos de entrenamiento para personal operativo incluyen operaciones, mantenimiento y seguridad.</p> <p>Se completa el formato de entrenamiento con calificación y firma.</p>
10	<b>Asistente de Capacitación y Desarrollo</b>	<p>Realizar seguimiento al módulo de entrenamiento: Se comunica telefónicamente con el personal antes o después del entrenamiento para confirmar su asistencia. En caso no se realice el entrenamiento, ya sea por inasistencia del instructor o el personal entrenado, se coordina reprogramación. Esta actividad se realiza para todos los módulos.</p>
11	<b>Asistente de Capacitación y Desarrollo</b>	<p>Verificar ficha de entrenamiento: Revisa que el formato de entrenamiento se encuentre con todas las firmas y calificaciones correspondientes. Solicita regularización en caso identificar faltantes. Indica finalización del proceso de inducción específica al personal y que se comunique inmediatamente con su jefe inmediato para iniciar con sus labores.</p>

12	<b>Asistente de Capacitación y Desarrollo</b>	Registrar entrenamiento: Registra en la base de datos de entrenamientos fecha de culminación y calificaciones. Digitaliza formato de entrenamiento y lo guarda en carpeta.
13	<b>Asistente de Capacitación y Desarrollo</b>	Comunicar finalización de entrenamiento: Envía correo electrónico al jefe inmediato del personal entrenado comunicando finalización del entrenamiento. Este correo es copiado a reclutamiento y selección y administración de personal.
14	<b>Asistente de Capacitación y Desarrollo</b>	Entregar formato de entrenamiento: Completa hoja de cargo, la cual es entregada junto al formato de entrenamiento a administración de personal para ser anexado al file de personal.

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso de inducción específica donde se grafica los responsables, actividades, condicionales, formatos y bases de datos que se utilizan:

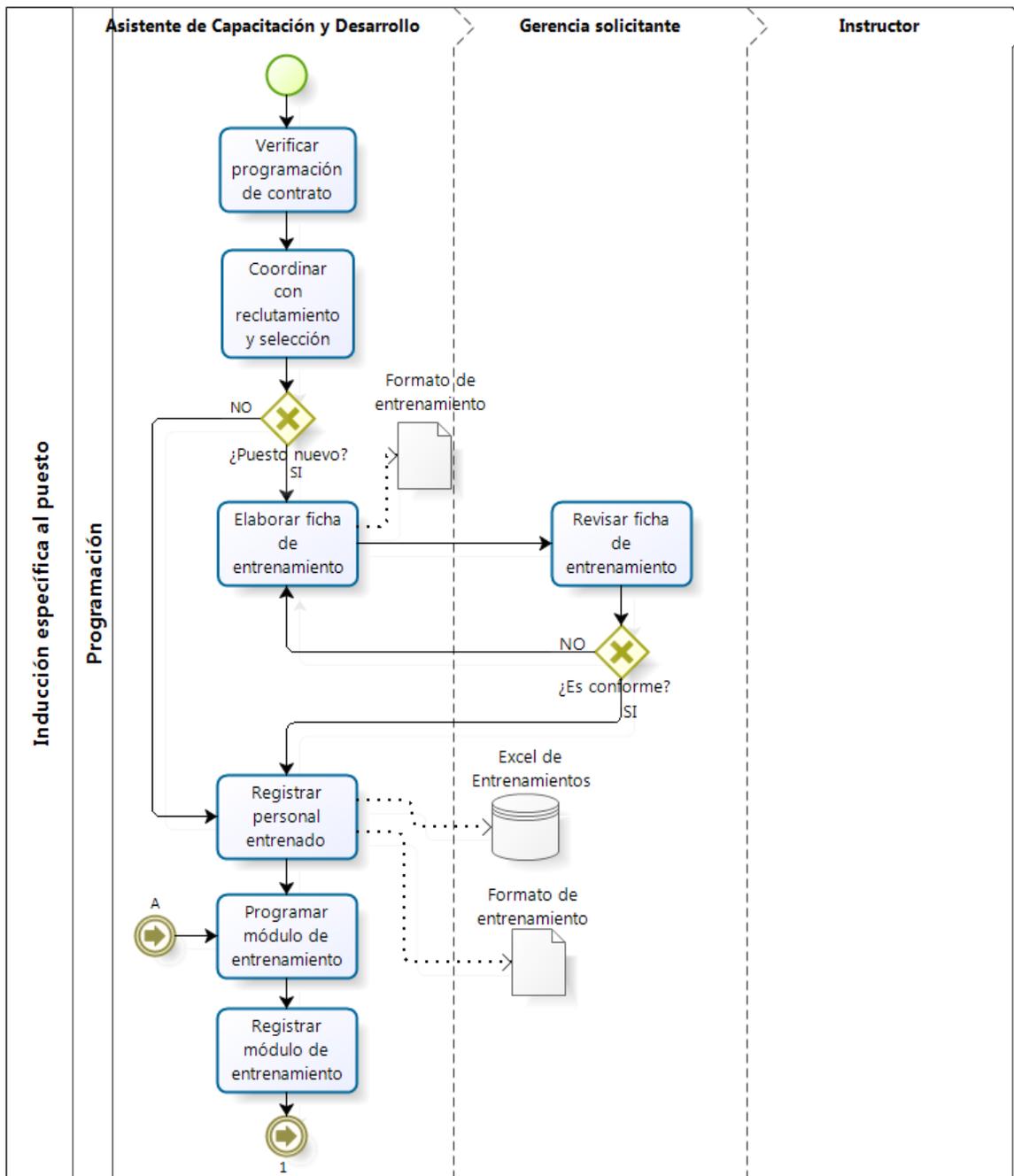


Figura 26. Proceso de inducción específica- Parte I

Fuente: Elaboración propia

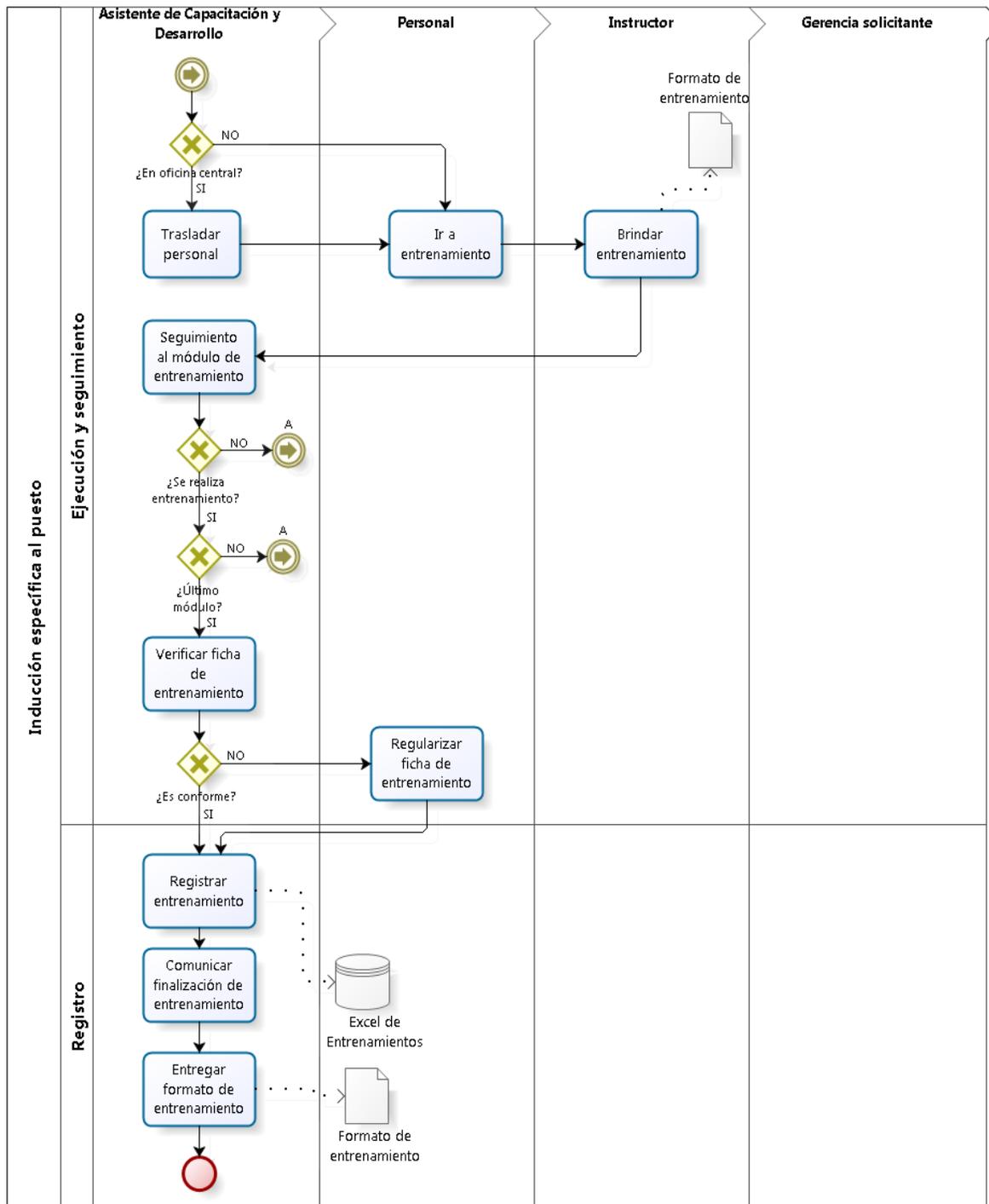


Figura 27. Proceso de inducción específica- Parte II

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.1.4. Demanda de los procesos

Se realizó un análisis de la data histórico en el año 2014 de los requerimientos por categoría ocupacional de cada uno de los procesos con finalidad de cuantificar su demanda mensual.

Para reclutamiento externo se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 13:

Cantidad de requerimientos mensuales por categoría ocupacional Año 2014-  
Reclutamiento externo

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Total	%
Operario	21	35	35	14	7	12	11	<b>135</b>	49.27%
Técnico	8	12	8	5	5	4	4	<b>46</b>	16.79%
Prof. medios	1	8	15	4	3	10	6	<b>47</b>	17.15%
Sup. / Coord.	1	8	6	7	3	2	1	<b>28</b>	10.22%
Jefatura	3	6	4	1	2	1	1	<b>18</b>	6.57%
Total	<b>34</b>	<b>69</b>	<b>68</b>	<b>31</b>	<b>20</b>	<b>29</b>	<b>23</b>	<b>274</b>	

Fuente: Datos de la empresa

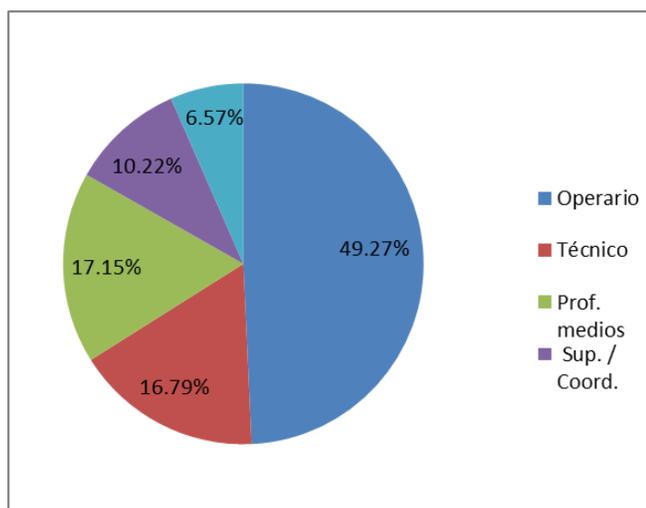


Figura 28. % de requerimientos mensuales por categoría ocupacional-Reclutamiento externo

Fuente: Elaboración propia

A partir del gráfico se puede concluir que los niveles ocupacionales con mayor demanda de requerimientos para reclutamiento externo son operarios, profesionales medios (analistas, asistentes y practicantes) y supervisores / coordinadores con 49.27%, 17.15% y 16.79% respectivamente.

Para reclutamiento interno se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 14:

% de requerimientos mensuales por categoría ocupacional Año 2014-Reclutamiento interno

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Total	%
Operario	21	19	14	16	10	1	9	<b>90</b>	52.33%
Técnico	6	4	10	2	1	0	1	<b>24</b>	13.95%
Prof. medios	0	4	4	2	1	0	2	<b>13</b>	7.56%
Sup. / Coord.	11	7	5	0	5	3	1	<b>32</b>	18.60%
Jefatura	2	2	3	1	3	1	1	<b>13</b>	7.56%
Total	<b>40</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>172</b>	

Fuente: Datos de la empresa

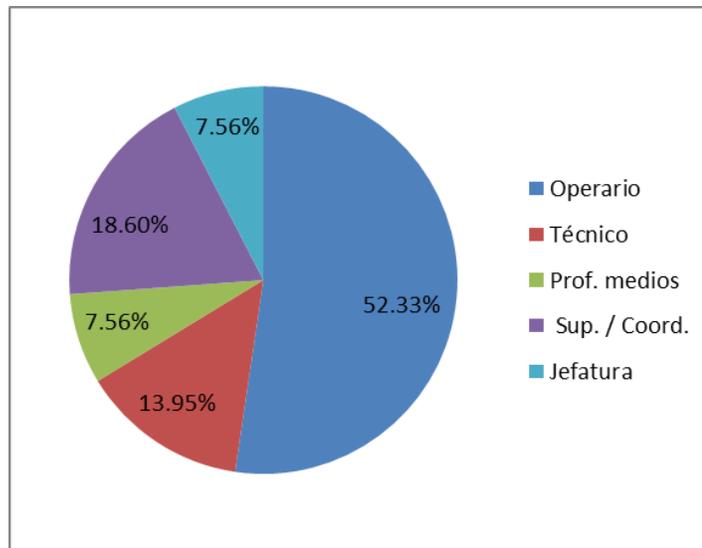


Figura 29. % de requerimientos mensuales por categoría ocupacional-Reclutamiento interno

Fuente: Elaboración propia

A partir del gráfico se puede concluir que los niveles ocupacionales con mayor demanda de requerimientos para reclutamiento interno son operarios, supervisores / coordinadores y técnicos con 52.33%, 18.60% y 13.95% respectivamente.

Finalmente, para inducción específica se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 15:

% de requerimientos mensuales por categoría ocupacional Año 2014-Inducción específica

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Total	%
Operario	25	9	14	12	4	5	8	<b>77</b>	54.23%
Técnico	6	2	1	6	6	7	6	<b>34</b>	23.94%
Prof. medios	2	1	0	4	3	1	4	<b>15</b>	10.56%
Sup. / Coord.	1	2	1	2	1	1	1	<b>9</b>	6.34%
Jefatura	4	0	0	1	1	1	0	<b>7</b>	4.93%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>142</b>	

Fuente: Datos de la Empresa

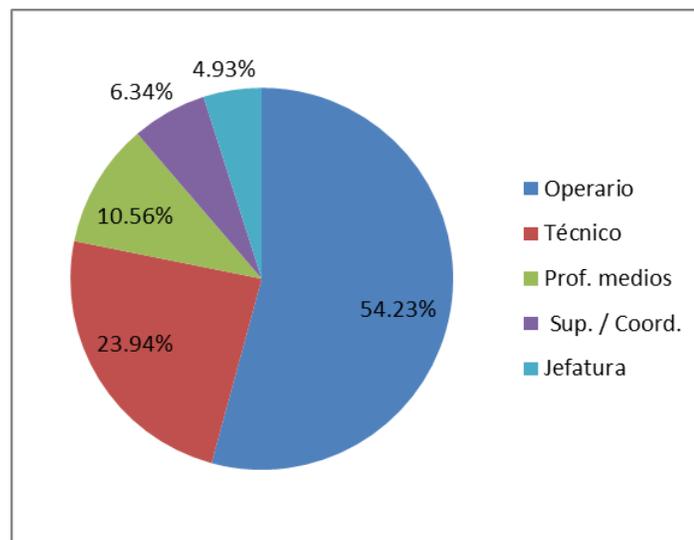


Figura 30. % de requerimientos mensuales por categoría ocupacional-Inducción específica

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que los niveles ocupacionales con mayor demanda para inducción específica son operarios y técnicos con 54.23% y 23.94% respectivamente.

### **3.1.1.5. Incumplimientos de los tiempos estándar establecidos por la empresa**

A continuación se presenta el grado de incumplimiento de los procesos de reclutamiento interno y externo según los tiempos de ejecución históricos y considerando un tiempo estándar establecido por la empresa igual o menor a 30 días

para reclutamiento externo y de igual o menor a 10 días para reclutamiento interno. Los procesos que fueron cerrados en igual o menor tiempo que el tiempo estándar establecido por la empresa (días), se les considera cumplimiento, mientras que los procesos que fueron cerrados en mayor tiempo que el tiempo estándar establecido por la empresa (días), se les considera incumplimiento.

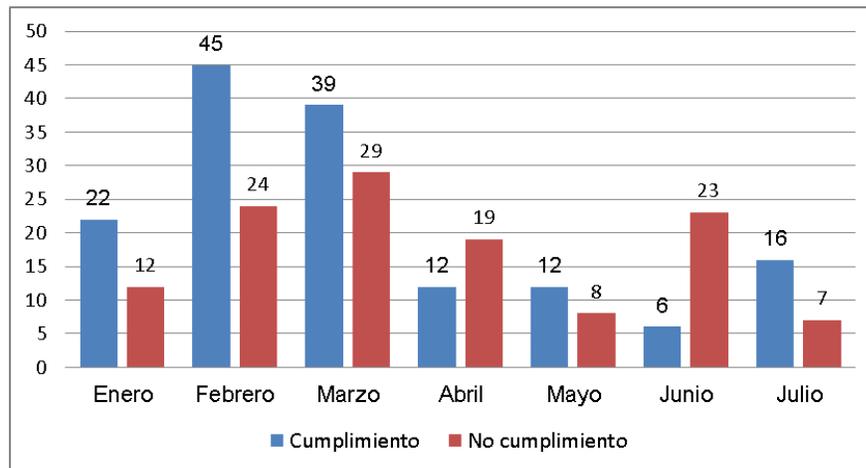


Figura 31. Niveles de cumplimiento de reclutamiento externo Año 2014

Fuente: Datos de la empresa

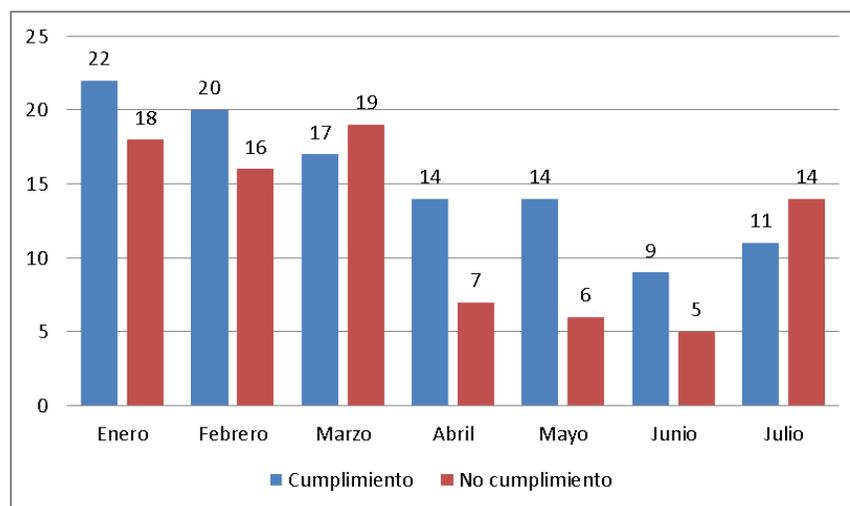


Figura 32. Niveles de cumplimiento de reclutamiento interno Año 2014

Fuente: Datos de la empresa

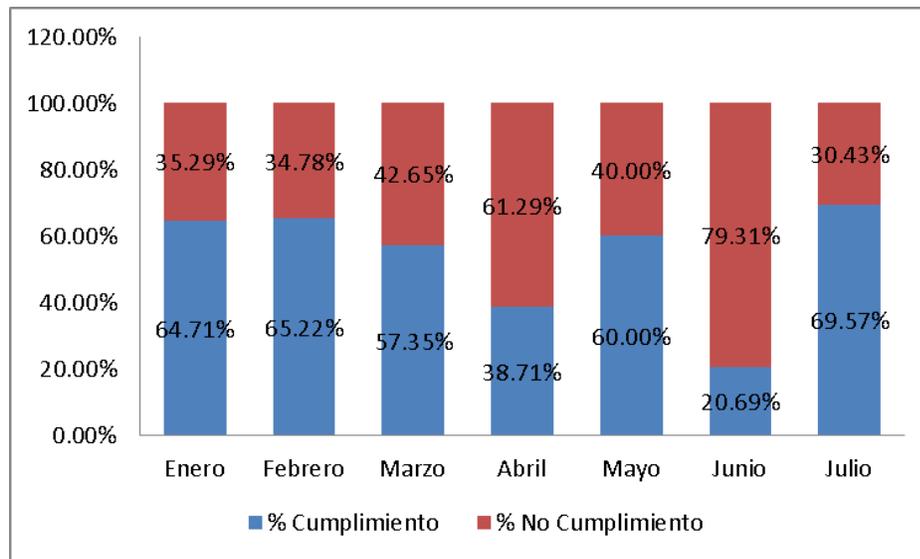


Figura 33. Porcentaje de cumplimiento mensual-reclutamiento externo Año 2014

Fuente: Datos de la empresa

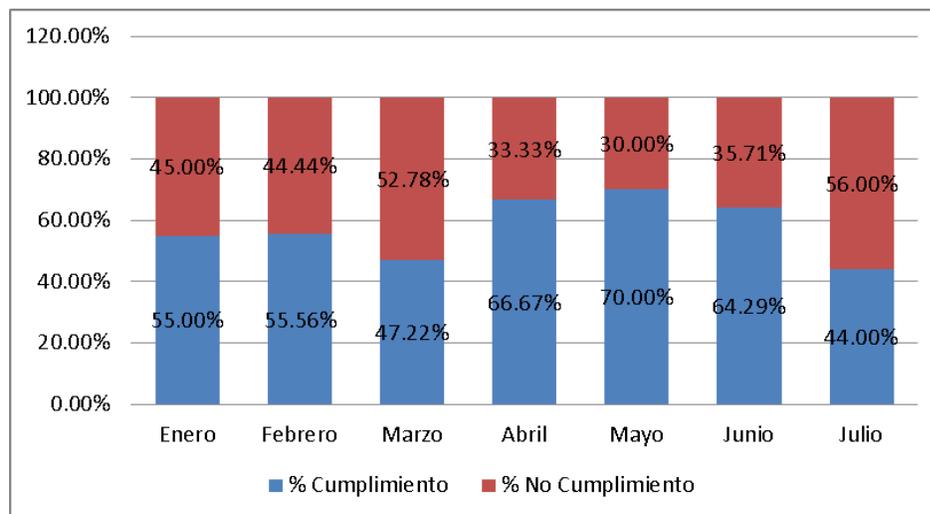


Figura 34. Porcentaje de cumplimiento mensual-reclutamiento interno Año 2014

Fuente: Datos de la empresa

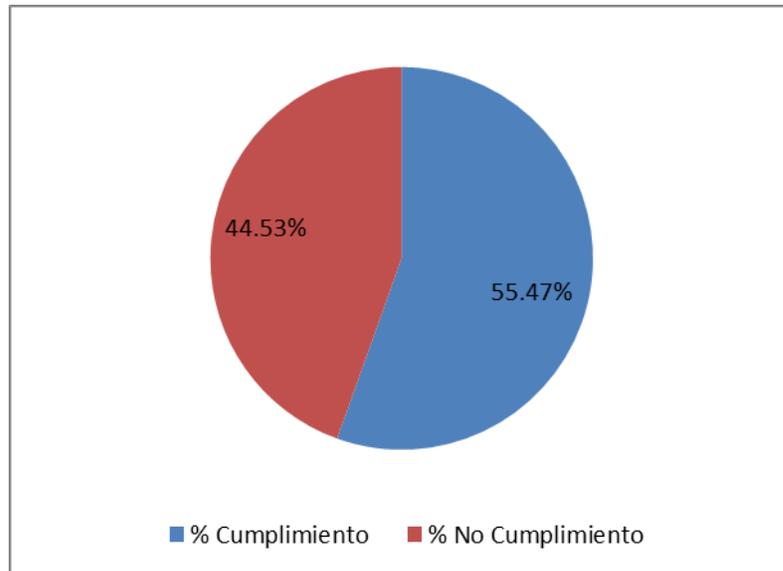


Figura 35. Porcentaje de cumplimiento total-reclutamiento externo

Fuente: Datos de la empresa

Se concluye que más del 50% de los procesos de reclutamiento externo no han sido cerrados en los tiempos estándares establecidos por la empresa.

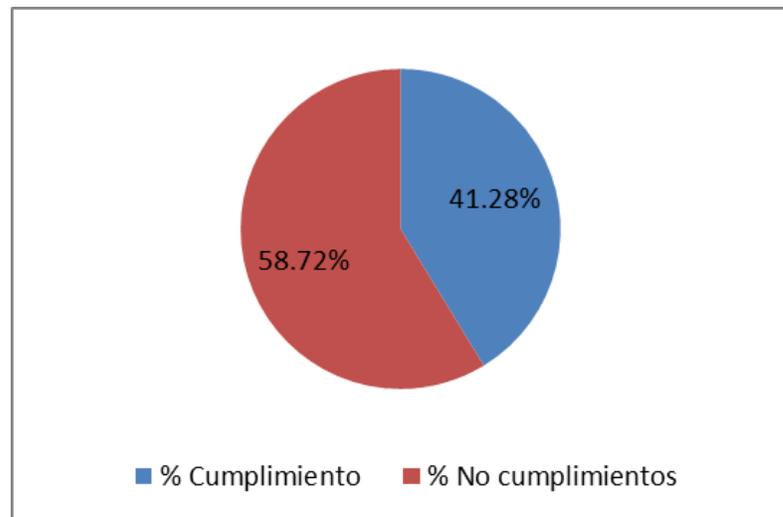


Figura 36. Porcentaje de cumplimiento total-reclutamiento interno

Fuente: Datos de la empresa

Se concluye que el 46.85% de los procesos de reclutamiento interno no han sido cerrados en los tiempos estándares establecidos por la empresa.

Adicionalmente, para un mayor análisis, se detalla los niveles de cumplimiento por categoría ocupacional para reclutamiento externo entre los meses de enero y julio:

Tabla 16:

Niveles de cumplimiento por categoría ocupacional-reclutamiento externo

	<b>Cumplimientos</b>	<b>No Cumplimientos</b>	<b>% Cumplimiento</b>	<b>% No cumplimiento</b>
Operario	92	43	68.15%	31.85%
Técnico	21	25	45.65%	54.35%
Prof. medios	21	26	44.68%	55.32%
Sup. / Coord.	10	18	35.71%	64.29%
Jefatura	8	10	44.44%	55.56%
Total	<b>152</b>	<b>122</b>	<b>55.47%</b>	<b>44.53%</b>

Fuente: Datos de la empresa

Se concluye que los niveles ocupacionales con mayor cantidad de no cumplimientos para reclutamiento externo son operarios, profesionales medios y técnicos con 43, 26 y 25 respectivamente.

Sin embargo, en lo que respecta a % de no cumplimiento, los categorías ocupacionales con mayor grado de no cumplimiento con respecto a los procesos totales son supervisor / coordinador, profesionales medios y técnicos con 64.29%, 55.32% y 54.35% respectivamente.

En lo que respecta a reclutamiento interno se dieron los siguientes resultados:

Tabla 17:

Niveles de cumplimiento por categoría ocupacional-reclutamiento interno

	<b>Cumplimientos</b>	<b>No Cumplimientos</b>	<b>% Cumplimiento</b>	<b>% No cumplimiento</b>
Operario	35	55	38.89%	61.11%
Técnico	9	15	37.50%	62.50%
Prof. medios	12	1	92.31%	7.69%
Sup. / Coord.	10	22	31.25%	68.75%
Jefatura	5	8	38.46%	61.54%
Total	<b>71</b>	<b>101</b>	<b>41.28%</b>	<b>58.72%</b>

Fuente: Datos de la empresa

Se concluye que los niveles ocupacionales con mayor cantidad de no cumplimientos para reclutamiento interno son operarios, supervisores / coordinadores y técnicos con 55, 22 y 15 respectivamente.

Sin embargo, en lo que respecta a % de no cumplimiento, los categorías ocupacionales con mayor grado de no cumplimiento con respecto a los procesos totales son supervisor / coordinador, técnicos y jefes con 68.75%, 62.50% y 61.54% respectivamente.

A continuación se presenta el grado de incumplimiento de los procesos de inducción específica considerando un tiempo estándar establecido por la empresa de 10 días:

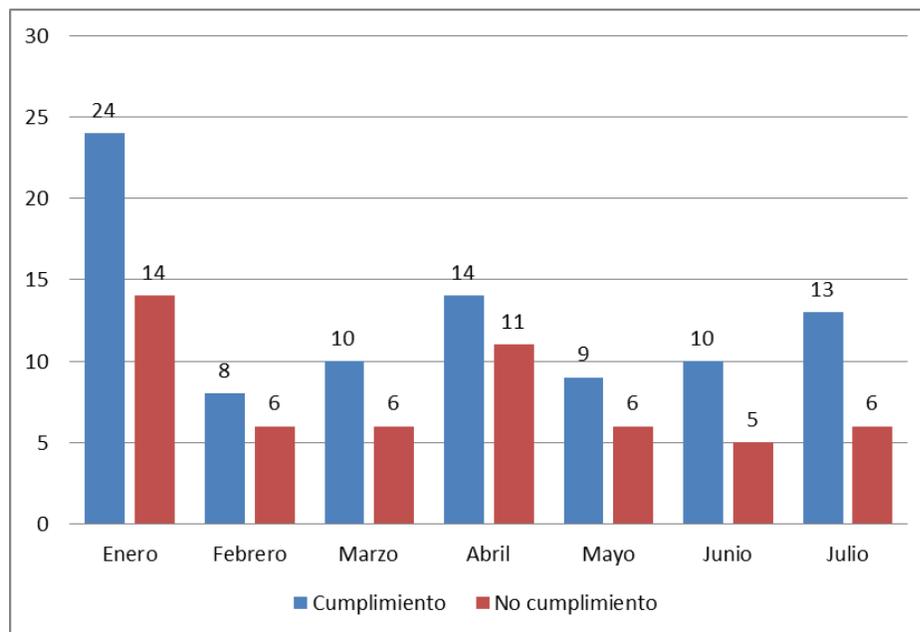


Figura 37. Cantidad de cumplimiento de procesos-inducción específica Año 2014

Fuente: Datos de la empresa

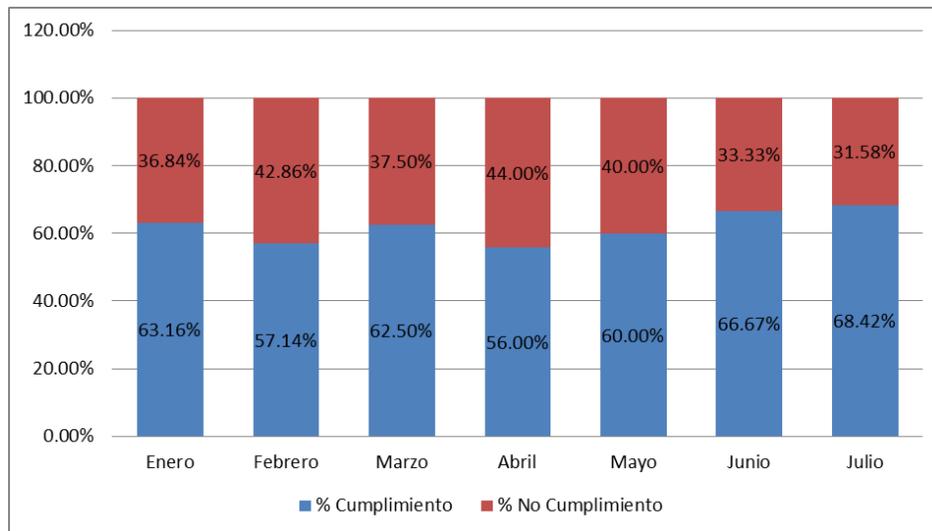


Figura 38. Porcentaje de cumplimiento mensual-inducción específica Año 2014

Fuente: Datos de la empresa

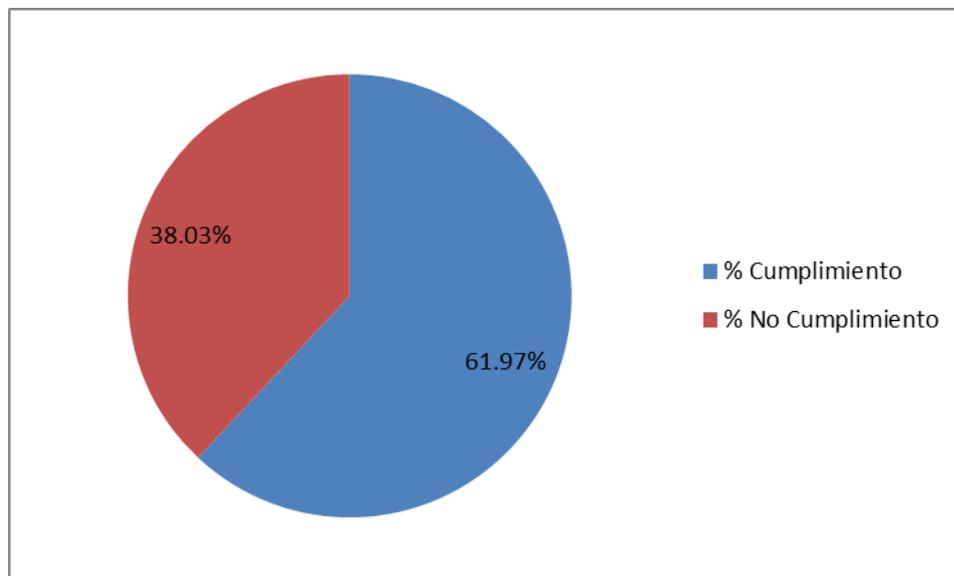


Figura 39. Porcentaje de cumplimiento mensual-inducción específica

Fuente: Datos de la empresa

Se concluye que el 61.97% de los procesos de inducción específica no han sido cerrados en los tiempos estándares establecidos por la empresa.

Finalmente, para mayor análisis, se detalla los niveles de cumplimiento por categoría ocupacional para inducción específica entre los meses de enero y julio:

Tabla 18:

Niveles de cumplimiento por categoría ocupacional-inducción específica

	Cumplimientos	No Cumplimientos	% Cumplimiento	% No cumplimientos
Operario	47	30	61.04%	38.96%
Técnico	21	13	61.76%	38.24%
Prof. medios	10	5	66.67%	33.33%
Sup. / Coord.	6	3	66.67%	33.33%
Jefatura	4	3	57.14%	42.86%
Total	<b>88</b>	<b>54</b>	61.97%	38.03%

Fuente: Datos de la empresa

Se concluye que los niveles ocupacionales con mayor cantidad de no cumplimientos para inducción específica son operarios y técnicos con 30 y 13 respectivamente.

Sin embargo, en lo que respecta a % de no cumplimiento, los categorías ocupacionales con mayor grado de no cumplimiento con respecto a los procesos totales son jefatura y operarios con 42.86% y 38.96% respectivamente.

### ***3.1.1.6. Costeo de los incumplimientos de los tiempos estándar definidos por la empresa***

Se evidencia en los datos cuantitativos que los tiempos de ejecución históricos están fuera de los tiempos estándar establecidos por la empresa, por lo que se concluye que se está incumpliendo con los niveles de servicio de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica.

Para valorizar el problema utilizaremos los conceptos de sueldos y los tiempos históricos de ejecución en días. Los sueldos representan el valor monetario mínimo de los trabajadores para justificar sus puestos mientras que el tiempo transcurrido representa los costos producidos por los días trabajados no trabajados. (Mazabel, 2010)

De esta manera, al multiplicar el costo de producción de los trabajadores con los días vencidos de los procesos de selección e inducción específica, es decir, el tiempo que el trabajador no se encuentra disponible en su puesto, obtenemos el impacto económico generado. (Mazabel, 2010)

A continuación se presenta el promedio de sueldos mensuales por categoría ocupacional lo cual representa el grado de contribución económica.

Tabla 19:

Costo laboral por categoría ocupacional

Categoría ocupacional	Sueldo promedio	Costo Laboral (1.48%)
Operario	S/. 1,200.00	S/. 1,776.00
Técnico	S/. 2,800.00	S/. 4,144.00
Prof. medios	S/. 2,500.00	S/. 3,700.00
Supervisor / Coordinador	S/. 3,500.00	S/. 5,180.00
Jefatura	S/. 6,000.00	S/. 8,880.00

Fuente: Datos de la empresa

A continuación se presenta los costos perdidos acumulados de enero a julio por categoría ocupacional que resultan de multiplicar el costo laboral diario por los días vencidos de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica.

Tabla 20:

Costos perdidos

	Días vencidos (Enero-Julio)				Costo diario	Costo perdido	% Costo perdido
	Reclut. interno	Reclut. Externo	Inducción	Total			
Operario	743	594	57	1394	S/. 59.20	S/. 82,516.12	11.30%
Técnico	215	807	77	1099	S/. 138.13	S/. 151,841.72	20.79%
Prof. medios	1	461	44	506	S/. 123.33	S/. 62,406.67	8.55%
Sup. / Coord.	515	490	47	1052	S/. 172.67	S/. 181,645.33	24.87%
Jefatura	131	657	63	851	S/. 296.00	S/. 251,896.00	34.49%
					<b>Costo perdido acumulado</b>	<b>S/. 730,305.85</b>	

Fuente: Elaboración propia

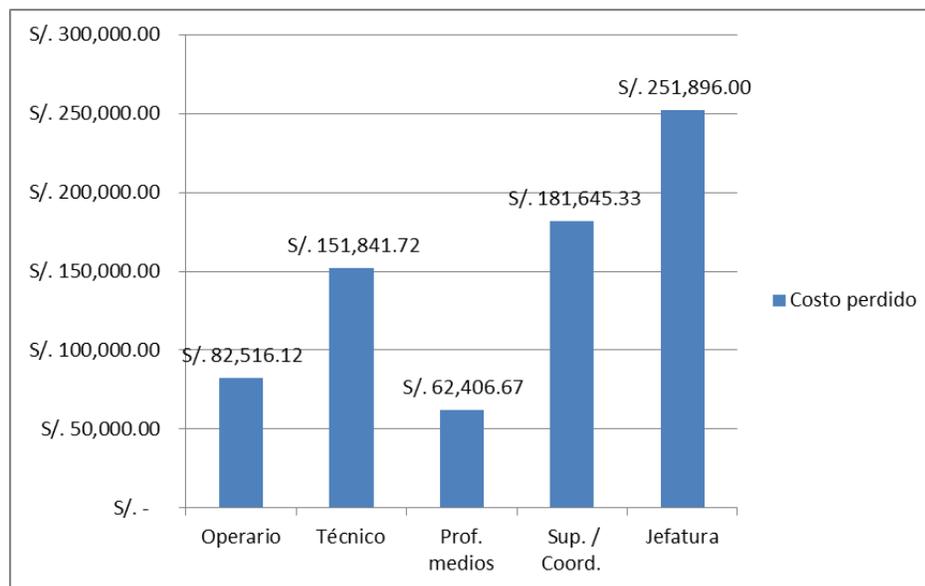


Figura 40. Costos perdidos por categoría ocupacional

Fuente: Elaboración propia

Se obtiene S/.730,305.85 de costo perdido lo cual representa una gran oportunidad de ahorro a la empresa.

### 3.1.1.7. Estudio de tiempos y movimientos

Se realizó un estudio de tiempos y movimientos de los procesos de reclutamiento y selección, inducción específica y capacitación siguiendo la metodología Frederick W. Taylor en 1881.

Para ello se ejecutaron las siguientes actividades:

- Se identificaron los procesos, subprocesos y actividades que se realizan.

- Se identificó a los 2 asistentes de reclutamiento y selección con mejor evaluación de desempeño de competencias, la cual es realizada de forma semestral por el jefe inmediato.

- Se realizó el cálculo de número de observaciones (tamaño de la muestra) utilizando el método estadístico con un nivel de confianza de 95.45% y un margen de error de  $\pm 5\%$ :

$$n = \left( \frac{40 \sqrt{n' \sum x^2 - \sum (x)^2}}{\sum x} \right)^2$$

-Se midieron y registraron los tiempos con cronómetro y se calificó el desempeño de los supervisores y asistentes.

-Se calculó el tiempo observado promedio de las actividades. El tiempo observado promedio es la media aritmética de los tiempos para cada elemento medido:

$$\text{Tiempo observado promedio} = \frac{\sum \text{Tiempos elementales}}{\text{Número de observaciones}}$$

-Para calcular el tiempo observado promedio final de cada actividad, se promedió el tiempo observado obtenido de ambos asistentes.

-Para el factor de calificación de desempeño o valoración del ritmo de trabajo, el cual tiene como objetivo comparar a juicio personal el ritmo real del trabajador con un estándar. Se utilizó el método de nivelación teniendo en cuenta 4 factores:

- Habilidad: Aprovechamiento al seguir un método dado.
- Esfuerzo: Demostración de la voluntad para trabajar con eficiencia.
- Condiciones: Son aquellas circunstancias que afectan solo al trabajador y no a la operación.
- Consistencia: Es el grado de variación en los tiempos transcurridos, mínimos y máximos, en relación con la media, juzgado con arreglo a la naturaleza de las operaciones y a la habilidad y esfuerzo del asistente.

Considerando un grado de habilidad promedio bajo (-0.05), un grado de esfuerzo promedio (0.00), un grado de condiciones promedio (0.00) y un grado de consistencia promedio (0.00), se calculó un 95% de calificación de desempeño.

-Se calculó el tiempo normal:

$$\text{Tiempo normal} = (\text{Tiempo observado promedio}) \times (\text{Factor de calificación de desempeño})$$

-Para la holgura o suplementos del estudio de tiempos, se consideró un sistema de suplementos por descanso basado en el método de valoración objetiva con estándares de fatiga: Necesidades personales 6% y Básicos por fatiga de 4% obteniendo 10%.

-Se calculó el tiempo estándar, el cual es el ajuste al tiempo normal con las holguras:

$$\text{Tiempo estándar} = \frac{\text{Tiempo normal total}}{1 - \text{Factor de Holgura}}$$

-Se identificó la Unidad de cada actividad con la finalidad de identificar si los tiempos totales dependen de una demanda o una unidad.

-Para las actividades que dependen de una demanda, se calculó el tiempo total con la siguiente fórmula:

$$\text{Tiempo Total} = \text{Tiempo estándar} \times K (\text{Unidad}) \times \% \text{Demanda} \times \text{Total Demanda}$$

Dónde:

- K (Unidad): Cantidad de veces que se repite la actividad por unidad de demanda.
- % Demanda: % de la demanda total que aplica a la actividad.

-Para las actividades que dependen de la frecuencia, se calculó el tiempo total con la siguiente fórmula:

$$\text{Tiempo Total} = \text{Tiempo estándar} \times K (\text{Unidad}) \times \text{Frecuencia Mensual}$$

Dónde:

- K (Unidad): Cantidad de veces que se repite la actividad por unidad de frecuencia mensual.

A continuación se presenta la tabla con las actividades y tiempos del proceso de reclutamiento y selección considerando una calificación de desempeño de 95% y una

holgura de 10%. Asimismo se considera una demanda promedio mensual de 69 procesos de reclutamiento externo, 41 procesos de reclutamiento interno, 15 procesos de selección nuevos y 110 procesos de selección en total.

Del mismo modo se presenta la tabla con las actividades y tiempos del proceso de inducción específica y capacitación considerando una calificación de desempeño de 95% y una holgura de 10%. Asimismo se considera una demanda promedio mensual de 42 inducciones específicas, 192 módulos de entrenamiento, 13 capacitaciones internas, 15 capacitaciones externas, 28 capacitaciones totales y 63 participantes de capacitación.

Tabla 21:

Estudio de tiempos y movimientos de reclutamiento y selección-Parte I

N°	Actividad	Responsable	T promedio (min)	T normal (min)	T estándar (min)	Unidad	k (Unidad)	% Demanda	Total Demanda	Frecuencia mensual	Tiempo Total (min)
1	Verificar formato de requerimiento de personal	Supervisor	1.41	1.34	1.49	Total procesos	1	100.00%	110.00	-	163.60
2	Solicitar regularización	Supervisor	0.41	0.39	0.43	% Total procesos	1	20.00%	110.00	-	9.45
3	Asignar requerimiento	Supervisor	5.53	5.26	5.84	Total procesos	1	100.00%	110.00	-	642.44
4	Verificar nivel remunerativo	Supervisor	3.95	3.75	4.16	% Total procesos	1	40.00%	110.00	-	183.22
5	Enviar nivel remunerativo a asistente	Supervisor	0.25	0.23	0.26	% Total procesos	1	100.00%	110.00	-	28.68
6	Recibir requerimiento	Asistente	1.95	1.85	2.06	Total procesos	1	100.00%	110.00	-	226.53
7	Levantar perfil del puesto	Asistente	58.88	55.94	62.15	Total procesos nuevos	1	100.00%	15.00	-	932.30
8	Levantar requisitos adicionales al puesto	Asistente	44.12	41.91	46.57	Total reclutamiento ext.	1	100.00%	69.00	-	3213.33
9	Coordinar llenado de formato de reubicación de personal	Asistente	35.74	33.95	37.72	Total reclutamiento ext.	1	100.00%	41.00	-	1546.66
10	Publicar en Bumeran	Asistente	2.44	2.32	2.58	Total reclutamiento ext.	1	100.00%	69.00	-	178.00
11	Publicar en Computrabajo	Asistente	10.10	9.59	10.66	Total reclutamiento ext.	1	100.00%	69.00	-	735.33
12	Publicar en Aptitus	Asistente	7.52	7.15	7.94	Total reclutamiento ext.	1	100.00%	69.00	-	547.93
13	Publicar en Laborum	Asistente	4.41	4.19	4.65	Total reclutamiento ext.	1	100.00%	69.00	-	320.90
14	Republicar en Bumeran	Asistente	1.33	1.26	1.40	k(Total reclutamiento ext.)	12	100.00%	69.00	-	1161.55
15	Republicar en Computrabajo	Asistente	3.27	3.11	3.45	k(Total reclutamiento ext.)	12	100.00%	69.00	-	2860.60
16	Republicar en Aptitus	Asistente	6.28	5.97	6.63	k(Total reclutamiento ext.)	12	100.00%	69.00	-	5487.85
17	Republicar en Laborum	Asistente	3.01	2.86	3.18	k(Total reclutamiento ext.)	12	100.00%	69.00	-	2632.49
18	Realizar análisis curricular- Jefes	Asistente	1.17	1.11	1.24	k(% Total reclutamiento ext.)	74	9.90%	69.00	-	624.82
19	Realizar análisis curricular- Sup. / Coordinador	Asistente	2.45	2.33	2.59	k(% Total reclutamiento ext.)	75	20.43%	69.00	-	2738.64
20	Realizar análisis curricular- Analista/ Asistente	Asistente	1.88	1.79	1.98	k(% Total reclutamiento ext.)	30	9.57%	69.00	-	393.12
21	Realizar análisis curricular- Técnico	Asistente	1.52	1.44	1.60	k(% Total reclutamiento ext.)	43	9.40%	69.00	-	446.89
22	Realizar análisis curricular- Operario	Asistente	1.08	1.03	1.14	k(% Total reclutamiento ext.)	18	49.73%	69.00	-	706.07
23	Realizar análisis curricular-Practicante	Asistente	1.08	1.03	1.14	k(% Total reclutamiento ext.)	25	0.97%	69.00	-	19.13
24	Atender llamadas de postulantes	Asistente	2.41	2.29	2.55	Diario	20	-	-	22	1120.24
25	Atender a personal referido	Asistente	2.77	2.63	2.92	Diario	8	-	-	22	513.68
26	Preguntar sobre personal no apto a personal	Asistente	2.09	1.99	2.21	Diario	15	-	-	22	728.02
27	Completar base de datos	Asistente	1.04	0.99	1.10	% Total reclutamiento ext.	6	100.00%	69.00	-	454.48
28	Convocatoria telefónica- Jefe	Asistente	2.66	2.53	2.81	k (% Total procesos)	5	9.90%	110.00	-	152.77
29	Convocatoria telefónica- Supervisor / Coordinador	Asistente	4.46	4.24	4.71	k (% Total procesos)	6	20.43%	110.00	-	635.36
30	Convocatoria telefónica- Analista/Asistente	Asistente	4.61	4.38	4.87	k (% Total procesos)	5	9.57%	110.00	-	256.24

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22:

Estudio de tiempos y movimientos de reclutamiento y selección-Parte II

N°	Actividad	Responsable	T promedio (min)	T normal (min)	T estándar (min)	Unidad	k (Unidad)	% Demanda	Total Demanda	Frecuencia mensual	Tiempo Total (min)
31	Convocatoria telefónica- Técnico	Asistente	5.68	5.39	5.99	k ( % Total procesos)	6	9.40%	110.00	-	371.64
32	Convocatoria telefónica- Operario	Asistente	4.46	4.24	4.71	k ( % Total procesos)	5	49.73%	110.00	-	1287.94
33	Convocatoria telefónica- Practicante	Asistente	4.10	3.90	4.33	k ( % Total procesos)	4	0.97%	110.00	-	18.47
34	Convocatoria telefónica no exitosa- Jefe	Asistente	1.53	1.45	1.61	k ( % Total procesos)	2	9.90%	110.00	-	35.15
35	Convocatoria telefónica no exitoso- Sup /Coord	Asistente	1.90	1.80	2.00	k ( % Total procesos)	2	20.43%	110.00	-	90.05
36	Convocatoria telefónica no exitosa- Analista/Asist.	Asistente	1.34	1.28	1.42	k ( % Total procesos)	2	9.57%	110.00	-	29.85
37	Convocatoria telefónica no exitosa- Técnico	Asistente	1.16	1.10	1.23	k ( % Total procesos)	2	9.40%	110.00	-	25.39
38	Convocatoria telefónica no exitosa- Operario	Asistente	1.48	1.41	1.57	k ( % Total procesos)	3	49.73%	110.00	-	256.89
39	Convocatoria telefónica no exitosa- Practicante	Asistente	1.48	1.41	1.57	k ( % Total procesos)	3	0.97%	110.00	-	5.01
40	Convocar a entrevista personal	Asistente	1.39	1.32	1.47	% Total reclutamiento ext.	2.5	100.00%	69.00	-	253.10
41	Realizar entrevista personal	Asistente	18.56	17.63	19.59	% Total reclutamiento ext.	2.5	100.00%	69.00	-	3379.28
42	Crear carpeta para CVs aptos	Asistente	0.53	0.50	0.56	% Total reclutamiento ext.	1	100.00%	69.00	-	38.67
43	Adjuntar CVs aptos en carpeta	Asistente	1.23	1.17	1.30	% Total reclutamiento ext.	1	100.00%	69.00	-	89.37
44	Remitir CVs aptos	Asistente	1.35	1.28	1.43	% Total reclutamiento ext.	1	100.00%	69.00	-	98.40
45	Programar entrevista técnica	Asistente	2.22	2.11	2.34	% Total reclutamiento ext.	1.5	100.00%	69.00	-	242.43
46	Reprogramar entrevista técnica	Asistente	1.14	1.09	1.21	% Total reclutamiento ext.	1	100.00%	69.00	-	83.32
47	Trasladar a postulante	Asistente	9.76	9.27	10.30	% Total reclutamiento ext.	1	100.00%	69.00	-	710.63
48	Realizar seguimiento a entrevista técnica	Asistente	1.88	1.78	1.98	% Total reclutamiento ext.	1	100.00%	69.00	-	136.64
49	Recibir llamada de gerencia solicitante	Asistente	1.32	1.25	1.39	Diario	8	-	-	22	244.86
50	Recibir resultados de entrevista técnica	Asistente	1.96	1.86	2.07	% Total reclutamiento ext.	1	100.00%	69.00	-	142.68
51	Solicitar firma de formato de entrevista personal	Asistente	10.32	9.80	10.89	% Total reclutamiento ext.	1	20.00%	69.00	-	150.28
52	Comunicar resultados	Asistente	2.59	2.46	2.73	% Total reclutamiento ext.	1	100.00%	69.00	-	188.35
53	Completar formato de examen médico	Asistente	1.73	1.64	1.83	% Total procesos	1	100.00%	110.00	-	200.87
54	Apuntar firma de contrato en pizarra	Asistente	1.32	1.26	1.40	% Total procesos	1	100.00%	110.00	-	153.62
55	Consolidar formatos de examen médico	Supervisor	4.11	3.90	4.34	Diario	1	-	-	22	95.44
56	Programar examen médico	Supervisor	3.29	3.13	3.48	Diario	1	-	-	22	76.49
57	Revisar resultados de examen médico	Asistente	0.93	0.88	0.98	% Total procesos	1	83.00%	110.00	-	89.24
58	Programar levantamiento de restricción	Asistente	2.05	1.95	2.16	% Total procesos	1	83.00%	110.00	-	197.47
59	Enviar propuesta laboral	Asistente	2.85	2.71	3.01	Total reclutamiento externo	1	100.00%	69.00	-	207.72
60	Solicitar documentos	Asistente	1.60	1.52	1.69	% Total reclutamiento ext.	1	100.00%	69.00	-	116.82

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23:

Estudio de tiempos y movimientos de reclutamiento y selección-Parte III

N°	Actividad	Responsable	T promedio (min)	T normal (min)	T estándar (min)	Unidad	k (Unidad)	% Demanda	Total Demanda	Frecuencia mensual	Tiempo Total (min)
61	Entregar formatos	Asistente	2.52	2.39	2.66	% Total reclutamiento ext.	1	100.00%	69.00	-	183.32
62	Completar formato de charla de inducción	Asistente	1.09	1.04	1.15	2 veces a la semana	1	-	-	8	9.21
63	Consolidar formatos de charla de inducción	Supervisor	3.11	2.95	3.28	2 veces a la semana	1	-	-	8	26.22
64	Programar charla de inducción	Supervisor	2.00	1.90	2.11	2 veces a la semana	1	-	-	8	16.86
65	Realizar seguimiento para entrega de documentos	Asistente	3.12	2.96	3.29	% Total procesos	1	100.00%	110.00	-	362.38
66	Verificar documentación	Asistente	16.18	15.37	17.08	% Total reclutamiento ext.	1	100.00%	69.00	-	1178.66
67	Preparar file de personal	Asistente	94.19	89.48	99.42	% Total reclutamiento ext.	1	100.00%	69.00	-	6860.17
68	Completa formato de firma de contrato	Asistente	2.09	1.98	2.20	% Total procesos	1	100.00%	110.00	-	242.21
69	Consolidar formatos de firma de contrato	Asistente	3.10	2.95	3.27	% Total procesos	1	100.00%	110.00	-	360.18
70	Programar firma de contrato	Supervisor	3.59	3.41	3.78	Diario	1	-	-	22	83.25
71	Confirmar firma de contrato	Asistente	1.94	1.84	2.05	Total procesos	1	100.00%	110.00	-	225.37
72	Presentar File	Asistente	32.65	31.02	34.47	Total procesos	1	100.00%	110.00	-	3791.26
73	Regularizar file	Asistente	18.40	17.48	19.43	% Total procesos	1	30.00%	110.00	-	641.07
74	Realizar seguimiento a la firma de contrato	Asistente	2.70	2.56	2.85	Total procesos	1	100.00%	110.00	-	313.27
75	Realizar reporte individual	Asistente	38.76	36.82	40.92	2 veces a la semana	1	-	-	8	327.33
76	Realizar reporte de RyS	Supervisor	72.06	68.46	76.06	Semanal	1	-	-	4	304.25
77	Se comunica con gerencia solicitante	Asistente	3.51	3.33	3.70	Diario	1	-	-	22	81.49
78	Revisar correos	Supervisor	50.28	47.77	53.07	Diario	1	-	-	22	1167.59
79	Revisar correos	Asistente	30.30	28.78	31.98	Diario	1	-	-	22	703.52
80	Se reúne con Jefe de Desarrollo Humano	Asistente	15.25	14.49	16.10	2 veces a la semana	1	-	-	8	128.81
81	Se reúne con Jefe de Desarrollo Humano	Supervisor	101.67	96.58	107.32	2 veces a la semana	1	-	-	8	858.52
82	Comité de RyS	Asistente	60.90	57.86	64.28	Quincenal	1	-	-	2	128.57
83	Comité de RyS	Supervisor	60.90	57.86	64.28	Quincenal	1	-	-	2	128.57
84	Dar indicaciones	Supervisor	2.03	1.93	2.14	Diario	1	-	-	22	47.16
85	Realizar consulta a Supervisor de RyS	Asistente	2.48	2.35	2.61	Diario	6	-	-	22	344.99
86	Resolver consulta a Asistente de RyS	Supervisor	2.48	2.35	2.61	Diario	6	-	-	22	344.99
87	Solicitar factura de examen médico	Supervisor	3.37	3.20	3.55	Quincenal	1	-	-	2	7.11
88	Realizar reporte solicitado por Gerencia solicitante	Supervisor	70.11	66.61	74.01	2 veces a la semana	1	-	-	8	592.06
89	Organizar documentos	Asistente	31.43	29.85	33.17	Semanal	1	-	-	4	132.69
90	Solicitar candidatos a fuentes de reclutamiento	Supervisor	5.56	5.28	5.87	2 veces a la semana	2	-	-	8	93.87

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24:

Estudio de tiempos y movimientos de Inducción específica

N°	Actividad	T promedio (min)	T normal (min)	T estándar (min)	Unidad	k (Unidad)	% Demanda	Total Demanda	Frecuencia mensual	Tiempo Total (min)
1	Verificar firma de contrato	1.77	1.69	1.98	Diario	1			22.00	43.62
2	Coordinar con reclutamiento y Selección	17.50	16.63	19.56	Diario	1			22.00	430.37
3	Organizar ficha de entrenamiento	12.39	11.77	13.85	Diario	1			22.00	304.67
4	Elaborar ficha de entrenamiento	62.90	59.76	70.30	% Total Inducción específica	1	15.00%	42.00		442.90
5	Registrar personal entrenado	1.98	1.88	2.21	Total Inducción específica	1	100.00%	42.00		92.90
6	Generar ficha de entrenamiento	2.14	2.04	2.40	Total Inducción específica	1	100.00%	42.00		100.64
7	Completar datos de ficha de entrenamiento	1.88	1.79	2.11	Total Inducción específica	1	100.00%	42.00		88.44
8	Programar módulo de entrenamiento	5.66	5.38	6.33	Total módulos	1	100.00%	192.00		1214.57
9	Coordinar con movilidad	2.66	2.53	2.97	% Total módulos	1	20.00%	192.00		114.16
10	Remitir correo confirmando módulo de entrenamiento	3.21	3.05	3.58	Total módulos	1	100.00%	192.00		688.18
11	Registrar módulo de entrenamiento	0.67	0.63	0.74	Total módulos	1	100.00%	192.00		142.70
12	Comunicar cancelación de módulo de entrenamiento	2.21	2.10	2.47	4 veces a la semana	1			16.00	39.56
13	Reprogramar módulo de entrenamiento	2.34	2.23	2.62	Diario	1			22.00	57.61
14	Trasladar al personal	10.76	10.22	12.03	% Total módulos	1	67.00%	192.00		1547.01
15	Realizar seguimiento al módulo de entrenamiento	1.61	1.53	1.80	Total módulos	1	100.00%	192.00		346.35
16	Verificar ficha de entrenamiento	3.48	3.31	3.89	Total Inducción específica	1	100.00%	42.00		163.36
17	Dar indicaciones a personal en entrenamiento	3.10	2.94	3.46	Diario	1			22.00	76.20
18	Registrar entrenamiento	2.44	2.32	2.72	Total Inducción específica	1	100.00%	42.00		114.44
19	Digitalizar ficha de entrenamiento	3.07	2.92	3.43	Total Inducción específica	1	100.00%	42.00		144.20
20	Comunicar finalización de entrenamiento	4.00	3.80	4.47	Total Inducción específica	1	100.00%	42.00		187.72
21	Elaborar e imprimir cargo para administración de personal	6.00	5.70	6.70	Semanal	1			4.00	26.82
22	Se comunica con administración de personal	1.38	1.31	1.54	Semanal	1			4.00	6.15
23	Entregar cargo a administración de personal	4.19	3.98	4.68	Semanal	1			4.00	18.74
24	Archivar cargo	3.15	2.99	3.52	Semanal	1			4.00	14.09
25	Realizar consulta a Supervisor de CyD	7.74	7.35	8.65	Diario	1			22.00	190.24
26	Absolver consultas de entrenamientos	1.75	1.66	1.95	Diario	1			22.00	42.91

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25:

Estudio de tiempos y movimientos de capacitación

N°	Actividad	T promedio (min)	T normal (min)	T estándar (min)	Unidad	k (Unidad)	% Demanda	Total Demanda	Frecuencia mensual	Tiempo Total (min)
1	Revisar solicitud	2.24	2.12	2.50	Total capacitaciones	1	100.00%	28.00		69.94
2	Registrar capacitación	12.56	11.93	14.03	Total capacitaciones	1	100.00%	28.00		392.90
3	Cotizar capacitación	4.45	4.22	4.97	Total capacitaciones	1	100.00%	28.00		139.16
4	Evaluar proveedores	10.68	10.14	11.93	Total capacitaciones	1	100.00%	28.00		334.16
5	Inscribir participantes	9.57	9.10	10.70	Total capacitaciones	1	100.00%	28.00		299.61
6	Registrar propuesta	3.77	3.58	4.21	Total capacitaciones	1	100.00%	28.00		117.85
7	Solicitar factura a institución educativa	3.21	3.05	3.59	Total capacitaciones	1	100.00%	28.00		100.52
8	Registrar factura	1.55	1.47	1.73	Total capacitaciones	1	100.00%	28.00		48.44
9	Preparar factura	21.46	20.39	23.99	Total capacitaciones	1	100.00%	28.00		671.70
10	Solicitar firma de factura a gerencia solicitante	11.70	11.12	13.08	Total capacitaciones	1	100.00%	28.00		366.27
11	Emitir factura a tesorería	4.88	4.64	5.46	Diario	1			22.00	120.04
12	Invitar participantes	8.30	7.88	9.27	Total capacitaciones	1	100.00%	28.00		259.65
13	Agenda ejecución de capacitación	0.71	0.68	0.79	Total capacitaciones	1	100.00%	28.00		22.25
14	Coordinar logística	19.13	18.17	21.38	Total capacitaciones	1	100.00%	28.00		598.59
15	Responder llamadas de participantes	3.27	3.10	3.65	Diario	1			22.00	80.31
16	Responder llamadas de proveedores	14.60	13.87	16.32	Diario	1			22.00	358.96
17	Responder llamadas de gerencias solicitantes	7.12	6.77	7.96	Diario	1			22.00	175.12
18	Monitorear inicio de capacitación	15.82	15.03	17.69	Total capacitaciones-interna	1	100.00%	13.00		229.91
19	Monitorear inicio de capacitación	9.96	9.46	11.13	Total capacitaciones-externa	1	100.00%	15.00		166.94
20	Monitorear ejecución de la capacitación	65.10	61.85	72.76	Total capacitaciones-interna	1	100.00%	13.00		945.86
21	Monitorear ejecución de la capacitación	4.93	4.68	5.51	Total capacitaciones-externa	1	100.00%	15.00		82.62
22	Monitorear cierre de la capacitación	14.88	14.14	16.63	Total capacitaciones-interna	1	100.00%	13.00		216.18
23	Monitorear cierre de la capacitación	3.99	3.79	4.46	Total capacitaciones-externa	1	100.00%	15.00		66.89
24	Solicitar resultados	4.46	4.24	4.99	Total capacitaciones	1	100.00%	28.00		139.63
25	Registrar evaluación	15.00	14.25	16.76	Total capacitaciones	1	100.00%	28.00		469.38
26	Generar convenio de permanencia	5.41	5.14	6.04	Total participantes	1	100.00%	63.00		380.65
27	Entregar documentación	5.63	5.35	6.29	Total participantes	1	100.00%	63.00		396.28
28	Registrar documentación	1.89	1.80	2.11	Total capacitaciones	1	100.00%	28.00		59.18
29	Organizar calendario	6.16	5.85	6.88	Diario	1			22.00	151.46
30	Organizar certificados	33.13	31.47	37.03	Semanal	1	100.00%		4.00	148.11
31	Revisar correos	14.13	13.42	15.79	Diario	1			22.00	347.41
32	Comité de Capacitación y Desarrollo	55.95	53.15	62.53	Semanal	1			4.00	250.13
33	Realizar consultas a Supervisor a CyD	3.52	3.34	3.93	Diario	4			22.00	345.71

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta la distribución de tiempos de los subprocesos y tipos de actividad del proceso de reclutamiento y selección.

Tabla 26:

Distribución de subprocesos-Reclutamiento y Selección

Subproceso	Tiempo Total (min)	Tiempo Total (hr)	%
Reclutamiento	25087.55	418.13	42.99%
Incorporación	15619.46	260.32	26.76%
Gestión	3941.31	65.69	6.75%
Gestión de la solicitud	6946.22	115.77	11.90%
Selección	5316.55	88.61	9.11%
Monitoreo	1223.64	20.39	2.10%
Otras actividades	226.56	3.78	0.39%
Tiempo Disponible / Saturación	10643.29	177.39	18.24%
<b>Total</b>	<b>58361.29</b>		

Fuente: Elaboración propia

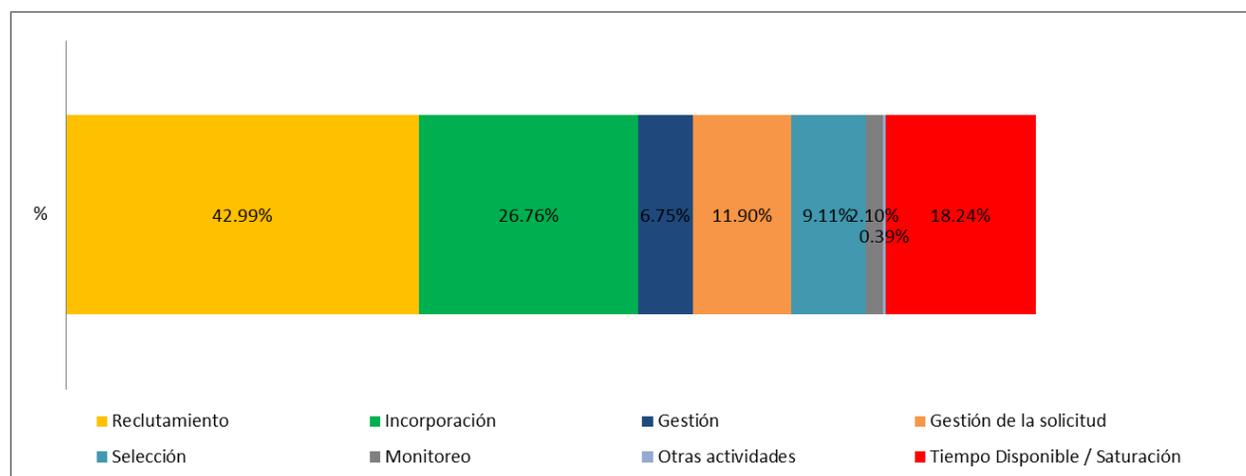


Figura 41. Distribución de subprocesos-Reclutamiento y Selección

Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se concluye que el área de reclutamiento y selección invierte mayor cantidad de tiempo en los subprocesos de reclutamiento, incorporación y gestión con un 42.29%, 26.76% y 6.75% respectivamente. Por otro lado los trabajadores de tienen una alta carga de trabajo debido a que se calculó un 18.24% de saturación.

Tabla 27:

Distribución de tipo de actividades-Reclutamiento y Selección

Tipo de Actividad	Tiempo Total (min)	Tiempo Total (hr)	%	% Acumulado
Publicación	13924.64	232.08	23.86%	23.86%
File de Personal	13041.27	217.35	22.35%	46.21%
Análisis Curricular	5383.14	89.72	9.22%	55.43%
Perfil del puesto	4145.63	69.09	7.10%	62.53%
Entrevista personal	3858.81	64.31	6.61%	69.14%
Convocatoria	3164.75	52.75	5.42%	74.57%
Otras actividades	2588.49	43.14	4.44%	79.00%
Entrevista técnica	1899.18	31.65	3.25%	82.26%
Correos	1871.11	31.19	3.21%	85.46%
Reubicación	1546.66	25.78	2.65%	88.11%
Reportes	1305.12	21.75	2.24%	90.35%
Reuniones	1244.47	20.74	2.13%	92.48%
Firma de contrato	1224.28	20.40	2.10%	94.58%
Requerimiento de personal	1042.03	17.37	1.79%	96.36%
Examen médico	820.24	13.67	1.41%	97.77%
Indicaciones	737.14	12.29	1.26%	99.03%
Documentos	300.15	5.00	0.51%	99.55%
Nivel remunerativo	211.90	3.53	0.36%	99.91%
Charla de inducción	52.29	0.87	0.09%	100.00%
<b>Total</b>	<b>58361.29</b>			

Fuente: Elaboración propia

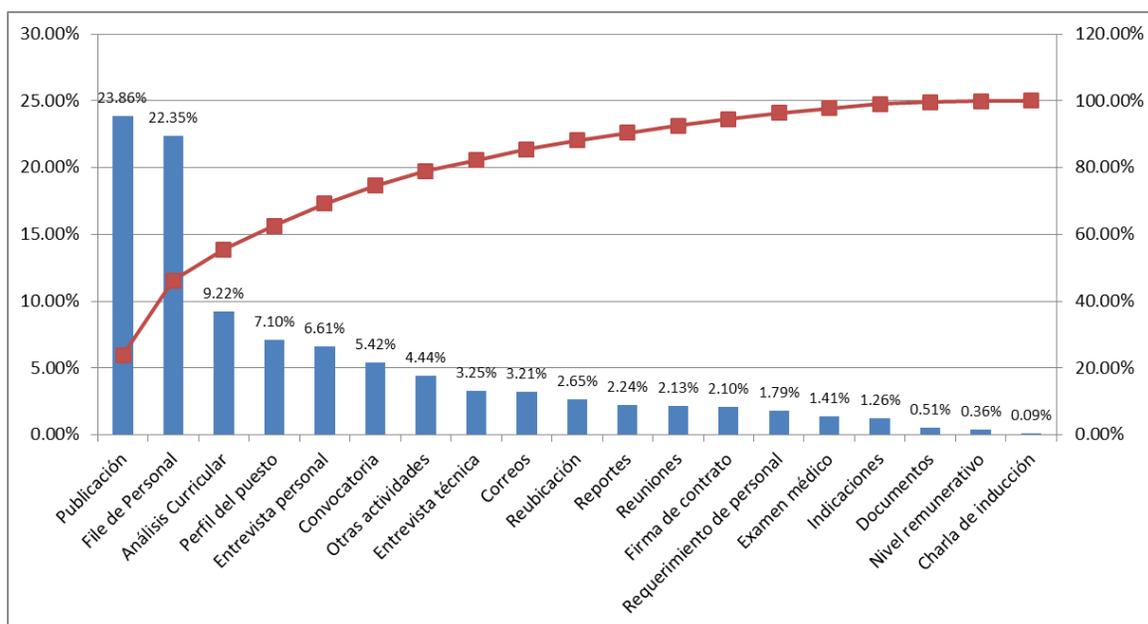


Figura 42. Distribución de tipo de actividades-Reclutamiento y Selección

Fuente: Elaboración propia

A partir del gráfico se puede concluir que los tipos de actividad que más tiempo representan en el área de reclutamiento y selección son: publicación, file de personal, correos, análisis curricular, reportes y perfil de puesto con 20.71%, 19.39%, 11.13%, 8.01%, 6.81% y 6.17% respectivamente.

A continuación se presenta la cantidad de asistentes de reclutamiento y selección necesarios para satisfacer la demanda actual, considerando 22 días de trabajo efectivo, 9 horas de jornada laboral y una holgura de 10%.

Tabla 28:

Carga de trabajo-Asistente de reclutamiento y selección

<b>Carga de Trabajo (Asistente de RyS)</b>	
Tiempo total mensual (min)	53491.52
Tiempo total mensual (hr)	891.53
Total jornada Laboral mensual (hr)	198
Head Count Necesario	4.50
Head Count Necesario redondeado	5.00

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que para satisfacer la demanda actual se debe contar con 05 asistentes de reclutamiento y selección.

Asimismo se presenta el estudio de carga de trabajo del supervisor de reclutamiento y selección, considerando 22 días de trabajo efectivo, 9 horas de jornada laboral y una holgura de 10% obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 29:

Carga de trabajo-Supervisor de reclutamiento y selección

<b>Carga de Trabajo (Supervisor de RyS)</b>	
Tiempo total mensual (min)	4869.77
Tiempo total mensual (hr)	81.16
Total jornada Laboral mensual (hr)	198
Head Count Necesario	0.41
Head Count Necesario redondeado	1.00

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que el supervisor de reclutamiento y selección cuenta con tiempo disponible para el desarrollo de sus funciones.

Por otro lado se presenta la distribución de tiempos de los procesos de capacitación e inducción específico:

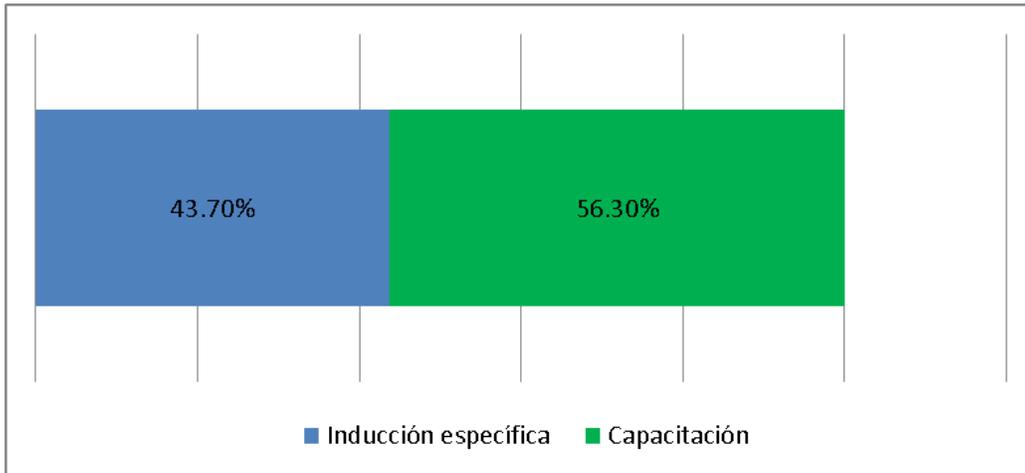


Figura 43. Distribución de actividades-Capacitación e Inducción específica

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta la distribución de tiempos de los subprocesos y tipos de actividad de los procesos de capacitación e inducción específica.

Tabla 30:

Distribución de subprocesos-Capacitación y Desarrollo

Sub Proceso	Tiempo Total (min)	Tiempo Total (hr)	%
Planificación-ind	3760.32	62.67	24.75%
Ejecución de capacitación	3203.29	53.39	21.09%
Ejecución-ind	2132.91	35.55	14.04%
Término de la capacitación	1445.12	24.09	9.51%
Gestión de capacitación	1242.82	20.71	8.18%
Pago de capacitación	1306.96	21.78	8.60%
Propuesta de capacitación	890.79	14.85	5.86%
Solicitud de capacitación	462.84	7.71	3.05%
Registro-ind	512.16	8.54	3.37%
Gestión-ind	233.15	3.89	1.53%
Tiempo Disponible / Saturación	3310.35	55.17	21.79%
<b>Total</b>	<b>15190.35</b>	<b>253.17</b>	

Fuente: Elaboración propia

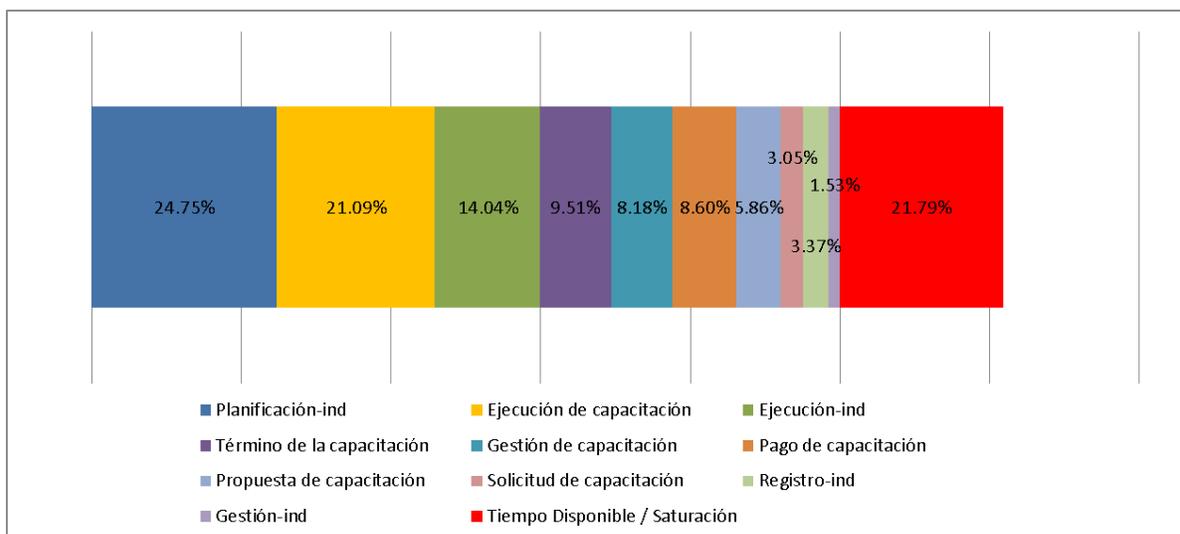


Figura 44. Distribución de subprocesos-Capacitación e Inducción específica

Fuente: Elaboración propia

Este gráfico se concluye que el área de capacitación y desarrollo invierte mayor cantidad de tiempo en los subprocesos de programación de la inducción, ejecución de la capacitación, ejecución de la inducción y término de la capacitación con un 24.75%, 21.09%, 14.04% y 9.51% respectivamente. Asimismo se concluye que el asistente de capacitación y desarrollo no se da abasto con la demanda actual, pues se obtiene 55.17 horas de saturación que representan un 21.79% de saturación.

Tabla 31:

Distribución de tipo de actividades-Capacitación e Inducción específica

Tipo de actividad	Tiempo Total (min)	Tiempo Total (hr)	%	% Acumulado
Programación-ind	2256.78	37.61	14.86%	14.86%
Ejecución-ind	1786.56	29.78	11.76%	26.62%
Monitoreo-capacitación	1708.41	28.47	11.25%	37.86%
Inicio-ind	1503.54	25.06	9.90%	47.76%
Emisión de factura	1306.96	21.78	8.60%	56.37%
Entrega de documentación	836.10	13.94	5.50%	61.87%
Respuesta de llamadas	614.39	10.24	4.04%	65.92%
Resultados de capacitación	609.01	10.15	4.01%	69.92%
Coordinación logística	598.59	9.98	3.94%	73.87%
Consultas	578.86	9.65	3.81%	77.68%
Evaluación de proveedores	473.32	7.89	3.12%	80.79%
Solicitud de capacitación	462.84	7.71	3.05%	83.84%
Registro y digitalización	446.36	7.44	2.94%	86.78%
Correos	347.41	5.79	2.29%	89.06%
Seguimiento-ind	346.35	5.77	2.28%	91.34%
Inscripción	299.61	4.99	1.97%	93.32%
Organización	299.57	4.99	1.97%	95.29%
Invitación	281.90	4.70	1.86%	97.14%
Reuniones	250.13	4.17	1.65%	98.79%
Propuesta	117.85	1.96	0.78%	99.57%
Cargo	65.79	1.10	0.43%	100.00%
<b>Total</b>	<b>15190.35</b>	<b>253.17</b>		

Fuente: Elaboración propia

Se puede concluir los tipos de actividad que más representan son: programación de la inducción, ejecución de la inducción, monitoreo de la capacitación

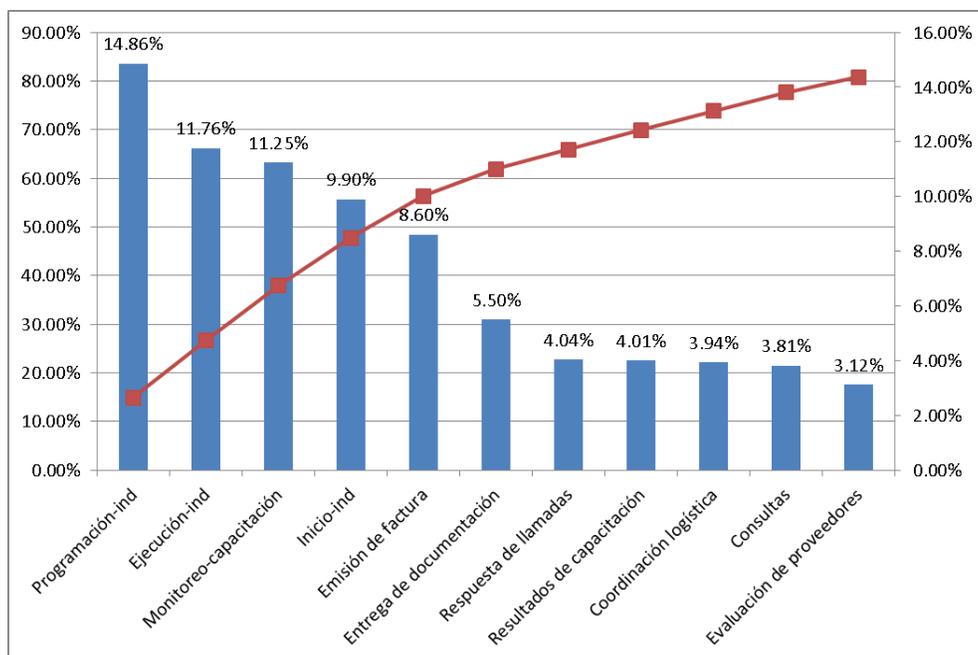


Figura 45. Distribución de tipo de actividades-Capacitación y Desarrollo

Fuente: Elaboración propia

Se puede ver que los tipos de actividad que más tiempo representan son: programación de inducción, ejecución de la inducción, monitoreo de la capacitación, inicio de la inducción y emisión de la factura con un 14.86%, 11.76%, 11.25%, 9.90% y 8.60% respectivamente.

A continuación se presenta la cantidad óptima de asistentes de capacitación y desarrollo para satisfacer la demanda actual, considerando 22 días de trabajo efectivo y 9 horas de jornada laboral.

Tabla 32:

Carga de trabajo-Capacitación y Desarrollo

<b>Carga de Trabajo (Asistente de CyD)</b>	
Tiempo total mensual (min)	15190.35
Tiempo total mensual (hr)	253.17
Total jornada Laboral mensual (hr)	198
Head Count Necesario	1.28
Head Count Necesario redondeado	2.00

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que para satisfacer la demanda actual se debe contar con 02 asistentes de capacitación y desarrollo.

### 3.1.1.8. *Tiempos estándar de los procesos*

A continuación se detalla los tiempos estándares actuales del proceso de reclutamiento y selección por categoría ocupacional tanto para reclutamiento interno como externo, esto incluye desde la recepción de la solicitud hasta la firma de contrato o adenda. Para ello se ha tomado los datos del estudio de tiempos y movimientos y data histórica de los tiempos de espera.

Se han considerado los datos bajo situaciones normales, es decir, no intervienen factores exógenos que alteren el proceso y no se presentan reprocesos. Asimismo, se ha considerado solo para puestos existentes.

Se ha clasificado por categoría ocupacional debido a que cada uno tiene diferentes fuentes de reclutamiento, tipos de postulantes, tiempos estándar de reclutamiento y selección, clientes internos, evaluaciones técnicas y demanda en el mercado.

Por otro lado, se ha clasificado por tipo de reclutamiento ya que el externo implica búsqueda de candidatos, entrevistas personales, evaluaciones técnicas y las actividades de incorporación y contratación, mientras que el interno solo implica la firma del formato de reubicación del personal, actividades de incorporación y firma de adenda del contrato.

Tabla 33:

Tiempos estándar del proceso de reclutamiento interno y externo

<b>Categoría Ocupacional</b>	<b>Tiempo estándar- Reclutamiento Externo (días)</b>	<b>Tiempo estándar- Reclutamiento Interno (días)</b>
Operario	32	12
Técnico	32	12
Profesionales medios	29	10
Supervisor / Coordinador	35	11
Jefatura	32	15

Fuente: Elaboración propia

A continuación se detalla la distribución de tiempos estándar por cada subproceso del proceso de reclutamiento externo:

Tabla 34:

Tiempos estándar por fases-Reclutamiento externo

<b>Categoría Ocupacional</b>	<b>Solicitud</b>	<b>Reclutamiento</b>	<b>Selección</b>	<b>Incorporación</b>	<b>Total (días)</b>
Operario	2.97	14.04	3.14	11.69	<b>32.00</b>
Técnico	2.97	15.17	3.14	10.69	<b>32.00</b>
Profesionales medios	4.07	9.11	4.39	10.69	<b>29.00</b>
Supervisor / Coordinador	4.07	15.91	3.39	10.69	<b>35.00</b>
Jefatura	3.57	11.67	5.52	10.69	<b>32.00</b>
Operario	9.31%	44.10%	9.87%	36.71%	
Técnico	9.30%	47.43%	9.83%	33.44%	
Profesionales medios	14.40%	32.22%	15.55%	37.83%	
Supervisor / Coordinador	11.94%	46.71%	9.96%	31.38%	
Jefatura	11.35%	37.12%	17.55%	33.99%	

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro se observa que el subproceso con mayor tiempo demandante para todas las categorías ocupacionales es el reclutamiento con un 32.17% a más, esto implica la publicación en las diferentes fuentes de reclutamiento, filtros de Curriculum Vitae y convocatorias a las entrevistas personales. Lo complejo de este subproceso son los tiempos de espera en la atracción de candidatos y encontrar postulantes que se ajusten al perfil del puesto y estén de acuerdo con la propuesta económica.

A continuación se ubica el subproceso de incorporación, el cual implica exámenes médicos, charla de inducción y firmas de contrato. Lo complejo de este subproceso es la disponibilidad de los proveedores (clínicas, responsables de charla de inducción, gestor de registro) y la oportuna programación de estas actividades. Se puede identificar que los tiempos son estándar, debido a que se realizan secuencialmente luego de la elección del candidato y los tiempos estándar no varían según categoría ocupacional.

A continuación se ubica el subproceso de selección, el cual implica realizar las entrevistas personales, evaluaciones técnicas y elección del candidato idóneo. Lo complejo de este subproceso es la disponibilidad de los evaluadores y evaluados y las evaluaciones en sí, debido a que si no se evalúa a candidatos que se ajusten al personal de puesto, esto impacta a los tiempos de reclutamiento por la reactivación de la búsqueda.

Finalmente se ubica el subproceso de solicitud, la cual implica la recepción y verificación del formato de requerimiento, el envío del nivel remunerativo, el levantamiento de perfil en caso aplique y el levantamiento de requisitos adicionales al puesto para reclutamiento externo y el llenado del formato de reubicación de personal para reclutamiento interno. Lo complejo de esta fase es la recepción, verificación y asignación oportuna del requerimiento por parte del supervisor.

A continuación se presenta el detalle de las actividades del proceso de reclutamiento externo con sus respectivos tiempos estándar:

Tabla 35:

Tiempos detallados del subproceso de solicitud-Reclutamiento externo

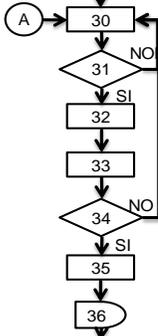
Responsable				Actividad	Tiempo Total (hr)				
Gerencia Solic.	Supervisor de RyS	Supervisor Planillas	Asistente de RyS		Operario	Técnico	Prof. medios	Sup. / Coord.	Jefes
				INICIO					
				Determinar necesidad de personal					
				Completar formato de requerimiento de personal					
				Trasladar formato de requerimiento de personal					
				Recibir requerimiento	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
				Espera	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
				Verificar formato de requerimiento de personal	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
				¿Es Conforme?					
				Solicitar regularización	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
				Espera	8.00	8.00	8.00	8.00	4.00
				Asignar requerimiento	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
				¿Puesto existente?					
				Espera	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50
				Programar levantamiento de perfil	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
				Espera	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
				Levantar perfil del puesto	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99
				Espera	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00
				Revisar perfil del puesto	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
				¿Es Conforme?					
				Verificar nivel remunerativo	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07
				¿Cuenta con nivel remunerativo?					
				Espera	3.00	3.00	3.00	3.00	8.00
				Enviar nivel remunerativo	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
				Espera	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
				Enviar nivel remunerativo a asistente	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
				Programar levantamiento de requisitos adicionales	0.00	0.05	0.05	0.05	0.05
				Espera	0.00	0.00	8.00	8.00	8.00
				Levantar requisitos adicionales al puesto	0.00	0.00	0.78	0.78	0.78
					<b>Operario</b>	<b>Técnico</b>	<b>Prof. medios</b>	<b>Sup. / Coord.</b>	<b>Jefes</b>
<b>Total (Horas)</b>					<b>23.73</b>	<b>23.78</b>	<b>32.55</b>	<b>32.55</b>	<b>28.55</b>
<b>Total (Días)</b>					<b>2.97</b>	<b>2.97</b>	<b>4.07</b>	<b>4.07</b>	<b>3.57</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36:

Tiempos detallados del subproceso de reclutamiento-Reclutamiento externo

Responsable				Actividad	Tiempo Total (hr)				
Gerencia Solic.	Supervisor de RyS	Supervisor Planillas	Asistente de RyS		Operario	Técnico	Prof. medios	Sup. / Coord.	Jefes
			28	Publicar en las bolsas laborales	3.36	3.36	3.36	3.36	3.36
			29	Espera	96.00	104.00	56.00	108.00	72.00
			30	Realizar análisis curricular	0.34	1.15	0.91	3.24	1.57
			31	¿CV Cumple con perfil del puesto?					
			32	Completar base de datos	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11
			33	Realizar convocatoria telefónica	0.47	0.64	0.41	0.54	0.29
			34	¿Acorde al nivel remunerativo?					
			35	Convocar a entrevista personal	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
			36	Espera	12.00	12.00	12.00	12.00	16.00



	Operario	Técnico	Prof. medios	Sup. / Coord.	Jefes
<b>Total (Horas)</b>	<b>112.35</b>	<b>121.32</b>	<b>72.85</b>	<b>127.31</b>	<b>93.40</b>
<b>Total (Días)</b>	<b>14.04</b>	<b>15.17</b>	<b>9.11</b>	<b>15.91</b>	<b>11.67</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37:

Tiempos detallados del subproceso de selección-Reclutamiento externo

Responsable				Actividad	Tiempo Total (hr)				
Gerencia Solic.	Supervisor de RyS	Supervisor Planillas	Asistente de RyS		Operario	Técnico	Prof. medios	Sup. / Coord.	Jefes
			37	Realizar entrevista personal	0.82	0.82	0.82	0.82	0.82
			38	¿Apto?					
			39	Remitir CVs aptos	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
			40	Definir entrevista técnica	4.00	4.00	6.00	6.00	7.00
			41	Programar entrevista técnica	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
			42	Espera	8.00	8.00	16.00	8.00	24.00
			43	¿En planta central?					
			44	Trasladar postulante	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17
			45	Realizar evaluación técnica	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
			46	¿Se dio evaluación técnica?					
			47	Realizar seguimiento a entrevista técnica	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
			48	¿Candidato seleccionado?					
			49	Espera	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
			50	Comunicar resultados	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05

	Operario	Técnico	Prof. medios	Sup. / Coord.	Jefes
<b>Total (Horas)</b>	<b>25.15</b>	<b>25.15</b>	<b>35.15</b>	<b>27.15</b>	<b>44.15</b>
<b>Total (Días)</b>	<b>3.14</b>	<b>3.14</b>	<b>4.39</b>	<b>3.39</b>	<b>5.52</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38:

Tiempos detallados del subproceso de incorporación I-Reclutamiento externo

Responsable					Actividad	Tiempo Total (hr)				
Supervisor de RyS	Supervisor Planillas	Asistente de RyS	Postulante Selecc.	Clinica		Operario	Técnico	Prof. medios	Sup. / Coord.	Jefes
		51			Completar formato de examen médico	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
		52			Espera	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
		53			Consolidar formatos de examen médico	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07
		54			Programar examen médico	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
		55			Espera	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
		56			Dar examen médico	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
		57			Realizar examen médico	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
		58			Espera	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
		59			Revisar resultados de examen médico	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
		60			¿Apto?					
		61			¿Es apto con restricción?					
		62			Programar levantamiento de restricción	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
		63			Enviar propuesta laboral	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
		64			Solicitar documentos	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
		65			Espera	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
		66			Entregar formatos	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
		67			Completar formato de charla de inducción	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
		68			Espera	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
		69			Consolidar formatos de charla de inducción	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
		70			Programar charla de inducción	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
		71			Espera	32.00	24.00	24.00	24.00	24.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39:

Tiempos detallados del subproceso de incorporación II-Reclutamiento externo

Responsable					Actividad	Tiempo Total (hr)				
Supervisor de RyS	Asistente de RyS	Postulante Selecc.	Responsable Inducción	Gestor		Operario	Técnico	Prof. medios	Sup. / Coord.	Jefes
					Entregar documentación	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08
					Verificar documentación	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28
					¿Documentación conforme?					
					Dictar Charla de Inducción	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
					Preparar file de personal	1.66	1.66	1.66	1.66	1.66
					Completar formato de firma de contrato	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
					Espera	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
					Consolidar formatos de firma de contrato	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
					Programar firmas de contrato	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
					Confirmar firma de contrato	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
					Espera	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00
					Presentar file	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57
					Coordinar fotocheck	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17
					Revisar file de personal	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17
					¿File conforme?					
					Regularizar file	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32
					Realizar firma de contrato	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
					FIN					
<b>Total (Horas)</b>						<b>93.53</b>	<b>85.53</b>	<b>85.53</b>	<b>85.53</b>	<b>85.53</b>
<b>Total (Días)</b>						<b>11.69</b>	<b>10.69</b>	<b>10.69</b>	<b>10.69</b>	<b>10.69</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación se detalla la distribución de tiempos estándar por cada fase del proceso de reclutamiento interno.

Tabla 40:

Tiempos estándar por fases-Reclutamiento interno

<b>Categoría Ocupacional</b>	<b>Solicitud</b>	<b>Examen médico</b>	<b>Firma</b>	<b>Total (días)</b>
Operario	5.05	2.28	4.35	<b>12.00</b>
Técnico	5.05	2.28	4.35	<b>12.00</b>
Profesionales medios	4.05	2.28	3.35	<b>10.00</b>
Supervisor / Coordinador	4.05	2.28	4.35	<b>11.00</b>
Jefatura	5.55	2.28	6.35	<b>15.00</b>
Operario	43.28%	19.50%	37.22%	
Técnico	43.28%	19.50%	37.22%	
Profesionales medios	41.89%	23.53%	34.58%	
Supervisor / Coordinador	37.97%	21.33%	40.71%	
Jefatura	39.17%	16.06%	44.76%	

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro se observa que el subproceso de mayor tiempo demandante para todas las categorías ocupacionales es la solicitud con un promedio de 41.12%, debido a los tiempos estándar de completar y firmar el formato de reubicación de personal por parte de la gerencia de procedencia y la gerencia de destino.

A continuación se ubica la firma, con un 38.90% en promedio, debido a que en la mayoría de casos, no se cuenta con la disponibilidad de los jefes directos para reubicar o transferir a su personal en sus nuevas gerencias o superintendencias.

Tabla 41:

Tiempos detallados del subproceso de solicitud-Reclutamiento interno

Responsable				Actividad	Tiempo Total (hr)				
Gerencia Solicitante	Supervisor de RyS	Supervisor Planillas	Asistente de RyS		Operario	Técnico	Prof. medios	Sup. / Coord.	Jefes
[Inicio]				INICIO					
[1]				Determinar necesidad de personal					
[2]				Completar formato de requerimiento de personal					
[3]				Trasladar formato de requerimiento de personal					
[4]				Recibir requerimiento	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
[5]				Espera	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
[6]				Verificar formato de requerimiento de personal	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
[7]				¿Es Conforme?					
[8]				Solicitar regularización	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
[9]				Espera	8.00	8.00	8.00	8.00	4.00
[10]				Asignar requerimiento	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
[11]				¿Puesto existente?					
[12]				Espera	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50
[13]				Programar levantamiento de perfil	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
[14]				Espera	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
[15]				Levantar perfil del puesto	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99
[16]				Espera	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00
[17]				Revisar perfil del puesto	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
[18]				¿Es Conforme?					
[19]				Verificar nivel remunerativo	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07
[20]				¿Cuenta con nivel remunerativo?					
[21]				Espera	3.00	3.00	3.00	3.00	8.00
[22]				Enviar nivel remunerativo	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
[23]				Espera	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
[24]				Enviar nivel remunerativo a asistente	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
[25]				Coordinar llenado de formato de reubicación de personal	0.63	0.63	0.63	0.63	0.63
[26]				Espera	16.00	16.00	8.00	8.00	24.00
[27]				Completar formato de reubicación de personal	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08
					<b>Operario</b>	<b>Técnico</b>	<b>Prof. medios</b>	<b>Sup. / Coord.</b>	<b>Jefes</b>
<b>Tiempo Total (horas)</b>					<b>40.44</b>	<b>40.44</b>	<b>32.44</b>	<b>32.44</b>	<b>44.44</b>
<b>Tiempo Total (días)</b>					<b>5.05</b>	<b>5.05</b>	<b>4.05</b>	<b>4.05</b>	<b>5.55</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42:

Tiempos detallados del subproceso de examen médico-Reclutamiento interno

Responsable					Actividad	Tiempo Total (hr)				
Supervisor de RyS	Supervisor Planillas	Asistente de RyS	Colaborador	Clinica		Operario	Técnico	Prof. medios	Sup. / Coord.	Jefes
					¿Requiere examen médico?					
					Coordinar examen médico	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
					Completar formato de examen médico	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
					Espera	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
					Consolidar formatos de examen médico	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07
					Programar examen médico	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
					Espera	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
					Dar examen médico	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
					Realizar examen médico	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
					Espera	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
					Revisar resultados de examen médico	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
					¿Apto?					
					¿Es apto con restricción?					
					Programar levantamiento de restricción	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
						<b>Operario</b>	<b>Técnico</b>	<b>Prof. medios</b>	<b>Sup. / Coord.</b>	<b>Jefes</b>
<b>Tiempo Total (horas)</b>						<b>18.22</b>	<b>18.22</b>	<b>18.22</b>	<b>18.22</b>	<b>18.22</b>
<b>Tiempo Total (días)</b>						<b>2.28</b>	<b>2.28</b>	<b>2.28</b>	<b>2.28</b>	<b>2.28</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43:

Tiempos detallados del subproceso de firma-Reclutamiento interno

Responsable						Actividad	Tiempo Total (hr)				
Supervisor de RyS	Supervisor Planillas	Asistente de RyS	Colaborador	Clinica	Gestor de Registro		Operario	Técnico	Prof. medios	Sup. / Coord.	Jefes
		42				Coordinar firma de adenda / convenio de destaque	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
		43				Completar formato de firma de contrato	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
		44				Espera	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
		45				Consolidar formatos de firma de contrato	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07
		46				Programar firmas de contrato	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
		46				Espera	24.00	24.00	16.00	24.00	40.00
		47				Presentar documentación	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57
		48				Revisar documentación	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17
		49				¿Documentación conforme?					
		50				Regularizar documentación	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32
		51				Realizar adenda de contrato y convenio de destaque	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
						FIN					

	Operario	Técnico	Prof. medios	Sup. / Coord.	Jefes
<b>Tiempo Total (horas)</b>	<b>34.78</b>	<b>34.78</b>	<b>26.78</b>	<b>34.78</b>	<b>50.78</b>
<b>Tiempo Total (días)</b>	<b>4.35</b>	<b>4.35</b>	<b>3.35</b>	<b>4.35</b>	<b>6.35</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta los tiempos estándares actuales del proceso de inducción específica por subproceso:

Tabla 44:

Tiempos estándar por fases- Inducción específica

Categoría Ocupacional	Programación	Ejecución y Seguimiento	Registro	Total (días)
Operario	2.15	7.08	0.56	<b>10.00</b>
Técnico	2.14	5.58	0.56	<b>9.00</b>
Profesionales medios	2.12	5.07	0.56	<b>8.00</b>
Supervisor / Coordinador	2.14	6.58	0.56	<b>10.00</b>
Jefatura	2.17	7.58	0.56	<b>11.00</b>
Operario	22.00%	72.32%	5.68%	
Técnico	25.86%	67.41%	6.73%	
Profesionales medios	41.89%	23.53%	34.58%	
Supervisor / Coordinador	37.97%	21.33%	40.71%	
Jefatura	39.17%	16.06%	44.76%	

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro se observa el subproceso con mayor tiempo demandante es la ejecución y seguimiento, con un 38.11% en promedio, debido a la cantidad de módulos a programar y los tiempos estándar de los instructores.

Lo complejo de este subproceso es la disponibilidad de instructores, debido a que si no se realizan la inducción según lo programado, esto impacta a los tiempos por la reactivación de la programación.

Tabla 45:

Tiempos detallados del subproceso de programación-Inducción específica

Responsable			Actividad	Tiempo Total (hr)				
Asistente de CyD	Gerencia solicitante	Instructor		Operario	Técnico	Prof. medios	Sup. / Coord.	Jefes
			INICIO					
			Espera	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
			Verificar programación de contrato	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
			Coordinar con reclutamiento y selección	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33
			¿Es puesto nuevo?					
			Programar levantamiento de ficha de entrenamiento	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
			Espera	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
			Elaborar ficha de entrenamiento	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17
			Espera	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00
			Revisar ficha de entrenamiento	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
			¿Es conforme?					
			Espera	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
			Registrar personal entrenado	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
			Generar ficha de entrenamiento	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
			Completar datos de ficha de entrenamiento	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
			Programar módulos de entrenamiento	0.63	0.53	0.42	0.53	0.74
			Remitir correo confirmando módulo de entrenamiento	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
			Registrar módulos de entrenamiento	0.07	0.06	0.05	0.06	0.09

<b>Tiempo Total (horas)</b>	<b>17.23</b>	<b>17.12</b>	<b>17.00</b>	<b>17.12</b>	<b>17.35</b>
<b>Tiempo Total (días)</b>	<b>2.15</b>	<b>2.14</b>	<b>2.12</b>	<b>2.14</b>	<b>2.17</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46:

Tiempos detallados del subproceso de Ejecución-Inducción específica

Responsable				Actividad	Tiempo Total (hr)				
Asistente de CyD	Gerencia solicitante	Instructor	Personal		Operario	Técnico	Prof. medios	Sup. / Coord.	Jefes
18				Espera	32.00	24.00	24.00	32.00	32.00
19				¿En oficina central?					
20				Trasladar personal	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40
21				Ir a entrenamiento					
22				Brindar entrenamiento	24.00	20.00	16.00	20.00	28.00
23				Seguimiento al módulo de entrenamiento	0.18	0.15	0.12	0.18	0.18
24				¿Se realiza entrenamiento?					
25				Espera	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
26				Verificar ficha de entrenamiento	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
27				¿Es conforme?					
28				Espera	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
				Regularizar ficha de entrenamiento	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
					Operario	Técnico	Prof. medios	Sup. / Coord.	Jefes
<b>Tiempo Total (horas)</b>					<b>56.65</b>	<b>44.62</b>	<b>40.59</b>	<b>52.65</b>	<b>60.65</b>
<b>Tiempo Total (días)</b>					<b>7.08</b>	<b>5.58</b>	<b>5.07</b>	<b>6.58</b>	<b>7.58</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47:

Tiempos detallados del subproceso de Registro-Inducción específica

Responsable				Actividad	Tiempo Total (hr)				
Asistente de CyD	Gerencia solicitante	Instructor	Personal		Operario	Técnico	Prof. medios	Sup. / Coord.	Jefes
29				Espera	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
30				Registrar entrenamiento	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
31				Digitalizar ficha de entrenamiento	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
32				Comunicar finalización de entrenamiento	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07
33				Elaborar e imprimir cargo para administración de personal	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11
34				Se comunica con administración de personal	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
35				Entregar cargo a administración de personal	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08
36				Archivar cargo	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
				FIN					
<b>Tiempo Total (horas)</b>					<b>4.45</b>	<b>4.45</b>	<b>4.45</b>	<b>4.45</b>	<b>4.45</b>
<b>Tiempo Total (días)</b>					<b>0.56</b>	<b>0.56</b>	<b>0.56</b>	<b>0.56</b>	<b>0.56</b>

Fuente: Elaboración propia

### **3.1.1.9. Insatisfacción del cliente interno**

Otro problema actual que atraviesan los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica es la insatisfacción del cliente interno. El Jefe de Desarrollo Humano comentó en la entrevista de levantamiento de información que recibe aproximadamente 4 a 5 reclamos mensuales por parte de las gerencias solicitantes sobre el personal ingresante. Ellos afirman que dicho personal no tiene las habilidades y competencias necesarias para ejercer su puesto y terminan renunciando o siendo desvinculados. A esto se adiciona los incumplimientos en los tiempos estándar.

### **3.1.1.10. Análisis de causas de los problemas**

Para identificar las causas de los problemas en los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica, se realizaron entrevistas con el jefe de desarrollo humano, supervisores y asistentes. Asimismo se realizaron estudios de métodos por medio de observación y simulación en las actividades de los diferentes procesos y el estudio de tiempos y movimientos. Con los datos e información se han identificado los motivos de los incumplimientos en los tiempos estándar por subprocesos e insatisfacción del cliente interno.

#### *3.1.1.10.1. Causas del incumplimiento de los tiempos estándar en subproceso de solicitud de reclutamiento externo*

Se ha subdividido en categorías que intervienen en el proceso a fin de analizar y evaluar de forma más clara las causas y su impacto. Estas categorías son candidatos, proceso, proveedores y sistema.

En lo que respecta a causas relacionadas al método:

- Se identifican esperas luego de la recepción y asignación del requerimiento debido a que el supervisor no le da tratamiento inmediato. A esto se suma la falta de una herramienta informática que permita visualizar los requerimientos recibidos y planificar su trabajo.

- La asignación de requerimientos es ineficiente y empírica debido a que no existe un método ni un sistema para su eficiente ejecución. No se tienen criterios de asignación por especialización, criticidad o indicadores de carga de trabajo.
- Los asistentes de selección no son multifuncionales, es decir, cada uno es responsable de un grupo ocupacional específico asignado. En caso se requiera redistribuir las funciones sería complicado debido a la falta de experiencia y conocimientos en fuentes de reclutamiento y en el trato con los clientes internos.
- El ineficiente método de asignación y la falta de multifuncionalidad de los asistentes ocasionan que la carga de trabajo no esté distribuida equitativamente y se tenga que reasignar los requerimientos a los asistentes, ocasionando reprocesos.
- Adicionalmente, se identifican demoras en el inicio del proceso por parte del asistente una vez entregado el requerimiento debido a la sobrecarga laboral y la falta de herramientas para organizar y priorizar su trabajo.

En lo que respecta a las causas relacionadas a los proveedores:

- Debido a falta de disponibilidad y actualización de los niveles remunerativos para algunos puestos, se solicita esta información al supervisor de planillas, lo cual ocasiona esperas en el proceso.
- Adicionalmente, se identifican demoras en la regularización del formato de requerimiento de personal por parte de las gerencias cuando no son aprobados debido a la falta de firmas o sustentos. Estas demoras se deben a que los formatos manuales necesitan deferentes aprobaciones, lo cual ocasiona traslados y tiempos innecesarios.

En lo que respecta a causas relacionadas al sistema:

- Se identifican demoras en la verificación de los formatos de requerimiento de personal y reubicación de personal debido a que son formatos físicos que se acumulan, traspapelan y archivan cuando son recibidos, lo cual ocasiona sobreproducción de documentación, posibles pérdidas y deficiencias en la trazabilidad de la información.
- Se identifican demoras en la asignación de requerimientos de selección que realiza el supervisor, debido a que debe escribir de forma manual un número correlativo en cada formato físico de requerimiento personal, los cuales son registrados y consolidados posteriormente en un reporte Excel.
- Se identifican demoras en la verificación del nivel remunerativo que realiza el supervisor de reclutamiento y selección debido a que debe recurrir a un Excel que contiene estos datos, el cual muchas veces no está actualizado y debe ser solicitado al supervisor de planillas.

A continuación se presenta el diagrama causa efecto o Ishikawa general y detallado:

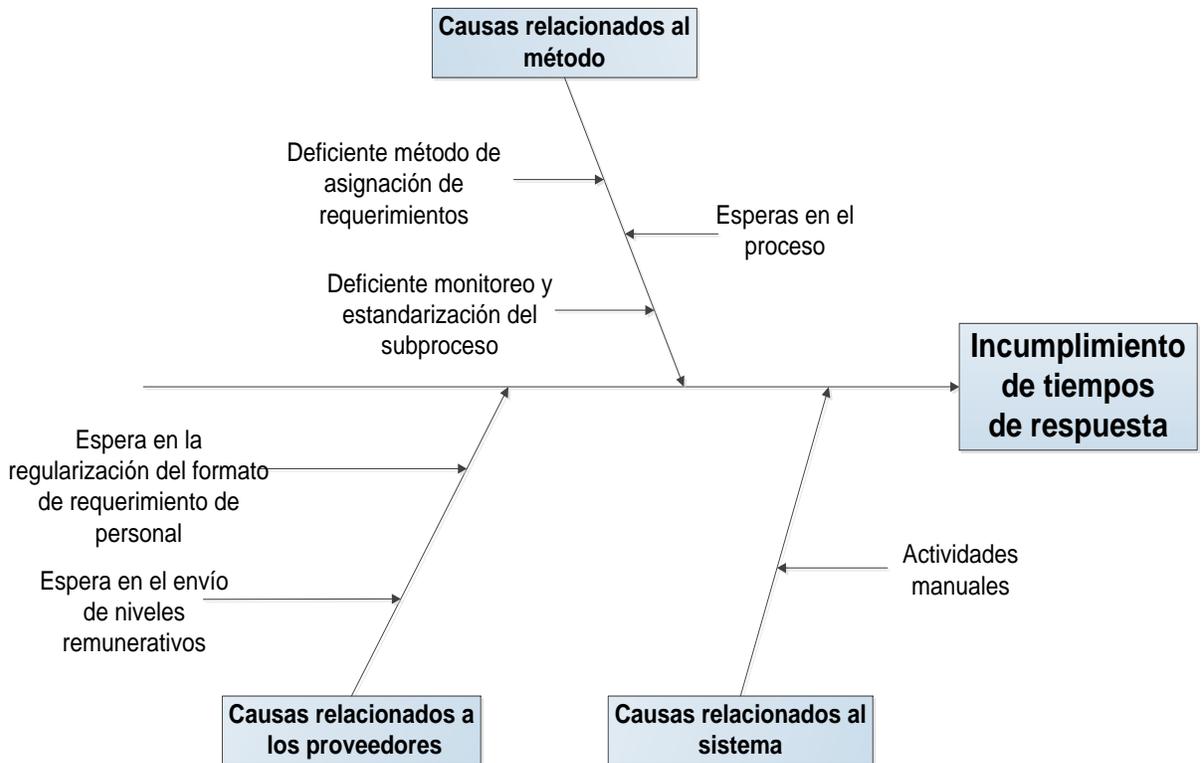


Figura 46. Diagrama causa efecto general para el Incumplimiento de tiempos estándar-Subproceso de solicitud de reclutamiento externo

Fuente: Elaboración propia

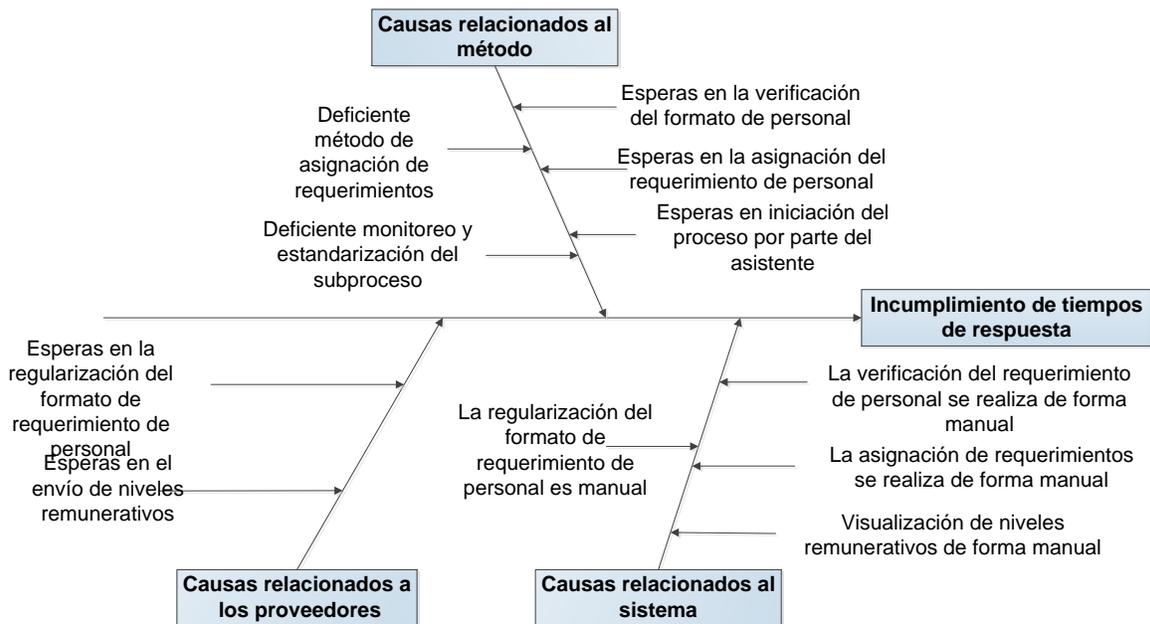


Figura 47. Diagrama causa efecto detallado para el Incumplimiento de tiempos estándar-Subproceso de solicitud de reclutamiento externo

Fuente: Elaboración propia

*3.1.1.10.2. Causas del incumplimiento de los tiempos estándar en el subproceso de reclutamiento de reclutamiento externo*

En lo que respecta a las causas relacionadas al candidato:

- Escasez de candidatos calificados, esto se debe al auge del rubro de la construcción, el cual ha generado una asidua competencia en la atracción de talentos.
- No existe una base de datos centralizada donde se comparta información sobre candidatos potenciales. Actualmente los asistentes de selección cuentan con carpetas propias donde guardan los CVs de manera desorganizada lo cual ocasiona que esta no sea utilizada en procesos similares o futuros.
- Debido a la desactualización de los perfiles de puesto, en ocasiones se busca candidatos con requisitos de educación y experiencia por encima de lo que amerita las funciones del puesto y que cuentan con mayores expectativas salariales a las ofrecidas.

Es necesario mencionar que las gerencias y el área de recursos humanos no han hecho los esfuerzos necesarios para actualizar los perfiles de puesto debido a que estos se elaboraron en el año 2012 para la obtención de la norma ISO 9001 y no se han actualizado hasta la fecha. Debido a que los asistentes de selección se ciñen estrictamente en los requisitos que exigen estos manuales se selecciona personal que en ocasiones no calza con las competencias técnicas ideales, requisitos de educación, formación o experiencia que exige el puesto o la empresa en la actualidad.

- Existe dificultades en la búsqueda de candidatos debido a que en ocasiones, en el momento de la convocatoria telefónica, cuando se les pregunta sobre sus pretensiones salariales, estas se encuentran por encima de lo que ofrece la empresa, lo cual ocasiona que no se pueda contar con dichos candidatos para el proceso de selección.

En lo que respecta a las causas relacionadas al sistema:

- Se identifican tiempos innecesarios en el análisis curricular debido a que cada asistente de selección realiza las tareas operativas de ingresar a todos los correos electrónicos enviados por los postulantes, descargar los Curriculum Vitae y clasificarlos de manera manual en diferentes carpetas.
- Otra causa relacionada son las consultas sobre la aptitud o no aptitud de ex trabajadores que están postulando nuevamente a la empresa debido a que reclutamiento y selección no cuenta con esta información y debe llamar telefónicamente o solicitar por correo electrónico cada vez que se presentan estos casos a administración de personal, lo cual puede representar una respuesta de horas e incluso de días.

A continuación se presenta el diagrama causa efecto o Ishikawa general y detallado:

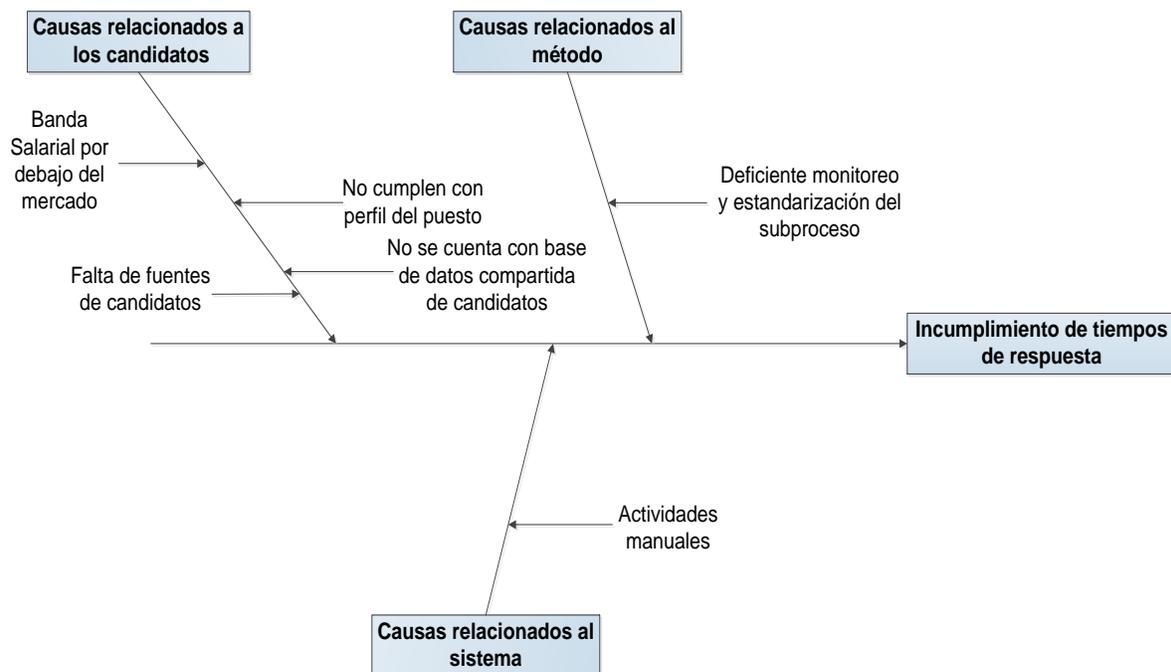


Figura 48. Diagrama causa efecto general para el Incumplimiento de tiempos estándar-Subproceso de reclutamiento de reclutamiento externo

Fuente: Elaboración propia

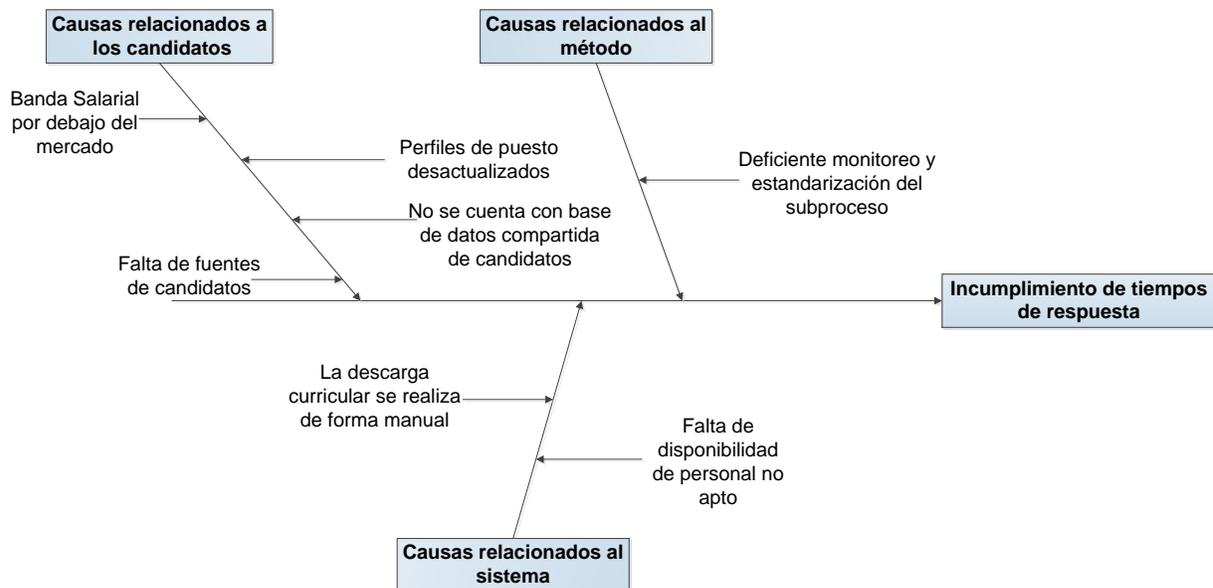


Figura 49. Diagrama causa efecto detallado para el Incumplimiento de tiempos estándar-Subproceso de reclutamiento de reclutamiento externo

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.1.10.3. Causas del incumplimiento de los tiempos estándar en el subproceso de selección de reclutamiento externo

En lo que respecta a las causas relacionadas al candidato:

- Los candidatos en ocasiones desisten de la oferta en pleno proceso de selección, manifestando que la empresa en la cual laboran actualmente les ha ofrecido una oferta mejor o que han encontrado otra oferta laboral.
- Se identifican retrasos debido a la inasistencia de los candidatos a las entrevistas personales y evaluaciones técnicas.

En lo que respecta a causas relacionadas a los proveedores:

- Demoras o reprogramaciones de las evaluaciones técnicas por parte de las gerencias solicitantes debido a que en ocasiones no le dan la prioridad debida. Esto ocasiona que el asistente tenga que coordinar una nueva evaluación según la disponibilidad del candidato y la gerencia solicitante.

- Demoras en las firmas de los formatos de entrevistas por parte de las gerencias solicitantes (lo cual es un requisito fundamental exigido por administración de personal para la firma de contratos) debido a que en la mayoría de casos no se cumple con esta disposición y ocasiona que los asistentes deban coordinar o movilizarse a las oficinas de dichas gerencias con la finalidad de solicitarles la regularización de su firma.
- Se identifican rechazos de los postulantes presentados a las gerencias solicitantes, debido a que no cumplen con el perfil del puesto en cuanto a conocimientos o experiencia. Esto ocasiona reprocesos porque se tienen que reactivar las búsquedas y evaluaciones.

En lo que respecta a causas relacionadas al sistema:

- Tiempos innecesarios en el envío de los Curriculum vitae calificados a la gerencia solicitante debido a que son buscados en carpetas y enviados de forma manual por correo electrónico.

A continuación se presenta el diagrama causa efecto o Ishikawa detallado:

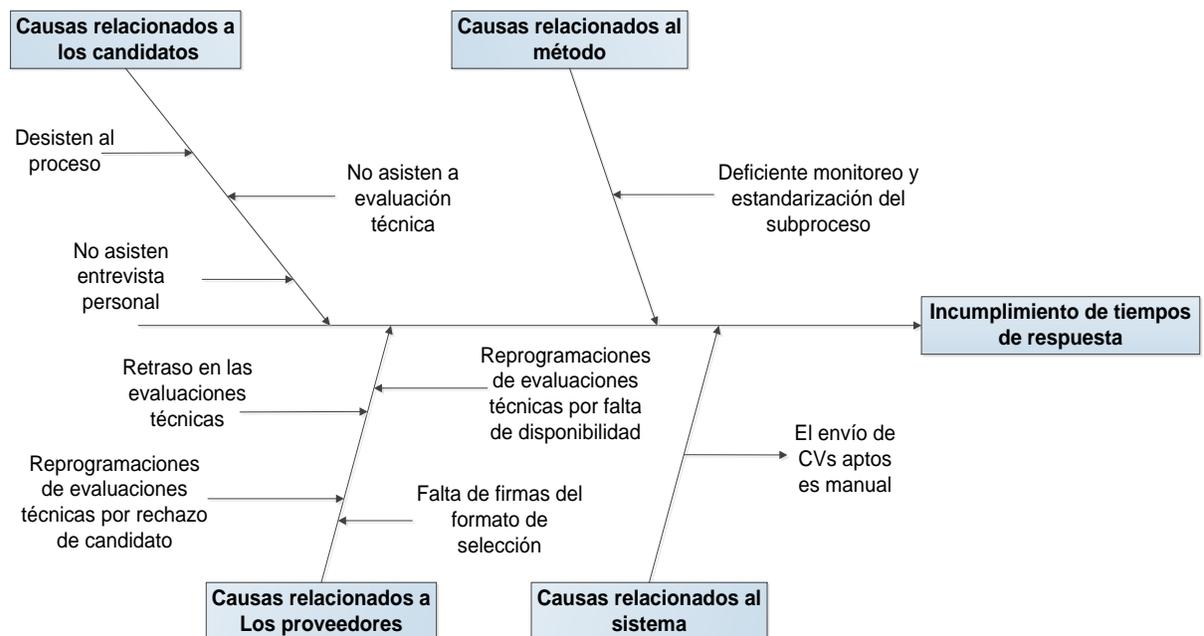


Figura 50. Diagrama causa efecto detallado para el Incumplimiento de tiempos estándar-Subproceso de selección de reclutamiento externo

Fuente: Elaboración propia

*3.1.1.10.4. Causas del incumplimiento de los tiempos estándar en el subproceso de incorporación de reclutamiento externo*

En lo que respecta a las causas relacionadas al candidato:

- Al igual que el subproceso de selección, en ocasiones los candidatos desisten de la oferta en pleno proceso de incorporación, manifestando que la empresa en la cual laboran actualmente les ha ofrecido una oferta mejor o que han encontrado otra oferta laboral.
- Se identificó demoras en la tramitación de los documentos para el file del personal, que en la mayoría de casos, son los antecedentes penales y judiciales, pues en su tramitación se invierte dinero y tiempo.
- En el caso de exámenes médicos, algunos candidatos pueden resultar no aptos o aptos con restricción lo cual dilata el proceso debido que se tiene que buscar otros candidatos en la terna o en las fuentes de reclutamiento o programar el levantamiento de observación según corresponda.
- Se identifican casos en el que candidato no asiste al examen médico, lo cual representa reprogramación.

En lo que respecta a las causas relacionadas al método:

- Se identifican tiempos innecesarios en las actividades del file de personal, debido a que se detectó duplicidad y hasta triplicidad de datos y firmas que pueden unificarse en los diferentes formatos físicos de datos personales y declaraciones juradas. Esto ocasiona una considerable inversión de tiempo en las actividades de solicitud y explicación de documentos al candidato, recepción y revisión de documentos y preparación de file de personal. Los formatos que son llenados por el personal ingresante son los siguientes: Ficha de datos (2 hojas), declaración de estado civil y parentesco, carta de antecedentes previsionales, declaración domiciliaria, declaración jurada de domicilio.

- Se evidencia traslados y esperas debido a que los asistentes deben recorrer distancias considerables hacia las oficinas de administración de personal para que el gestor de registros complete las actividades de revisión del file de personal.
- Se identifican esperas por parte del supervisor para iniciar las actividades consolidación de formatos de exámenes médicos, inducción y firma de contrato debido a falta de herramientas para organizar y priorizar su trabajo.

En lo que respecta a las causas relacionadas al proveedor:

- En ocasiones, el gestor de registro, el cual es el encargado de la firma de contratos, no se encuentra disponible, debido a que su tiene una capacidad operativa máxima de 5 contrataciones por día.

En lo que respecta a las causas relacionadas al sistema:

- Se identifican tiempos innecesarios en el llenado y consolidado de los formatos de exámenes médicos, charla de inducción y programación de firmas de contratos ya que son completados en registros físicos de manera indistinta por cada asistente de reclutamiento y selección y consolidados de manera manual en un Excel por el supervisor reclutamiento y selección. Adicionalmente, cada asistente escribe en la pizarra los datos, puesto y fecha de contratación de cada uno del personal que firmará contrato con el objetivo de que todos conozcan dicha programación, actividad que no genera ningún tipo de valor.
- Se identifican registros innecesarios en las actividades de programación de exámenes médicos, charlas de inducción, firmas de contrato y envío de propuesta laboral debido a que se utilizan datos del candidato registrados anteriormente como nombres, puesto al que postulan y planta. A los tiempos innecesarios del llenado de formatos manuales, se le suma la falta de capacitaciones del supervisor y asistentes en herramientas de office, lo cual dilata el tiempo de ejecución de estas actividades.

A continuación se presenta el diagrama causa efecto o Ishikawa general y detallado:

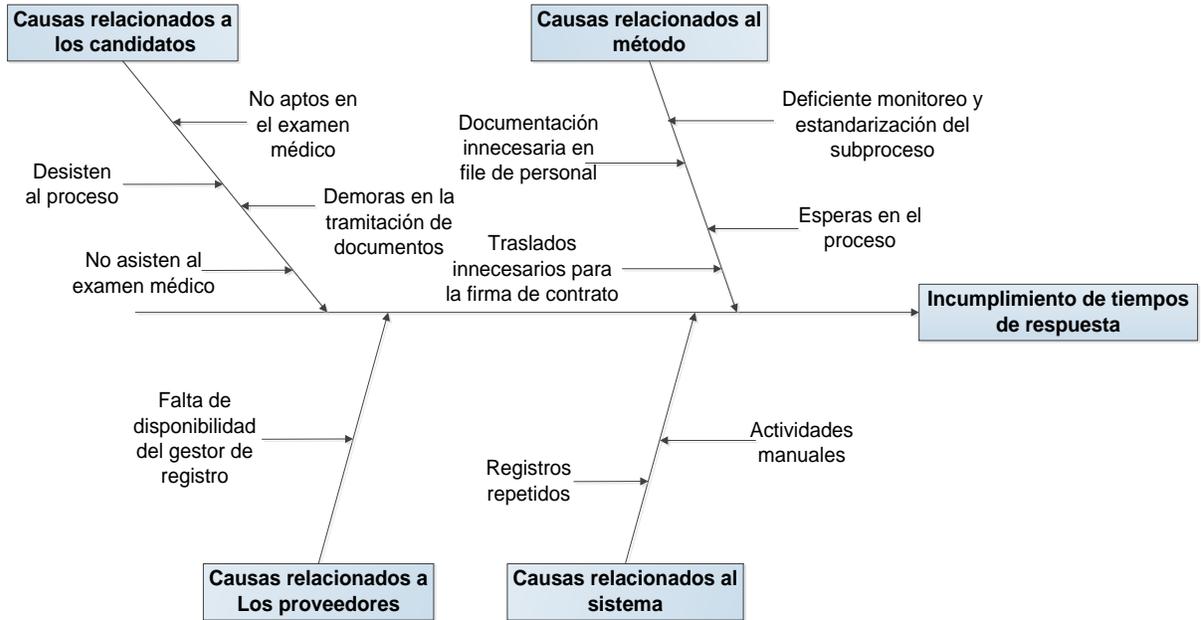


Figura 51. Diagrama causa efecto general para el Incumplimiento de tiempos estándar-Subproceso de incorporación de reclutamiento externo

Fuente: Elaboración propia

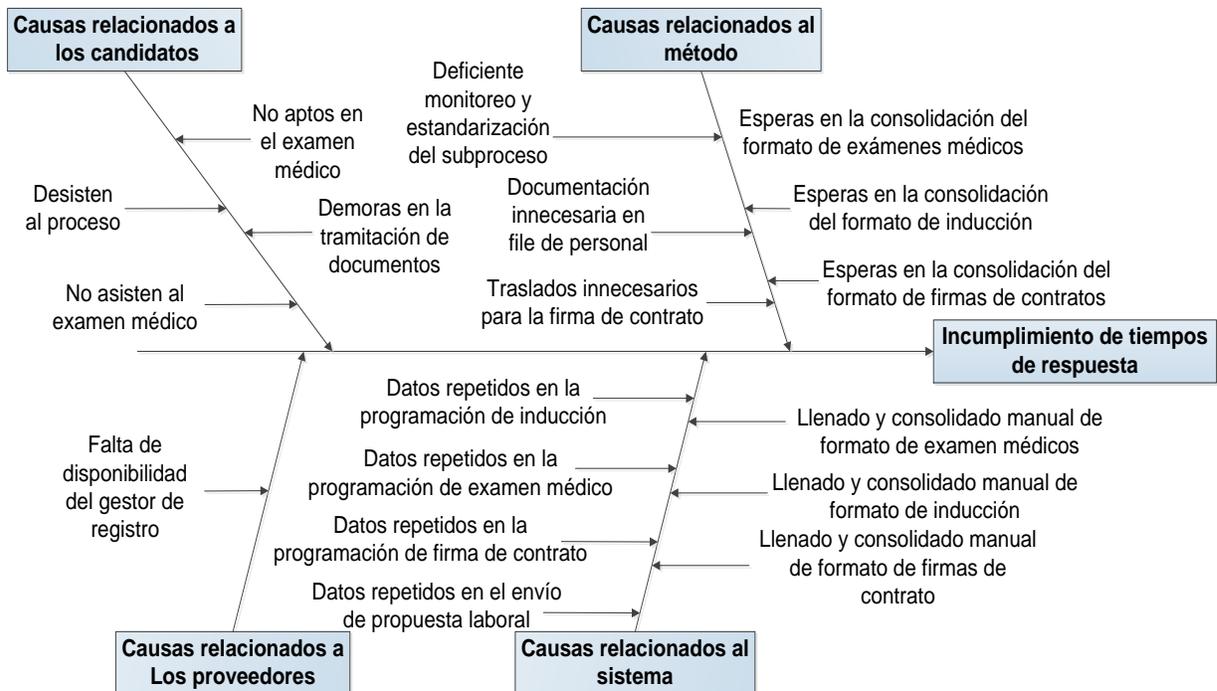


Figura 52. Diagrama causa efecto detallado para el Incumplimiento de tiempos estándar-Subproceso de incorporación de reclutamiento externo

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que para todos los subprocesos se identifica un deficiente monitoreo y estandarización de los mismos debido a los siguientes puntos:

- No se cuenta con un sistema de información que permita monitorear los procesos a tiempo real.
- Falta de implementación de indicadores de gestión de cumplimiento, eficiencia, eficacia y calidad de servicio que permitan medir el rendimiento al tiempo real, trazar metas, tomar acciones preventivas y correctivas y establecer un modelo de mejoramiento continuo.  
A esto se suma la falta de conocimientos por parte del supervisor en elaboración de reportes e indicadores.
- No se cuenta con políticas de gestión que rijan los procesos del área y los procedimientos e instructivos se encuentran desactualizados y mal elaborados, por ello, no existe estandarización, lo cual ocasiona que los asistentes trabajen de manera distinta, no se comparta información los clientes internos no cumplan o simplemente no conozcan los procesos y no se cuentan con niveles de servicio de tiempo y calidad.

#### *3.1.1.10.5. Causas del incumplimiento de los tiempos estándar en proceso de reclutamiento interno*

En lo que respecta a las causas relacionadas subproceso solicitud:

- En lo relacionado al método, al igual que en reclutamiento externo, se identifica deficiente método de asignación de requerimientos, deficiente monitoreo y estandarización del subproceso y esperas en la verificación del formato de personal, asignación de requerimientos e iniciación del proceso.
- En lo que respecta a proveedores, al igual que reclutamiento externo, se identifican esperas en la regularización del formato de requerimiento de personal por parte de la gerencia solicitante y en el envío de niveles remunerativos por parte del supervisor de planillas.

- A diferencia del reclutamiento externo, se identifican demoras, incluso de días, en la entrega del formato de reubicación de personal correctamente llenado, es decir, con la firma de la gerencia solicitante y la gerencia de procedencia. Esto se debe a que el formato es manual y debe trasladarse a la ubicación de cada uno de ellos según su disponibilidad, incluso encontrándose en plantas diferentes.

A continuación se presenta el diagrama causa efecto o Ishikawa general y detallado:

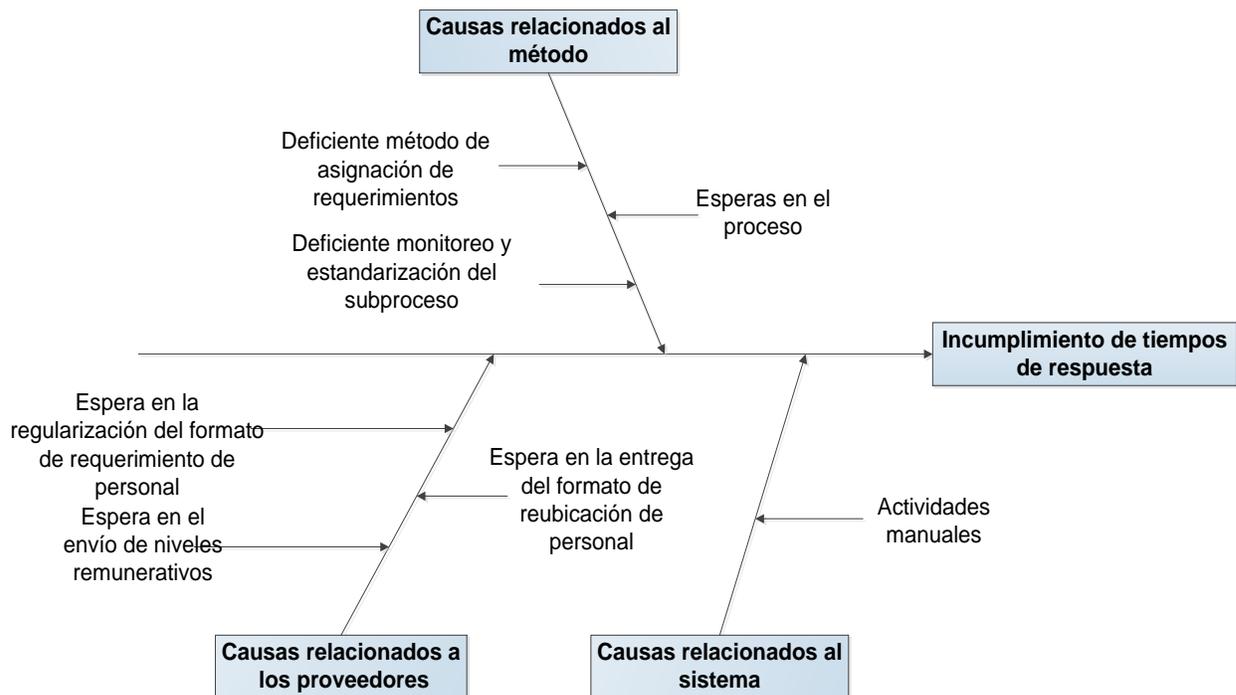


Figura 53. Diagrama causa efecto general para el Incumplimiento de tiempos estándar-Subproceso de solicitud de reclutamiento interno

Fuente: Elaboración propia

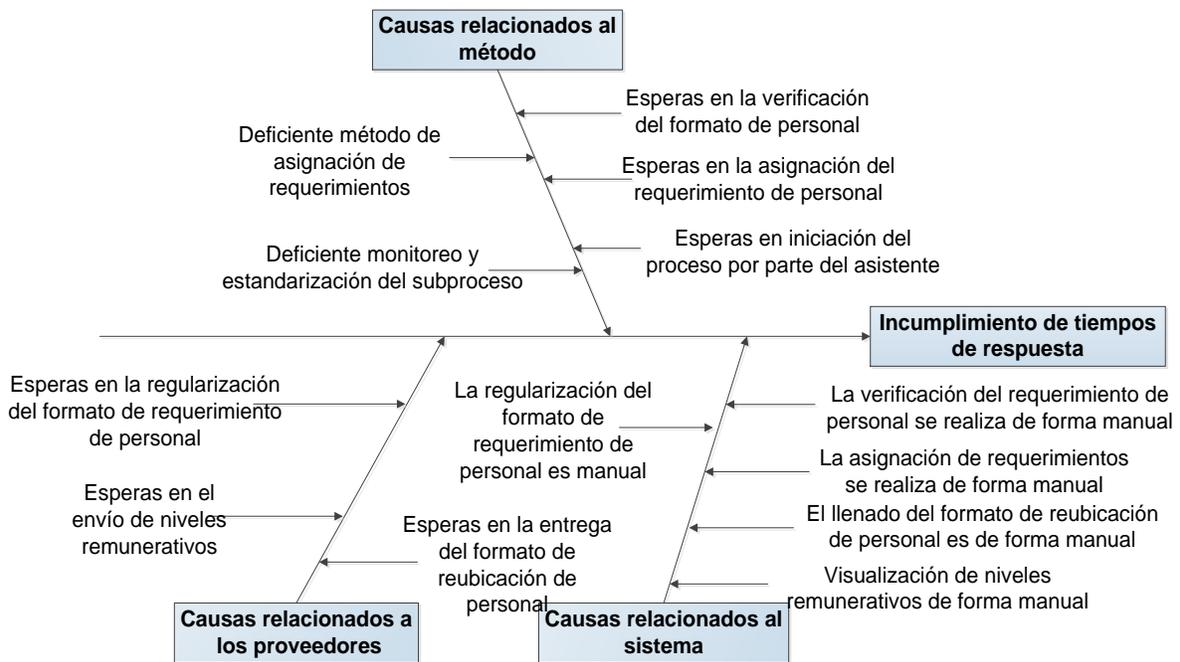


Figura 54. Diagrama causa efecto detallado para el Incumplimiento de tiempos estándar-Subproceso de solicitud de reclutamiento interno

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a las causas relacionadas subproceso exámenes médicos:

- En las causas relacionadas al trabajador, al igual que el subproceso de incorporación, se identifican trabajadores que se encuentran no aptos en el examen médico o aptos con restricción, lo cual genera reprogramaciones. Adicionalmente se identifican trabajadores que no asisten a los exámenes médicos por motivos laborales.
- En las causas relacionadas al método, al igual que el subproceso de incorporación de reclutamiento externo, se identifica un deficiente monitoreo y estandarización del subproceso y esperas en la consolidación del formato de exámenes médico.
- En las causas relacionadas al sistema, al igual que el subproceso de incorporación, se identifican datos repetidos en los registros para la programación de los exámenes médicos y llenado y consolidado manual del formato de programación de exámenes médicos.

A continuación se presenta el diagrama causa efecto o Ishikawa general y detallado:

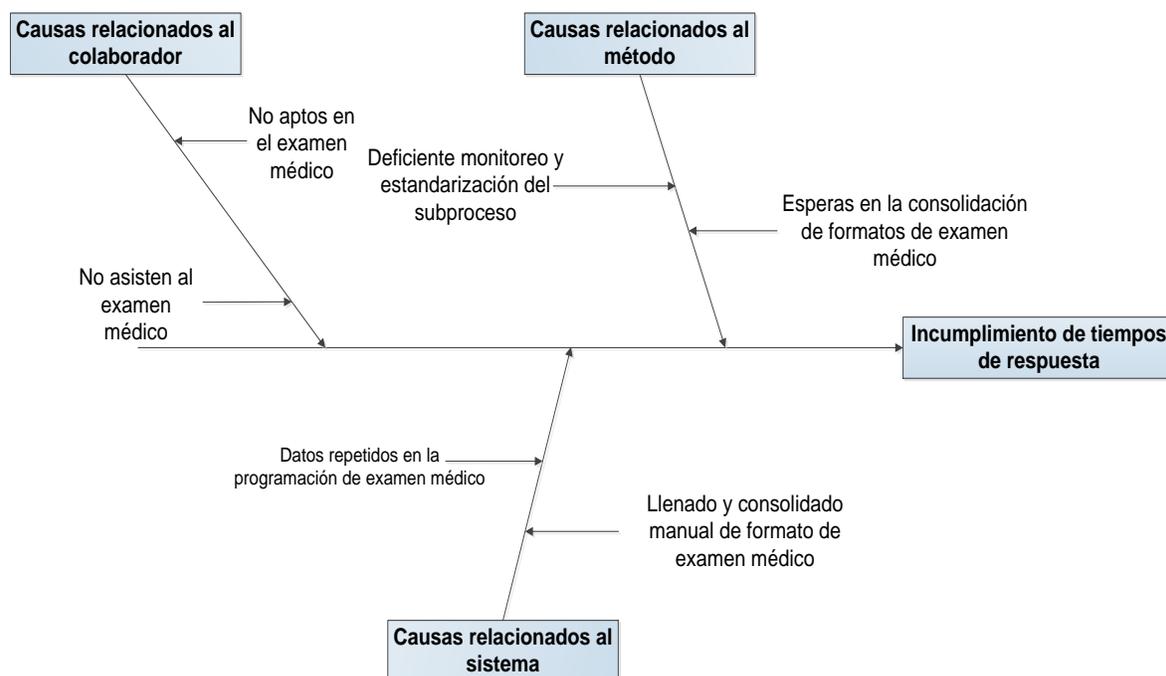


Figura 55. Diagrama causa efecto detallado para el Incumplimiento de tiempos estándar-Subproceso de exámenes médicos de reclutamiento interno

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a las causas relacionadas subproceso de firma:

- En las causas relacionadas al método, al igual que el subproceso de incorporación de reclutamiento externo, se identifica deficiente monitoreo y estandarización del subproceso, traslados innecesarios para la firma de adenda y/o convenio de destaque y esperas en la consolidación del formato de firma de contratos.
- En las causas relacionadas a proveedores, al igual que el subproceso de incorporación de reclutamiento externo, se identifica falta de disponibilidad del gestor de registro para la firma de adendas y/o convenios de destaques.
- A diferencia del reclutamiento externo, se identifican demoras en la transferencia de personal a su nueva área debido a deben culminar con sus pendientes o esperar sus reemplazos.

En lo que respecta a las causas relacionadas al sistema:

- Al igual que el subproceso de incorporación, se identifican datos repetidos en los registros para la programación de la firma de contratos y llenado y consolidado manual del formato de firma de contrato.

A continuación se presenta el diagrama causa efecto o Ishikawa general y detallado:

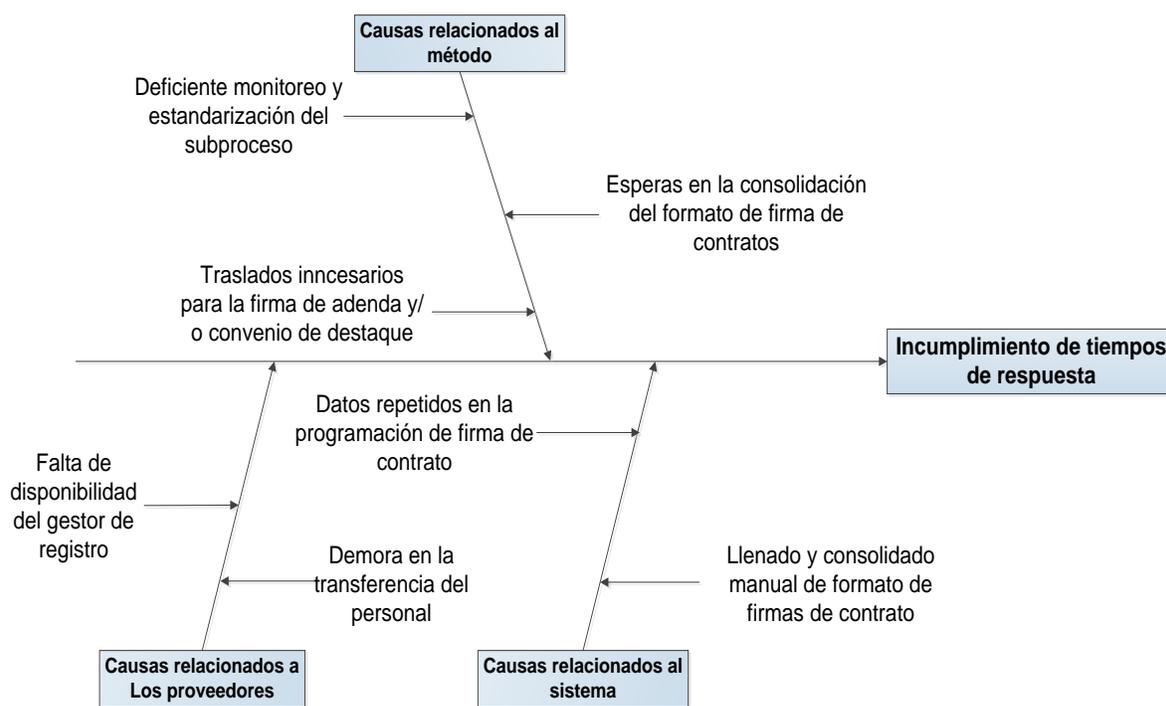


Figura 56. Diagrama causa efecto detallado para el Incumplimiento de tiempos estándar-Subproceso de firmas de reclutamiento interno

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.1.10.6. Causas del incumplimiento de los tiempos estándar en el subproceso de programación de inducción específica

En lo que respecta a las causas relacionadas al método:

- Se identifican esperas luego de la recepción del reporte de firmas de contrato debido a que el asistente de capacitación y desarrollo no le da tratamiento

inmediato. A esto se suma la falta de una herramienta informática que permita visualizar los requerimientos recibidos y planificar su trabajo.

Otros motivos de estas esperas es la alta carga de trabajo, puesto que el asistente también debe atender los procesos de capacitación y organizar previamente las fichas de entrenamiento las cuales son formatos físicos que se acumulan, traspapelan y archivan cuando son recibidos, lo cual ocasiona sobreproducción de documentación y posibles pérdidas

- Se evidencia un método deficiente para programar los módulos de entrenamiento con criterios de cantidad y disponibilidad de entrenados, tipos de módulos, duración de los módulos y disponibilidad de entrenados. Si bien es cierto, se manejan estos criterios para la programación, se realiza de forma empírica y manual lo que extiende los tiempos y puede inducir a errores. Adicionalmente, no se cuenta con un sistema de información que permita visualizar el status y situación de los entrenamientos en tiempo real para la toma de decisiones.

En lo que respecta a las causas relacionadas a los proveedores:

- Se identifican demoras en el envío de información de las firmas de contrato por parte de reclutamiento y selección debido a que no se cuenta con un proceso integrado y los reportes son manuales, lo cual hace que no se pueda programar los módulos de entrenamiento de manera inmediata.

En lo que respecta a las causas relacionadas al sistema:

- Se identifica tiempos innecesarios en la verificación de las firma de contrato debido a que se debe ingresar de manera manual al reporte por correo electrónico y en la programación de entrenamientos debido a que se debe acceder a la información de los instructores en una base de datos adicional.
- No se cuenta con la información a tiempo real del personal ingresante que requiere o no requiere entrenamiento por lo que se tiene que coordinar con reclutamiento para conocer dicha información.

- La generación de la ficha de datos representa una tarea manual debido a que se debe imprimir un formato físico.
- Se identifica casos de duplicidad de datos en el llenado de la ficha de entrenamiento y en el registro del personal entrenado, debido a que ambos casos, se ingresa información del trabajador previamente registrada en el proceso de selección como nombres, puesto y planta.
- Se identifica duplicidad de datos en el registro del módulo de entrenamiento debido a que se registra información que debería ser predefinida, como el instructor y la ubicación del entrenamiento, además se digita las fechas y horas en la base de datos con información que fue anteriormente completada en la ficha de entrenamiento.
- Se identifica datos duplicados en la emisión del correo de confirmación del módulo de entrenamiento a los instructores donde se registran los datos del trabajador, fecha, lugar y hora, los cuales fueron ingresados anteriormente en la base de datos. Lo mismo sucede con el envío de la cancelación de los módulos de entrenamiento.

A continuación se presenta el diagrama causa efecto o Ishikawa general y detallado:

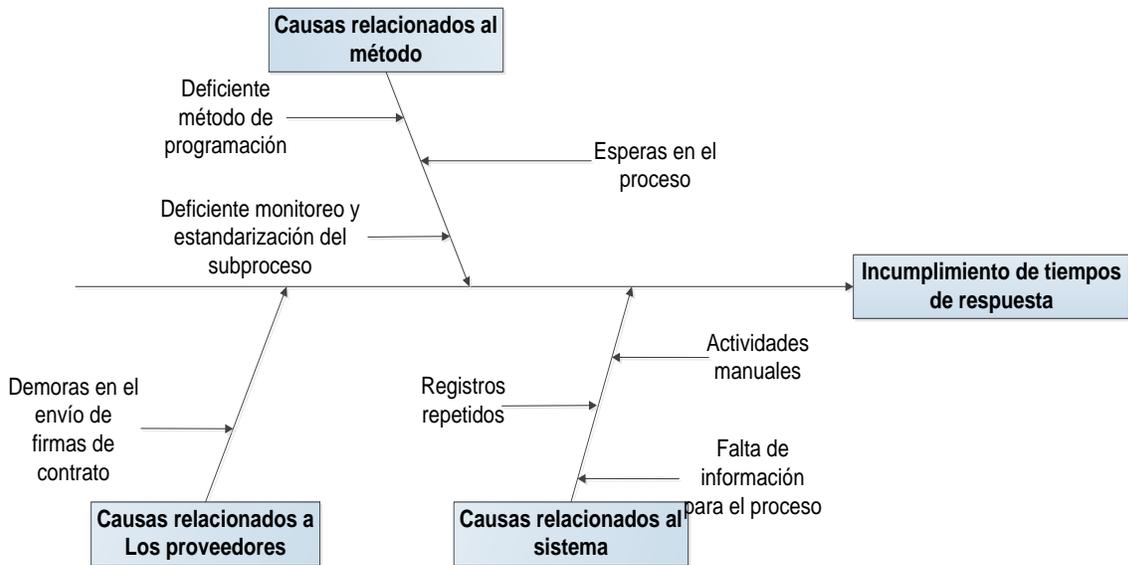


Figura 57. Diagrama causa efecto general para el Incumplimiento de tiempos estándar-Subproceso de programación de inducción específica

Fuente: Elaboración propia

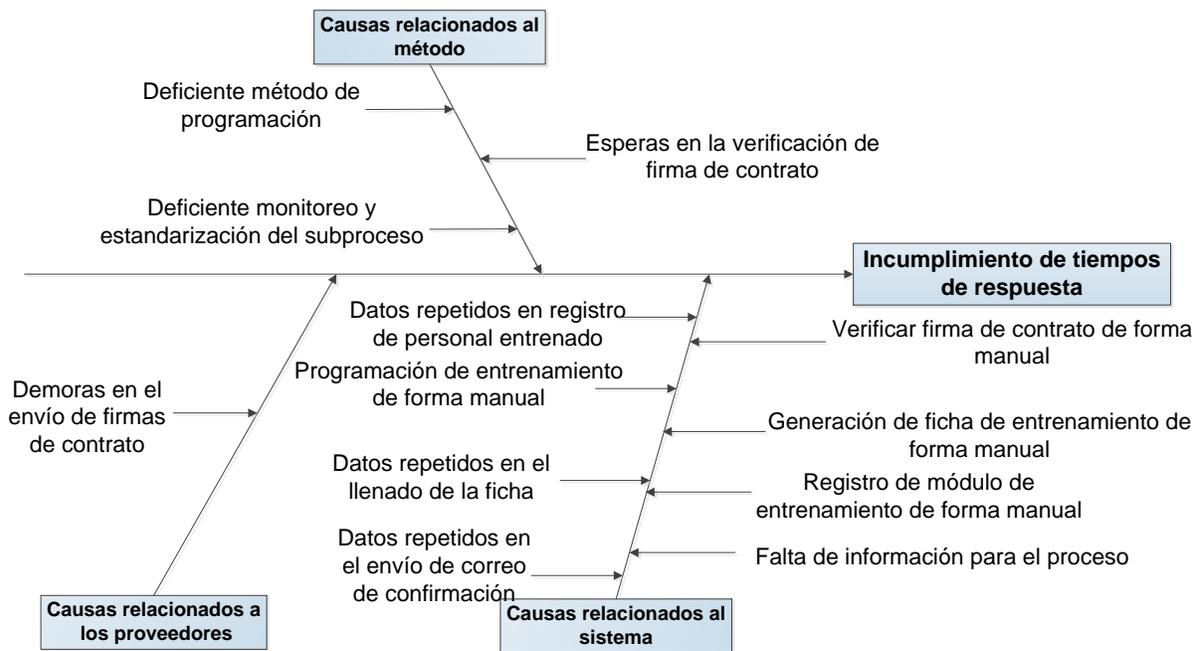


Figura 58. Diagrama causa efecto detallado para el Incumplimiento de tiempos estándar-Subproceso de programación de inducción específica

Fuente: Elaboración propia

*3.1.1.10.7. Causas del incumplimiento de los tiempos estándar en el subproceso de ejecución y seguimiento de inducción específica*

En lo que respecta a las causas relacionadas al trabajador:

- Existen casos que los trabajadores no puedan asistir a los entrenamientos por motivos personales u otros. Esto genera que los módulos tengan que ser reprogramados bajo la disponibilidad del instructor lo cual puede significar un retraso de dos a tres días.

En lo que respecta a las causas relacionadas a los proveedores:

- Existen retrasos o reprogramaciones de los entrenamientos por parte de los instructores debido a que en ocasiones deben cumplir otras responsabilidades laborales que son prioritarias para ellos.
- Se pudo identificar demoras en las firmas de las fichas de entrenamiento por parte de los instructores, lo cual es requisito fundamental exigido por administración de personal para el file de personal y por algunos proyectos para la iniciación de las labores.

En lo que respecta a las causas relacionadas al sistema:

- Se identifica actividades manuales en la verificación de las fichas de entrenamiento cuando son presentadas debido a que son formatos manuales que se trasapelan y acumulan.

A continuación se presenta el diagrama causa efecto o Ishikawa general y detallado:

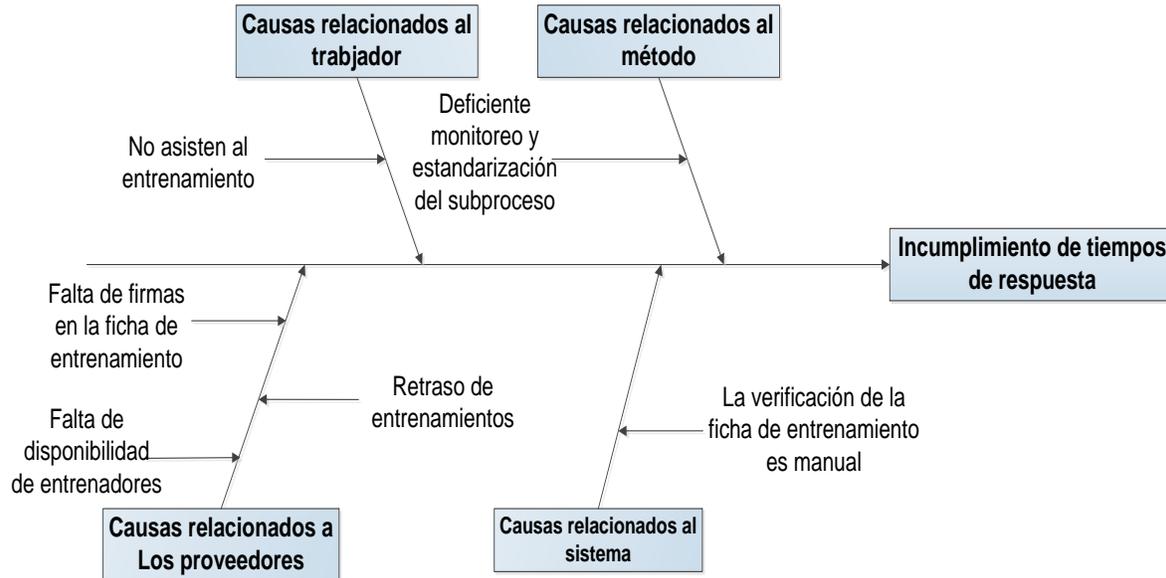


Figura 59. Diagrama causa efecto detallado para el Incumplimiento de tiempos estándar-Subproceso de ejecución y seguimiento de inducción específica

Fuente: Elaboración propia

*3.1.1.10.8. Causas del incumplimiento de los tiempos estándar del subproceso de registro en el proceso de inducción específica*

- Se identifican tiempos innecesarios en actividades manuales como la digitalización de las fichas de entrenamiento puesto que son formatos físicos que deberían ser generados automáticamente por un sistema de información y en la generación de los cargos físicos que son entregados a administración de personal debido a que se realiza con información previamente registrada en la base de datos de entrenamiento.
- Se identifican duplicidad de datos en el registro final del entrenamiento debido a que se debe registrar de forma duplicada las fechas de culminación de los módulos en diferentes bases de datos y en la comunicación de finalización del entrenamiento debido a que se debe enviar un correo electrónico a los implicados con los módulos entrenados, instructores y fecha de culminación, los cuales son datos que se han registrado anteriormente.

A continuación se presenta el diagrama causa efecto o Ishikawa general y detallado:

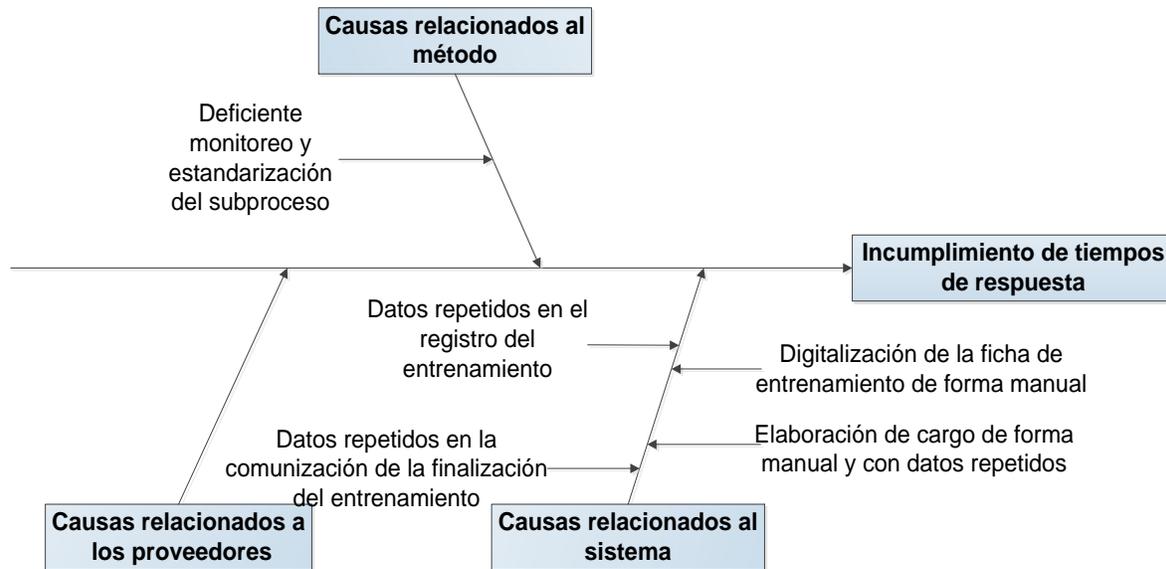


Figura 60. Diagrama causa efecto detallado para el Incumplimiento de tiempos estándar-Subproceso de registro de inducción específica

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que para todos los subprocesos se identifica un deficiente monitoreo y estandarización de los mismos debido a los siguientes puntos:

- No se cuenta con un sistema de información que permita monitorear los procesos a tiempo real.
- Se evidenció, al igual que en el proceso de reclutamiento y selección, la falta de implementación de indicadores de gestión de cumplimiento, eficiencia y eficacia que permitan medir el rendimiento, trazar metas, tomar acciones preventivas y correctivas y establecer un modelo de mejora continua.
- No se cuenta con políticas de gestión que rijan los procesos del área y los procedimientos e instructivos se encuentran desactualizados y mal elaborados, por ello, no existe estandarización y normas que rijan el proceso. Esto ocasiona que las gerencias solicitantes no respeten ni conozcan la duración de los entrenamientos y muchas veces dispongan de los trabajadores sin que hayan

terminado su proceso de inducción específica el cual es regularizado mucho tiempo después.

#### *3.1.1.10.9. Causas de la insatisfacción del cliente interno*

Se evidenció mediante el levantamiento de información lo siguiente:

- No se cuenta con un diccionario de competencias donde se encuentren los comportamientos observables esperados en cuanto a las competencias generales alineadas a la cultura de la organización y que sean transversales a todos los puestos y las competencias específicas las cuales estén orientadas al cumplimiento de las funciones propias del puesto.
- Los asistentes de selección no realizan entrevistas por competencias a los puestos técnicos hacia adelante pues solo se limitan a preguntar sobre aspectos e intereses personales y profesionales, experiencias previas y expectativas del puesto y salario.

En suma, al no contar con parámetros de evaluación y una metodología de entrevistas por competencias, no se realiza un diagnóstico exhaustivo de las competencias de la persona y si están calzan con las exigencias del puesto.

- Actualmente, las evaluaciones psicológicas que son tomadas por el proveedor de exámenes médicos, no son discriminadas por categoría ocupacional, es decir, las pruebas que son tomadas a los operarios son las mismas que se toman a los profesionales. Esto involucra riesgos de no evaluar exhaustivamente las aptitudes, inteligencia y personalidad de los candidatos. Por ejemplo, para un analista será indispensable evaluar su reacción ante los cambios, solución de conflictos y tolerancia a la presión, sin embargo para un operario solo será necesario evaluar pruebas básicas de inteligencia y responsabilidad.

- Dentro del proceso de selección no se toma en cuenta el desempeño de los candidatos en sus anteriores trabajos en cuanto a responsabilidad, calidad del trabajo, compromiso, interacción con sus superiores, razones por las cual terminó la relacional laboral y otros indicadores que den referencia de su adaptación a la cultura de la empresa y a las funciones del puesto.

### 3.1.1.11. Diagrama de Pareto

Se realizó un muestreo de los meses de enero y febrero con los casos de no cumplimiento más resaltantes por categoría ocupacional y se obtuvieron los siguientes resultados los cuales se han dividido por subprocesos. Cabe resaltar que las actividades manuales y con datos repetidos no se han incluido debido a que se les dará solución al 100% mediante la implementación del sistema de información y solo impactan en minutos y no en días a los tiempos totales del proceso.

#### 3.1.1.11.1. Diagrama de Pareto en Reclutamiento externo

Tabla 48:

Causas de no cumplimiento del subproceso de solicitud de reclutamiento externo

N°	Causa	Categoría Ocupacional					Total	%	% Acumulado
		Operario	Técnico	Prof. medios	Sup. / Coord.	Jefes			
1	Esperas en la verificación del formato de personal	12	4	9	7	3	35	21.08%	21.08%
2	Esperas en la asignación del requerimiento de personal	12	4	9	7	3	35	21.08%	42.17%
3	Esperas en iniciación del proceso por parte del asistente	12	4	9	7	3	35	21.08%	63.25%
4	Esperas en la regularización del formato de requerimiento de personal	3	1	4	7	1	16	9.64%	72.89%
5	Esperas en el envío de niveles remunerativos	2	1	6	3	4	16	9.64%	82.53%
6	Deficiente monitoreo y estandarización del subproceso de solicitud	5	2	5	2	1	15	9.04%	91.57%
7	Deficiente método de asignación de requerimientos	6	2	5	1	0	14	8.43%	100.00%
	<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>18</b>	<b>47</b>	<b>34</b>	<b>15</b>	<b>166</b>		

Fuente: Elaboración propia

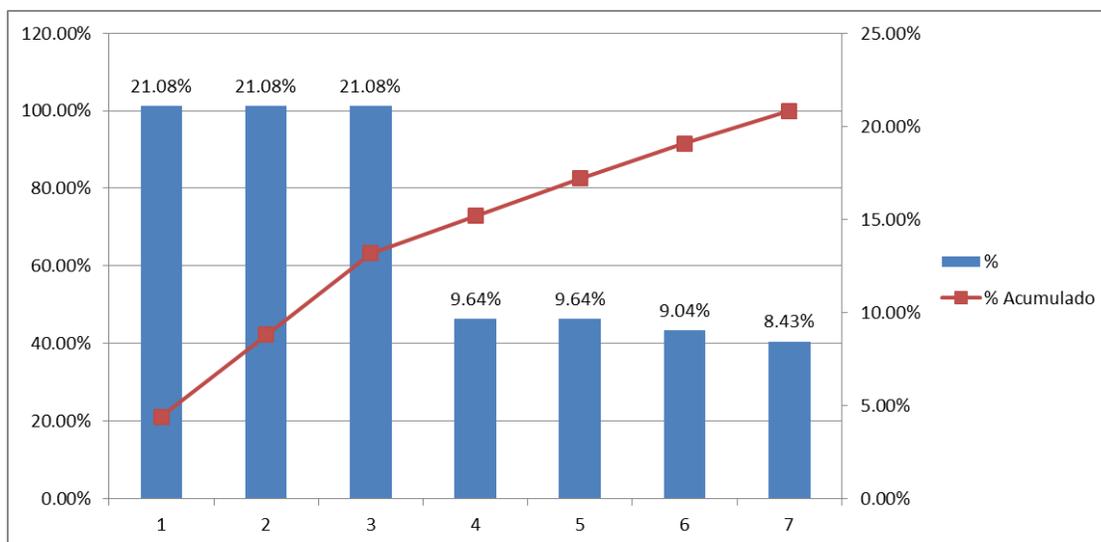


Figura 61. Pareto-Causas de incumplimiento del subproceso de solicitud de reclutamiento externo

Fuente: Elaboración propia

En el subproceso de solicitud, se concluye que las esperas en la verificación del formato de personal, las esperas en la asignación del requerimiento de personal, las esperas en la iniciación del proceso por parte del asistente, las esperas en la regularización del formato de requerimiento de personal y las esperas en el envío de los niveles remunerativos, representan el 80% de las causas del problema.

Tabla 49:

Causas de no cumplimiento del subproceso de reclutamiento de reclutamiento externo

N°	Causa	Categoría Ocupacional					Total	%	% Acumulado
		Operario	Técnico	Prof. medios	Sup. / Coord.	Jefes			
1	Falta de fuentes de candidatos	8	3	5	7	3	26	29.55%	29.55%
2	Perfiles de puesto desactualizados	2	3	6	6	2	19	21.59%	51.14%
3	No se cuenta con base de datos	4	2	4	4	1	15	17.05%	68.18%
4	Deficiente monitoreo y estandarización del subproceso de reclutamiento	3	1	5	2	3	14	15.91%	84.09%
5	Banda Salarial por debajo del mercado	2	0	4	2	1	9	10.23%	94.32%
6	Falta de disponibilidad de personal no apto	3	0	0	2	0	5	5.68%	100.00%
<b>Total</b>		<b>22</b>	<b>9</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>10</b>	<b>88</b>		

Fuente: Elaboración propia

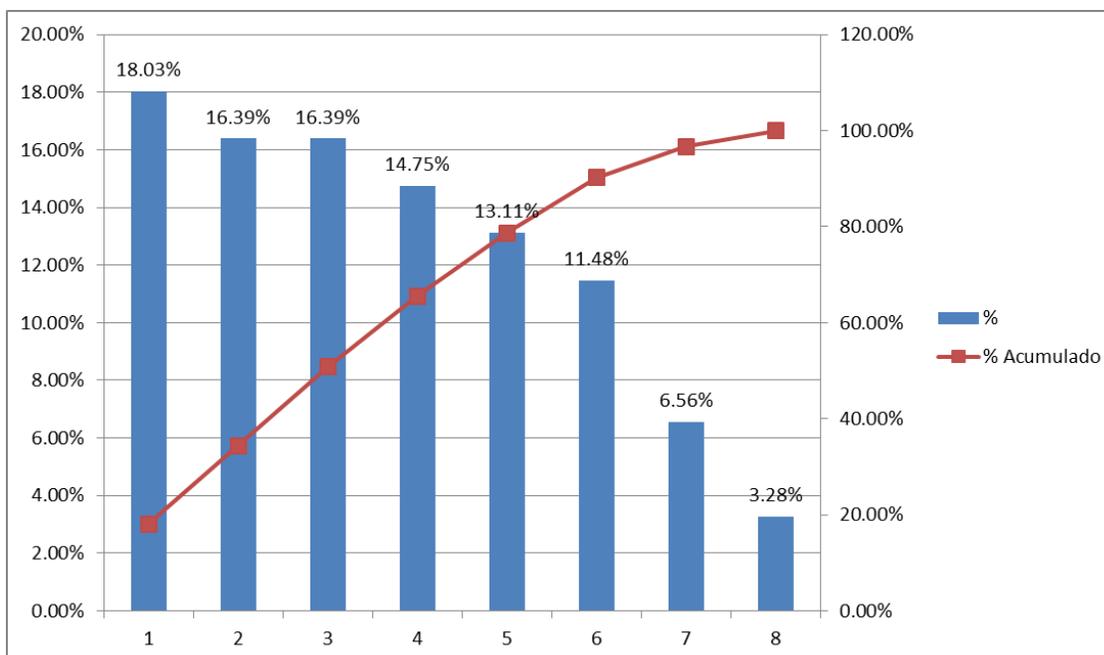


Figura 62. Pareto-Causas de incumplimiento del subproceso de reclutamiento de reclutamiento externo

Fuente: Elaboración propia

En el subproceso de reclutamiento se concluye que la falta de fuente de candidatos, los perfiles de puesto desactualizados, y la falta de base de datos de candidatos, representan el 80% de las causas del problema.

Tabla 50:

Causas de no cumplimiento del subproceso de selección de reclutamiento externo

N°	Causa	Categoría Ocupacional					Total	%	% Acumulado
		Operario	Técnico	Prof. medios	Sup. / Coord.	Jefes			
1	Deficiente monitoreo y estandarización del subproceso de selección	3	2	3	3	0	11	18.03%	18.03%
2	Retraso en las evaluaciones técnicas	4	1	2	2	1	10	16.39%	34.43%
3	Falta de firmas del formato de selección	3	2	3	2	0	10	16.39%	50.82%
4	Reprogramaciones de evaluaciones técnicas por rechazo de candidato	3	1	2	1	2	9	14.75%	65.57%
5	Reprogramaciones de evaluaciones técnicas por falta de disponibilidad	2	2	2	1	1	8	13.11%	78.69%
6	Desisten al proceso en selección	1	1	4	1	0	7	11.48%	90.16%
7	No asisten entrevista personal	3	1	0	0	0	4	6.56%	96.72%
8	No asisten a evaluación técnica	2	0	0	0	0	2	3.28%	100.00%
<b>Total</b>		<b>21</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>61</b>		

Fuente: Elaboración propia

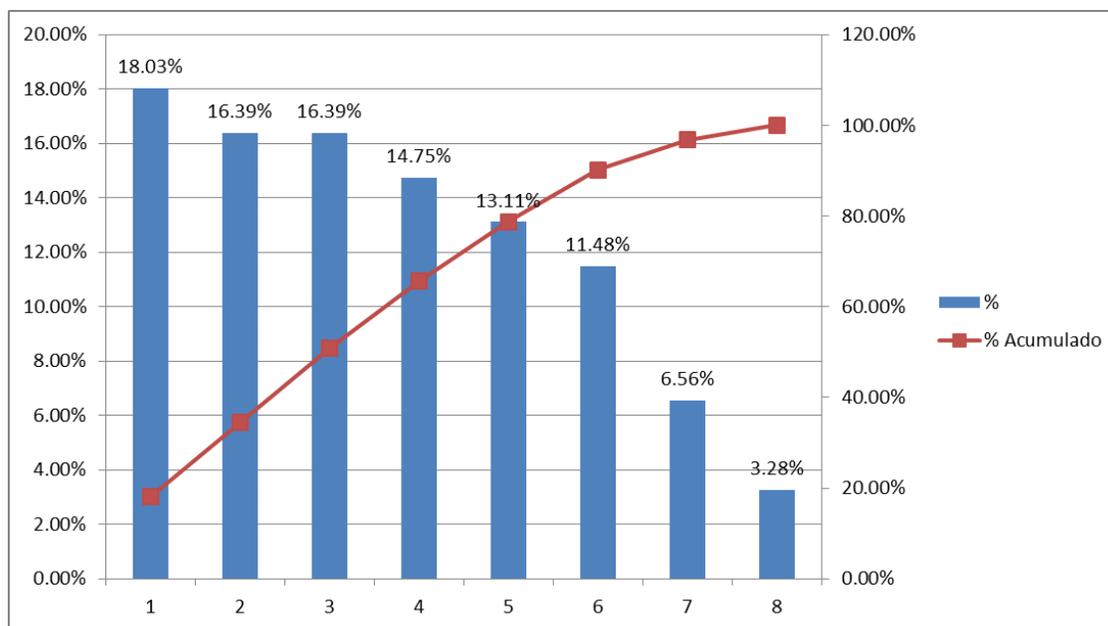


Figura 63. Pareto-Causas de incumplimiento del subproceso de selección de reclutamiento externo

Fuente: Elaboración propia

En el subproceso de selección, se concluye que el deficiente monitoreo y estandarización del subproceso, el retraso en las evaluaciones técnicas, la falta de firmas del formato de selección, las reprogramaciones de evaluaciones técnicas por rechazo de candidato y las reprogramaciones de evaluaciones técnicas por falta de disponibilidad de la gerencia solicitante, representan el 80% de las causas del problema.

Tabla 51:

Causas de incumplimiento del subproceso de incorporación de reclutamiento externo

N°	Causa	Categoría Ocupacional					Total	%	% Acumulado
		Operario	Técnico	Prof. medios	Sup. / Coord.	Jefes			
1	Esperas en la consolidación de formatos	12	4	9	7	3	35	46.05%	46.05%
2	Demoras en la tramitación de documentos	8	2	3	1	1	15	19.74%	65.79%
3	Deficiente monitoreo y estandarización del subproceso de incorporación	3	1	3	2	0	9	11.84%	77.63%
4	Falta de disponibilidad del gestor de registro	1	1	3	2	1	8	10.53%	88.16%
5	No aptos en el examen médico	1	1	0	1	0	3	3.95%	92.11%
6	No asisten al examen médico	2	0	1	0	0	3	3.95%	96.05%
7	Desisten al proceso de incorporación	0	0	2	1	0	3	3.95%	100.00%
	<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>76</b>		

Fuente: Elaboración propia

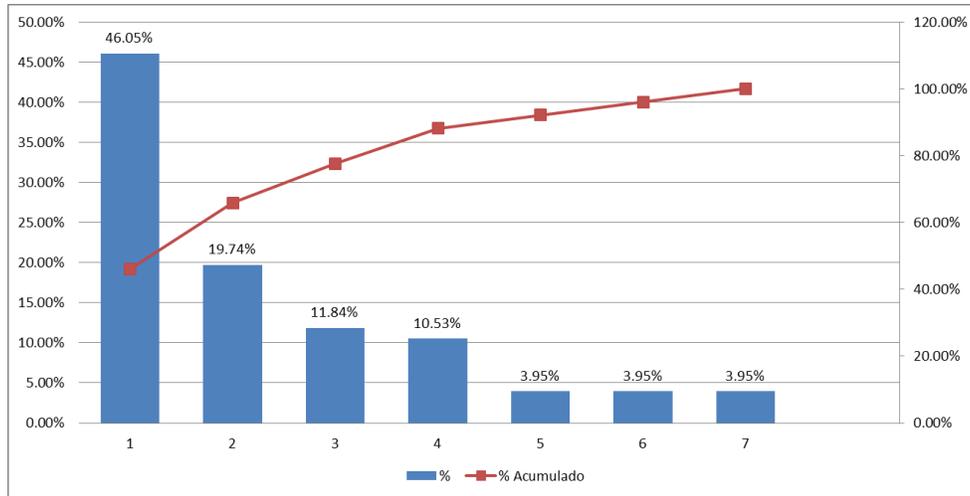


Figura 64. Pareto- Causas de incumplimiento del subproceso de incorporación

Fuente: Elaboración propia

En el subproceso de incorporación, se concluye que las esperas en la consolidación de formatos, demoras en la tramitación de documentos, el deficiente monitoreo y estandarización del subproceso, representan el 80% de las causas del problema.

Finalmente, se presentan las causas de no cumplimiento del proceso total de reclutamiento externo:

Tabla 52:

Causas de incumplimiento del proceso de reclutamiento externo

N°	Causa	Total	%	% Acumulado
1	Esperas en la verificación del formato de personal	35	8.95%	8.95%
2	Esperas en la asignación del requerimiento de personal	35	8.95%	17.90%
3	Esperas en iniciación del proceso por parte del asistente	35	8.95%	26.85%
4	Esperas en la consolidación de formatos	35	8.95%	35.81%
5	Falta de fuentes de candidatos	26	6.65%	42.46%
6	Perfiles de puesto desactualizados	19	4.86%	47.31%
7	Esperas en la regularización del formato de requerimiento de personal	16	4.09%	51.41%
8	Esperas en el envío de niveles remunerativos	16	4.09%	55.50%
9	No se cuenta con base de datos compartida de candidatos	15	3.84%	59.34%
10	Demoras en la tramitación de documentos	15	3.84%	63.17%
11	Deficiente monitoreo y estandarización del subproceso de solicitud	15	3.84%	67.01%
12	Deficiente monitoreo y estandarización del subproceso de reclutamiento	14	3.58%	70.59%
13	Deficiente método de asignación de requerimientos	14	3.58%	74.17%
14	Deficiente monitoreo y estandarización del subproceso de selección	11	2.81%	76.98%
15	Retraso en las evaluaciones técnicas	10	2.56%	79.54%

Fuente: Elaboración propia

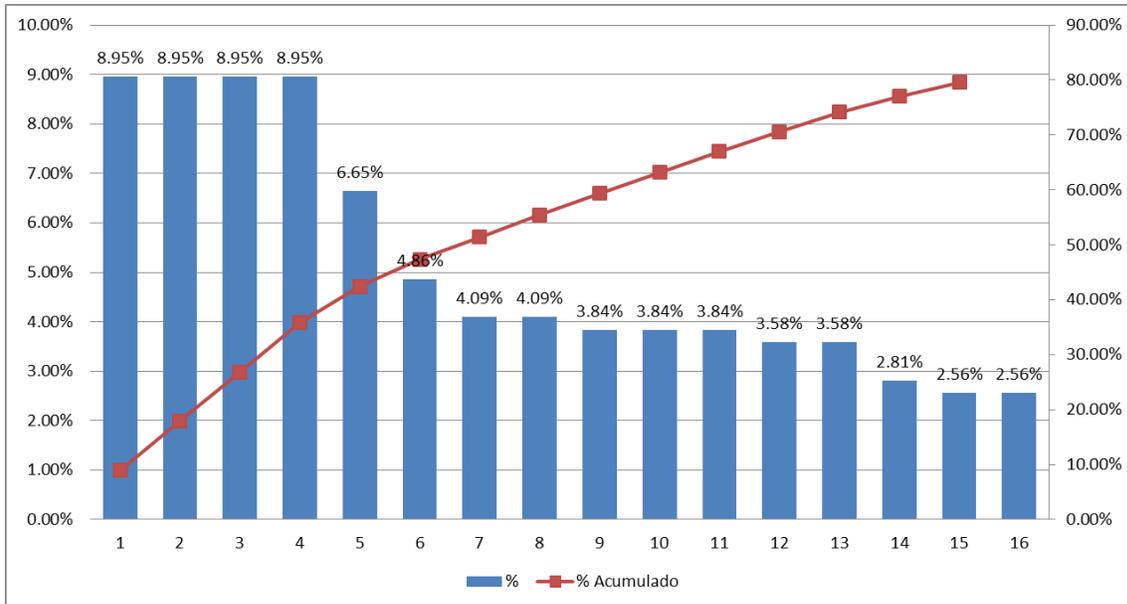


Figura 65. Causas de incumplimiento del proceso de reclutamiento externo

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.1.11.2. Diagrama de Pareto en Reclutamiento interno

Tabla 53:

Causas de incumplimiento del subproceso de solicitud de reclutamiento interno

N°	Causa	Categoría Ocupacional					Total	%	% Acumulado
		Operario	Técnico	Prof. medios	Sup. / Coord.	Jefes			
1	Esperas en la verificación del formato de personal	11	4	1	11	2	29	21.64%	21.64%
2	Esperas en la asignación del requerimiento de personal	11	4	1	11	2	29	21.64%	43.28%
3	Esperas en iniciación del proceso por parte del asistente	11	4	1	11	2	29	21.64%	64.93%
4	Esperas en la entrega del formato de reubicación de personal	6	3	1	5	2	17	12.69%	77.61%
5	Esperas en la regularización del formato de requerimiento de personal	4	2	0	3	1	10	7.46%	85.07%
6	Deficiente monitoreo y estandarización del subproceso de solicitud	4	2	0	1	0	7	5.22%	90.30%
7	Deficiente método de asignación de requerimientos	3	2	0	2	0	7	5.22%	95.52%
8	Esperas en el envío de niveles remunerativos	0	1	2	2	1	6	4.48%	100.00%
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>46</b>	<b>10</b>	<b>134</b>		

Fuente: Elaboración propia

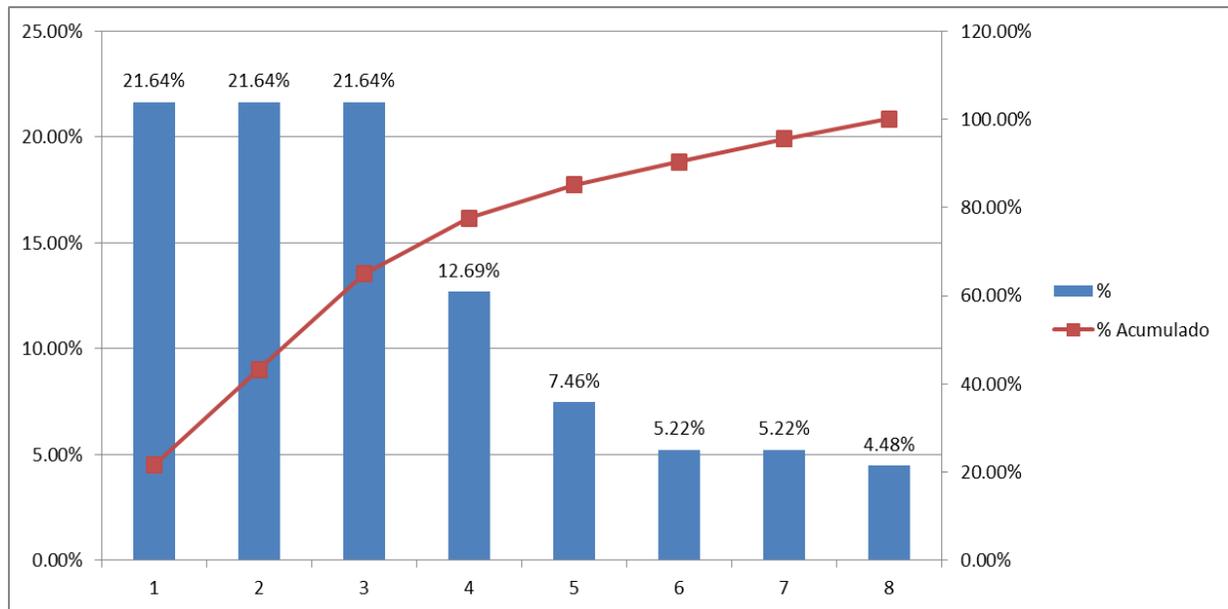


Figura 66. Causas de incumplimiento del subproceso de solicitud de reclutamiento interno

Fuente: Elaboración propia

En el subproceso de solicitud, se concluye que las esperas en la verificación del formato de personal, esperas en la asignación del requerimiento de personal, esperas en

iniciación del proceso por parte del asistente y las esperas en la entrega del formato de reubicación de personal, representan el 80% de las causas de los problemas.

Tabla 54:

Causas de incumplimiento del subproceso de exámenes médicos de reclutamiento interno

N°	Causa	Categoría Ocupacional					Total	%	% Acumulado
		Operario	Técnico	Prof. medios	Sup. / Coord.	Jefes			
1	Esperas en la consolidación del formato de examen médico	11	4	1	11	2	29	70.73%	70.73%
2	Deficiente monitoreo y estandarización del subproceso de examen médico	3	2	0	1	0	6	14.63%	85.37%
3	No aptos en el examen médico	2	1	0	0	0	3	7.32%	92.68%
4	No asisten al examen médico	3	0	0	0	0	3	7.32%	100.00%
<b>Total</b>		<b>19</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>41</b>		

Fuente: Elaboración propia

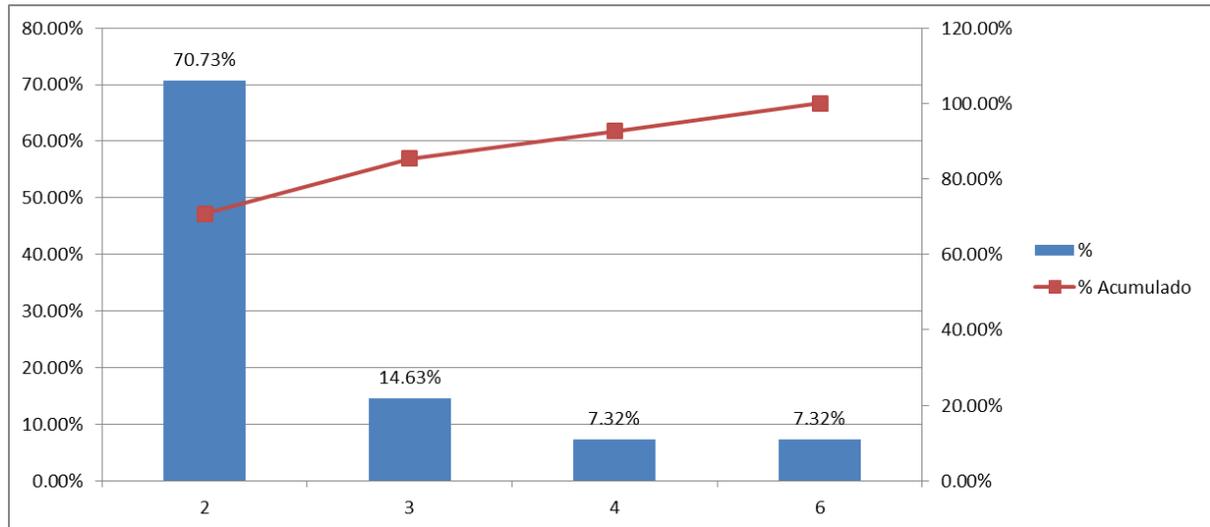


Figura 67. Causas de incumplimiento del subproceso de exámenes médicos de reclutamiento interno

Fuente: Elaboración propia

Para el subproceso de exámenes médicos, se concluye que las esperas en la consolidación del formato de exámenes médicos y el deficiente monitoreo y estandarización del proceso, representan el 80% de las causas del problema.

Tabla 55:

Causas de incumplimiento del subproceso de firma de reclutamiento interno

N°	Causa	Categoría Ocupacional					Total	%	% Acumulado
		Operario	Técnico	Prof. medios	Sup. / Coord.	Jefes			
1	Esperas en la consolidación del formato de firmas de contrato	11	6	1	11	3	32	52.46%	52.46%
2	Demora en la transferencia del personal	7	2	1	5	3	18	29.51%	81.97%
3	Falta de disponibilidad del gestor de registro	3	2	0	3	0	8	13.11%	95.08%
4	Deficiente monitoreo y estandarización del subproceso de firma	2	1	0	0	0	3	4.92%	100.00%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>61</b>		

Fuente: Elaboración propia

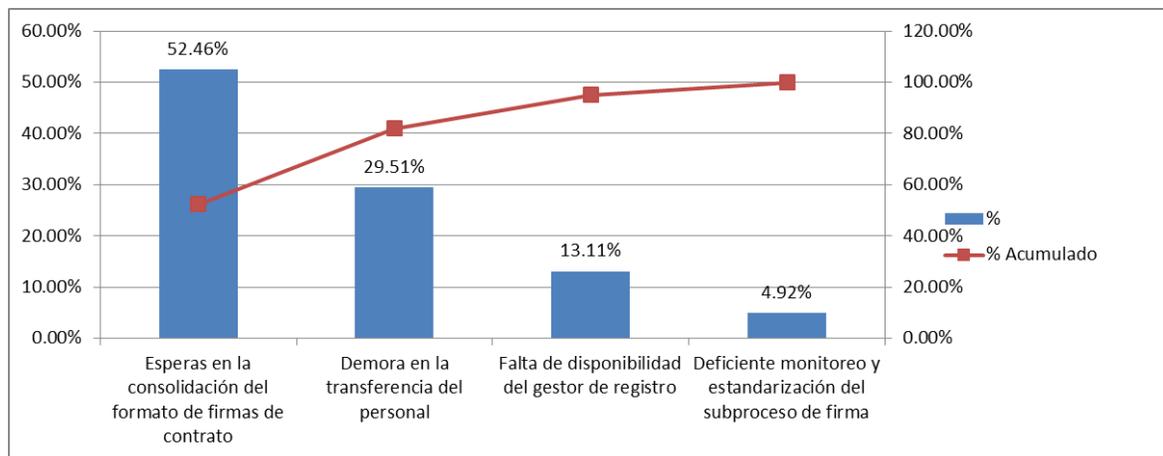


Figura 68. Pareto- Causas de incumplimiento del subproceso de firma de reclutamiento interno

Fuente: Elaboración propia

Para el subproceso de firma, se concluye que las esperas en la consolidación del formato de firmas de contrato y la demora en la transferencia de personal, representan el 80% de las causas del problema.

Finalmente, se presentan las causas de no cumplimiento del proceso total de reclutamiento interno:

Tabla 56:

Causas de incumplimiento del proceso de reclutamiento interno

N°	Causa	Total	%	% Acumul
1	Esperas en la consolidación del formato de firmas de contrato	32	13.56%	13.56%
2	Esperas en la verificación del formato de personal	29	12.29%	25.85%
3	Esperas en la asignación del requerimiento de personal	29	12.29%	38.14%
4	Esperas en iniciación del proceso por parte del asistente	29	12.29%	50.42%
5	Esperas en la consolidación del formato de examen médico	29	12.29%	62.71%
6	Demora en la transferencia del personal	18	7.63%	70.34%
7	Esperas en la entrega del formato de reubicación de personal	17	7.20%	77.54%
8	Esperas en la regularización del formato de requerimiento de personal	10	4.24%	81.78%

Fuente: Elaboración propia

Figura 11: Pareto-Causas de incumplimiento del proceso de reclutamiento interno

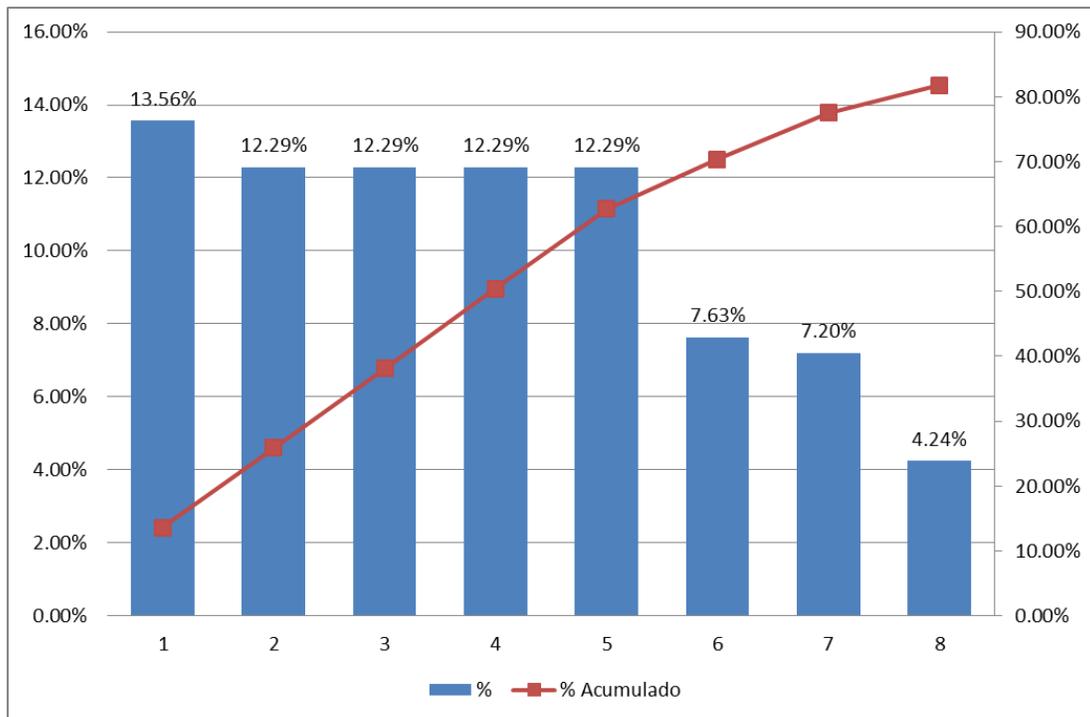


Figura 69. Pareto- Causas de incumplimiento del subproceso de firma

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.1.11.3. Diagrama de Pareto en Inducción específica

Tabla 57:

Causas de incumplimiento del subproceso de programación

N°	Causa	Categoría Ocupacional					Total	%	% Acumulado
		Operario	Técnico	Prof. medios	Sup. / Coord.	Jefes			
1	Esperas en la verificación de firma de contrato	6	3	1	1	1	12	30.77%	30.77%
2	Demoras en el envío de firmas de contrato	4	2	1	1	1	9	23.08%	53.85%
3	Falta de información para el proceso	5	2	2	0	0	9	23.08%	76.92%
4	Deficiente monitoreo y estandarización del subproceso de programación	3	2	1	0	0	6	15.38%	92.31%
5	Deficiente método de programación	2	1	0	0	0	3	7.69%	100.00%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>39</b>		

Fuente: Elaboración propia

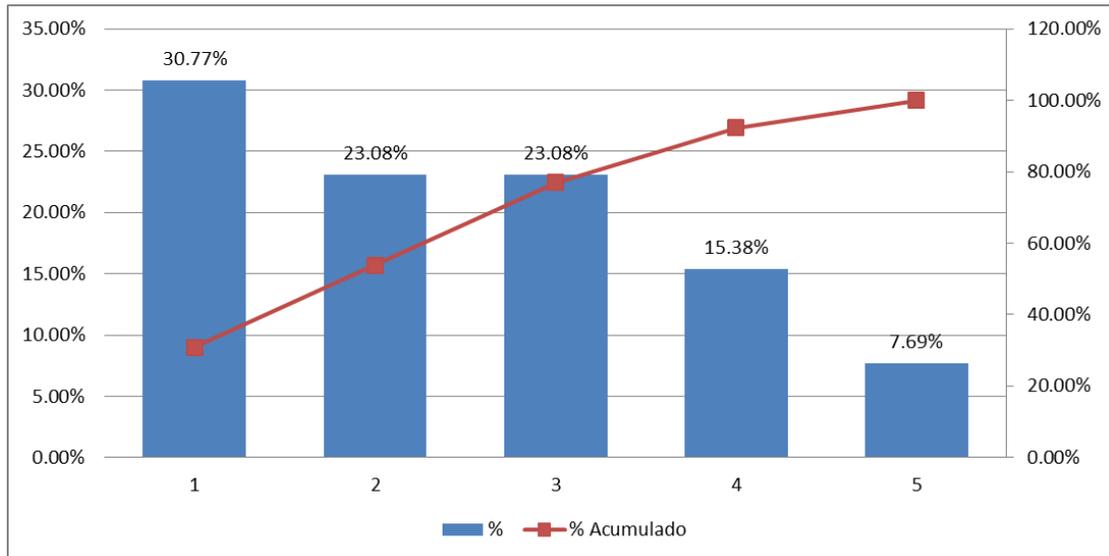


Figura 70. Pareto-Causas de incumplimiento del subproceso de programación

Fuente: Elaboración propia

En el subproceso de programación, se concluye que las esperas en la verificación de firma de contrato, demoras en el envío de firmas de contrato y la falta de información para el proceso, representan el 80% de las causas del problema.

Tabla 58:

Causas de incumplimiento del subproceso de ejecución y seguimiento

N°	Causa	Categoría Ocupacional					Total	%	% Acumulado
		Operario	Técnico	Prof. medios	Sup. / Coord.	Jefes			
1	Retraso de entrenamientos	3	1	1	1	1	7	25.00%	25.00%
2	No asisten al entrenamiento	4	1	0	1	1	7	25.00%	50.00%
3	Falta de disponibilidad de entrenadores	3	2	1	0	0	6	21.43%	71.43%
4	Falta de firmas en la ficha de entrenamiento	2	2	1	0	0	5	17.86%	89.29%
5	Deficiente monitoreo y estandarización del subproceso de ejecución	1	1	1	0	0	3	10.71%	100.00%
<b>Total</b>		<b>13</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>28</b>		

Fuente: Elaboración propia

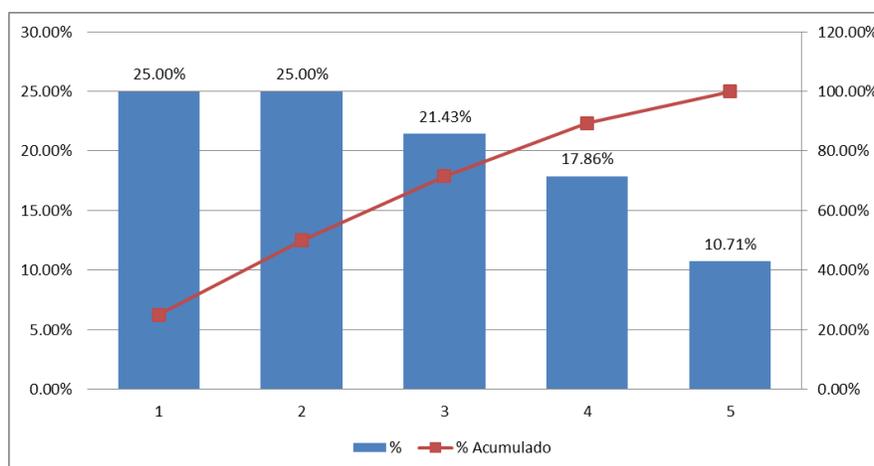


Figura 71. Pareto- Causas de incumplimiento del subproceso de ejecución y seguimiento

Fuente: Elaboración propia

En el subproceso de ejecución y seguimiento, se concluye que el retraso de entrenamientos, la inasistencia a los entrenamientos y la falta de disponibilidad de los instructores, representan el 80% de las causas de los problemas.

Tabla 59:

Causas de incumplimiento del subproceso de registro

N°	Causa	Categoría Ocupacional					Total	%	% Acumulado
		Operario	Técnico	Prof. medios	Sup. / Coord.	Jefes			
1	Deficiente monitoreo y estandarización del subproceso de registro	2	1	0	1	0	4	100.00%	100.00%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>		

Fuente: Elaboración propia

En el subproceso de registro se identifica como única causa del problema, el deficiente monitoreo y estandarización.

Finalmente, se presentan las causas de no cumplimiento del proceso total de inducción específica:

Tabla 60:

Causas de incumplimiento del proceso de inducción específica

N°	Causa	Total	%	% Acumula
1	Esperas en la verificación de firma de contrato	12	16.90%	16.90%
2	Demoras en el envío de firmas de contrato	9	12.68%	29.58%
3	Falta de información para el proceso	9	12.68%	42.25%
4	Retraso de entrenamientos	7	9.86%	52.11%
5	No asisten al entrenamiento	7	9.86%	61.97%
6	Deficiente monitoreo y estandarización del	6	8.45%	70.42%
7	Falta de disponibilidad de entrenadores	6	8.45%	78.87%
8	Falta de firmas en la ficha de entrenamiento	5	7.04%	85.92%
9	Deficiente monitoreo y estandarización del	4	5.63%	91.55%
10	Deficiente método de programación	3	4.23%	95.77%
11	Deficiente monitoreo y estandarización del subproceso de ejecución	3	4.23%	100.00%

Fuente: Elaboración propia

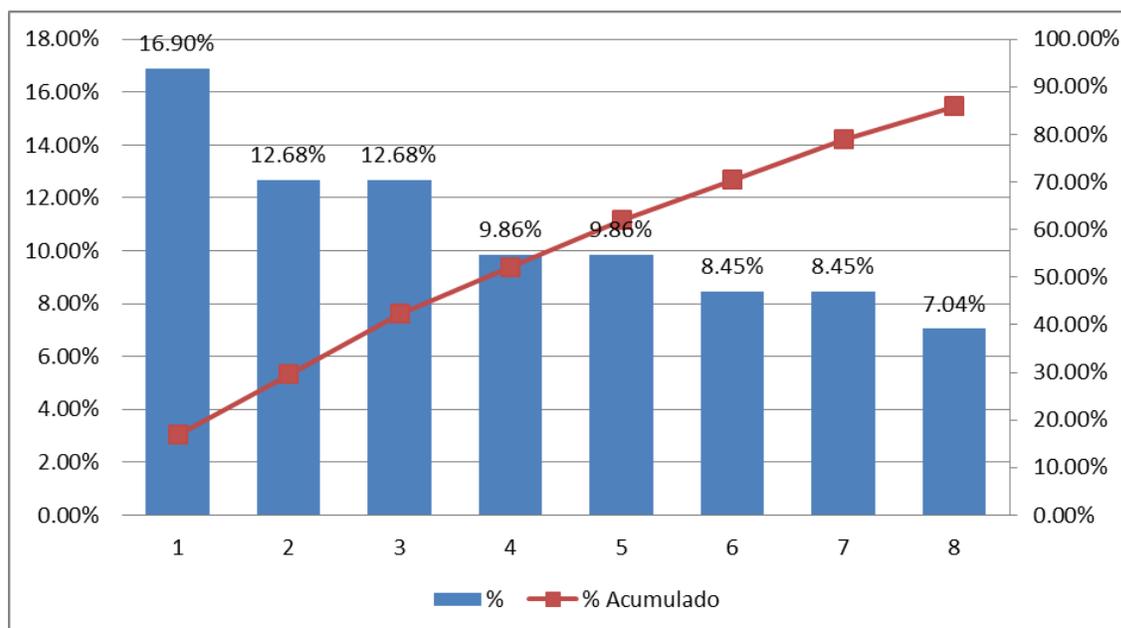


Figura 72. Pareto- Causas de incumplimiento del proceso de inducción específica

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2. Propuestas de mejora

A partir de las causas de los problemas analizados anteriormente y las técnicas de procesos y recursos humanos actuales, se plantean soluciones cuyo objetivo es mitigar, reducir o eliminar el impacto de dichas causas (incumplimiento de los tiempos estándar e insatisfacción del cliente). A continuación se presenta las propuestas de mejora del proceso de reclutamiento externo, reclutamiento interno e inducción específica, considerando el 80% de las causas del problema de cada subproceso:

Tabla 61:

Propuestas de mejora-Reclutamiento externo

N°	Subproceso	Causas asociadas	Propuesta de mejora
1	Reclutamiento	Falta de fuentes de candidatos	1. Implementar un procedimiento de captación de personal referido. 2. Potenciar el proceso de reclutamiento interno.
2	Reclutamiento	Perfiles de puesto desactualizados	Actualizar los perfiles de puesto
3	Selección	Reprogramaciones de evaluaciones técnicas por rechazo de candidato	
4	Solicitud	Esperas en la verificación del formato de personal	1. Implementar un sistema de información para la planificación, asignación, ejecución y monitoreo del proceso de reclutamiento y selección el cual esté integrado con los procesos de inducción específica y administración de personal. 2. Establecer indicadores de control de proceso. 3. Implementar un sistema de gestión de calidad mediante la implementación de políticas y actualización de procedimientos. 4. Reducir la carga de trabajo mediante la reducción y/o eliminación de documentación excesiva, procesamientos que no genera valor y traslados innecesarios. 5. Balancear la carga de trabajo considerando las actividades optimizadas y las nuevas actividades del proceso. 6. Brindar capacitación en Office.
5	Solicitud	Esperas en la asignación del requerimiento de personal	
6	Solicitud	Esperas en iniciación del proceso por parte del asistente	
7	Solicitud	Esperas en la regularización del formato de requerimiento de personal	
8	Solicitud	Esperas en el envío de niveles remunerativos	
9	Incorporación	Esperas en la consolidación de formatos	
10	Reclutamiento	No se cuenta con base de datos compartida de candidatos	
11	Reclutamiento	Deficiente monitoreo y estandarización del subproceso de reclutamiento	
12	Selección	Deficiente monitoreo y estandarización del subproceso de selección	
13	Incorporación	Deficiente monitoreo y estandarización del subproceso de incorporación	
14	Selección	Falta de firmas del formato de selección	6. Brindar capacitación en Office.
15	Selección	Retraso en las evaluaciones técnicas	
16	Selección	Reprogramaciones de evaluaciones técnicas por falta de disponibilidad	
17	Incorporación	Demoras en la tramitación de documentos	Contactar con empresas especializadas para el rastreo de antecedentes penales y judiciales y envío inmediato de resultados.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, se han agrupado las causas asociadas con las propuestas de mejora que les darán solución. En lo que respecta a reclutamiento externo, para la falta de fuentes de candidatos, se propone la implementación de un procedimiento de captación de referidos y el potenciamiento del reclutamiento interno, con la finalidad de reducir o eliminar los tiempos de espera en la recepción de candidatos potenciales luego de las publicaciones.

Para las causas relacionadas a los perfiles de puestos desactualizados y las reprogramaciones de evaluaciones técnicas, se propone la actualización de los perfiles, con la finalidad de reducir los tiempos de reclutamiento mediante la eficiente búsqueda de candidatos que se ajusten a las necesidades del puesto y las pretensiones salariales, y los tiempos de selección, mediante la eliminación de procesos de inicio de búsqueda por presentación de candidatos que no se adecuan al puesto.

En lo que respecta a las diferentes esperas a lo largo del proceso por parte del supervisor y/o los asistentes, el deficiente monitoreo y estandarización de los subprocesos, las faltas de firmas del formato de selección y el retraso y reprogramaciones de las evaluaciones técnicas, se proponen las siguientes herramientas de gestión para agilizar el proceso: implementación de un sistema de información, el establecimiento de indicadores de control del proceso, la implementación de políticas y actualización de procedimientos, la reducción y balanceo de la carga de trabajo y un plan de capacitación.

Finalmente, en la causa asociada a las demoras en la tramitación de documentos por parte de los candidatos seleccionados, se propone la contratación de empresas especializadas para el envío inmediato de antecedentes penales y judiciales, cuyo pago podrá ser regularizado en la primera boleta del trabajador.

Tabla 62:

Propuestas de mejora-Reclutamiento interno

N°	Subproceso	Causas asociadas	Propuesta de mejora
1	Solicitud	Esperas en la verificación del formato de personal	1. Implementar un sistema de información para la planificación, asignación, ejecución y monitoreo del proceso de reclutamiento y selección el cual esté integrado con los procesos de inducción específica y administración de personal. 2. Establecer indicadores de control de proceso. 3. Implementar un sistema de gestión de calidad mediante la implementación de políticas y actualización de procedimientos. 4. Reducir la carga de trabajo mediante la reducción y/o eliminación de documentación excesiva, procesamientos que no genera valor y traslados innecesarios. 5. Balancear la carga de trabajo considerando las actividades optimizadas y las nuevas actividades del proceso. 6. Brindar capacitación en Office.
2	Solicitud	Esperas en la asignación del requerimiento de personal	
3	Solicitud	Esperas en iniciación del proceso por parte del asistente	
4	Examen médico	Esperas en la entrega del formato de reubicación de personal	
5	Examen médico	Esperas en la consolidación del formato de examen médico	
6	Examen médico	Deficiente monitoreo y estandarización del subproceso de examen médico	
7	Firma	Esperas en la consolidación del formato de firmas de contrato	
8	Firma	Demora en la transferencia del personal	

Fuente: Elaboración propia

En reclutamiento interno, para reducir o eliminar las esperas a lo largo del proceso por parte del asistente, el deficiente monitoreo y estandarización y las demoras en la transferencia de personal, se proponen las mismas herramientas de gestión que reclutamiento externo.

Tabla 63:

Propuestas de mejora-Inducción específica

Nº	Subproceso	Causas asociadas	Propuesta de mejora
1	Programación	Esperas en la verificación de firma de contrato	1. Implementar un sistema de información para la planificación, asignación, ejecución y monitoreo del proceso de inducción específica el cual esté integrado con los procesos de reclutamiento y selección y administración de personal. 2. Establecer indicadores de control de proceso 3. Implementar un sistema de gestión de calidad mediante la implementación de políticas y actualización de procedimientos.
2	Programación	Demoras en el envío de firmas de contrato	
3	Programación	Falta de información para el proceso	
4	Registro	Deficiente monitoreo y estandarización del subproceso de registro	4. Reducir la carga de trabajo mediante la reducción y/o eliminación de documentación excesiva, procesamientos que no genera valor y traslados innecesarios. 5. Balancear la carga de trabajo considerando las actividades optimizadas y las nuevas actividades del proceso.
5	Ejecución y seguimiento	Retraso de entrenamientos	Desarrollar una plataforma virtual para los cursos teóricos.
6	Ejecución y seguimiento	Colaboradores No asisten al entrenamiento	
7	Ejecución y seguimiento	Falta de disponibilidad de entrenadores	

Fuente: Elaboración propia

En inducción específica, en lo que respecta a las esperas en la verificación de la firma de contratos, demoras en el envío de firmas de contrato para la programación de módulos, falta de información para el proceso y el deficiente monitoreo y estandarización de los subprocesos, se plantean las mismas herramientas de gestión reclutamiento externo (sistema de información, indicadores, etc.).

Adicionalmente, para el retraso de entrenamientos, la inasistencia de los trabajadores a los módulos de entrenamiento y la falta de disponibilidad de entrenadores, se plantea la implementación de una plataforma virtual de los cursos teóricos con la finalidad de reducir los tiempos de esperas en ejecución de los módulos de entrenamiento y así, no prescindir de la disponibilidad de los instructores.

Tabla 64:

Propuestas de mejora para insatisfacción del cliente-reclutamiento externo

N°	Problema	Causas asociadas	Propuesta de mejora
1	Insatisfacción del cliente interno	No se evalúa las competencias de los candidatos	1. Diseñar el diccionario de competencias de la empresa. 2. Brindar capacitación y entrenamiento en evaluación por competencias.
2		No se cuenta con evaluaciones psicológicas por categoría ocupacional	1. Implementar batería de pruebas por categoría ocupacional. 2. Brindar capacitación y entrenamiento en evaluaciones psicológicas.
3		No se evalúa el desempeño de los candidatos en sus empresas anteriores	Implementar el procedimiento de evaluación de referencias laborales.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para reducir o eliminar los reclamos del cliente interno, se busca mejorar la calidad del proceso de selección mediante el diseño del diccionario de competencias, la implementación de batería de pruebas por categoría ocupacional, la implementación de la evaluación de referencias laborales y finalmente la capacitación en estas herramientas a los implicados.

### **3.1.2.1. Procedimiento de captación de referidos**

Actualmente una de las problemáticas más resaltantes en el proceso de reclutamiento externo, es la falta de disponibilidad de candidatos que se ajusten al perfil del puesto y estén interesados en la propuesta. A esto se suma la falta de personal especializado, el alto crecimiento y competencia en el sector construcción y la periodicidad de los proyectos.

La mejora propuesta para este caso es la implementación de un procedimiento de captación de referidos el cual consiste en que los propios trabajadores de las diferentes áreas de la empresa propongan a candidatos potenciales los cuales se desenvolverán adecuadamente en sus puestos. Este procedimiento tiene como objetivo reducir o eliminar las esperas en la recepción de candidatos que se ajusten al perfil del puesto luego de las publicaciones; las cuales pueden representar de 8 a 13 días según la categoría ocupacional.

El proceso consiste en que mensualmente el área de reclutamiento y selección identifica los puestos con mayor demanda de la empresa, a partir de esto se lanza una campaña comunicacional institucional en coordinación con comunicación interna donde se solicite a los trabajadores que envíen los Curriculum Vitae de personal calificado a un correo electrónico determinado, señalando el puesto o puestos que podrían cubrir en la actualidad o en futuras convocatorias. Asimismo se implementarán buzones en todas las plantas de la empresa donde los trabajadores podrán introducir CVs físicos, los cuales serán recogidos periódicamente por un asistente de reclutamiento y selección.

Posteriormente, los datos y CVs serán importados y centralizados en el sistema de información y utilizados para el proceso de selección. A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso:

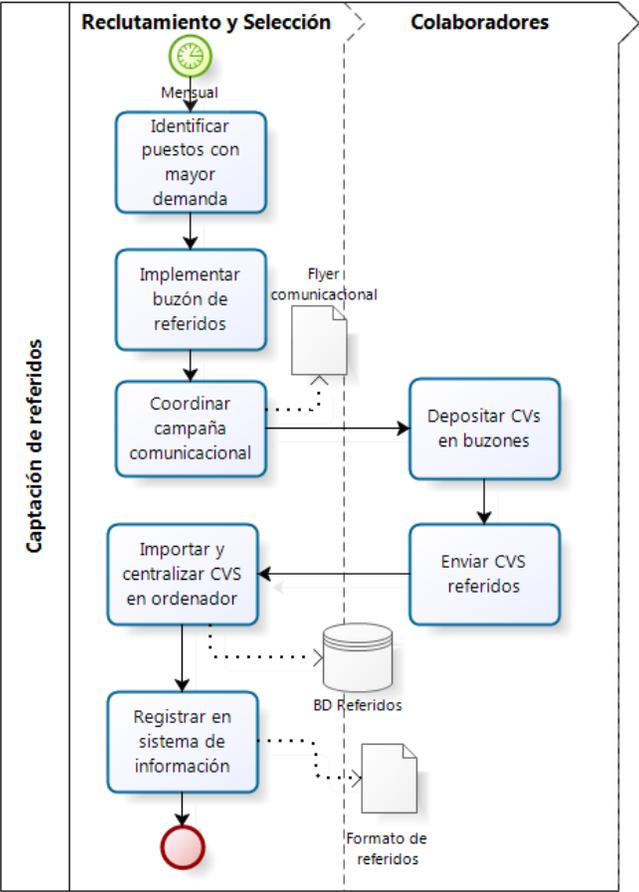


Figura 73. Pareto- Procedimiento de captación de referidos

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta el diseño formato para el registro de los candidatos referidos y los que participan en los diferentes procesos de selección, el cual contendrá datos personales, de educación y de estudios complementarios. Asimismo se podrá adjuntar el CV del candidato.

Datos Personales			
Apellidos y Nombres:			DNI:
Referido por:			
Fecha de nacimiento			
Dirección			
Puestos recomendados			
Teléfono 1			
Teléfono 2			
Educación			
Estudios 1:			Grado:
	Desde:		Hasta:
Estudios 2:			Grado:
	Desde:		Hasta:
Estudios 3:			Grado:
	Desde:		Hasta:
Estudios Complementarios			
Estudios 1:			
	Desde:		Hasta:
Estudios 2:			
	Desde:		Hasta:
Estudios 3:			
	Desde:		Hasta:
Experiencia profesional			
Cargo 1:			
	Desde:		Hasta:
Funciones:			
Cargo 2:			
	Desde:		Hasta:
Funciones:			
Cargo 3:			
	Desde:		Hasta:
Funciones:			
Adjuntar CV			

Figura 74. Formato de base de datos

Fuente: Elaboración propia

El sistema de información permitirá contar con una base de datos procesada, organizada e integrada de candidatos. Además, se podrá visualizar la información con los filtros seleccionados por el usuario de manera que permita una ágil y eficiente búsqueda de candidatos que se ajusten al puesto. A continuación se presenta el tipo de reporte que se podrá generar producto de la base de datos de referidos:

Por Carrera: Ingeniería Industrial

Apellidos y Nombres	Código	Puestos recomendados	Situación	Referido por	Fecha de Nacimiento	Edad	Experiencia 1	Experiencia 2	Observaciones	
										Ver CV
										Ver CV
										Ver CV
										Ver CV
										Ver CV
										Ver CV
										Ver CV

Figura 75. Base de datos de referidos

Fuente: Elaboración propia

Además, se propone la implementación del siguiente indicador de control que permitirá medir y evaluar la eficacia del proceso así como mejorarlo continuamente:

<b>FICHA DE INDICADOR DE PROCESO</b>	
<b>Nombre del Indicador:</b>	<b>Eficacia de candidatos referidos</b>
<b>Responsable de medición:</b>	<b>Supervisor de Reclutamiento y Selección</b>
<b>Variable:</b>	<b>Candidatos referidos</b>
<b>Descripción:</b>	<b>Indica la cantidad de procesos de selección que son cubiertos con personal referido.</b>
<b>Objetivos de su evaluación:</b>	<b>Identificar la eficacia del proceso de candidatos referidos mediante la cantidad de procesos cubiertos bajo esta modalidad</b>
<b>Fórmula de cálculo:</b>	<b><math display="block">\frac{\text{Procesos Cubiertos por referidos}}{\text{Total de procesos de reclutamiento y selección}} \times 100</math></b>
<b>Tendencia:</b>	
<b>Unidad de medición:</b>	%
<b>Periodicidad:</b>	Mensual
<b>Metodología de medición:</b>	Reporte en sistema de información
<b>Fuentes de información:</b>	Sistema de información

Figura 76. Ficha de Indicador de proceso candidatos referidos

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se expone la hoja de análisis del proceso a fin de conocer sus elementos generales:

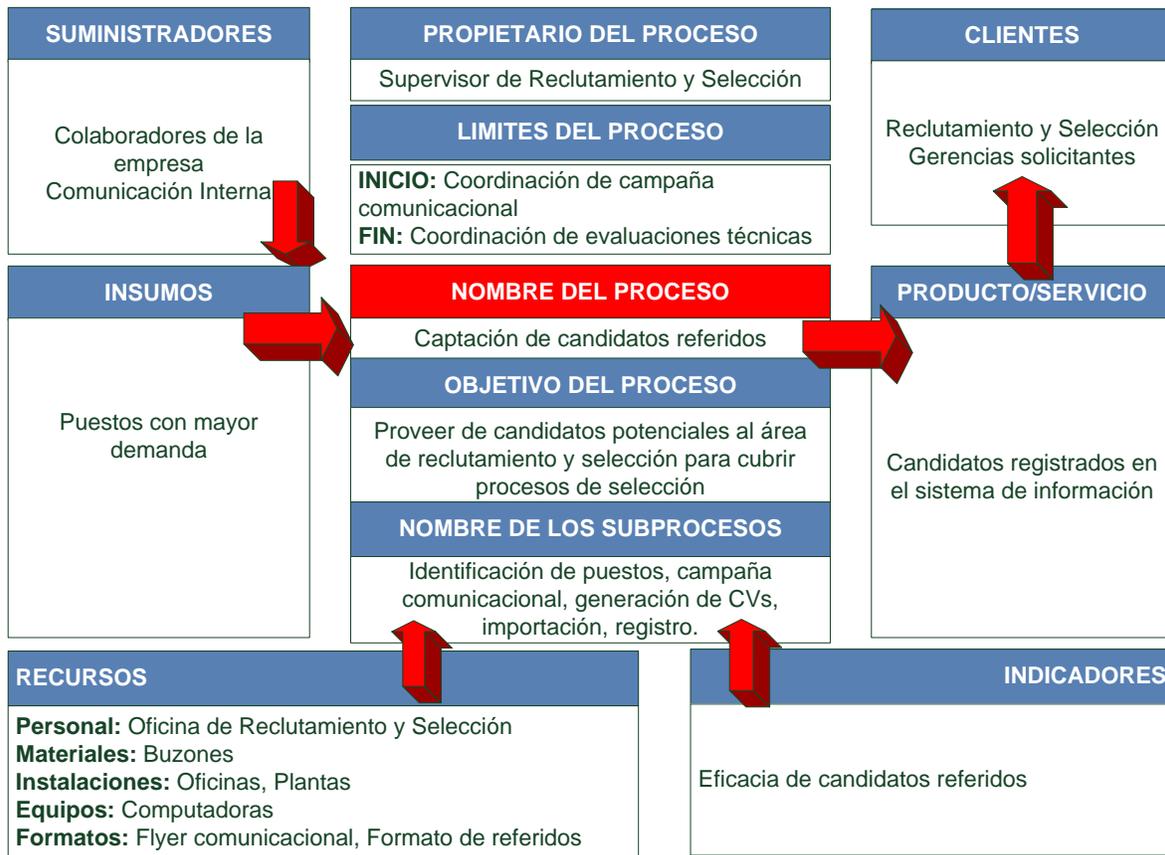


Figura 77. Caracterización del proceso de captación de candidatos referidos

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2.2. Procedimiento de reclutamiento interno

Como se mencionó anteriormente, unas de las problemáticas más resaltantes en el proceso de reclutamiento externo, es la captación de personal calificado que se ajuste al perfil del puesto por lo cual se ha propuesto la implementación de un procedimiento de captación de personal referido. Adicionalmente, a continuación se plantea otra mejora para abordar esta problemática la cual es la implementación del procedimiento de reclutamiento interno en todos los procesos de reclutamiento y selección.

Si bien es cierto existe un proceso de reubicación de personal, este es completamente reactivo ya que es gestionado directamente por la gerencia solicitante y sin la participación de reclutamiento y selección. Este nuevo procedimiento, el cual será liderado

por el área de reclutamiento y selección, tiene como objetivo utilizar personal calificado propio de la empresa para cubrir vacantes mediante transferencias o promociones (ascensos).

El proceso consiste en realizar una campaña comunicacional en coordinación con comunicación interna, donde se indicará la necesidad de cubrir una determinada posición hasta una determinada fecha. Al mismo tiempo, el asistente de reclutamiento y selección buscará candidatos potenciales en el sistema de información para que participen en el proceso mediante la verificación de su educación, experiencia y demás requisitos del perfil, un mínimo de 6 meses laborando en la empresa y sus 2 últimas evaluaciones de desempeño aprobatorias.

Con los trabajadores que cumplan estos requisitos, se determinará una terna la cual será entregada al Jefe o Gerente del área solicitante, adjuntando su Curriculum Vitae.

El asistente de reclutamiento y selección deberá revisar la terna con el Jefe o Gerente del área solicitante, quienes determinarán los postulantes que continuarán en el proceso.

Los postulantes calificados pasarán por una entrevista personal donde se evaluará sus aptitudes, competencias y expectativas del puesto.

Los postulantes calificados en la evaluación con reclutamiento y selección pasarán una entrevista o evaluación técnica con la gerencia solicitante.

Una vez que la gerencia solicitante haya elegido al candidato mediante la evaluación técnica, el área de reclutamiento y selección coordinará con el jefe actual del trabajador la fecha del último día de labor y la fecha de ingreso con la gerencia solicitante.

A continuación se solicitará la aprobación del formato de reubicación de personal el cual deberá ser firmado por la gerencia de origen y la gerencia destinataria.

Finalmente se programará y ejecutará la firma de la adenda del contrato del trabajador y la actualización del file de personal.

A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso:

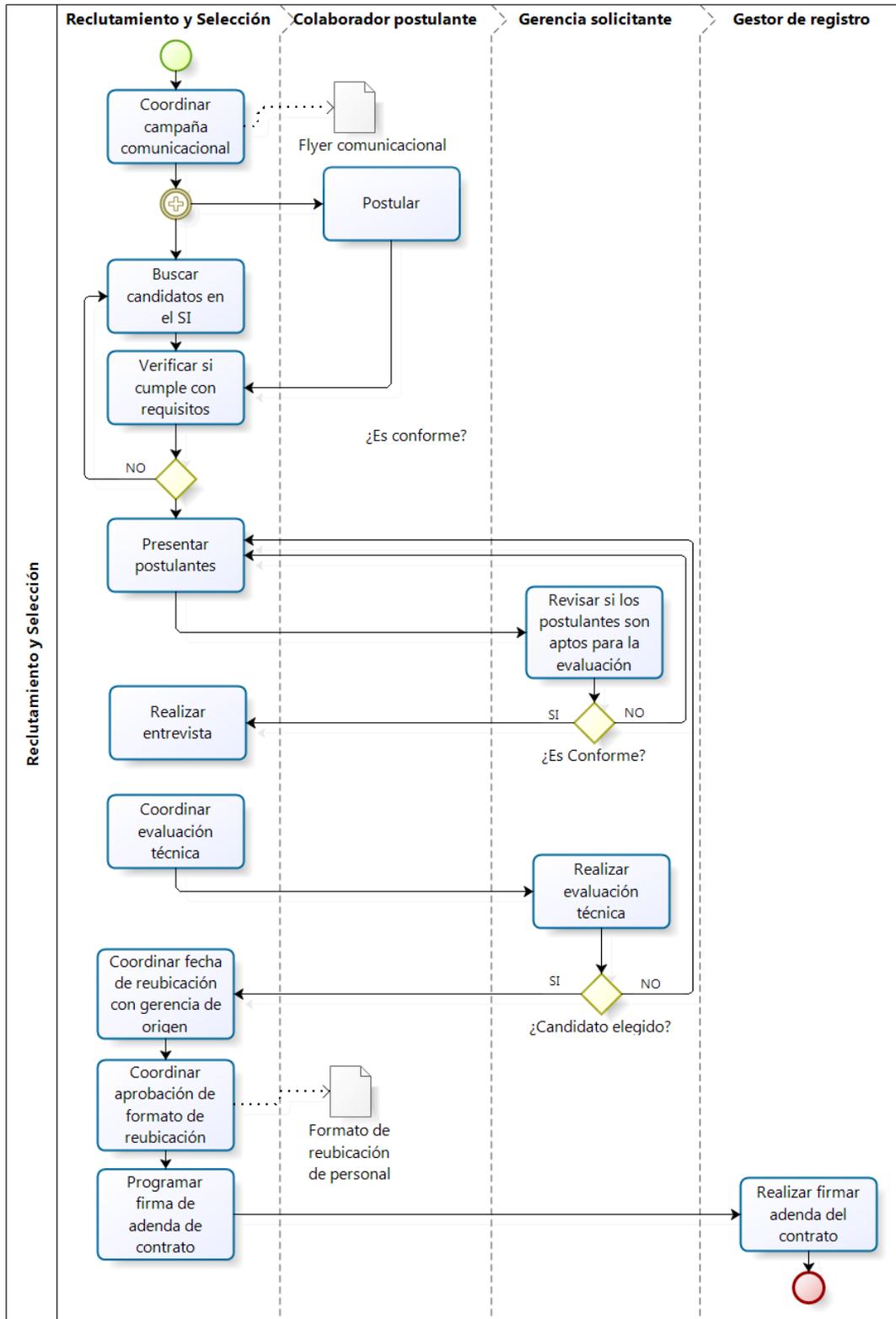


Figura 78. Flujograma de reclutamiento interno

Fuente: Elaboración propia

Además, se propone la implementación del siguiente indicador de control que permitirá medir y evaluar la eficacia del proceso así como mejorarlo continuamente:

<b>FICHA DE INDICADOR DE PROCESO</b>			
<b>Nombre del Indicador:</b>	Eficacia de reclutamiento interno		
<b>Responsable de medición:</b>	Supervisor de Reclutamiento y Selección		
<b>Variable:</b>	Procesos de reclutamiento interno		
<b>Descripción:</b>	Indica la cantidad de procesos de selección que son cubiertos con reclutamiento interno		
<b>Objetivos de su evaluación:</b>	Identificar la eficacia del proceso de reclutamiento interno mediante la cantidad de procesos cubiertos bajo esta modalidad		
<b>Fórmula de cálculo:</b>	$\frac{\text{Procesos Cubiertos de forma interna}}{\text{Total de procesos de reclutamiento y selección}} \times 100$		
<b>Tendencia:</b>		<b>Unidad de medición:</b>	%
<b>Periodicidad:</b>	Mensual		
<b>Metodología de medición:</b>	Reporte en sistema de información		
<b>Fuentes de información:</b>	Sistema de información		

Figura 79. Ficha de indicador de eficacia de reclutamiento interno

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se expone la hoja de análisis del proceso a fin de conocer sus elementos generales:

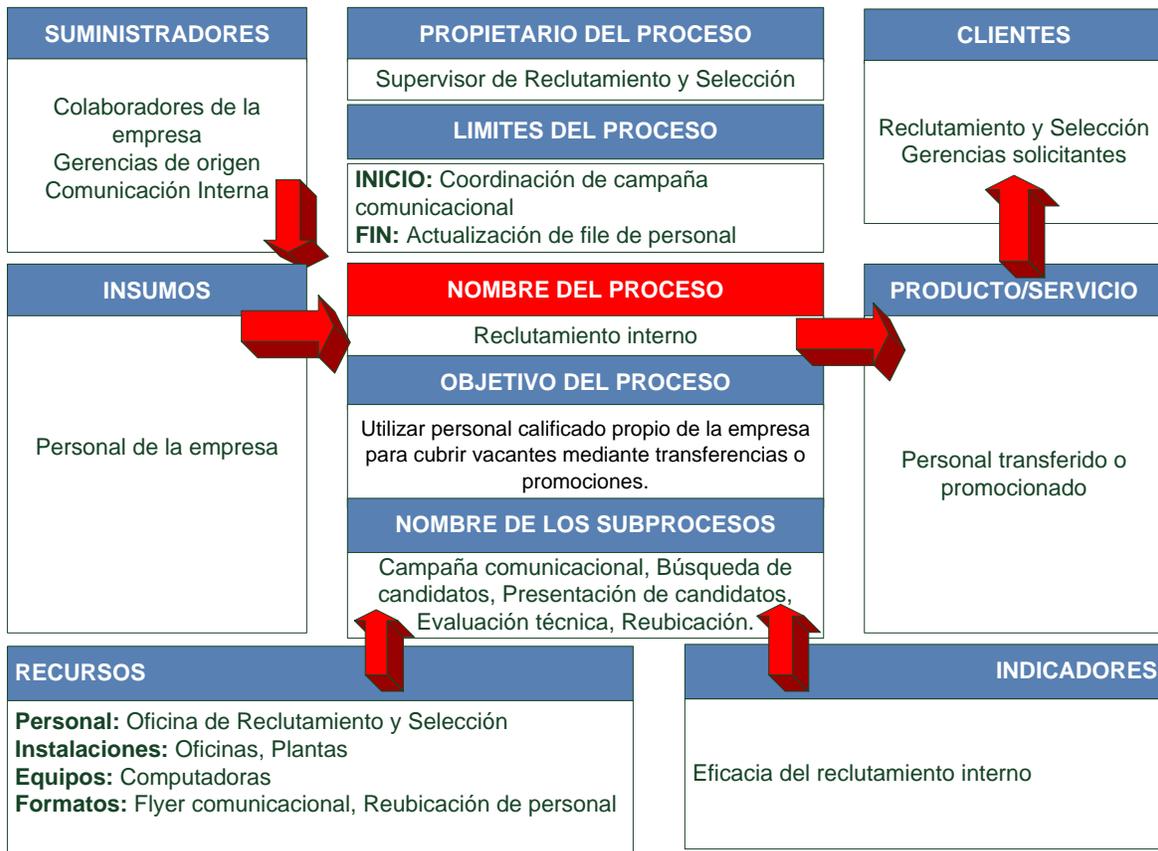


Figura 80. Caracterización del proceso de reclutamiento interno

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2.3. Reducir y eliminar desperdicios

En base a las entrevistas realizadas, el estudio de métodos, el estudio de tiempos y movimientos, el análisis del diagrama de flujo y los diagramas causas efecto se identificaron y cuantificaron desperdicios con el fin de identificar oportunidades de mejora.

Dentro del análisis de los procesos se identificaron algunos tipos de despilfarros o mudas, las cuales fueron basadas en lo identificado por Taichi Ohono, creador del Toyota Production System, las cuales son:

- Esperas: Los asistentes esperan información el siguiente paso para continuar el proceso.

- Movimientos innecesarios: Movimientos que se pueden evitar como búsquedas de información.
- Procesamiento: Proceso más allá del estándar requerido.

A continuación se presenta los tipos de desperdicio, las mejoras propuestas de reclutamiento y selección y los tiempos de ahorro mensuales (horas) que representarían su implementación.

Tabla 65:

Mejoras propuestas por desperdicio-Reclutamiento externo e interno

Actividad	Tipo de Desperdicio	Mejora propuesta	TE (min)	TE mejorado (min)	Ahorro Mensual (hr)		
Verificar nivel remunerativo	Movimiento de información	Disponer de los niveles remunerativos en el sistema de información	4.16	1.06	2.28		
Realizar análisis curricular- Jefes	Movimiento de información	Utilizar una aplicación informática para descargar y centralizar los CVs automáticamente	1.24	0.89	2.94		
Realizar análisis curricular- Sup. / Coordinador			2.59	2.31	4.91		
Realizar análisis curricular- Analista/ Asistente			1.98	1.67	1.05		
Realizar análisis curricular- Técnico			1.60	1.27	1.56		
Realizar análisis curricular- Operario			1.14	0.78	3.73		
Realizar análisis curricular-Practicante			1.14	0.78	0.10		
Adjuntar CVs aptos en carpeta			1.30	0.00	1.49		
Verificar documentación	Procesamiento	Reducir de 7 formatos (2 de datos personales y 5 de declaraciones)	17.08	5.15	13.72		
Preparar file de personal			99.42	29.99	79.85		
Preguntar sobre personal no apto a personal	Tiempo de espera	Disponer del personal no apto en el sistema de información	2.21	1.06	6.33		
Presentar File		Trasladar al Gestor de registro del área de Administración de	34.47	2.11	59.32		
Regularizar file			19.43	2.11	9.52		
Recibir requerimiento	Procesamiento	Implementar un sistema de información que estandarice el proceso, automatice tareas, mantenga un registro de datos a tiempo real, integre y permita monitorear procesos.	2.06	0.53	2.81		
Verificar formato de requerimiento de personal			1.49	1.06	0.79		
Solicitar regularización			0.43	0.21	0.08		
Asignar requerimiento			5.84	1.58	7.80		
Remitir CVs aptos			1.43	0.53	1.03		
Enviar propuesta laboral			3.01	0.53	2.86		
Completar formato de reubicación de personal			37.72	5.28	22.17		
Completa formato de examen médico			1.83	1.06	1.41		
Apuntar firma de contrato en pizarra			1.40	0.00	2.56		
Consolidar formatos de examen médico			4.34	0.00	1.59		
Programar examen médico			3.48	0.00	1.27		
Completar formato de charla de inducción			1.15	0.95	0.03		
Consolidar formatos de charla de inducción			3.28	0.00	0.44		
Programar charla de inducción			2.11	0.00	0.28		
Completa formato de firma de contrato			2.20	1.06	2.10		
Consolidar formatos de firma de contrato			3.27	0.00	6.00		
Programar firma de contrato			3.78	2.11	0.61		
Confirmar firma de contrato			2.05	0.00	3.76		
Realizar reporte individual			40.92	5.28	4.75		
Realizar reporte de RyS			76.06	5.28	4.72		
Realizar reporte solicitado por Gerencia solicitante			74.01	5.28	9.16		
Solicitar firma de formato de entrevista personal			Tiempo de espera		10.89	5.28	1.29
<b>Total Ahorro (hr)</b>					<b>264.32</b>		

Fuente: Elaboración propia

Asimismo se presenta las mejoras propuestas de inducción específica por cada tipo de desperdicio y los tiempos de ahorro mensuales (horas) que representarían su implementación:

Tabla 66:

Mejoras propuestas por desperdicio- Inducción específica

Actividad	Tipo de Desperdicio	Mejora propuesta	T estándar (min)	T estándar mejorado (min)	Ahorro mensual (hr)
Verificar firma de contrato	Procesamiento	Implementar un sistema de información que estandarice el proceso, automatice tareas, mantenga un registro de datos a tiempo real, integre y permita monitorear procesos.	1.87	1.06	0.30
Organizar ficha de entrenamiento			13.08	0.00	4.80
Registrar personal entrenado			2.09	1.06	0.72
Generar ficha de entrenamiento			2.26	1.06	0.85
Completar datos de ficha de entrenamiento			1.99	1.06	0.65
Programar módulo de entrenamiento			5.97	5.28	2.23
Remitir correo confirmando módulo de entrenamiento			3.39	0.00	10.83
Registrar módulo de entrenamiento			0.70	0.00	2.25
Comunicar cancelación de módulo de entrenamiento			2.33	0.00	0.62
Verificar ficha de entrenamiento			3.67	1.58	1.46
Registrar entrenamiento			2.57	0.00	1.80
Digitalizar ficha de entrenamiento			3.24	0.00	2.27
Comunicar finalización de entrenamiento			4.22	0.00	2.95
Elaborar e imprimir cargo para administración de personal			6.33	1.06	0.35
Coordinar con reclutamiento y Selección	Tiempo de espera		18.48	1.58	6.19
Realizar consulta a Supervisor de CyD			8.17	2.11	2.22
<b>Total Ahorro (hr)</b>					<b>40.50</b>

Fuente: Elaboración propia

### **3.1.2.4. Implementación de un sistema de información**

Los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica serán soportados por un sistema de información con la finalidad de estandarizar y automatizar los procesos, reducir y/o eliminar las esperas a lo largo del proceso por parte del supervisor o asistentes, eliminar tareas y documentación que no generan valor, contar con disponibilidad de información a tiempo real, planificar y controlar los procesos y generar reportes e indicadores automáticos.

#### **3.1.2.4.1. Requerimiento de personal**

Para registrar el requerimiento, la gerencia solicitante ingresará al sistema de información mediante su usuario y contraseña. Para realizar el requerimiento de personal, la gerencia solicitante deberá seleccionar el puesto, cantidad de vacantes, motivo de contratación (necesidades temporales, reemplazo por renuncia o desvinculación, incremento de producción, nuevo proyecto, aumento de vacantes), sustento y comentarios adicionales. Una vez registrada esta información, estará disponible para su aprobación por mediante el sistema.

En caso de ser un puesto nuevo, deberá ingresar a la opción de puesto nuevo y registrar la información de objetivo del puesto.

Esta función del sistema elimina los formatos manuales que se utilizan, la excesiva documentación que llega a reclutamiento y selección y los movimientos innecesarios. Adicionalmente suministra información de fechas de solicitud, cantidad de vacantes y motivos de contratación que servirán para la construcción de reportes e indicadores.

Requerimiento | Puesto Nuevo

**REQUERIMIENTO DE PERSONAL**

Gerencia solicitante: Operaciones  
Superintendencia: Operaciones mineras

Puesto:    
Planta:

Motivo:    
Cantidad:

Adjuntar sustento

Comentarios



Figura 81. Interfaz requerimiento

Fuente: Elaboración propia

Una vez registrada esta información, el supervisor de reclutamiento y selección aprobará o rechazará la solicitud, mediante el siguiente interfaz:

Requerimiento | Asignación | Creación de Perfil | Reclutamiento | Selección | Incorporación | Entrenamiento | Pro < >

Fecha de Solicitud: 13/10/2013      Gerencia solicitante: Operaciones

Puesto: Jefe de Planta      Ver Perfil      Cantidad de vacantes: 2

Motivo: Reemplazo      Planta: San Juan

Aprobado por: Superintendente de Operaciones      Ver Sustento

Comentarios del solicitante: Reemplazo del Ing. Molina, el cual renunció el 02/10/2013.

Comentarios de RyS:

Aprobar      Rechazar      Siguiente

Figura 82. Interfaz aprobación

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2.4.2. Asignación

Una vez aprobado el requerimiento, el supervisor de reclutamiento y selección deberá ingresar al interfaz de asignación. En este interfaz podrá visualizar la cantidad de procesos en por fase (reclutamiento, selección e incorporación), total de procesos y total de procesos críticos (mayores a 30 días) por asistente. Adicionalmente, podrá ingresar a una bitácora con el detalle de cada uno de sus procesos (puesto, planta, fase, tiempo transcurrido). Con esta información podrá analizar la carga de trabajo para la asignación del asistente.

Asimismo, esta interfaz cuenta con una funcionalidad de asignar a un asistente automáticamente según los siguientes criterios:

- Carga de trabajo: Asistente con menos procesos a cargo en las etapas de reclutamiento y selección.

- Criticidad: Asistentes con procesos vigentes mayores a 30 días.

Según estos criterios, el sistema recomendará el asistente más ideal para llevar el proceso, en embargo, la decisión final será la del supervisor de reclutamiento y selección.

Una vez elegido el asistente ideal, se deberá pulsar el botón enviar el cual remitirá un correo electrónico automático al asignado señalando la fecha de solicitud, fecha de aprobación, el puesto y la cantidad de vacantes.

Esta interfaz permite establecer criterios para asignar y priorizar requerimientos lo cual es una actividad que no se hacía anteriormente. Adicionalmente, elimina el envío de correos de forma manual y suministra información sobre la fecha de aprobación, la cual servirá para la construcción de reportes e indicadores.

Requerimiento	Asignación	Creación de Perfil	Reclutamiento	Selección	Entrenamiento	Programación	Ejecución
	Procesos en Reclutamiento	Procesos en Selección	Procesos en Incorporación	Procesos Críticos	Total Procesos		
Asistente 1	23	23	10	10	45	Ver procesos	
Asistente 2	18	12	15	6	45	Ver procesos	
Asistente 3	20	10	13	4	43	Ver procesos	
Asistente 4	10	20	10	6	40	Ver procesos	
Asistente 5	18	12	15	6	45	Ver procesos	

Criterios de Asignación  Carga de Trabajo  Criticidad

Puesto	Gerencia	Fecha de Solicitud	Fecha de Aprobación	Cantidad de vacantes	Asignación recomendada	Asignación final
Jefe de Mantenimiento	Mantenimiento	13/12/2013	13/12/2013	2	Asistente 1	Asistente ▼ Enviar
Asistente de Mant.	Mantenimiento	13/12/2013	13/12/2013	2	Asistente 1	Asistente ▼ Enviar
Jefe de Planta	Operaciones	14/12/2013	16/12/2013	2	Asistente 3	Asistente ▼ Enviar
Asistente de Planta	Operaciones	14/12/2013	16/12/2013	2	Asistente 3	Asistente ▼ Enviar

Guardar Siguiete

Figura 83. Interfaz asignación

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2.4.3. Creación de perfil

Este interfaz será activado para los puestos nuevos. Para el relevamiento del perfil del puesto, el asistente encargado deberá programar una reunión con la gerencia solicitante donde se preguntará sobre el objetivo, funciones del puesto y los requerimientos de educación, experiencia y conocimientos. Esta información deberá ser registrada en el sistema y aprobada por la gerencia solicitante y luego por el supervisor de reclutamiento y

selección. Una vez aprobada será enviada automáticamente a compensación salarial para la valorización del puesto.

En caso la gerencia solicitante no apruebe el perfil de puesto, podrá colocar las observaciones en una opción del interfaz.

Requerimiento | Asignación | Creación de Perfil | Reclutamiento | Selección | Incorporación | Entrenamiento | Programación | Ejec < >

Puesto: Jefe de TI  
Fecha de Creación del Perfil: 14/10/2013 Gerencia: Tecnologías de Información

Misión del puesto

Funciones del Puesto

Verbo Objeto Finalidad

Requerimientos del puesto

Completa Incompleta Grado Especialidad

Secundaria Egresado  
Técnica Bachiller  
Universitario Titulado  
Maestría egresado  
Maestría titulado  
Doctorado egresado  
Doctorado titulado

Conocimientos

Excel Inglés No aplica Básico Intermedio Avanzado

Experiencia

Competencias específicas A B C D

Enviar para aprobación

Agregar función

Agregar competencia

Figura 84. Interfaz creación de perfil

Fuente: Elaboración propia

#### 3.1.2.4.4. Reclutamiento

Para reclutamiento externo, una vez realizado el filtro curricular y se haya seleccionado a los postulantes que cumplen con los requisitos, se procede con los filtros telefónicos.

En la interfaz reclutamiento se registrará los datos de postulantes como apellidos y nombres, pretensiones salariales, teléfono, si se encuentra apto o no para la evaluación, fuentes de reclutamiento y fecha de evaluación.

Esta función del sistema elimina los formatos aislados de reclutamiento con los que se trabajan actualmente y los integra al proceso. Adicionalmente, permite contar con una

base de datos actualizada de postulantes para otras posiciones y suministra información sobre pretensiones salariales en el mercado, fuentes de reclutamiento más eficaces y datos para la elaboración de reportes e indicadores como la fecha de convocatoria y fecha de evaluación programada.

Para reclutamiento externo, el asistente deberá elegir a los trabajadores que están postulando. A partir de esto, se visualizará en el sistema el puesto, sueldo actual y ubicación para determinar la factibilidad de continuar con el proceso.

The screenshot displays a recruitment system interface with the following components:

- Navigation Tabs:** Requerimiento, Asignación, Creación de Perfil, Reclutamiento, Selección, Incorporación, Entrenamiento, Programación, Ejecución.
- Header Information:**
  - Fecha de Asignación: 13/10/2013
  - Cantidad de vacantes: 2
  - Planta: San Juan
- Job Details:**
  - Puesto: Jefe de Planta
  - Motivo: Reemplazo
  - Aprobado: Superintendente de Operaciones
  - Gerencia solicitante: Operaciones
- Buttons:** Ver Sustento, Ver Perfil, Ver Base de Datos.
- Form Section 1 (Externo):**
  - Tipo de Reclutamiento: Externo
  - Table with columns: Apellidos y Nombre, Pretensiones salariales, Celular/Teléfono, Apto para evaluación, Fuente de reclutamiento, Fecha de evaluación.
  - Candidates listed: Manuel Sotelo, Marco Soto, Mariel Saldaña, Carlos Rodriguez, Roberto Gomez.
  - Buttons: Aquear candidato, Eliminar candidato, Ir a Evaluación.
- Form Section 2 (Interno):**
  - Tipo de Reclutamiento: Interno
  - Table with columns: Colaborador, Puesto Actual, Sueldo Actual, Gerencia, Ubicación, Apto para evaluación.
  - Candidate listed: Juan Rojas Salazar.
  - Buttons: Ir a Evaluación, Guardar, Siguiente.

Figura 85. Interfaz creación de perfil

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2.4.5. Selección

Este es una interfaz personalizada donde el asistente deberá seleccionar al postulante e ingresar a la opción de Ir a evaluación, donde se registrarán las fechas, horas, tipos de evaluación, observaciones y se adjuntarán las mismas.

Una vez concluidas las evaluaciones con reclutamiento y selección, el asistente definirá si el postulante está apto para continuar o no con el proceso. En caso el postulante sea

rechazado, se enviará un correo electrónico automático comunicándole sobre la finalización del proceso.

Para los candidatos que aprueben la evaluación con reclutamiento y selección, el sistema habilitará la evaluación con la gerencia solicitante donde se registrará la información de la evaluación. En caso que el postulante sea aprobado, continuará con el proceso de selección mediante la evaluación de referencias laborales, mientras que a los postulantes que no hayan sido aprobados se les enviará un correo electrónico automático sobre la finalización del proceso.

Esta función eliminará los formatos manuales información y permitirá contar con información clave como niveles y causas de deserción y fechas de evaluación ejecutadas para la elaboración de reportes e indicadores.

Requerimiento	Asignación	Creación de Perfil	Reclutamiento	Marco Soto	Incorporación	Entrenamiento	Programación	Ejecución
---------------	------------	--------------------	---------------	------------	---------------	---------------	--------------	-----------

Puesto en búsqueda: Jefe de TIC      Nombre del candidato: Marcos Sotos Asalde  
Pretensiones Salariales: S/.5000      Teléfono/Celular: 959894854  
Fuente de Reclutamiento: Bumeran     

**EVALUACIÓN CON RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Fecha de evaluación	Hora	Tipo de Evaluación	Observaciones	Adjuntar Evaluación
13/12/2014	4:30 p.m	Psicológica		<input type="checkbox"/>
13/12/2014	4:30 p.m	Entrevista por competencias		<input type="checkbox"/>
14/12/2014	4:30 p.m	Assesment Center		<input type="checkbox"/>

Apto en evaluación con RyS     SI     NO

**EVALUACIÓN CON GERENCIA SOLICITANTE**

Fecha de evaluación	Hora	Tipo de Evaluación	Evaluador	Observaciones	Adjuntar Evaluación
16/12/2014	4:30 p.m	Evaluación de conocimiento	José Vega		<input type="checkbox"/>
16/12/2014	5:30 p.m	Entrevista técnica	José Vega		<input type="checkbox"/>

Apto en evaluación con gerencia solicitante     SI     NO

Figura 86. Interfaz de selección

Fuente: Elaboración propia

Los postulantes que hayan aprobado las evaluaciones anteriores pasarán la última de evaluación de referencias laborales donde jefes anteriores calificarán su desempeño. Esta opción se ha añadido al proceso con el objetivo de incrementar la calidad de los trabajadores y estará incluida en el sistema.

Requerimiento | Asignación | Creación de Perfil | Reclutamiento | Marco Soto | Incorporación | Entrenar < | >

**REFERENCIAS LABORALES**

Empresa

Teléfono

Nombre del contacto

Puesto del contacto

Puesto que desempeñó

Causa de desvinculación

Evaluación	Muy Bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy Alto
Puntualidad	<input type="radio"/>				
Proactividad	<input type="radio"/>				
Calidad en el trabajo	<input type="radio"/>				
Aptitud en el trabajo	<input type="radio"/>				
Responsabilidad	<input type="radio"/>				
Actitud colaborativa	<input type="radio"/>				

Si tuviera la oportunidad, volvería a contratar a esta persona:  SI  NO

Recomendaría a esta persona para el puesto:  SI  NO

Observaciones:

Figura 87. Interfaz de Referencias laborales

Fuente: Elaboración propia

#### 3.1.2.4.6. Incorporación

Para el proceso de incorporación el asistente deberá registrar primero la programación de exámenes médicos, seleccionando a los trabajadores calificados, fecha, hora y proveedor. El sistema enviará automáticamente un correo electrónico a los proveedores notificándoles esta información.

Luego de la ejecución del exámenes médico, se registrará si el candidato se encuentra apto, no apto o apto sin restricción. Finalmente, se adjuntará la evaluación médica digital. Para las reprogramaciones, se deberá refrescar el sistema con la opción reprogramar.

A los candidatos que se encuentren aptos, el sistema les enviará automáticamente un correo electrónico con la propuesta laboral, formalizando así su incorporación a la empresa.

Para los postulantes que hayan aprobado la evaluación médica, se les habilitará la opción de charlas de inducción, donde el asistente deberá seleccionar la lista de personal, fecha y hora programada. Igualmente, el sistema enviará automáticamente un correo electrónico a los responsables del dictado de la charla de inducción.

Para los postulantes que hayan recibido la charla de inducción, se les habilitará la opción de firmas de contrato, donde el asistente deberá seleccionar la lista de personal, fecha y hora programada. El supervisor de reclutamiento y selección deberá programar la lista final por firmar contrato debido a que hay una capacidad operativa máxima de 5 personas por día, priorizando los puestos claves y procesos críticos. El sistema enviará automáticamente un correo electrónico al gestor de registros notificándole dicha información.

Finalmente el asistente registrará la fecha de ejecución de firma de contrato.

Esta función eliminará las actividades manuales de registro y consolidación de bases de datos y envío de correos, y permitirá obtener información clave del proceso como tiempos de incorporación.

Requerimiento	Asignación	Creación de Perfil	Reclutamiento	Selección	Incorporación	Entrenamiento	Programación	Ejecución
<b>EXAMEN MÉDICO</b>								
Colaborador	Puesto	Fecha	Hora	Proveedor	Aptitud			Adjuntar evaluación
Marco Soto Asalde	Jefe de TIC	15/12/2014	8:30 p.m.	Natclar	<input type="checkbox"/> Apto	<input type="checkbox"/> Apto con restricción	<input type="checkbox"/> No apto	<input type="checkbox"/>
Mariel Saldaña	Jefe de Planta	13/12/2013	8:30 p.m.	Natclar	<input type="checkbox"/> Apto	<input type="checkbox"/> Apto con restricción	<input type="checkbox"/> No apto	<input type="checkbox"/>
Roberto Gomez Loj	Supervisor de Planta	10/12/2014	8:30 p.m.	Medcorp	<input type="checkbox"/> Apto	<input type="checkbox"/> Apto con restricción	<input type="checkbox"/> No apto	<input type="checkbox"/>
Agregar evaluación		Eliminar evaluación		Reprogramar				
		Enviar programación				Guardar		
<b>CHARLA DE INDUCCIÓN / FIRMA DE CONTRATO</b>								
Colaborador	Puesto	Fecha charla de inducción	Fecha firma de contrato programada	Fecha firma de contrato ejecutada				
	Jefe de TIC	17/12/2014	17/12/2014	17/12/2014				
	Jefe de Planta	17/12/2014	17/12/2014	17/12/2014				
	Jefe de Planta	17/12/2014	17/12/2014	17/12/2014				
Agregar colaborador		Eliminar colaborador						
		Enviar programación				Guardar		

Figura 88. Interfaz de incorporación

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2.4.7. Entrenamiento

Con este módulo de entrenamiento se busca la integración de procesos y eliminación de registro de datos duplicados.

En el interfaz, el asistente tendrá disponible la información de los trabajadores que han firmado contrato como puesto, gerencia, planta, jefe directo y la información editable de correo electrónico y celular. Para la programación de módulos se deberá ingresar a la opción Programar.

Requerimiento | Asignación | Creación de Perfil | Reclutamiento | Selección | Incorporación | Entrenamiento | Programación | Ejecución

LISTA DE PERSONAL POR ENTRENAR

Buscar

Colaborador	Puesto	Gerencia	Planta	Jefe Directo	Correo electrónico	Teléfono	Observaciones
Manuel Soto Almanza	Jefe de Planta	Operaciones	San Juan	José Vega	<input type="text" value="msotelo@gmail.com"/>	<input type="text" value="97662903"/>	<input type="text"/> Programar
Cristian Rojo Alaba	Asistente de CyD	RRHH	San Juan	Renzo Rodriguez	<input type="text" value="msotelo@gmail.com"/>	<input type="text" value="95832432"/>	<input type="text"/> Programar
Fiorela Ruiz Huanqui	Despachador	SAC	San Juan	Juan Rodriguez	<input type="text" value="frui89@hotmail.com"/>	<input type="text" value="97324122"/>	<input type="text"/> Programar

Figura 89. Interfaz de Entrenamiento

Fuente: Elaboración propia

#### 3.1.2.4.8. Programación

En el interfaz de programación se visualizará la información de los módulos por entrenar pertenecientes a cada trabajador dependiendo del puesto como instructor, modalidad y ubicación. Una vez coordinada la fecha y hora del entrenamiento, se procederá a registrar esta información. El sistema enviará automáticamente un correo electrónico a los instructores notificándoles estos datos.

Cuando finalice el módulo de entrenamiento, se visualizará la fecha de ejecución y el estado en concluido que será registrada por el instructor en el módulo ejecución. En caso de cancelación, se registrará el estado en cancelado.

Para las reprogramaciones, se deberá refrescar el sistema con la opción reprogramar.

Una vez finalidad todos los módulos, se podrá generar automáticamente la ficha de entrenamiento y el cargo de entrega a administración de personal.

Con esta función se busca automatizar el proceso y registrar datos clave para la generación de indicadores como fechas de programación y fechas de ejecución de los entrenamientos.

Requerimiento | Asignación | Creación de Perfil | Reclutamiento | Selección | Incorporación | Entrenamiento | Programación | Ejecución

Colaborador: Manuel Sotelo Almanza      Gerencia: Operaciones  
Puesto: Jefe de Planta      Planta: San Juan  
Correo electrónico: msotelo@gmail.com      Jefe Directo: José Vega  
Teléfono: 976629036

Módulo	Instructor	Modalidad	Ubicación	Fecha programada	Hora programada	Status	Fecha de Ejecución	Observaciones
Mantenimiento	José Guanilo	Presencial	San Juan	23/09/2014	9:00 a.m.	Completado	23/09/2014	
Logística	José Guanilo	Presencial	San Juan	25/09/2014	11:00 a.m.	Cancelado		
Tesorería	Sabrina Ruiz	Presencial	San Juan	27/09/2014	11:00 a.m.	Completado	23/09/2014	

Generar ficha de entrenamiento      Generar cargo de entrega

Figura 90. Interfaz de Programación

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2.4.9. Ejecución

Los instructores ingresarán con su clave y su usuario al sistema de información. En la opción de ejecución, podrán visualizar los módulos de entrenamiento programados (sólo los que pertenecen al instructor) con sus respectivas fechas programadas y deberán registrar las fechas de ejecución, calificaciones y status (completado, cancelado, reprogramado).

Esta información viajará al módulo de programación para que sea visualizada por el asistente de capacitación y desarrollo.

Con esta función se busca eliminar las actividades de registros físicos en las fichas de entrenamiento y liberar al asistente de capacitación y desarrollo de registros innecesarios. Además permitirá contar con información para la generación de indicadores.

MÓDULOS POR ENTRENAR										
Colaborador	Puesto	Gerencia	Planta	Módulo	Correo electrónico	Teléfono	Fecha de programación	Fecha de ejecución	Calificación	Status
Manuel Soto Almanza	Jefe de Planta	Operaciones	San Juan	Mantenimiento	msotelo@gmail.com	976629036	13/10/2014	13/10/2014	19	Completado
Cristian Rojo Alaba	Asistente de CyD	RRHH	San Juan	Mantenimiento	rrodriguez@gmail.com	958324321	13/10/2014	13/10/2014	19	Completado
Fiorela Ruiz Huanqui	Despachador	SAC	San Juan	Mantenimiento	frui@gmail.com	972231232	13/10/2014	13/10/2014	19	Completado

Figura 91. Interfaz de Ejecución

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2.5. Implementación de indicadores del proceso

Como se observó en el análisis de causas de los problemas, no se cuenta con un sistema de indicadores que permita hacer seguimiento, monitoreo, mejora continua de los procesos y permita tomar medidas preventivas y correctivas en la gestión.

A partir del análisis de procesos y las problemáticas encontradas se proponen los siguientes indicadores:

#### 3.1.2.5.1. Tiempo transcurrido del proceso

Permite determinar el tiempo efectivo transcurrido desde el requerimiento de personal con la finalidad de conocer el avance del proceso y si se encuentra dentro de los tiempos estándar permitidos. Lo ideal es segmentar las metas por categoría ocupacional para poder planificar, priorizar y controlar estos procesos y cumplir con las fechas de ejecución.

Este indicador permitirá conocer los procesos con mejores tiempos estándar, aquellos que están a punto de convertirse en críticos y aquellos que se encuentran críticos, es decir por encima de los tiempos estándar permitidos. También permitirá evaluar cada proceso por asistente, gerencia o categoría ocupacional.

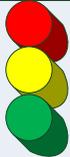
FICHA DE INDICADOR DE PROCESO			
<b>Nombre del Indicador:</b>	<b>Tiempo transcurrido del proceso</b>		
<b>Responsable de medición:</b>	<b>Supervisor de Reclutamiento y Selección</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Todos los procesos de reclutamiento y selección</b>		
<b>Descripción:</b>	<b>Indica el tiempo vigente del proceso desde el requerimiento de personal</b>		
<b>Objetivos de su evaluación:</b>	<b>Identificar si los procesos están dentro de los tiempos estándar permitidos</b>		
<b>Fórmula de cálculo:</b>	<b>Tiempo transcurrido desde el requerimiento de personal</b>		
<b>Semáforo</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo transcurrido &gt; Tiempo estándar</li> <li>Tiempo transcurrido = Tiempo estándar</li> <li>Tiempo transcurrido &lt; Tiempo estándar</li> </ul>		
<b>Tendencia:</b>		<b>Unidad de medición:</b>	<b>días</b>
<b>Periodicidad:</b>	<b>Semanal</b>		
<b>Metodología de medición:</b>	<b>Reporte de sistema de información</b>		
<b>Fuentes de información:</b>	<b>Sistema de información</b>		

Figura 92. Ficha de indicador de tiempo total del proceso

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2.5.2. *Tiempo total del proceso*

Permite conocer el tiempo efectivo transcurrido del proceso desde el requerimiento de personal hasta la contratación.

Este indicador permitirá conocer los procesos que fueron cerrados con eficientes tiempos estándar y aquellos que fueron cerrados por encima de los tiempos estándar permitidos

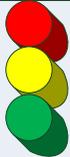
FICHA DE INDICADOR DE PROCESO			
<b>Nombre del Indicador:</b>	<b>Tiempo total del proceso</b>		
<b>Responsable de medición:</b>	<b>Supervisor de Reclutamiento y Selección</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Todos los procesos de reclutamiento y selección</b>		
<b>Descripción:</b>	<b>Indica el tiempo de cierre del proceso desde el requerimiento hasta la contratación del personal</b>		
<b>Objetivos de su evaluación:</b>	<b>Identificar que procesos fueron cerrados dentro o fuera de los tiempos estándar permitidos</b>		
<b>Fórmula de cálculo:</b>	<b>Fecha de contratación-Fecha de requerimiento</b>		
<b>Fórmula de cálculo:</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo de contratación &gt; Tiempo estándar</li> <li>Tiempo de contratación = Tiempo estándar</li> <li>Tiempo de contratación &lt; Tiempo estándar</li> </ul>		
<b>Tendencia:</b>		<b>Unidad de medición:</b>	<b>días</b>
<b>Periodicidad:</b>	<b>Semanal</b>		
<b>Metodología de medición:</b>	<b>Reporte de sistema de información</b>		
<b>Fuentes de información:</b>	<b>Sistema de información</b>		

Figura 93. Ficha de indicador de tiempo de contratación

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2.5.3. *Tiempo de selección*

Permite conocer el tiempo transcurrido del proceso desde el requerimiento hasta la selección del postulante idóneo.

Este indicador permitirá conocer los procesos donde los postulantes fueron seleccionados con eficientes tiempos estándar y aquellos que fueron seleccionados por encima de los tiempos estándar permitidos.

FICHA DE INDICADOR DE PROCESO			
<b>Nombre del Indicador:</b>	Tiempo de selección		
<b>Responsable de medición:</b>	Supervisor de Reclutamiento y Selección		
<b>Variable:</b>	Todos los procesos de reclutamiento y selección		
<b>Descripción:</b>	Indica el tiempo transcurrido desde el requerimiento hasta la selección del postulante idóneo		
<b>Objetivos de su evaluación:</b>	Identificar en que procesos se seleccionaron a los candidatos idóneos dentro de los tiempo estándar permitidos		
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Fecha de selección-Fecha de requerimiento		
<b>Fórmula de cálculo:</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo de selección &gt; Tiempo estándar de selección</li> <li>Tiempo de selección = Tiempo estándar de selección</li> <li>Tiempo de selección &lt; Tiempo estándar de selección</li> </ul>		
<b>Tendencia:</b>		<b>Unidad de medición:</b>	días
<b>Periodicidad:</b>	Semanal		
<b>Metodología de medición:</b>	Reporte de sistema de información		
<b>Fuentes de información:</b>	Sistema de información		

Figura 94. Ficha de indicador tiempo de selección

Fuente: Elaboración propia

#### 3.1.2.5.4. Tiempo de incorporación

Permite conocer el tiempo transcurrido del proceso desde la selección hasta la contratación incluyendo los tiempos de exámenes médicos, charla de inducción, preparación de file de personal y contratación.

Este indicador permitirá conocer los procesos donde los postulantes fueron incorporados con eficientes tiempos estándar y aquellos que fueron seleccionados por encima de los tiempos de servicio permisibles.

FICHA DE INDICADOR DE PROCESO			
<b>Nombre del Indicador:</b>	<b>Tiempo de incorporación</b>		
<b>Responsable de medición:</b>	<b>Supervisor de Reclutamiento y Selección</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Todos los procesos de reclutamiento y selección</b>		
<b>Descripción:</b>	<b>Indica el tiempo transcurrido desde la selección del postulante idóneo hasta su contratación</b>		
<b>Objetivos de su evaluación:</b>	<b>Identificar si los tiempos de incorporación se encuentran dentro o fuera de los tiempos estándar permitidos</b>		
<b>Fórmula de cálculo:</b>	<b>Fecha de contratación-Fecha de selección</b>		
<b>Fórmula de cálculo:</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: red;">●</span> Tiempo de incorporación &gt; Tiempo estándar de incorporación</li> <li><span style="color: yellow;">●</span> Tiempo de incorporación = Tiempo estándar de incorporación</li> <li><span style="color: green;">●</span> Tiempo de incorporación &lt; Tiempo estándar de selección</li> </ul>		
<b>Tendencia:</b>		<b>Unidad de medición:</b>	<b>días</b>
<b>Periodicidad:</b>	<b>Semanal</b>		
<b>Metodología de medición:</b>	<b>Reporte de sistema de información</b>		
<b>Fuentes de información:</b>	<b>Sistema de información</b>		

Figura 95. Ficha de indicador tiempo de incorporación

Fuente: Elaboración propia

#### 3.1.2.5.5. Cantidad y % de procesos según estado

Estos indicadores permitirán medir y analizar la cantidad y proporción de procesos según la fase o estado en que se encuentran. Por ejemplo: Cantidad de procesos críticos, cantidad de procesos en reclutamiento, cantidad de procesos en reclutamiento, % de procesos dentro de los rangos permisibles, etc.

#### 3.1.2.5.6. Rotación rápida

Permite medir la calidad del proceso de selección debido a que es una métrica de cantidad de personal que se desvincula o es desvinculada del puesto luego de tres meses de haber sido contratado.

#### *3.1.2.5.7. Evaluación de desempeño semestral*

Al igual que la rotación rápida, permite medir la calidad del proceso de selección mediante la evaluación de competencias del trabajador en el puesto.

#### *3.1.2.5.8. Indicadores de Eficacia*

Permiten medir la consecución de metas y objetivos mediante la utilización de recursos a lo largo del proceso. Estos son:

Tabla 67:

Indicadores de eficacia

Nombre del Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Tendencia	Fórmula	Fuente
Tiempo de respuesta de asignación de requerimientos	Permite conocer el índice de procesos que han sido asignados dentro del tiempo estándar	%	-	$\frac{\# \text{ Procesos asignados dentro del tiempo estándar}}{\# \text{ total de procesos}}$	Módulo de Asignación
Eficacia de base de datos de referidos	Indica el índice procesos de selección que son cubiertos mediante referidos	%	+	$\frac{\# \text{ Procesos cubiertos por referidos}}{\# \text{ total de procesos}}$	Módulo de selección
Eficacia de reclutamiento interno	Indica el índice de procesos de selección que son cubiertos con reclutamiento interno	%	+	$\frac{\# \text{ Procesos cubiertos de forma interna}}{\# \text{ total de procesos}}$	Módulo de selección
Eficacia de las fuentes de reclutamiento	Permite medir la eficacia de las fuentes de reclutamiento mediante la cantidad de procesos cubiertos por cada fuente de reclutamiento	%	+	$\frac{\# \text{ Procesos cerrados por fuente de reclutamiento}}{\# \text{ total de procesos}}$	Módulo de selección
Tiempo de respuesta de evaluación con gerencia solicitante	Permite conocer el índice de evaluaciones con la gerencia solicitante que han sido ejecutadas dentro del tiempo estándar	%	+	$\frac{\# \text{ Evaluaciones ejecutadas dentro del tiempo estándar}}{\# \text{ total de procesos}}$	Módulo de Selección
Eficacia de la evaluación	Permite medir la calidad del reclutamiento mediante la cantidad de postulantes que aprobaron la evaluación con reclutamiento y selección comparado con la cantidad de postulantes que la rindieron	%	+	$\frac{\# \text{ Postulantes aprobados en evaluación con RyS}}{\# \text{ de postulantes}}$	Módulo de selección
Eficacia de la selección	Permite medir la calidad de los postulantes y el perfil del puesto mediante la cantidad de postulantes que aprobaron la evaluación con la gerencia solicitante comparado con la cantidad de postulantes que la rindieron	%	+	$\frac{\# \text{ Postulantes aprobados en evaluación con Gerencia}}{\# \text{ de postulantes}}$	Módulo de selección
Tiempo de respuesta de evaluación de exámenes médicos	Permite conocer el índice de evaluaciones médicas que han sido ejecutadas dentro del tiempo estándar	%	-	$\frac{\# \text{ Exámenes médicos ejecutados dentro del tiempo estándar}}{\# \text{ Total de procesos}}$	Módulo de Incorporación
Tiempo de respuesta de firma de contrato	Permite conocer el índice de firmas de contrato que han sido ejecutadas dentro del tiempo estándar	%	-	$\frac{\# \text{ Firmas de contrato ejecutadas dentro del tiempo estándar}}{\# \text{ Total de procesos}}$	Módulo de Incorporación
% Procesos críticos	Permite conocer la cantidad de procesos que fueron cerrados fuera de los tiempos estándar versus la cantidad total de procesos	%	-	$\frac{\# \text{ Procesos cerrados mayores al tiempo estándar}}{\# \text{ Total de procesos}}$	Módulo de Incorporación
% Procesos cerrados	Permite conocer la cantidad de vacantes cerradas versus la cantidad total de procesos	%	+	$\frac{\# \text{ Vacantes cerradas}}{\# \text{ Total de procesos}}$	Módulo de Incorporación
Motivos de no cumplimiento	Permite conocer las causas de no cumplir con los tiempos estándar de contratación	%	-	$\frac{\# \text{ Motivo de no cumplimiento}}{\# \text{ Total de procesos cerrados fuera de tiempo}}$	Módulo de Incorporación

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2.5.9. Tiempo transcurrido de inducción específica

Permite determinar el tiempo efectivo transcurrido desde la firma de contrato con la finalidad de conocer el avance del proceso y si se encuentra dentro de los tiempos estándar permitidos. Lo ideal es segmentar las metas por categoría ocupacional para poder planificar, priorizar y controlar estos procesos y cumplir con las fechas de ejecución.

Adicionalmente permitirá evaluar cada proceso por gerencia y categoría ocupacional.

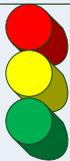
FICHA DE INDICADOR DE PROCESO			
<b>Nombre del Indicador:</b>	<b>Tiempo transcurrido de Inducción específica</b>		
<b>Responsable de medición:</b>	<b>Supervisor de Capacitación y Desarrollo</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Todos los procesos de inducción específica</b>		
<b>Descripción:</b>	<b>Indica el tiempo vigente del proceso desde la firma del contrato</b>		
<b>Objetivos de su evaluación:</b>	<b>Identificar si los procesos de inducción específica se encuentran dentro de los tiempos estándar permitidos</b>		
<b>Fórmula de cálculo:</b>	<b>Tiempo transcurrido desde la firma de contrato</b>		
<b>Semáforo</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo transcurrido &gt; Tiempo máximo esperado</li> <li>Tiempo transcurrido = Tiempo máximo esperado</li> <li>Tiempo transcurrido &lt; Tiempo máximo esperado</li> </ul>		
<b>Tendencia:</b>		<b>Unidad de medición:</b>	<b>días</b>
<b>Periodicidad:</b>	<b>Semanal</b>		
<b>Metodología de medición:</b>	<b>Reporte de sistema de información</b>		
<b>Fuentes de información:</b>	<b>Sistema de información</b>		

Figura 96. Ficha de indicador tiempo total del proceso-inducción específica

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2.5.10. Avance de módulos de entrenamiento

Permite determinar el % de avance de módulos aprobados según la ficha de entrenamiento con la finalidad de identificar el cumplimiento de la programación.

Este indicador deberá analizado en conjunto con el de tiempo total del proceso para evaluar su criticidad.

<b>FICHA DE INDICADOR DE PROCESO</b>			
<b>Nombre del Indicador:</b>	Avance de módulos de entrenamiento		
<b>Responsable de medición:</b>	Supervisor de Capacitación y Desarrollo		
<b>Variable:</b>	Todos los procesos de inducción específica		
<b>Descripción:</b>	Indica el avance de los módulos aprobados según la ficha de entrenamiento		
<b>Objetivos de su evaluación:</b>	Identificar si se está cumpliendo con la programación de los entrenamientos		
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Módulos aprobados / Módulos programados		
<b>Tendencia:</b>		<b>Unidad de medición:</b>	%
<b>Periodicidad:</b>	Semanal		
<b>Metodología de medición:</b>	Reporte de sistema de información		
<b>Fuentes de información:</b>	Sistema de información		

Figura 97. Ficha de indicador avance de módulos de entrenamiento

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta un consolidado de indicadores para su mejor visualización:

Tabla 68:

Consolidado de Indicadores Parte I

N°	Proceso	Nombre del Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Tendencia	Fórmula	Fuente
1	Reclutamiento y Selección	Eficacia de candidatos referidos	Identificar la eficacia del proceso de candidatos referidos mediante la cantidad de procesos cubiertos bajo esta modalidad	%	↑	$\frac{\text{Proceso cubiertos por referidos}}{\text{Total Procesos}} \times 100$	Sistema de información
2	Reclutamiento y Selección	Eficacia de reclutamiento interno	Identificar la eficacia del proceso de reclutamiento interno mediante la cantidad de procesos cubiertos bajo esta modalidad	%	↑	$\frac{\text{Proceso cubiertos por reclutamiento interno}}{\text{Total Procesos}} \times 100$	Sistema de información
3	Reclutamiento y Selección	Tiempo transcurrido del proceso	Identificar si los procesos están dentro de los tiempos estándar permitidos	Días	↓	Tiempo transcurrido desde el requerimiento de personal	Sistema de información
4	Reclutamiento y Selección	Tiempo total del proceso	Identificar que procesos fueron cerrados dentro o fuera de los tiempos estándar permitidos	Días	↓	Fecha de contratación-Fecha de requerimiento	Sistema de información
5	Reclutamiento y Selección	Tiempo de selección	Identificar en que procesos se seleccionaron a los candidatos idóneos dentro de los tiempo estándar permitidos	Días	↓	Fecha de selección-Fecha de requerimiento	Sistema de información
6	Reclutamiento y Selección	Tiempo de incorporación	Identificar si los tiempos de incorporación se encuentran dentro o fuera de los tiempos estándar permitidos	Días	↓	Fecha de contratación-Fecha de selección	Sistema de información
7	Reclutamiento y Selección	Rotación rápida	Permite medir la calidad del proceso de selección mediante la cantidad de personal que se desvincula o es desvinculada del puesto luego de tres meses de haber sido contratado	%	↓	$\frac{\text{Cantidad de personal desvinculado luego de 3 meses}}{\text{Total de personal contratado}} \times 100$	Sistema de información
8	Reclutamiento y Selección	Tiempo de respuesta de asignación de requerimientos	Permite conocer el índice de procesos que han sido asignados dentro del tiempo estándar	%	↓	$\frac{\# \text{ procesos asignados dentro del tiempo estándar}}{\# \text{ total de procesos}}$	Módulo de Asignación
9	Reclutamiento y Selección	Eficacia de las fuentes de reclutamiento	Permite medir la eficacia de las fuentes de reclutamiento mediante la cantidad de procesos cubiertos por cada fuente de reclutamiento	%	↑	$\frac{\# \text{ procesos cerrados por fuente de reclutamiento}}{\# \text{ total de procesos}}$	Módulo de Selección
10	Reclutamiento y Selección	Tiempo de respuesta de evaluación con gerencia solicitante	Permite conocer el índice de evaluaciones con la gerencia solicitante que han sido ejecutadas dentro del tiempo estándar	%	↑	$\frac{\# \text{ Evaluaciones ejecutadas dentro del tiempo estándar}}{\# \text{ total de procesos}}$	Módulo de Selección

Fuente: Elaboración propia

Tabla 69:

Consolidado de Indicadores Parte II

N°	Proceso	Nombre del Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Tendencia	Fórmula	Fuente
11	Reclutamiento y Selección	Eficacia de la evaluación	Permite medir la calidad del reclutamiento mediante la cantidad de postulantes que aprobaron la evaluación con reclutamiento y selección comparado con la cantidad de postulantes que la rindieron	%	↑	$\frac{\# \text{ postulantes aprobados}}{\# \text{ de postulantes}}$	Módulo de Selección
12	Reclutamiento y Selección	Eficacia de la selección	Permite medir la calidad de los postulantes y el perfil del puesto mediante la cantidad de postulantes que aprobaron la evaluación con la gerencia solicitante comparado con la cantidad de postulantes que la rindieron	%	↑	$\frac{\# \text{ postulantes aprobados}}{\# \text{ de postulantes}}$	Módulo de selección
13	Reclutamiento y Selección	Tiempo de respuesta de evaluación de exámenes médicos	Permite conocer el índice de evaluaciones médicas que han sido ejecutadas dentro del tiempo estándar	%	↑	$\frac{\# \text{ Exámenes médicos ejecutados dentro del tiempo estándar}}{\# \text{ total de procesos}}$	Módulo de incorporación
14	Reclutamiento y Selección	Tiempo de respuesta de firma de contrato	Permite conocer el índice de firmas de contrato que han sido ejecutadas dentro del tiempo estándar	%	↑	$\frac{\# \text{ Firmas de contrato ejecutadas dentro del tiempo estándar}}{\# \text{ total de procesos}}$	Módulo de incorporación
15	Reclutamiento y Selección	% Procesos críticos	Permite conocer la cantidad de procesos que fueron cerrados fuera de los tiempos estándar versus la cantidad total de procesos	%	↓	$\frac{\# \text{ procesos cerrados mayores al tiempo estándar}}{\# \text{ total de procesos}}$	Módulo de incorporación
16	Reclutamiento y Selección	% Procesos cerrados	Permite conocer la cantidad de vacantes cerradas versus la cantidad total de procesos	%	↑	$\frac{\# \text{ Vacantes cerradas}}{\# \text{ Total de procesos}}$	Módulo de incorporación
17	Reclutamiento y Selección	Motivos de no cumplimiento	Permite conocer las causas de no cumplir con los tiempos estándar de contratación	%	↓	$\frac{\# \text{ Motivo de no cumplimiento}}{\# \text{ Total de procesos cerrados fuera de tiempo}}$	Módulo de Incorporación
18	Inducción específica	Tiempo transcurrido de Inducción específica	Identificar si los procesos de inducción específica se encuentran dentro de los tiempos estándar permitidos	días	↓	Tiempo transcurrido desde la firma de contrato	Módulo de entrenamiento
19	Inducción específica	Avance de módulos de entrenamiento	Identificar si se está cumpliendo con la programación de los entrenamientos según la ficha de entrenamiento	%	↑	$\frac{\# \text{ Módulos aprobados}}{\# \text{ Módulos programados}}$	Módulo de entrenamiento

Fuente: Elaboración propia

### ***3.1.2.6. Implementación de políticas***

El objetivo de las políticas es asegurar el desarrollo de los procesos de manera clara, fundamentada, transparente y equitativa mediante un marco regulatorio, valores, cultura y principios de la empresa y la participación de los involucrados tanto internos como externos.

Las políticas permitirán alinear la estrategia de la empresa con los procesos de desarrollo humano mediante los objetivos, disposiciones específicas, principales variables de decisión, delimitación de responsabilidades y fases con la finalidad de contratar candidatos idóneos al perfil del puesto, asegurando su correcta contratación e inducción para la realización de sus funciones. Esto aplica tanto a reclutamiento y selección (Anexo 3) e inducción específica (Anexo 5).

### ***3.1.2.7. Implementación de procedimientos***

Como se observó en el análisis de problemas, se carece de un documento formal donde se reflejen los objetivos, responsables, lineamientos generales, documentos y actividades implicadas (input, output, proveedores, formatos, módulos, etc.). Este procedimiento deberá ser soportado por el sistema de información y se realizará una vez estandarizado y mejorado el proceso.

El objetivo de los procedimientos será difundir el rol y responsabilidades del área de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, las gerencias solicitantes y todos aquellos que intervienen con la finalidad de unificar los criterios para la planificación, ejecución y monitoreo de procesos.

Al institucionalizarse este procedimiento, tanto el área de recursos humanos como los solicitantes podrán verificar si se está cumpliendo con las normativas del proceso y proponer oportunidades de mejora. Esto aplica tanto a reclutamiento y selección (Anexo 4) e inducción específica (Anexo 6).

### **3.1.2.8. Actualización de los perfiles de puesto**

Si bien es cierto actualmente existen perfiles de puesto en la empresa, estos se encuentran desactualizados y no alineados a los procesos y funciones actuales. Esto se debe a que no ha habido un responsable que dirija su actualización constante, un plan para su desarrollo y un proceso formal de levantamiento de perfil para puestos nuevos.

La razón por la cual se realizaron los perfiles de puesto en la empresa fue la certificación ISO 9001, por lo que estos se hicieron únicamente para cumplir y no siguiendo una metodología adecuada. Además, fueron elaborados por cada jefe de área, los cuales no contaron con la capacitación y asesoramiento suficiente por parte de recursos humanos.

En consecuencia, los perfiles de puesto no cuentan con la precisión y detalle esperado, lo cual impacta en el proceso de selección debido a que ocasiona el rechazo de postulantes y reclamos por parte de las gerencias solicitantes cuando se dan cuenta que el personal no rinde en el puesto una vez incorporado.

Para atacar este problema, se plantea la actualización de los perfiles de puesto como una de las propuestas más importantes para incrementar los niveles de servicio del proceso de reclutamiento y selección y contar con candidatos idóneos que se ajusten a las exigencias y realidad de la empresa.

La importancia de los perfiles de puesto no solo impacta en el proceso de reclutamiento y selección sino también en los siguientes procesos:

- Inducción, pues orienta a los nuevos trabajadores en sus funciones.
- Capacitación, pues orienta a las necesidades de capacitación en base a las funciones del puesto.
- Evaluación de desempeño, pues se establecen criterios de evaluación según los perfiles de puesto.
- Plan de desarrollo, pues provee información para realizar convocatorias a movimientos y ascensos de personal.

Los perfiles de puesto son documentos que permiten contar con información estructurada sobre el puesto de trabajo en lo que respecta a su ubicación dentro de la estructura orgánica, misión, funciones y requerimientos en educación, formación, experiencia y competencias que debe contar el postulante para ejercer adecuadamente sus funciones.

A continuación se presenta la metodología propuesta para levantar y/o actualizar los perfiles de puesto de trabajo basados en SERVIR y HAY GROUP:

#### *3.1.2.8.1. Definir con quién se elaborará el perfil del puesto*

Se elaborará con la persona que tenga mayor experiencia en el área ya sea el gerente, el jefe o un equipo de trabajo que conozca la naturaleza de las operaciones y sea un referente en la gestión.

#### *3.1.2.8.2. Identificar el puesto*

Identificar la gerencia y jefatura a la que pertenece, el nombre del puesto, su dependencia jerárquica, funcional y puestos que supervisa.

#### *3.1.2.8.3. Buscar información sobre el puesto*

Revisar documentos de gestión del puesto o en los interviene como el perfil del puesto existente, procedimientos e instructivos.

#### *3.1.2.8.4. Elaborar la misión, funciones y coordinaciones del puesto*

La misión debe ser la razón o finalidad del puesto, mientras que las funciones deben ser concretas y entendibles, denotar relevancia, ser medibles, no ser redactadas con tecnicismos y reflejar una conducta observable.

Para la redacción de funciones de debe seguir el siguiente esquema:

Tabla 70:

Metodología de redacción

<b>Verbo</b>	<b>Objeto</b>	<b>Resultado</b>
Indica que acción desarrolla el puesto	Indica qué o sobre qué afectará el verbo o la acción.	Indica la finalidad de la acción y sirve para comprender la función.

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra un ejemplo:

Tabla 71:

Ejemplo de redacción

<b>Verbo</b>	<b>Objeto</b>	<b>Resultado</b>
Publicar ofertas de trabajo	En las diferentes fuentes de reclutamiento	Con la finalidad de captar postulantes calificados al perfil del puesto.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se definen los puestos, áreas o entidades tanto internas como externas con las cuales el puesto de trabajo tiene intervención.

#### *3.1.2.8.5. Definir los requerimientos del puesto*

Se debe revisar la misión y funciones del puesto para definir los siguientes requisitos:

- Formación académica: Estudios secundarios, técnicos o universitarios, grado o situación académica y si requiere estudios complementarios.
- Conocimientos: Conocimientos técnicos o de gestión relacionados a las funciones del puesto, cursos y/o programas de especialización, conocimientos ofimáticos y conocimientos de idiomas.
- Experiencia: Nivel mínimo del puesto que se requiere y años de experiencia en el puesto o sector.

#### *3.1.2.8.6. Revisar el contenido del perfil del puesto*

Revisar que la información del puesto cumpla con los siguientes requisitos:

- La correcta identificación del puesto.
- Coherencia entre la misión, funciones y coordinaciones.

- Que los requerimientos de formación, experiencia y conocimientos sean coherentes con la misión y funciones del puesto.

#### *3.1.2.8.7. Definir las competencias*

Analizar la misión y funciones del puesto y en base a ello elegir 3 o 4 competencias del diccionario de competencias.

#### *3.1.2.8.8. Aprobar el perfil del puesto*

Todo perfil de puesto debe ser revisado y aprobado por la gerencia solicitante y el supervisor de reclutamiento y selección.

A continuación se presenta el formato propuesto para levantamiento del perfil del puesto:

<b>I. Identificación del puesto</b>				
Gerencia:		Dependencia jerárquica:		
Jefatura:		Dependencia funcional:		
Nombre del Puesto:		Coordinaciones		
<b>II. Misión</b>				
<b>III. Funciones</b>				
1				
2				
3				
4				
5				
<b>IV. Formación académica y grado de instrucción</b>				
	<b>Completa</b>	<b>Incompleta</b>	<b>Grado</b>	<b>Especialidad</b>
Secundaria			Egresado	
Técnica			Bachiller	
Universitario			Titulado	
			Maestría egresado	
			Maestría titulado	
			Doct. egresado	
			Doct. titulado	
<b>V. Conocimientos</b>				
Conocimientos técnicos				
Cursos / programas				
<b>Ofimática</b>				
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				
Excel				
Power Point				
Project				
Visio				
<b>Idiomas</b>				
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés				
<b>VI. Experiencia</b>				
<b>V. Competencias</b>				
1	A	B	C	D
2				
3				
4				

Figura 98. Formato de levantamiento de perfil

Fuente: SERVIR

### **3.1.2.9. Diseñar el diccionario de competencias**

El diccionario de competencias permitirá contar con una selección de competencias que serán relacionadas a las necesidades de la empresa y permitirá integrar la gestión de las personas, procesos y tecnología en función a los objetivos de la misma.

Se entiende por competencias a las características y atributos inherentes a las personas que son medibles, tienen una relación intrínseca con la actuación en el puesto y resultan eficaces para las tareas de la empresa.

Mediante la definición de competencias, se busca un enfoque completo de los requerimientos de cada puesto trabajo y las personas ideales para ocuparlos. Adicionalmente, se planifica los recursos humanos en corto y largo plazo debido a que identifica el grado de adaptación de los trabajadores al puesto, brinda insumos para identificar necesidades futuras de capacitación y desarrollo y permite plantear las necesidades futuras en los puestos de trabajo.

Para poder implementar un modelo de competencias se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Deben ser adecuadas a los procesos y necesidades del negocio ya que a partir de su definición se busca elevar el rendimiento de la organización.
- Adaptadas a la situación actual y futura de la empresa con la finalidad de adaptaciones, necesidades y ajustes de deficiencias a largo plazo y considerar un plan de desarrollo tanto para las personas como para la organización.
- Cuenta con una escala de medición de manera que proporcione información clara, sencilla y que pueda ser medible y adaptable.
- Cuenta con información precisa y detallada de la organización y los puestos.
- Utilizar conceptos y terminología utilizado por la empresa con la finalidad de que sean comprendidos fácilmente por los trabajadores.
- De fácil entendimiento para los usuarios.

A continuación se presenta la metodología para levantar las competencias

#### *3.1.2.9.1. Contar con un inventario de competencias estándar*

Consiste en una lista de atributos y cualidades sobre los cuáles se trabajará las competencias de la empresa. A continuación se presenta un ejemplo:

Tabla 72:

Ejemplo de redacción

<b>Competencias gerenciales</b>	<b>Competencias genéricas</b>
Planificación y control	Comunicación efectiva
Toma de decisiones	Capacidad de análisis
Resolución de conflictos	Relaciones interpersonales
Liderazgo	Orientación al cliente
	Trabajo en equipo
	Resultados

Fuente: Elaboración propia

#### *3.1.2.9.2. Realizar reuniones con directivos y personal clave:*

Mediante este método se podrá recolectar información respecto a las actividades del puesto y las competencias con las que debe contar. El producto de estas reuniones debe ser:

- La formulación de competencias de forma genérica.
- La definición de las competencias en función a los procesos y funciones que se realizan.

#### *3.1.2.9.3. Analizar la información*

Analizar la información con la finalidad de darle un formato adecuado, identificar las brechas entre la situación actual con lo que se desea obtener y dar una propuesta final.

#### 3.1.2.9.4. Preparar el diccionario de competencias

Se define el diccionario de competencias el cual incluye conceptos (definición general) y los comportamientos observables por niveles. Se propone cuatro niveles por competencia. A continuación se presenta el ejemplo de una competencia evaluada en cuatro niveles:

#### 3.1.2.9.5. Asignar competencias al puesto

Analizar las descripciones de los perfiles de puesto con lo relevado en las entrevistas para definir las competencias y grado necesario por puesto.

A continuación se presenta un ejemplo de asignación de competencias por puesto:

Tabla 73:

Ejemplo de redacción

<b>Competencias organizacionales</b>	A	B	C	D
Innovación	X			
Servicio al cliente	X			
<b>Competencias gerenciales</b>				
Dirección de personas	X			
Planificación	X			

Fuente: Elaboración propia

#### 3.1.2.10. Implementación de batería de pruebas

La implementación de test psicológicos en el proceso de selección permitirá medir de forma objetiva y estandarizada las conductas y motivaciones y conducirán a elegir al postulante idóneo según las características del perfil. Se dividirán los test en dos tipos:

##### 3.1.2.10.1. Test psicométricos

Permitirán medir un determinado valor para un proceso psicológico del postulante como la inteligencia, la memoria, la atención, el desempeño cognitivo, la comprensión verbal, entre otros. Algunos tipos de test psicométricos que se podrían implementar son los siguientes:

Estos test permitirán comprobar la capacidad, destreza y habilidades del postulante mediante pruebas prácticas y objetivas y también se utilizarán para determinar vocaciones y aspiraciones.

Las pruebas psicométricas que podrían implementarse son las siguientes:

- Test de amplitud: Mide la memoria, precisión, destreza y atención.
- Test de razonamiento: Mide las facultades de agilidad mental, resolución de problemas, etc.
- Problemas aritméticos y series numéricas: Mide la capacidad para resolver problemas aritméticos y matemáticos.
- Test de personalidad: Buscan rasgos de carácter de acuerdo al perfil del puesto: introvertido o extrovertido, dinámico o pasivo, optimista o pesimista.
- Series alfabéticas: Miden el razonamiento abstracto.
- Test de aptitudes administrativas: Miden la capacidad de percepción, rapidez de lectura, precisión de actividades específicas, cálculo aritmético, ortografía, etc.

#### *3.1.2.10.2. Test proyectivos*

Estos test permitirán abordar el subconsciente de los postulantes con la finalidad de aportar datos de la forma de procesar información de las personas, sus aspectos de personalidad, pensamientos, percepciones y emociones.

Los test proyectivos que podrían implementarse son los siguientes:

- Test de Rorschach: Permite obtener información sobre cómo opera mentalmente el postulante, su habilidad emocional, emoción en la solución de problemas.
- Test del árbol: Estudia la personalidad profunda de la persona.
- Dibujo de la figura humana: Refleja de cómo se ve y que piensa de sí mismo, que imagen tiene de sí mismo y de su cuerpo.

#### *3.1.2.10.3. Assesment center*

Consiste en simulaciones (situaciones relativamente controladas) que representan una situación laboral con la finalidad como afrontarán y solucionar problemáticas. Con los resultados de los problemas planteados, los participantes serán evaluados en las competencias y habilidades que el perfil requiere.

Finalmente se realiza una propuesta de los tipos de pruebas psicológicas que se debe aplicar por categoría ocupacional:

Tabla 74:

Tipos de pruebas

<b>Categoría ocupacional</b>	<b>Tipo de Test</b>
Operarios	Personalidad, habilidad numérica básica, cognitivo
Técnico	Personalidad, inteligencia, cognitivo
Asistente	Personalidad, inteligencia, cognitivo, entrevista
Analista	Personalidad, inteligencia, cognitivo, entrevista, assesment center.
Jefatura	Personalidad, inteligencia, cognitivo, entrevista, assesment center.
Gerencial	Personalidad, inteligencia, cognitivo, entrevista, assesment center.

Fuente: Elaboración propia

### **3.1.2.11. Plataforma virtual de entrenamientos**

Actualmente algunos módulos de entrenamiento son netamente teóricos por ejemplo, tesorería, logística, recursos humanos, entre otros; por lo que se propone incorporar una herramienta virtual con el diseño de módulos didácticos para desarrollar el aprendizaje de forma interactiva y mejorar tiempos de disponibilidad de los instructores y el de los entrenados.

De esta forma, se ahorrarán los tiempos de desplazamiento, dictado y ejecución de entrenamientos teóricos debido a que los entrenados podrán desarrollar el módulo de entrenamiento desde cualquier su hogar o desde cualquier ordenador.

A partir de esta plataforma se busca una gestión administrativa mediante la configuración de cursos según los módulos, asignación de permisos, la gestión de contenidos, la aplicación de exámenes, el seguimiento del desarrollo del módulo y un componente de comunicaciones por correo electrónico.

Esta plataforma virtual deberá ser fácil de utilizar y contar con una interfaz gráfica amigable al usuario. Adicionalmente, los trabajadores deberán tener acceso al material didáctico del módulo las 24 horas del día siete días a la semana.

Para poder elegir la plataforma virtual indicada se deberán seguir los siguientes pasos:

- Verificar el cumplimiento de los siguientes requisitos: Estructura clara y flexible, admita diferentes formatos para subir contenidos, ofrezca informes de seguimiento y calificaciones.
- Analizar la plataforma virtual que se ajuste a las necesidades de enseñanza de los módulos de entrenamiento, sea compatible con el sistema operativo y competitivo a nivel de costos.
- Relevar y revisar los contenidos de cada uno de los módulos de entrenamiento.
- Instalar la plataforma virtual.
- Cargar los contenidos en la plataforma virtual.
- Incorporar en la política y procedimiento de inducción específica el uso adecuado y capacitación de la plataforma virtual.

#### **3.1.2.12. Plan de capacitación**

Como se puede observar en el diagnóstico del proceso, no se aprovecha las capacidades de los asistentes de reclutamiento y selección debido a que no están especializados en la búsqueda de diferentes categorías ocupacionales lo cual ocasiona una deficiente planificación de los procesos y sobrecarga de trabajo, es decir, no se aprovecha la capacidad disponible de los recursos y eso se refleja en la eficiencia de los procesos.

Para este caso se plantea realizar capacitaciones en las diferentes fuentes de reclutamiento y técnicas de selección a todos los asistentes con el fin de que todos tengan la capacidad de asumir cualquier tipo de proceso para una adecuada planificación, ejecución y control.

Adicionalmente se requiere capacitaciones a partir de los nuevas actividades, subprocesos o metodologías que se van a implementar para mejorar los procesos de puesto y brindarles herramientas de gestión para afrontar los requerimientos y problemáticas que se presentan diariamente.

A partir de esto se propone el siguiente plan de capacitación:

Tabla 75:

Plan de capacitación

Capacitación	Responsable	Objetivo	Tiempo
Pruebas psicológicas	Empresa proveedora	Brindar las herramientas y pruebas psicométricas y proyectivas con la finalidad de medir el comportamiento de los postulantes en los aspectos cognitivos, de personalidad y emocionales para el proceso de selección.	3 semanas
Gestión de indicadores	Escuela de post grado	Introducir al personal en la identificación, diseño e implementación de indicadores de reclutamiento y selección.	4 semanas
Diccionario de competencias	Consultora de recursos humanos	Brindar conocimientos al personal en la identificación, diseño y evaluación de competencias a todo nivel.	3 semanas
Descripciones de puesto	Consultora de recursos humanos	Brindar conocimientos en metodologías de levantamiento y elaboración de perfiles de puesto de trabajo.	1 semana
Sistema de información	Empresa proveedora	Brindar conocimiento sobre la administración, funcionalidades y uso adecuado del sistema de información de recursos humanos.	2 semanas
Especialización en categorías ocupacionales	Supervisor de Reclutamiento y Selección	Brindar las herramientas, fuentes de reclutamiento y técnicas de selección para las diferentes categorías ocupacionales en el sector de construcción.	3 semanas
Excel	Empresa proveedora	Brindar conocimientos en hojas de cálculo para el manejo de base de datos, cálculos números y elaboración de reportes e indicadores	4 semanas
<b>Duración total</b>			<b>20 semanas</b>

Fuente: Elaboración propia

Para medir los resultados de la capacitación, se pedirán a los responsables la entrega del temario y los soportes metodológicos adecuados. Además se deberá tomar una evaluación de satisfacción a los participantes y finalmente el jefe de desarrollo humano evaluará la eficacia mediante la implementación de conocimientos en los procesos del área.

### 3.1.2.13. Balance de la carga de trabajo

A continuación se presentan las actividades del proceso de reclutamiento y selección que estarán sujetas a mejora con sus respectivos tiempos promedio mejorados, tiempos estándar mejorados y tiempos totales mejorados, considerando una calificación de desempeño de 95%, una holgura de 10%, una jornada laboral de 9 horas con un total de 69 procesos de reclutamiento externo, 41 procesos de reclutamiento interno y 15 procesos nuevos mensuales:

Tabla 76:

#### Tiempos mejorados reclutamiento y selección

Actividad	Responsable	T promedio (min)	T prom mejorado (min)	T estandar mejorado (min)	Unidad	Tiempo Total mensual (min)	T total mejorado mensual (min)	Ahorro mensual (hr)
Verificar formato de requerimiento de personal	Supervisor	1.41	1.00	1.06	Total procesos	163.60	116.11	0.79
Solicitar regularización	Supervisor	0.41	0.20	0.21	% Total procesos	9.45	4.64	0.08
Asignar requerimiento	Supervisor	5.53	1.50	1.58	Total procesos	642.44	174.17	7.80
Verificar nivel remunerativo	Supervisor	3.95	1.00	1.06	% Total procesos	183.22	46.44	2.28
Recibir requerimiento	Asistente	1.95	0.50	0.53	Total procesos	226.53	58.06	2.81
Completar formato de reubicación de personal	Asistente	35.74	5.00	5.28	Total reclutamiento ext.	1546.66	216.39	22.17
Realizar análisis curricular- Jefes	Asistente	1.17	0.84	0.89	k(% Total reclutamiento ext.)	624.82	448.20	2.94
Realizar análisis curricular- Sup. / Coordinador	Asistente	2.45	2.19	2.31	k(% Total reclutamiento ext.)	2738.64	2444.02	4.91
Realizar análisis curricular- Analista/ Asistente	Asistente	1.88	1.58	1.67	k(% Total reclutamiento ext.)	393.12	330.39	1.05
Realizar análisis curricular- Técnico	Asistente	1.52	1.20	1.27	k(% Total reclutamiento ext.)	446.89	353.27	1.56
Realizar análisis curricular- Operario	Asistente	1.08	0.74	0.78	k(% Total reclutamiento ext.)	706.07	482.45	3.73
Realizar análisis curricular-Practicante	Asistente	1.08	0.74	0.78	k(% Total reclutamiento ext.)	19.13	13.07	0.10
Preguntar sobre personal no apto a personal	Asistente	2.09	1.00	1.06	Diario	728.02	348.33	6.33
Adjuntar CVs aptos en carpeta	Asistente	1.23	0.00	0.00	% Total reclutamiento ext.	89.37	0.00	1.49
Remitir CVs aptos	Asistente	1.35	0.50	0.53	% Total reclutamiento ext.	98.40	36.42	1.03
Solicitar firma de formato de entrevista personal	Asistente	10.32	5.00	5.28	% Total reclutamiento ext.	150.28	72.83	1.29
Completa formato de examen médico	Asistente	1.73	1.00	1.06	% Total procesos	200.87	116.11	1.41
Apuntar firma de contrato en pizarra	Asistente	1.32	0.00	0.00	% Total procesos	153.62	0.00	2.56
Consolidar formatos de examen médico	Supervisor	4.11	0.00	0.00	Diario	95.44	0.00	1.59
Programar examen médico	Supervisor	3.29	0.00	0.00	Diario	76.49	0.00	1.27
Enviar propuesta laboral	Asistente	2.85	0.50	0.53	Total reclutamiento externo	207.72	36.42	2.86
Completar formato de charla de inducción	Asistente	1.09	0.90	0.95	2 veces a la semana	9.21	7.60	0.03
Consolidar formatos de charla de inducción	Supervisor	3.11	0.00	0.00	2 veces a la semana	26.22	0.00	0.44
Programar charla de inducción	Supervisor	2.00	0.00	0.00	2 veces a la semana	16.86	0.00	0.28
Verificar documentación	Asistente	16.18	4.88	5.15	% Total reclutamiento ext.	1178.66	355.43	13.72
Preparar file de personal	Asistente	94.19	28.41	29.99	% Total reclutamiento ext.	6860.17	2069.20	79.85
Completa formato de firma de contrato	Asistente	2.09	1.00	1.06	% Total procesos	242.21	116.11	2.10
Consolidar formatos de firma de contrato	Asistente	3.10	0.00	0.00	% Total procesos	360.18	0.00	6.00
Programar firma de contrato	Supervisor	3.59	2.00	2.11	Diario	83.25	46.44	0.61
Confirmar firma de contrato	Asistente	1.94	0.00	0.00	Total procesos	225.37	0.00	3.76
Presentar File	Asistente	32.65	2.00	2.11	Total procesos	3791.26	232.22	59.32
Regularizar file	Asistente	18.40	2.00	2.11	% Total procesos	641.07	69.67	9.52
Realizar reporte individual	Asistente	38.76	5.00	5.28	2 veces a la semana	327.33	42.22	4.75
Realizar reporte de RyS	Supervisor	72.06	5.00	5.28	Semanal	304.25	21.11	4.72
Realizar reporte solicitado por Gerencia solicitante	Supervisor	70.11	5.00	5.28	2 veces a la semana	592.06	42.22	9.16

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se presenta las actividades que serán incorporadas a partir de la mejora con sus respectivos tiempos promedio, tiempos estándar y tiempos totales, considerando los datos mencionados anteriormente:

Tabla 77:

Tiempos de nuevas actividades

Actividad	Responsable	T promedio (min)	T normal (min)	T estándar (min)	Unidad	Tiempo Total mensual (min)
Administrar la base de datos de referidos	Supervisor	60.00	57.00	63.33	Diario	1393.33
Determinar tipo de reclutamiento	Supervisor	5.00	4.75	5.28	Total Procesos	580.56
Aprobar perfil del puesto	Supervisor	5.00	4.75	5.28	Procesos Nuevos	79.17
Revisar base de datos	Asistente	15.00	14.25	15.83	Total Procesos	1741.67
Coordinar campaña comunicacional para reclutamiento interno	Asistente	4.00	3.80	4.22	Total Procesos	291.33
Presentar postulantes	Asistente	5.00	4.75	5.28	Total Procesos	580.56
Realizar evaluación psicolaboral-Jefatura	Asistente	45.00	42.75	47.50	K( Total Procesos)	1551.83
Realizar evaluación psicolaboral- Coordinador / Supervisor	Asistente	25.00	23.75	26.39	K( Total Procesos)	1779.11
Realizar evaluación psicolaboral-Asistente / Analista	Asistente	25.00	23.75	26.39	K( Total Procesos)	833.39
Realizar evaluación psicolaboral-Técnico	Asistente	20.00	19.00	21.11	K( Total Procesos)	654.87
Realizar evaluación psicolaboral-Operario	Asistente	15.00	14.25	15.83	K( Total Procesos)	2598.39
Registrar evaluación psicolaboral	Asistente	55.00	52.25	58.06	Total Procesos	19158.33
Evaluar referencias laborales	Asistente	5.00	4.75	5.28	K( Total Procesos)	572.43

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se presenta el personal necesario considerando las actividades mejoradas y las nuevas por implementar:

Tabla 78:

Cantidad de personal necesario-Reclutamiento y Selección

	Supervisor	Asistente
Tiempo Total Inicial (hr)	81.16	891.53
Total total con actividades mejoradas (hr)	50.56	654.03
Tiempo total de nuevas actividades (hr)	34.22	496.03
Tiempo Total Final (hr)	84.78	1150.06
Head Count Necesario	0.43	5.81
<b>Head Count Necesario redondeado</b>	<b>1.00</b>	<b>6.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que será necesaria la incorporación de dos asistentes de reclutamiento y selección y que el supervisor contará con tiempo suficiente para planificar y monitorear los procesos.

A continuación se presentan las actividades del proceso de inducción específica que estarán sujetas a mejora con sus respectivos tiempos promedio mejorados, tiempos estándar mejorados y tiempos totales mejorados, considerando una calificación de desempeño de 95%, una holgura de 10%, una jornada laboral de 9 horas con un total de 69 procesos de reclutamiento externo, un total de 42 procesos y 192 módulos.

Tabla 79:

Tiempos mejorados inducción específica

Actividad	T promedio (min)	T promedio mejorado (min)	T estándar mejorado (min)	Unidad	Tiempo Total mensual (min)	Tiempo Total mejorado mensual (min)	Ahorro mensual (hr)
Verificar firma de contrato	1.77	1.00	1.06	Diario	41.20	23.22	0.30
Coordinar con reclutamiento y Selección	17.50	1.50	1.58	Diario	406.46	34.83	6.19
Organizar ficha de entrenamiento	12.39	0.00	0.00	Diario	287.75	0.00	4.80
Registrar personal entrenado	1.98	1.00	1.06	Total Inducción específica	87.74	44.33	0.72
Generar ficha de entrenamiento	2.14	1.00	1.06	Total Inducción específica	95.05	44.33	0.85
Completar datos de ficha de entrenamiento	1.88	1.00	1.06	Total Inducción específica	83.52	44.33	0.65
Programar módulo de entrenamiento	5.66	5.00	5.28	Total módulos	1147.09	1013.33	2.23
Remitir correo confirmando módulo de entrenamiento	3.21	0.00	0.00	Total módulos	649.95	0.00	10.83
Registrar módulo de entrenamiento	0.67	0.00	0.00	Total módulos	134.77	0.00	2.25
Comunicar cancelación de módulo de entrenamiento	2.21	0.00	0.00	4 veces a la semana	37.36	0.00	0.62
Verificar ficha de entrenamiento	3.48	1.50	1.58	Total Inducción específica	154.28	66.50	1.46
Registrar entrenamiento	2.44	0.00	0.00	Total Inducción específica	108.08	0.00	1.80
Digitalizar ficha de entrenamiento	3.07	0.00	0.00	Total Inducción específica	136.19	0.00	2.27
Comunicar finalización de entrenamiento	4.00	0.00	0.00	Total Inducción específica	177.29	0.00	2.95
Elaborar e imprimir cargo para administración de personal	6.00	1.00	1.06	Semanal	25.33	4.22	0.35
Realizar consulta a Supervisor de CyD	7.74	2.00	2.11	Diario	179.67	46.44	2.22

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se presenta el personal necesario considerando las actividades mejoradas:

Tabla 80:

HeadCount Necesario-Inducción específica

Tiempo Total Inicial Mensual (hr)	230.32
Tiempo Total Final Mensual (hr)	189.82
Total Ahorro Mensual (hr)	40.50
Head Count Necesario Inicial	1.16
Head Count Necesario Inicial redondeado	2.00
Head Count Necesario Final	0.96
Head Count Necesario Final redondeado	1.00

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que a partir de la mejora se ahorrará 40.50 horas mensuales y se necesitará un solo asistente para cubrir los procesos de inducción específica y capacitación a diferencia del estudio de carga de trabajo preliminar donde se necesitaban dos asistentes.

### **3.1.3. Comparación de resultados**

A continuación se presenta la comparación de los tiempos del proceso actual con los tiempos estimados del proceso mejorado con la finalidad de mostrar los días que serán reducidos a partir de la implementación de las propuestas.

#### **3.1.3.1. Comparación de resultados en reclutamiento externo**

Para el subproceso de solicitud, considerando una efectividad de 50% de las mejoras involucradas, se obtuvieron los siguientes resultados por categoría ocupacional:

Tabla 81:

Comparación de resultados del subproceso de solicitud-reclutamiento externo

Acción	Actividad	Tiempo Total (hr)									
		Operario		Técnico		Prof. Medios		Sup. / Coord		Jefatura	
		Actual	Mejora	Actual	Mejora	Actual	Mejora	Actual	Mejora	Actual	Mejora
	INICIO										
	Determinar necesidad de personal										
	Completar formato de requerimiento de personal										
	Trasladar formato de requerimiento de personal										
	Recibir requerimiento	0.03	0.01	0.03	0.01	0.03	0.01	0.03	0.01	0.03	0.01
	Espera	12.00	6.00	12.00	6.00	12.00	6.00	12.00	6.00	12.00	6.00
	Verificar formato de requerimiento de personal	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
	¿Es Conforme?										
	Solicitar regularización	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00
	Espera	8.00	4.00	8.00	4.00	8.00	4.00	8.00	4.00	8.00	4.00
	Asignar requerimiento	0.10	0.03	0.10	0.03	0.10	0.03	0.10	0.03	0.10	0.03
	¿Puesto existente?										
	Espera	3.50	1.75	3.50	1.75	3.50	1.75	3.50	1.75	3.50	1.75
	Programar levantamiento de perfil	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
	Espera	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
	Levantar perfil del puesto	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99
	Espera	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00
	Revisar perfil del puesto	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	¿Es Conforme?										
	Verificar nivel remunerativo	0.07	0.02	0.07	0.02	0.07	0.02	0.07	0.02	0.07	0.02
	¿Cuenta con nivel remunerativo?										
	Espera	3.00	0.00	3.00	0.00	3.00	0.00	3.00	0.00	8.00	0.00
	Enviar nivel remunerativo	0.05	0.00	0.05	0.00	0.05	0.00	0.05	0.00	0.05	0.00
	Espera	0.50	0.00	0.50	0.00	0.50	0.00	0.50	0.00	0.50	0.00
	Enviar nivel remunerativo a asistente	0.05	0.00	0.05	0.00	0.05	0.00	0.05	0.00	0.05	0.00
	Programar levantamiento de requisitos adicionales	0.00	0.00	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
	Espera	0.00	0.00	0.00	0.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
	Levantar requisitos adicionales al puesto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.78	0.78	0.78	0.78	0.78	0.78

	Operario		Técnico		Prof. Medios		Sup. / Coord		Jefatura	
	Actual	Mejora								
<b>Tiempo Solicitud (horas)</b>	<b>23.73</b>	<b>11.82</b>	<b>23.78</b>	<b>11.87</b>	<b>32.55</b>	<b>20.65</b>	<b>32.55</b>	<b>20.65</b>	<b>28.55</b>	<b>18.65</b>
<b>Tiempo Solicitud (días)</b>	<b>2.97</b>	<b>1.48</b>	<b>2.97</b>	<b>1.48</b>	<b>4.07</b>	<b>2.58</b>	<b>4.07</b>	<b>2.58</b>	<b>3.57</b>	<b>2.33</b>

Fuente: Elaboración propia

A partir del cuadro, se concluye que en operarios, los días se reducirán de 2.97 a 1.48, lo cual representa un 50.16% de mejora, para técnicos se reducirán los días de 2.97 a 1.58, lo cual representa un 50.07% de mejora, para profesionales medios (asistentes, analistas) se reducirán los días de 4.07 a 2.58, lo cual representa una mejora de 36.57%, para supervisores / coordinadores se obtendrá una reducción de 4.07 a 2.58 días, lo cual representa una mejora de 36.57% y finalmente, para jefaturas, se obtendrá una reducción de 3.57 a 2.33 días, lo cual representa una mejora de 34.69%.







Finalmente se presentan los resultados finales del proceso de reclutamiento externo:

Tabla 85:

Comparación de resultados del proceso de reclutamiento externo

	Tiempo Total (días)									
	Operario		Técnico		Prof. Medios		Sup. / Coord		Jefatura	
	Actual	Mejorado	Actual	Mejorado	Actual	Mejorado	Actual	Mejorado	Actual	Mejorado
<b>Solicitud</b>	2.97	1.48	2.97	1.48	4.07	2.58	4.07	2.58	3.57	2.33
<b>Reclutamiento</b>	14.04	8.70	15.17	9.30	9.11	6.26	15.91	9.78	11.67	7.80
<b>Selección</b>	3.14	3.31	3.14	3.32	4.39	4.58	3.39	3.58	5.52	5.74
<b>Incorporación</b>	11.69	8.90	10.69	8.40	10.69	8.40	10.69	8.40	10.69	8.40
<b>Total Proceso</b>	<b>32.00</b>	<b>23.00</b>	<b>32.00</b>	<b>23.00</b>	<b>29.00</b>	<b>22.00</b>	<b>35.00</b>	<b>25.00</b>	<b>32.00</b>	<b>25.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se pueden ver en los resultados, en operarios los días se reducirán de 32 a 23, lo cual representa una mejora de 28.13%, para técnicos se obtendrá una reducción de 32 a 23 días, lo cual representa una mejora de 28.13%, para profesionales medios (asistentes, analistas) se obtendrá una reducción de 29 a 22 días, lo cual representa una mejora de 24.14%, para supervisores / coordinadores se obtendrá una reducción de 35 a 25 días, lo cual representa una mejora de 28.57% y finalmente, para jefaturas, se obtendrá una reducción de 32 a 25 días, lo cual representa una mejora de 21.88%.

### 3.1.3.2. Comparación de resultados en reclutamiento interno

Para el subproceso de solicitud, considerando una efectividad de 50% de las mejoras involucradas, se obtuvieron los siguientes resultados por categoría ocupacional:

Tabla 86:

Comparación de resultados del subproceso de solicitud -reclutamiento interno

Acción	Actividad	Tiempo Total (hr)									
		Operario		Técnico		Prof. Medios		Sup./Coord		Jefatura	
		Actual	Mejora	Actual	Mejora	Actual	Mejora	Actual	Mejora	Actual	Mejora
	INICIO										
	Determinar necesidad de personal										
	Completar formato de requerimiento de personal										
	Trasladar formato de requerimiento de personal										
	Recibir requerimiento	0.03	0.01	0.03	0.01	0.03	0.01	0.03	0.01	0.03	0.01
	Espera	12.00	6.00	12.00	6.00	12.00	6.00	12.00	6.00	12.00	6.00
	Verificar formato de requerimiento de personal	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
	¿Es Conforme?										
	Solicitar regularización	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00
	Espera	8.00	4.00	8.00	4.00	8.00	4.00	8.00	4.00	8.00	4.00
	Asignar requerimiento	0.10	0.03	0.10	0.03	0.10	0.03	0.10	0.03	0.10	0.03
	¿Puesto existente?										
	Espera	3.50	1.75	3.50	1.75	3.50	1.75	3.50	1.75	3.50	1.75
	Programar levantamiento de perfil	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
	Espera	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
	Levantar perfil del puesto	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99
	Espera	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00
	Revisar perfil del puesto	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	¿Es Conforme?										
	Verificar nivel remunerativo	0.07	0.02	0.07	0.02	0.07	0.02	0.07	0.02	0.07	0.02
	¿Cuenta con nivel remunerativo?										
	Espera	3.00	0.00	3.00	0.00	3.00	0.00	3.00	0.00	8.00	0.00
	Enviar nivel remunerativo	0.05	0.00	0.05	0.00	0.05	0.00	0.05	0.00	0.05	0.00
	Espera	0.50	0.00	0.50	0.00	0.50	0.00	0.50	0.00	0.50	0.00
	Enviar nivel remunerativo a asistente	0.05	0.00	0.05	0.00	0.05	0.00	0.05	0.00	0.05	0.00
	Coordinar llenado de formato de reubicación de personal	0.63	0.09	0.63	0.09	0.63	0.09	0.63	0.09	0.63	0.09
	Espera	16.00	8.00	16.00	8.00	8.00	4.00	8.00	4.00	24.00	12.00
	Completar formato de reubicación de personal	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08

	Operario		Técnico		Prof. Medios		Sup. / Coord		Jefatura	
	Actual	Mejora								
<b>Tiempo Solicitud (horas)</b>	<b>40.44</b>	<b>19.99</b>	<b>40.44</b>	<b>19.99</b>	<b>32.44</b>	<b>15.99</b>	<b>32.44</b>	<b>15.99</b>	<b>44.44</b>	<b>21.99</b>
<b>Tiempo Solicitud (días)</b>	<b>5.05</b>	<b>2.50</b>	<b>5.05</b>	<b>2.50</b>	<b>4.05</b>	<b>2.00</b>	<b>4.05</b>	<b>2.00</b>	<b>5.55</b>	<b>2.75</b>

Fuente: Elaboración propia

A partir del cuadro, se concluye que en operarios, los días se reducirán de 5.05 a 2.50, lo cual representa un 50.56% de mejora, para técnicos se reducirán los días de 5.05 a 2.50, lo cual representa un 50.56% de mejora, para profesionales medios (asistentes,

analistas), se reducirán los días de 4.05 a 2.00, lo cual representa una mejora de 50.70%, para supervisores / coordinadores se obtendrá una reducción de 4.05 a 2.00 días, lo cual representa una mejora de 50.70% y finalmente, para jefaturas, se obtendrá una reducción de 5.55 a 2.75 días, lo cual representa una mejora de 50.51%.

Para el subproceso de exámenes médicos, considerando una efectividad de 50% de las mejoras involucradas, se obtuvieron los siguientes resultados por categoría ocupacional:

Tabla 87:

Comparación de resultados del subproceso de exámenes médicos -reclutamiento interno

Acción	Actividad	Tiempo Total (hr)									
		Operario		Técnico		Prof. Medios		Sup./Coord		Jefatura	
		Actual	Mejora	Actual	Mejora	Actual	Mejora	Actual	Mejora	Actual	Mejora
	¿Requiere examen médico?										
	Coordinar examen médico	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
	Completar formato de examen médico	0.03	0.02	0.03	0.02	0.03	0.02	0.03	0.02	0.03	0.02
	Espera	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00	1.00
	Consolidar formatos de examen médico	0.07	0.00	0.07	0.00	0.07	0.00	0.07	0.00	0.07	0.00
	Programar examen médico	0.06	0.00	0.06	0.00	0.06	0.00	0.06	0.00	0.06	0.00
	Espera	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
	Dar examen médico	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	Realizar examen médico	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	Espera	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
	Revisar resultados de examen médico	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
	¿Apto?										
	¿Es apto con restricción?										
	Programar levantamiento de restricción	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04

	Operario		Técnico		Prof. Medios		Sup. / Coord		Jefatura	
	Actual	Mejora								
<b>Tiempo Examen médico (horas)</b>	<b>18.22</b>	<b>17.08</b>								
<b>Tiempo Examen médico (días)</b>	<b>2.28</b>	<b>2.13</b>								

Fuente: Elaboración propia

A partir del cuadro, se concluye que para todos los niveles ocupacionales, los días se reducirán de 2.28 a 2.13, lo cual representa un 6.27% de mejora.

Para el subproceso de firmas, considerando una efectividad de 50% de las mejoras involucradas, se obtuvieron los siguientes resultados por categoría ocupacional:

Tabla 88:

Comparación de resultados del subproceso de firma -reclutamiento interno

Acción	Actividad	Tiempo Total (hr)									
		Operario		Técnico		Prof. Medios		Sup./Coord		Jefatura	
		Actual	Mejora	Actual	Mejora	Actual	Mejora	Actual	Mejora	Actual	Mejora
	Coordinar firma de adenda / convenio de destaque	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
	Completar formato de firma de contrato	0.04	0.02	0.04	0.02	0.04	0.02	0.04	0.02	0.04	0.02
	Espera	8.00	4.00	8.00	4.00	8.00	4.00	8.00	4.00	8.00	4.00
	Consolidar formatos de firma de contrato	0.07	0.00	0.07	0.00	0.07	0.00	0.07	0.00	0.07	0.00
	Programar firmas de contrato	0.06	0.00	0.06	0.00	0.06	0.00	0.06	0.00	0.06	0.00
	Espera	24.00	24.00	24.00	24.00	16.00	16.00	24.00	24.00	40.00	40.00
	Presentar documentación	0.57	0.04	0.57	0.04	0.57	0.04	0.57	0.04	0.57	0.04
	Revisar documentación	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17
	¿Documentación conforme?										
	Regularizar documentación	0.32	0.04	0.32	0.04	0.32	0.04	0.32	0.04	0.32	0.04
	Realizar adenda de contrato y convenio de destaque	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00

	Operario		Técnico		Prof. Medios		Sup. / Coord		Jefatura	
	Actual	Mejora								
<b>Tiempo Firma (horas)</b>	<b>34.78</b>	<b>30.09</b>	<b>34.78</b>	<b>30.09</b>	<b>26.78</b>	<b>22.09</b>	<b>34.78</b>	<b>30.09</b>	<b>50.78</b>	<b>46.09</b>
<b>Tiempo Firma (días)</b>	<b>4.35</b>	<b>3.76</b>	<b>4.35</b>	<b>3.76</b>	<b>3.35</b>	<b>2.76</b>	<b>4.35</b>	<b>3.76</b>	<b>6.35</b>	<b>5.76</b>

Fuente: Elaboración propia

A partir del cuadro, se concluye que para operarios y técnicos, los días se reducirán de 4.35 a 3.76, lo cual representa un 13.50% de mejora, para profesionales medios (asistentes, analistas), se reducirán los días de 3.35 a 2.76, lo cual representa una mejora de 17.54%, para supervisores / coordinadores se obtendrá una reducción de 4.35 a 3.76 días, lo cual representa una mejora de 13.50% y finalmente, para jefaturas, se obtendrá una reducción de 6.35 a 5.76 días, lo cual representa una mejora de 13.50%.

Finalmente se presentan los resultados finales del proceso de interno:

Tabla 89:

Comparación de resultados del proceso de reclutamiento interno

	Tiempo Total (días)									
	Operario		Técnico		Prof. Medios		Sup. / Coord		Jefatura	
	Actual	Mejorado	Actual	Mejorado	Actual	Mejorado	Actual	Mejorado	Actual	Mejorado
<b>Solicitud</b>	<b>5.05</b>	<b>2.50</b>	<b>5.05</b>	<b>2.50</b>	<b>4.05</b>	<b>2.00</b>	<b>4.05</b>	<b>2.00</b>	<b>5.55</b>	<b>2.75</b>
<b>Examen</b>	<b>2.28</b>	<b>2.13</b>	<b>2.28</b>	<b>2.13</b>	<b>2.28</b>	<b>2.13</b>	<b>2.28</b>	<b>2.13</b>	<b>2.28</b>	<b>2.13</b>
<b>Firma</b>	<b>4.35</b>	<b>3.76</b>	<b>4.35</b>	<b>3.76</b>	<b>3.35</b>	<b>2.76</b>	<b>4.35</b>	<b>3.76</b>	<b>6.35</b>	<b>5.76</b>
<b>Total</b>	<b>12.00</b>	<b>9.00</b>	<b>12.00</b>	<b>9.00</b>	<b>10.00</b>	<b>7.00</b>	<b>11.00</b>	<b>8.00</b>	<b>15.00</b>	<b>11.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en los resultados, en operarios y técnicos, los días se reducirán de 12 a 9 días, lo cual representa una mejora de 28.13%, para profesionales medios (asistentes, analistas) se obtendrá una reducción de 10 a 7 días, lo cual representa una mejora de 24.14%, para supervisores / coordinadores se obtendrá una reducción de 11 a 8 días, lo cual representa una mejora de 28.57% y finalmente, para jefaturas, se obtendrá una reducción de 15 a 11 días, lo cual representa una mejora de 21.88%.

### 3.1.3.3. Comparación de resultados en inducción específica

Para el subproceso de programación, considerando una efectividad de 50% de las mejoras involucradas, se obtuvieron los siguientes resultados por categoría ocupacional:

Tabla 90:

Comparación de resultados del subproceso de programación -inducción específica

Acción	Actividad	Tiempo Total (hr)									
		Operario		Técnico		Prof. Medios		Sup./Coord		Jefatura	
		Actual	Mejora	Actual	Mejora	Actual	Mejora	Actual	Mejora	Actual	Mejora
	INICIO										
	Espera	8.00	4.00	8.00	4.00	8.00	4.00	8.00	4.00	8.00	4.00
	Verificar programación de contrato	0.03	0.02	0.03	0.02	0.03	0.02	0.03	0.02	0.03	0.02
	Coordinar con reclutamiento y selección	0.33	0.03	0.33	0.03	0.33	0.03	0.33	0.03	0.33	0.03
	¿Es puesto nuevo?										
	Programar levantamiento de ficha de entrenamiento	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
	Espera	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
	Elaborar ficha de entrenamiento	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17
	Espera	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00
	Revisar ficha de entrenamiento	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	¿Es conforme?										
	Espera	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
	Registrar personal entrenado	0.04	0.02	0.04	0.02	0.04	0.02	0.04	0.02	0.04	0.02
	Generar ficha de entrenamiento	0.04	0.02	0.04	0.02	0.04	0.02	0.04	0.02	0.04	0.02
	Completar datos de ficha de entrenamiento	0.04	0.02	0.04	0.02	0.04	0.02	0.04	0.02	0.04	0.02
	Programar módulos de entrenamiento	0.63	0.09	0.53	0.09	0.42	0.09	0.53	0.09	0.74	0.09
	Remitir correo confirmando módulo de entrenamiento	0.06	0.00	0.06	0.00	0.06	0.00	0.06	0.00	0.06	0.00
	Registrar módulos de entrenamiento	0.07	0.00	0.06	0.00	0.05	0.00	0.06	0.00	0.09	0.00

	Operario		Técnico		Prof. Medios		Sup. / Coord		Jefatura	
	Actual	Mejorado								
<b>Tiempo Programación (horas)</b>	<b>17.23</b>	<b>12.19</b>	<b>17.12</b>	<b>12.19</b>	<b>17.00</b>	<b>12.19</b>	<b>17.12</b>	<b>12.19</b>	<b>17.35</b>	<b>12.19</b>
<b>Tiempo Programación (días)</b>	<b>2.15</b>	<b>1.52</b>	<b>2.14</b>	<b>1.52</b>	<b>2.12</b>	<b>1.52</b>	<b>2.14</b>	<b>1.52</b>	<b>2.17</b>	<b>1.52</b>

Fuente: Elaboración propia



Tabla 92:

Comparación de resultados del subproceso de registro -inducción específica

Acción	Actividad	Tiempo Total (hr)									
		Operario		Técnico		Prof. Medios		Sup./Coord		Jefatura	
	Regularizar ficha de entrenamiento	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
	Espera	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Registrar entrenamiento	0.05	0.00	0.05	0.00	0.05	0.00	0.05	0.00	0.05	0.00
	Digitalizar ficha de entrenamiento	0.06	0.00	0.06	0.00	0.06	0.00	0.06	0.00	0.06	0.00
	Comunicar finalización de entrenamiento	0.07	0.00	0.07	0.00	0.07	0.00	0.07	0.00	0.07	0.00
	Elaborar e imprimir cargo para administración de personal	0.11	0.02	0.11	0.02	0.11	0.02	0.11	0.02	0.11	0.02
	Se comunica con administración de personal	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
	Entregar cargo a administración de personal	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08
	Archivar cargo	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06

	Operario		Técnico		Prof. Medios		Sup. / Coord		Jefatura	
	Actual	Mejorado	Actual	Mejorado	Actual	Mejorado	Actual	Mejorado	Actual	Mejorado
<b>Tiempo Registro (horas)</b>	<b>4.45</b>	<b>4.18</b>	<b>4.45</b>	<b>4.18</b>	<b>4.45</b>	<b>4.18</b>	<b>4.45</b>	<b>4.18</b>	<b>4.45</b>	<b>4.18</b>
<b>Tiempo Registro (días)</b>	<b>0.56</b>	<b>0.52</b>	<b>0.56</b>	<b>0.52</b>	<b>0.56</b>	<b>0.52</b>	<b>0.56</b>	<b>0.52</b>	<b>0.56</b>	<b>0.52</b>

Fuente: Elaboración propia

A partir del cuadro, se concluye que para todos los niveles ocupacionales, los días se reducirán de 0.56 a 0.52, lo cual representa una mejora de 6.09%.

Tabla 93:

Comparación de resultados del proceso de inducción específica

	Tiempo Total (días)									
	Operario		Técnico		Prof. Medios		Sup. / Coord		Jefatura	
	Actual	Mejorado	Actual	Mejorado	Actual	Mejorado	Actual	Mejorado	Actual	Mejorado
<b>Programación</b>	<b>2.15</b>	<b>1.52</b>	<b>2.14</b>	<b>1.52</b>	<b>2.12</b>	<b>1.52</b>	<b>2.14</b>	<b>1.52</b>	<b>2.17</b>	<b>1.52</b>
<b>Ejecución</b>	<b>7.08</b>	<b>5.33</b>	<b>5.58</b>	<b>4.20</b>	<b>5.07</b>	<b>3.82</b>	<b>6.58</b>	<b>4.95</b>	<b>7.58</b>	<b>5.70</b>
<b>Registro</b>	<b>0.56</b>	<b>0.52</b>	<b>0.56</b>	<b>0.52</b>	<b>0.56</b>	<b>0.52</b>	<b>0.56</b>	<b>0.52</b>	<b>0.56</b>	<b>0.52</b>
<b>Total (días)</b>	<b>10.00</b>	<b>8.00</b>	<b>9.00</b>	<b>7.00</b>	<b>8.00</b>	<b>6.00</b>	<b>10.00</b>	<b>7.00</b>	<b>11.00</b>	<b>8.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en los resultados, en operarios los días se reducirán de 10 a 8, lo cual representa una mejora de 20%, para técnicos los días se reducirán de 9 a 7, lo cual representa una mejora de 22%, para profesionales medios (asistentes, analistas) se obtendrá una reducción de 8 a 6 días, lo cual representa una mejora de 25%, para supervisores / coordinadores se obtendrá una reducción de 10 a 7 días, lo cual representa una mejora de 30% y finalmente, para jefaturas, se obtendrá una reducción de 11 a 8 días, lo cual representa una mejora de 27.27%.

### **3.1.4. Evaluación económica financiera**

Para la evaluación económica financiera se ha considerado los ingresos que obtendrá la empresa luego de la implementación de las propuestas de mejora (ahorros) y el total de egresos para la implementación y mantenimiento de las mismas.

Los egresos están separados en la inversión inicial, los cuales se realizan por única vez y en los egresos mensuales que se ejecutan durante los 12 meses del año. De igual forma los ingresos mensuales se dividen durante los 12 meses del año.

#### **3.1.4.1. Sustentación de recursos**

A continuación se describe el detalle, descripción y forma de cálculo de recursos necesarios para la implementación de las mejoras:

##### *3.1.4.1.1. Buzones de referidos*

Los buzones de referidos serán ánforas de madera donde los trabajadores de la empresa introducirán los Curriculum Vitae de personas referidas para cubrir vacantes de procesos de selección. Estos buzones serán instalados en cada una de las plantas y se realizará una campaña comunicacional para su difusión. Se solicitó la cotización a un carpintero, siendo el costo unitario S/40.00 por buzón, el cual multiplicado por las 5 plantas que tiene la empresa, se obtiene un costo total de S/.200.

##### *3.1.4.1.2. Implementación del sistema de información*

La implementación del sistema de información incluirá las siguientes fases a partir del análisis de los diagramas de flujo mejorados, propuesta del sistema de información y nuevos procedimientos:

Diseño: Estará constituido por el diseño de la base de datos, las aplicaciones que permitirán al usuario utilizar el sistema de información, la interfaz del usuario y la organización de los diferentes componentes del sistema de información.

Desarrollo: En esta etapa se realizará la codificación del diseño en un lenguaje de programación. A partir de esta etapa se crearán los componentes del sistema propuesto.

Pruebas: En esta etapa se comprobará el funcionamiento del sistema por parte de del programador y usuarios.

Documentación: Consistirá en realizar un manual de usuario donde se explica las funcionalidades y utilización del sistema.

Instalación y despliegue: Consistirá en poner en funcionamiento el sistema de información tanto en hardware como en software.

Se solicitó las horas hombre a invertir para la implementación del sistema el área de tecnologías de información de la empresa la cual estimó un plazo de proyecto de 3 meses con un analista programador a tiempo completo.

Considerando un sueldo mensual de S/.4500 y un costo laboral de 48%, se obtiene un costo total de S/.20, 000 (redondeado de S/.19980) para los 3 meses.

#### *3.1.4.1.3. Mantenimiento del sistema de información*

Consistirá en eliminar los defectos que el sistema de información pueda tener durante su utilización y añadirle nuevas necesidades o funcionalidades en caso requiera. Se solicitó las horas hombre a invertir para el mantenimiento del sistema al área de tecnologías de información de la empresa la cual estimó un total de 5 horas hombres mensuales de un analista programador.

Considerando un sueldo mensual de S/.4500, un costo laboral de 48% y 180 horas de trabajo mensuales, se obtiene un costo de hora hombre de S/.37, el cual multiplicado por 5, se obtiene un costo mensual de S/.200 (redondeado de S/.185).

#### *3.1.4.1.4. Aplicación para la descarga y centralización de CVs*

Consistirá en un descargador de archivos adjuntos en correo electrónico (Curriculum Vitae) en una carpeta definida cuando se cumpla con ciertas especificaciones establecidas previamente. De esta forma, al solicitar un estilo de codificación al postulante cuando remite su CV, se podrá realizar un almacenamiento automático por tipo de publicación (puesto y fecha).

Esta aplicación se puede adquirir en versión web a un costo aproximado de S/.3000.

#### *3.1.4.1.5. Implementación de la plataforma virtual*

La implementación de la plataforma virtual incluirá las siguientes fases:

- **Implementación:** En esta etapa trabajarán de forma colaborativa la empresa proveedora y los implicados en el proceso de inducción específica (supervisor de capacitación y desarrollo, asistente de capacitación y desarrollo e instructores) el desarrollo de los entornos y la construcción de los contenidos digitales (inducción específica por módulo virtual) a partir de los conocimientos, experiencias, y cualquier tipo de contenido ya existente.
- **Ejecución:** Consistirá en poner en ambiente de producción los contenidos digitales, comprobar el funcionamiento de la plataforma virtual por parte de los administradores y usuarios, realizar manuales y realizar la instalación, capacitación y despliegue.

Luego de dar a conocer el alcance del proyecto a una empresa especializada en plataformas virtuales en cuanto a público objetivo, funcionalidades de la plataforma virtual, cantidad de módulos, cantidad de contenidos y esquema de contenidos, se obtuvo una cotización de S/.7000 para la implementación.

#### *3.1.4.1.6. Analista de Procesos*

Se contratará un analista de procesos por 3 meses el cual tendrá como principales funciones asegurar que las funcionalidades del sistema se adapten los flujogramas y procedimientos propuestos, asegurar la implementación de las políticas y procedimientos

en cuanto a recursos, responsables, actividades, formatos, indicadores, etc., y velar que se ejecuten las mejoras propuestas.

Este analista de procesos deberá ser ingeniero industrial o administrador de profesión con curso de especialización en gestión de procesos y deberá contar con 3 años de experiencia en proyectos de organización, mejora de procesos y calidad.

Para un analista de procesos promedio en el mercado con la formación y experiencia mencionada anteriormente, se ha establecido un sueldo de S/.3500. Considerando un costo laboral de 48%, se obtiene un costo laboral mensual de S/.5180.

#### *3.1.4.1.7. Consultora de Recursos Humanos*

Se contratará los servicios de una consultora especializada de recursos humanos para implementar el diccionario de competencias. El proyecto incluirá las siguientes fases:

Planificación: Se elaborará un cronograma de proyecto de acuerdo a la cantidad de gerencias, jefaturas, puestos y colaboradores de la empresa y especificaciones del producto final (diccionario de competencias). Se realizará una reunión de lanzamiento del proyecto con todas las gerencias para darles a conocer el alcance y cronograma.

- Ejecución: Consistirá en el levantamiento de información de las competencias requeridas mediante diferentes técnicas como entrevistas y Focus Group a los gerentes y jefes. A continuación se elaborará las competencias generales y específicas que deberán ser aprobadas por las gerencias correspondientes y la gerencia de recursos humanos.
- Cierre: Consistirá en la entrega final del diccionario de competencias por parte de la consultora.

De acuerdo al alcance del proyecto y la envergadura de la empresa en cuanto a organización, la consultora ofreció una cotización de S/. 25,000 para 3 meses de proyecto.

#### *3.1.4.1.8. Asistente de Reclutamiento y Selección*

De acuerdo al estudio de carga de trabajo y a las nuevas actividades por implementar, se necesitan 02 asistentes de reclutamiento y selección.

Considerando el sueldo que actualmente perciben los asistentes de reclutamiento y selección (para asegurar la equidad interna) el cual es S/.3000 y un costo laboral de 48%, multiplicado por 2, se obtiene un costo mensual de S/. 8,800.

#### *3.1.4.1.9. Capacitación en pruebas psicológicas*

Se debe capacitar en pruebas psicológicas al supervisor y asistentes de reclutamiento y selección. Esta capacitación será dictada por un especialista en pruebas psicológicas en modalidad inhouse, tomará 3 sesiones de 4 horas cada una y se realizará después de las jornadas laborales. Los honorarios del especialista serán de S/.3000 por la capacitación.

#### *3.1.4.1.10. Capacitación en Microsoft Excel*

Se debe capacitar en Microsoft Excel nivel básico e intermedio al supervisor de reclutamiento y selección. Esta capacitación será dictada por un instituto tecnológico, tomará 6 sesiones de 4 horas cada una y se realizará los días sábado. El costo total para este curso es de S/.2500.

#### *3.1.4.1.11. Capacitación en Gestión de indicadores*

Se debe capacitar en Gestión de indicadores al supervisor de reclutamiento y selección. Esta capacitación será dictada por una escuela de postgrado, tomará 6 sesiones de 4 horas cada una y se realizará los días sábado. El costo total para este curso es de S/.2500.

### 3.1.4.2. Cronograma de implementación

A continuación se presenta el cronograma de implementación considerando las fases de planificación, ejecución y monitoreo.

Tabla 94:

Cronograma de implementación

Fase del proyecto	Actividades del proyecto	Responsable	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6					
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Planificación	Definir equipo de trabajo	Jefe de Desarrollo Humano	■																									
	Difundir plan de trabajo	Jefe de Desarrollo Humano	■																									
Ejecución	Implementación de las políticas y procedimientos	Analista de Procesos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■														
	Instalación de buzón de referidos	Jefe de Desarrollo Humano	■	■	■	■																						
	Implementación del sistema de información / Capacitación	Área de tecnologías de información	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■														
	Implementación de la plataforma virtual	Proveedor de plataforma virtual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■														
	Aplicación para la descarga y centralización de CV's	Proveedor de aplicación	■	■	■	■																						
	Capacitación en categorías ocupacionales	Supervisor de Reclutamiento y Selección	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■														
	Capacitación en pruebas psicológicas	Especialista en pruebas psicológicas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Capacitación en Microsoft Excel	Instituto tecnológico	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Capacitación en Gestión de indicadores	Escuela de post grado	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Actualización de los perfiles de puesto / Capacitación	Analista de Procesos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■													
	Implementación del diccionario de competencias / Capacitación	Consultora de Recursos Humanos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■													
Monitoreo	Verificación de la ejecución de las propuestas de mejora	Jefe de Desarrollo Humano																								■	■	■

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.4.3. Sustentación de ahorros

A partir de los tiempos estándar actuales, los tiempos estándar propuestos, la demanda y el costo diario por categoría ocupacional, se presenta los ahorros desde enero a julio que representará la implementación de las propuestas de mejora para cada proceso. Para el cálculo de ahorros económicos se ha realizado la siguiente fórmula:

$$\text{Ahorros económicos} = (\text{Tiempo estándar} - \text{Tiempo estándar propuesto}) \times \text{Demanda mensual} \times \text{Costo Diario}$$

Dónde:

$$\text{Costo diario: } \frac{\text{Sueldo promedio} \times \text{Coso Laboral}}{30}$$

A continuación se presenta el total de ahorros por categoría ocupacional desde enero a julio para reclutamiento externo:

Tabla 95:

Ahorros reclutamiento externo (Enero-Julio)

	T.E Actual (días)	T.E Opti. (días)	Demanda	Costo diario	Ahorro
Operario	32.00	23.00	135	S/. 59.20	S/. 71,928.00
Técnico	32.00	23.00	46	S/. 138.13	S/. 57,187.20
Prof. medios	29.00	22.00	47	S/. 123.33	S/. 40,576.67
Sup. / Coord.	35.00	25.00	28	S/. 172.67	S/. 48,346.67
Jefatura	32.00	25.00	18	S/. 296.00	S/. 37,296.00
				<b>Total</b>	<b>S/. 255,334.53</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta el total de ahorros por categoría ocupacional desde enero a julio para reclutamiento interno:

Tabla 96:

Ahorros reclutamiento interno (Enero-Julio)

	T.E Actual (días)	T.E Opti. (días)	Demanda	Costo diario	Ahorro
Operario	12.00	9.00	90	S/. 59.20	S/. 15,984.00
Técnico	12.00	9.00	24	S/. 138.13	S/. 9,945.60
Prof. medios	10.00	7.00	13	S/. 123.33	S/. 4,810.00
Sup. / Coord.	11.00	8.00	32	S/. 172.67	S/. 16,576.00
Jefatura	15.00	11.00	13	S/. 296.00	S/. 15,392.00
				<b>Total</b>	<b>S/. 62,707.60</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta el total de ahorros por categoría ocupacional desde enero a julio para inducción específica:

Tabla 97:

Ahorros inducción específica (Enero-Julio)

	T.E Actual (días)	T.E Opti. (días)	Demanda	Costo diario	Ahorro
Operario	10.00	8.00	77	S/. 59.20	S/. 9,116.80
Técnico	9.00	7.00	34	S/. 138.13	S/. 9,393.07
Prof. medios	8.00	6.00	15	S/. 123.33	S/. 3,700.00
Sup. / Coord.	10.00	7.00	9	S/. 172.67	S/. 4,662.00
Jefatura	11.00	8.00	7	S/. 296.00	S/. 6,216.00
				<b>Total</b>	<b>S/. 33,087.87</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta el ahorro total por categoría ocupacional desde enero a julio:

Tabla 98:

Ahorros totales (Enero-Julio)

	Reclutamiento externo	Reclutamiento interno	Inducción específica	Total Ahorro
Operario	S/. 71,928.00	S/. 15,984.00	S/. 9,116.80	S/. 97,028.80
Técnico	S/. 57,187.20	S/. 9,945.60	S/. 9,393.07	S/. 76,525.87
Prof. medios	S/. 40,576.67	S/. 4,810.00	S/. 3,700.00	S/. 49,086.67
Sup. / Coord.	S/. 48,346.67	S/. 16,576.00	S/. 4,662.00	S/. 69,584.67
Jefatura	S/. 37,296.00	S/. 15,392.00	S/. 6,216.00	S/. 58,904.00
<b>Total</b>	<b>S/. 255,334.53</b>	<b>S/. 62,707.60</b>	<b>S/. 33,087.87</b>	<b>S/. 351,130.00</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.4.4. Resultados

A continuación se presenta el esquema de costos incurridos de inversión en la implementación de las mejoras previamente expuestas:

Tabla 99:

Inversión para las propuestas de mejora

<b>Recurso</b>	<b>Mejora asociada</b>	<b>Costo (S/.)</b>
Buzones de referidos	Procedimiento de captación de referidos	S/. 200.00
Implementación del sistema de información	Implementación del sistema de información / Base de datos de referidos / Balancear carga de trabajo	S/. 20,000.00
Aplicación para la descarga y centralización de CVs	Balancear carga de trabajo	S/. 3,000.00
Consultora de Recursos Humanos	Implementación del diccionario de competencias	S/. 35,000.00
Implementación de la plataforma virtual	Implementación de la plataforma virtual	S/. 7,000.00
Capacitación en pruebas psicológicas	Plan de capacitación	S/. 3,000.00
Capacitación en Microsoft Excel		S/. 2,500.00
Capacitación en Gestión de Indicadores		S/. 2,500.00
<b>Total Inversión Inicial</b>		<b>S/. 73,200.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se presenta la proyección financiera considerando la tasa de descuento histórica de la empresa de 15% y un 50% de efectividad de las mejoras.

Para los egresos totales, se toma en cuenta el sueldo por 3 meses del analista de procesos, el mantenimiento mensual del sistema de información y el sueldo mensual de los 2 nuevos asistentes de reclutamiento y selección.

Tabla 100:

Análisis financiero

<b>Tasa de Descuento</b>	15%
<b>% Ahorro</b>	100.00%

Meses	0	1	2	3	4	12
<b>Inversión</b>	S/. 73,200.00					
<b>Egresos Totales</b>		S/. -14,260.00	S/. -14,260.00	S/. -14,260.00	S/. -9,080.00	S/. -9,080.00
Mantenimiento del sistema		S/. -200.00	S/. -200.00	S/. -200.00	S/. -200.00	S/. -200.00
Asistente de reclutamiento y selección (02)		S/. -8,880.00	S/. -8,880.00	S/. -8,880.00	S/. -8,880.00	S/. -8,880.00
Analista de procesos (03)		S/. -5,180.00	S/. -5,180.00	S/. -5,180.00	S/. -	S/. -
<b>Ahorro Mensual</b>		S/. 50,161.43	S/. 50,161.43	S/. 50,161.43	S/. 50,161.43	S/. 50,161.43
<b>Flujo de Efectivo Neto</b>	S/. -73,200.00	S/. 35,901.43	S/. 35,901.43	S/. 35,901.43	S/. 41,081.43	S/. 41,081.43

<b>VAN</b>	S/. 137,659.67
<b>TIR</b>	51%
<b>PRI</b>	3

Fuente: Elaboración propia

Se utilizó la fórmula del VAN:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Dónde:

Vt: Flujo de efectivo neto por mes

I<sub>0</sub>: Inversión

K: Tasa de descuento

n: Número de periodos

Se obtiene un VAN de S/.137,659.67 y una TIR de 51% (Tasa de descuento en caso el VAN sea 0) para un periodo de 12 meses. Asimismo se obtiene un periodo de recuperación de la inversión (PRI) en el tercer mes.

Se concluye que se debe aceptar el plan de implementación debido a que el VAN es positivo.

### 3.2. Discusión

La presente tesis tuvo como objetivo reducir los tiempos estándar y elevar la calidad del servicio de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica mediante un diagnóstico y presentación de propuestas de mejora.

Para evidenciar los incumplimientos en los tiempos estándar, se analizó la data histórica de la empresa para calcular la cantidad de procesos que estaban fuera de los días permitidos y se concluyó que en reclutamiento externo, existía un incumplimiento de 47.81%, en reclutamiento interno de 55.73% y en inducción específica de 66.97%.

Se calculó los costos perdidos por los incumplimientos de los procesos teniendo en cuenta los días vencidos y el costo diario de cada categoría ocupacional (sueldo) y se obtuvo un costo perdido acumulado de S/. 730,305.85 entre enero y julio.

De los resultados obtenidos en el diagnóstico, se muestra la descripción y modelamiento de los procesos actuales, los cuales contribuyeron para conocer el método de trabajo, proveedores, insumos, responsables, actividades detalladas, productos, recursos, indicadores y en dar insumos para el estudio de tiempos y movimientos.

De los resultados del estudio de tiempos y movimientos, se pudo concluir, que según la demanda y los tiempos estándar de las actividades, los asistentes de reclutamiento y selección y capacitación y desarrollo se encontraban con una alta carga de trabajo, pues se calculó un índice de saturación de 18.24% y 21.79% respectivamente. Por lo tanto, se necesitaba en ambos casos, un asistente para balancear la carga de trabajo.

A partir de los resultados del estudio de tiempos y data histórica, se calcularon los tiempos estándar actuales en días de los procesos de reclutamiento externo, reclutamiento interno e inducción específica. En lo que respecta a reclutamiento externo, en operarios y técnicos, se obtuvo 32 días, en profesionales medios (analistas asistentes) 29 días, en supervisores / coordinadores 35 días y en jefaturas 32 días. Como se pudo observar en los resultados, en la mayoría de casos, los tiempos estándar actuales se encontraban por encima del tiempo estándar actual permitido que es 30 días.

En lo que respecta a reclutamiento interno, en operarios y técnicos se obtuvo 12 días de tiempo estándar actual, en profesionales medios (analistas, asistentes) 10 días, en supervisores / coordinadores se obtuvo 11 días y finalmente, en jefaturas, se obtuvo 15

días. Como se puede observar, en la mayoría de casos, los tiempos estándar actuales se encontraban por encima del tiempo estándar actual permitido que es 10 días.

Finalmente, en lo que se refiere tiempos estándar actuales para inducción específica, se obtuvo 10 días para operarios, 9 días para técnicos, 8 días para profesionales medios, 10 días para supervisores / coordinadores y 11 días para jefaturas. Como se puede observar en los resultados, en la mayoría de casos, los tiempos estándar actuales se encuentran dentro del tiempo estándar actual permitido que es 10 días.

Según los resultados del análisis de las causas de incumplimientos de los tiempos estándar, en el subproceso de solicitud de reclutamiento externo, se concluyó que las esperas en la verificación del formato de personal, las esperas en la asignación del requerimiento de personal, las esperas en la iniciación del proceso por parte del asistente, las esperas en la regularización del formato de requerimiento de personal y las esperas en el envío de los niveles remunerativos, representan el 80% de las causas del problema.

En el subproceso de reclutamiento de reclutamiento externo, se concluyó que la falta de fuente de candidatos, los perfiles de puesto desactualizados, y la falta de base de datos de candidatos, representa el 80% de las causas del problema.

En el subproceso de selección de reclutamiento externo, se concluyó que el deficiente monitoreo y estandarización del subproceso, el retraso en las evaluaciones técnicas, la falta de firmas del formato de selección, las reprogramaciones de evaluaciones técnicas por rechazo de candidato y las reprogramaciones de evaluaciones técnicas por falta de disponibilidad de la gerencia solicitante, representan el 80% de las causas del problema.

En el subproceso de solicitud de reclutamiento interno, se concluyó que las esperas en la verificación del formato de personal, esperas en la asignación del requerimiento de personal, esperas en iniciación del proceso por parte del asistente y las esperas en la entrega del formato de reubicación de personal, representan el 80% de las causas de los problemas.

En el subproceso de exámenes médicos de reclutamiento interno, se concluye que las esperas en la consolidación del formato de exámenes médicos y el deficiente monitoreo y estandarización del proceso, representan el 80% de las causas del problema.

Para el subproceso de firma de reclutamiento interno, se concluye que las esperas en la consolidación del formato de firmas de contrato y la demora en la transferencia de personal, representan el 80% de las causas del problema.

En el subproceso de programación de inducción específica, se concluye que las esperas en la verificación de firma de contrato, demoras en el envío de firmas de contrato y la falta de información para el proceso, representan el 80% de las causas del problema.

En el subproceso de registro de inducción específica se identifica como única causa del problema, el deficiente monitoreo y estandarización.

Se realizó un balance de carga de trabajo considerando la demanda y los tiempos de las actividades nuevas y mejoradas, donde se concluyó que se necesitan 02 asistentes de reclutamiento y selección más para satisfacer la demanda y se debe mantener en 01 asistente de capacitación y desarrollo.

Para reducir la falta de fuente de candidatos y la deserción de los mismos a lo largo del proceso de reclutamiento externo, se ha propuesto implementar un procedimiento de captación de personal referido y potenciar el proceso de reclutamiento interno. Estas alternativas permitirán ahorrar en tiempos de búsqueda de candidatos y evitar reprocesos.

En reclutamiento externo, para asegurar la captación de candidatos que se ajusten a las necesidades del puesto y que estén de acuerdo con las pretensiones salariales, se ha propuesto la actualización de los perfiles para agilizar la búsqueda y evitar reprocesos por rechazos por parte de las gerencias solicitantes.

Para solucionar las demoras por parte de los candidatos en la tramitación de documentos, se ha propuesto contactar empresas especializadas que suministren inmediatamente los resultados de antecedentes penales y judiciales.

Para reducir o eliminar las esperas por parte del supervisor o asistentes a lo largo del proceso, la deficiente, planificación y monitoreo, la base de datos de candidatos no compartida y parte de la carga de trabajo, se ha propuesto la implementación de un sistema de información para los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica, el cuál traerá los siguientes beneficios: estandarización en la comunicación y los registros, facilitación en la búsqueda de los candidatos, generación de datos para la

elaboración de indicadores y métricas e integración de los procesos. Asimismo, se ha propuesto la implementación de indicadores de control del proceso.

Para reducir el alta carga de trabajo, se identificó los desperdicios siguiendo los principios de Lean Manufacturing, es decir, aquellas actividades que no generan valor en el proceso y pueden ser mejoradas, automatizadas, reemplazadas o eliminadas. Esto se refleja en los tiempos estándares mejorados.

Para solucionar la falta de lineamientos y estandarización se ha propuesto la elaboración de políticas y actualización de procedimientos con la finalidad de alinear la estrategia de la empresa con los procesos mediante disposiciones específicas, variables de decisión, delimitación de responsabilidades, descripción del proceso y niveles de servicio.

Adicionalmente, se plantea un plan de capacitación donde se enseñen las principales herramientas de trabajo como office, el sistema de información y búsquedas para los diferentes niveles ocupacionales, con la finalidad de reducir la carga de trabajo y evitar errores.

En el subproceso de ejecución y seguimiento para inducción específica se plantea la implementación de una plataforma virtual de los cursos teóricos con la finalidad de reducir los tiempos de esperas en ejecución de los módulos de entrenamiento y así, no prescindir de la disponibilidad de los instructores.

A partir de la implementación de las mejoras propuestas mencionadas anteriormente y el sistema de información, considerando un 50% de efectividad, se obtuvieron las siguientes reducciones en los tiempos estándar del proceso:

Tabla 101:

Estado anterior vs actual de tiempos estándar del proceso

	<b>Tiempo estándar del proceso (días)</b>									
	Operario		Técnico		Prof. medios		Sup. / Coord.		Jefatura	
	Estado anterior	Estado actual	Estado anterior	Estado actual	Estado anterior	Estado actual	Estado anterior	Estado actual	Estado anterior	Estado actual
Reclutamiento externo	32	23	32	23	29	22	35	25	32	25
Reclutamiento interno	12	9	12	9	10	7	11	8	15	11
Inducción específica	10	8	9	7	8	6	10	7	11	8

Fuente: Elaboración propia

Para eliminar los reclamos por parte de gerencias solicitantes sobre personal que no se adapta al puesto o tiene un desempeño deficiente, se ha propuesto una evaluación más exhaustiva en el proceso de selección mediante evaluaciones psicológicas por competencias y referencias laborales. Adicionalmente, la reducción de los tiempos estándar de los procesos contribuirá a la eliminación de los reclamos. A continuación se presenta un cuadro comparativo de la cantidad de reclamos por mes:

Tabla 102:

Estado anterior vs actual de reclamos de los clientes

<b>Cantidad de reclamos por mes</b>	
Estado anterior	Estado actual
5	0

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta un cuadro comparativo con los costos perdidos acumulados de enero a julio del estado anterior con los ahorros económicos del estado actual (con la implementación de las propuestas de mejora y el sistema de información):

Tabla 103:

Estado anterior vs actual de ahorros económicos

<b>Ahorros económicos de Enero a Julio (S/.)</b>	
Estado anterior	Estado actual
S/. -730,305.85	S/. 351,130.00

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta un cuadro comparativo el con headcount necesario antes y luego de la implementación de las propuestas de mejora y el sistema de información:

Tabla 104:

Estado anterior vs actual de headcount necesario

	<b>Headcount necesario</b>	
	Estado anterior	Estado actual
Asistente de reclutamiento y selección	4	6
Asistente de capacitación y desarrollo	1	1

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se realizó una evaluación económica financiera considerando la inversión de las mejoras propuestas y los ahorros que representarán y se calculó un VAN de S/.117,659.67 y una TIR de 40% para un periodo de 12 meses, por lo que se concluye aceptar la implementación de las mejoras.

Como se pudo demostrar, los hallazgos de la presenta tesis son importantes, pues significan la colocación oportuna de personas idóneas al puesto para el desarrollo de las operaciones de la empresa mediante un proceso óptimo y de calidad. Asimismo la implementación de las propuestas de mejora significa un importante ahorro económico para la empresa.

Como se pudo observar en el desarrollo de la presentación de resultados, se cumplió con los objetivos de la tesis y se validó la hipótesis, pues mediante el diagnóstico actual de los procesos, las propuestas de mejora y el sistema de información, se redujeron los tiempos estándar de los procesos, se eliminaron los reclamos y se obtuvieron ahorros económicos.

Al revisar otras investigaciones referentes a mejora de procesos en recursos humanos, se concuerda que diferentes técnicas como captación de referidos, definición de diccionario de competencias, descripciones de puestos de trabajo y sistemas de información, mejoran los tiempos y la calidad del aprovisionamiento de personal.

Asimismo se concuerda que la implementación de políticas y procedimientos bien definidos, juegan un rol importante en la estandarización y monitoreo de los procesos.

Por otro lado, también se utilizó metodología Lean Manufacturing en otras tesis para identificar desperdicios y así reducirlos o eliminarlos.

Finalmente, se propone como en otras investigaciones, la implementación de sistemas de información que sirvan para automatizar los procesos, estandarizar acciones y definir, roles, metas e indicadores de procesos.

### **3.3. Conclusiones**

-Se realizó una metodología a través de herramientas y técnicas para conocer el diagnóstico actual de los procesos donde se obtuvieron los siguientes indicadores:

- El modelado de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica bajo metodología BPMN con el cual se conocieron los métodos de trabajo actuales.
- La demanda actual de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica.
- Los tiempos de ejecución históricos de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica.
- Los tiempos estándar definidos por la empresa de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica.
- Los grados de incumplimiento de los tiempos estándar establecidos. Para el caso de reclutamiento externo, se concluyó un incumplimiento de 50%, para reclutamiento interno un incumplimiento de 46.85% y para inducción específica un incumplimiento de 61.97%.
- El costeo de los incumplimientos de los tiempos estándar definidos por la empresa.

- Las causas de los incumplimientos de los tiempos estándar establecidos por la empresa para cada uno de los subprocesos utilizando herramientas de calidad como diagramas de causa efecto.
- Las causas de insatisfacción del cliente.

A partir del análisis del diagnóstico actual de los procesos y la implementación de las propuestas de mejora, se evidenciaron reducciones de los tiempos estándar de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica, eliminación de los reclamos por parte de los clientes, obtención de ahorros económicos y se pudo calcular el headcount necesario de reclutamiento y selección y capacitación y desarrollo.

-La implementación de propuestas de mejora de reclutamiento y selección permitió reducir los tiempos estándar de los procesos de reclutamiento y selección, eliminar reclamos por parte de los clientes, obtener ahorros económicos y calcular el headcount necesario de reclutamiento y selección.

- La implementación de propuestas de mejora de inducción específica permitió reducir los tiempos estándar de los procesos de inducción específica, eliminar reclamos por parte de los clientes, obtener ahorros económicos y calcular el headcount necesario de capacitación y desarrollo.

-La implementación del diseño de un sistema de información permitió reducir los tiempos estándar de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica, eliminar los reclamos por parte de los clientes, obtener ahorros económicos y calcular el headcount necesario de reclutamiento y selección y capacitación y desarrollo.

### **3.4. Recomendaciones**

-Implementar un plan de desarrollo y retención de personal liderado por la gerencia de recursos humanos el cual permita reducir los niveles de rotación mediante la retención de personal clave. Esto disminuirá la demanda de procesos de reclutamiento y selección e inducción específica.

-Evaluar el proceso de planeación de personal en las obras y plantas de producción con la finalidad de identificar si se está ejecutando con la debida anticipación y así mejorar los tiempos de colocación de personal.

-Es recomendable mantenerse actualizado sobre las nuevas tendencias y técnicas del mercado en reclutamiento y selección, como la utilización de redes sociales, con la finalidad de potenciar la atracción de candidatos y actuar preventivamente ante la evolución y los cambios del mercado laboral.

-Realizar un estudio salarial para conocer los niveles salariales en el mercado y evaluar su impacto en los futuros procesos de reclutamiento y selección.

-Estandarizar las evaluaciones psicológicas a tomar por categoría ocupacional.

-Definir las métricas a partir del desempeño del nuevo proceso propuesto.

-Realizar una encuesta de satisfacción a las gerencias para medir la calidad de servicio de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica.

-Realizar investigaciones similares en la materia en los demás procesos de recursos humanos como capacitación, bienestar social y administración de personal con la finalidad de identificar propuestas de mejora. Esto es importante debido a que estos procesos de atracción, retención y desarrollo se encuentran interrelacionados y son clave para conseguir los objetivos organizacionales.

#### 4. Referencias

Analítica. *Manual de diagramación de procesos de bajo estándar BPMN*. Recuperado de [http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos\\_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf](http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf)

Bizagi. *BPMN 2.0*. Recuperado de <https://www.bizagi.com/docs/BPMNbyExampleSPA.pdf>

Bravo, J. (2011). *Gestión de procesos (Alineados con la estrategia)* (4). Santiago de Chile: Evolución S.A.

Bravo, J. (2012). *Gestión de procesos (Con Responsabilidad Social)*. Santiago de Chile: Evolución S.A.

Chase R., Jacobs F. & Aquilano, N. (1991). *Administración de operaciones* (12). México D.F: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A.
- Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (5). México D.F.: Pearson.
- Freund J., Rücker B. & Hitpass, B. (2014). *BPMN 2.0: Manual de referencia y guía práctica* (4). Santiago de Chile: BPMCenter
- García, R. (1998). *Estudio del trabajo*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Griful, E. & Canela, M. (2002). *Gestión de la calidad*. Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña.
- Heizer, J. & Render, B. (2009). *Principios de Administración de operaciones* (7). Naucalpan: Pearson Educación de México.
- Hernández, J. & Vizán, A. (2009). *Lean Manufacturing: conceptos, técnicas e implantación*. Madrid: Fundación EOI.
- INEI (2015). Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>
- Manpower Group 2015. (2015). *Encuesta de expectativas de empleo Perú*.
- Mazabel, C. (2011). *Indicadores de Gestión de Recursos Humanos y su impacto Económico en la Organización*. Lima: Centro de Investigaciones de Recursos Humanos.
- OIT (Oficina internacional del trabajo). (1998). *Introducción al estudio de trabajo* (4). México D.F.: Limusa.
- Salgueiro, A. (1999). *Cómo Mejorar los Procesos y la Productividad*. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Soraka, R. (2002). *Sistemas de información en la era digital*. Buenos Aires: Fundación OSDE.

- Tarí, J. (2000). *Calidad Total: Fuente de ventaja competitiva*. Murcia: Publicaciones Universidad de Alicante.
- Tenner, A. & De Toro, I. (1997). *Process Redesign: The implementation Guide for Managers*. Boston: Addison Wesley Longman.
- Werther, W. & Davis, K. (1991). *Administración de personal y Recursos Humanos (3)*. Naucalpan: McGraw-Hill.
- White, S. & Miers, D. (2009). *Guía de referencia y modelado BPMN*. Florida: Future Strategies Inc.
- Zairi, M. (1991). *Total Quality Management for engineers*. Woolhead Publishing Ltd.
- Zairi, M. (1997). *Business Process Management: A boundaryless approach to modern competitiveness*. Business Process Management Journal.

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

#### Título: Propuesta de mejora de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica en una empresa de construcción

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables	Metodología
¿Cuál es la propuesta de mejora de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica en una empresa de construcción que permita disminuir los tiempos estándar, eliminar los reclamos de los clientes y obtener beneficios económicos?	Definir una propuesta de mejora de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica en una empresa de construcción, con la finalidad de disminuir los tiempos estándar, eliminar los reclamos de los clientes y obtener ahorros económicos.	Al definir una propuesta de mejora de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica en una empresa de construcción, se reducirán los tiempos estándar de los procesos, se eliminarán los reclamos por parte de los clientes y se obtendrán ahorros económicos.	<b>Variables independientes:</b> 1. <b>Diagnóstico Actual de los procesos</b> <b>Indicadores:</b> - Descripción y modelamiento del proceso de reclutamiento y selección - Descripción y modelamiento del proceso de inducción específica - Demanda del proceso de reclutamiento y selección. - Demanda del proceso de inducción específica. - Tiempo de ejecución histórico del proceso de reclutamiento y selección. - Tiempo de ejecución histórico del proceso de inducción específica. - Tiempo estándar definido por la empresa del proceso de reclutamiento y selección. - Tiempo estándar definido por la empresa del proceso de inducción específica. - Grado de incumplimiento del proceso de reclutamiento y selección - Grado de incumplimiento del proceso de inducción específica - Costeo de los incumplimientos de los tiempos estándar establecidos por la empresa. - Causas de incumplimiento de los tiempos estándar del proceso de reclutamiento y selección - Causas de incumplimiento de los tiempos estándar de inducción específica. - Causas de insatisfacción del cliente. <b>2. Propuestas de mejora de reclutamiento y selección.</b> <b>3. Propuestas de mejora de inducción específica.</b>	<b>Tipo de investigación</b> Descriptiva y explicativa  <b>Diseño de investigación</b> Descriptiva  <b>Muestra</b> Los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica que son desarrollados por la empresa en estudio. Se analizó los procesos que son supervisados y/o ejecutados por el siguiente personal: -01 Jefe de Desarrollo Humano -01 Supervisor de Reclutamiento y Selección -01 Supervisor de Capacitación y Desarrollo -02 Asistente de Reclutamiento y Selección -01 Asistente de Capacitación y Desarrollo  Para los datos históricos de demanda, cumplimiento de los procesos y salarios, se utilizó la información proporcionada por la empresa de los meses de enero a julio.  <b>Técnicas de recopilación de información</b> -Entrevistas de primer nivel -Entrevistas de segundo nivel -Estudio de tiempos y movimientos  <b>Técnicas de procesamiento de información</b> -Descripción y modelamiento de procesos bajo metodología BPMN -Estadística básica -Diagramas de Causa Efecto y Diagramas de Pareto -Estudio de tiempos y movimientos -Políticas y procedimientos
<b>Problema Específico</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>Hipótesis específica</b>		
¿Cuál es el diagnóstico actual de los procesos en cuanto a la cuantificación de los incumplimientos de los tiempos estándar establecidos por la empresa y su valoración económica, la descripción y modelamiento de los procesos según metodología BPMN y el conocimiento de las causas de los incumplimientos en los tiempos estándar establecidos por la empresa e insatisfacción del cliente mediante la utilización de herramientas de calidad como Ishikawa y Diagrama de Pareto, el cual permita, a partir de su análisis, reducir los tiempos estándar de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica, eliminar los reclamos por parte de los clientes, calcular el headcount necesario de reclutamiento y selección y capacitación y desarrollo y obtener ahorros económicos?	Realizar el diagnóstico actual de los procesos el cual consistente en la cuantificación de los incumplimientos de los tiempos estándar establecidos por la empresa y su valoración económica, la descripción y modelamiento de los procesos según metodología BPMN y el conocimiento de las causas de los incumplimientos en los tiempos estándar establecidos por la empresa e insatisfacción del cliente mediante la utilización de herramientas de calidad como Ishikawa y Diagrama de Pareto, que permitan, a partir de su análisis, reducir los tiempos estándar de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica, eliminar los reclamos por parte de los clientes, calcular el headcount necesario de reclutamiento y selección y capacitación y desarrollo y obtener ahorros económicos.	Se espera obtener el diagnóstico actual de los procesos el cual consistente en la cuantificación de los incumplimientos de los tiempos estándar establecidos por la empresa y su valoración económica, la descripción y modelamiento de los procesos según metodología BPMN y el conocimiento de las causas de los incumplimientos en los tiempos estándar establecidos por la empresa e insatisfacción del cliente mediante la utilización de herramientas de calidad como Ishikawa y Diagrama de Pareto, que permitan, a partir de su análisis, reducir los tiempos estándar de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica, eliminar los reclamos por parte de los clientes, calcular el headcount necesario de reclutamiento y selección y capacitación y desarrollo y obtener ahorros económicos.		
¿Cuáles son las propuestas de mejora del proceso de reclutamiento y selección que permitan reducir los tiempos estándar del proceso de reclutamiento y selección, eliminar los reclamos por parte de los clientes, calcular el headcount necesario de reclutamiento y selección y obtener ahorros económicos?	Identificar propuestas de mejora del proceso de reclutamiento y selección que permitan reducir los tiempos estándar del proceso de reclutamiento y selección, eliminar los reclamos por parte de los clientes, calcular el headcount necesario de reclutamiento y selección y obtener ahorros económicos.	Se espera obtener propuestas de mejora del proceso de reclutamiento y selección que permitan reducir los tiempos estándar del proceso de reclutamiento y selección, eliminar los reclamos por parte de los clientes, calcular el headcount necesario de reclutamiento y selección y obtener ahorros económicos.		
¿Cuáles son las propuestas de mejora del proceso de inducción específica que permitan reducir los tiempos estándar del proceso de inducción específica, eliminar los reclamos por parte de los clientes, calcular el headcount necesario de capacitación y desarrollo y obtener ahorros económicos?	Identificar propuestas de mejora del proceso de inducción específica que permitan reducir los tiempos estándar del proceso de inducción específica, eliminar los reclamos por parte de los clientes, calcular el headcount necesario de capacitación y desarrollo y obtener ahorros económicos.	Se espera obtener propuestas de mejora del proceso de inducción específica que permitan reducir los tiempos estándar del proceso de inducción específica, eliminar los reclamos por parte de los clientes, calcular el headcount necesario de capacitación y desarrollo y obtener ahorros económicos.	<b>Variables dependientes:</b> 1. Tiempo estándar del proceso de reclutamiento y selección 2. Tiempo estándar del proceso de inducción específica 3. Reclamos por parte del cliente 4. Headcount necesario de reclutamiento y selección 5. Headcount necesario de capacitación y desarrollo 6. Ahorros económicos	
¿Cómo es el diseño de un sistema de información que permita, a partir de su implementación, reducir los tiempos estándar de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica, eliminar los reclamos por parte de los clientes, calcular el headcount necesario de reclutamiento y selección y capacitación y desarrollo y obtener ahorros económicos?	Diseñar un sistema de información que permita, a partir de su implementación, reducir los tiempos estándar de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica, eliminar los reclamos por parte de los clientes, calcular el headcount necesario de reclutamiento y selección y capacitación y desarrollo y obtener ahorros económicos.	Se espera diseñar un sistema de información que permita, a partir de su implementación, reducir los tiempos estándar de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica, eliminar los reclamos por parte de los clientes, calcular el headcount necesario de reclutamiento y selección y capacitación y desarrollo y obtener ahorros económicos.		

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2: Instrumentos para la recolección de información

### Entrevista de Primer Nivel

1. ¿Cómo está organizado el área de Desarrollo Humano?
2. ¿Cuáles son las funciones de cada puesto?
3. ¿Cuáles son las técnicas de recursos humanos que se utilizan actualmente en el proceso de reclutamiento y selección (*perfiles de puesto, base de datos, captación de referidos, evaluación de competencias, pruebas psicológicas, referencias laborales*)?
4. ¿Cuáles son las principales técnicas de recursos humanos que se utilizan actualmente en el proceso de inducción específica?
5. ¿Cómo maneja actualmente la planificación y control del proceso?
6. Describe de modo general como se desarrollan los procesos
7. ¿Se utiliza algún sistema de información?. En caso no se utilice, ¿Cómo se gestiona la información?
8. ¿Existen políticas y procedimientos? ¿Se encuentran actualizados?
9. ¿Considera que existe alta o baja carga de trabajo?
10. ¿Qué actividades consideras que no generan valor?
11. ¿Cuáles son las causas relacionadas a los problemas de los procesos en reclutamiento y selección (*método, sistema, proveedores, candidatos*)?
12. ¿Cuáles son las causas relacionadas a los problemas de los procesos en inducción específica (*método, sistema, proveedores, candidatos*)?
13. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora para mejorar la gestión?

Fuente: Elaboración propia

### Entrevista de Segundo Nivel

1. ¿Cuáles son las funciones del Supervisor y Asistentes?
2. Describe la caracterización del proceso (*Insumos, Proveedores, Lista de actividades con responsables, Productos, Clientes*.)
3. ¿Cuáles son las principales problemáticas, limitaciones y causas asociadas a incumplimientos y calidad del servicio relacionadas al proceso (*planificación, método, burocracia, información calidad del servicio, proveedores, carga de trabajo*)?
4. ¿Cuáles son las principales problemáticas y limitaciones relacionadas a las técnicas de recursos humanos que se utilizan actualmente (*Fuentes de reclutamiento, evaluación por competencias discriminando categoría ocupacional, descripciones de puesto, referencias laborales*).

Fuente: Elaboración propia



### **Anexo 3: Política de Reclutamiento, Selección y Contratación**

#### **1. Responsabilidades**

- a) Es responsabilidad del Supervisor de reclutamiento y selección programar, controlar y mejorar continuamente los procesos de reclutamiento externo e interno.
- b) Es responsabilidad del supervisor de reclutamiento y selección liderar el procedimiento de referidos a fin de disponer de candidatos idóneos para los diferentes procesos de reclutamiento externo.
- c) Es responsabilidad del asistente de reclutamiento y selección ejecutar las actividades que les corresponde del procedimiento de reclutamiento y selección.

#### **1. Reclutamiento**

- a) Los requerimientos de personal lo realiza solo el Gerente del área que identifica la necesidad de personal.
- b) Para iniciar correctamente cualquier proceso de reclutamiento y selección, se debe registrar el requerimiento en el sistema de información y contar con el perfil del puesto aprobado.
- c) El reclutamiento debe ser mediante reclutamiento interno o externo dependiendo la necesidad de la empresa y si algún trabajador cumple con los requerimientos del perfil de puesto.
- d) La preferencia entre dos candidatos, uno interno y otro externo, con igual nivel de experiencia, conocimientos y competencias, la tiene el candidato interno.
- e) No serán admitidos al proceso de selección de personal empleados, a familiares que tengan vínculo de hasta 4to grado de consanguinidad, ni aquellos que tengan vínculos de afinidad de hasta 2do grado.
- f) No existe ningún tipo de sesgo o discriminación racial, por religión, género u otro factor al momento de seleccionar personal, promoviendo al contrario oportunidades laborales para todos.

- e) El candidato interno debe rendir las mismas evaluaciones que el candidato externo.
- f) El proceso de reclutamiento puede ser realizado por un tercero, siendo el Gerente de Recursos Humanos responsable de determinar los procesos a tercerizar.

## **2. Selección**

- a) El asistente de reclutamiento y selección realizará los filtros documentarios respectivos, realizará entrevistas o evaluaciones, según sea necesario, y obtendrá una terna para un puesto a cubrir.
- b) Los candidatos deben sostener una entrevista con la Gerencia solicitante o en su defecto quien haga sus veces.
- c) De ser candidato interno, se evalúa el legajo del trabajador, tanto Curriculum Vitae, evaluaciones de desempeño, y todo documento que pueda apoyar a una decisión acertada de selección de personal.

## **3. Incorporación**

- a) Sólo se podrá contratar a un ex trabajador si los resultados de sus evaluaciones fueron excelentes y el motivo de separación de la empresa haya sido la renuncia voluntaria.
- b) Es responsabilidad del asistente de reclutamiento y selección programar los exámenes médicos, charla de inducción y firma de contrato.
- b) De ser candidato interno, se evaluará si el cambio de planta o proyecto amerita programación de examen médico.
- c) En el caso de que el personal elegido sea personal interno, debe evaluarse la modalidad de contratación que se realizará y fecha óptima de ingreso al nuevo puesto, a fin de no perjudicar el área de donde saldrá.
- d) Ningún candidato que cuenta con antecedentes penales o judiciales será aceptado en el proceso de incorporación, salvo la aprobación de la gerencia general.

e) Cualquier excepción de esta política, deberá contar con el VB° de la gerencia de RRHH cuando se trate de personal operativo y con el VB° de la gerencia general cuando se trate de empleados.

#### **Anexo 4: Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación**

##### **1. OBJETIVO**

Establecer el procedimiento para precisar las actividades que permitan cubrir la vacante de trabajo con personal competente y acorde con las exigencias establecidas por la Gerencia de Recursos Humanos.

##### **2. ALCANCE**

Las pautas señaladas en el presente PROCEDIMIENTO son de aplicación y cumplimiento de todo el personal independientemente de su cargo o condición, vinculado laboral y directamente a la empresa.

Este procedimiento inicia con la solicitud del requerimiento del personal de la empresa por parte de la Gerencia solicitante y finaliza con la contratación del candidato seleccionado.

##### **3. DEFINICIONES**

**Reclutamiento:** Conjunto de acciones destinadas a identificar y atraer candidatos idóneos, que cumplen los requisitos de la descripción del puesto de trabajo. Inicia con la convocatoria en las diferentes fuentes de reclutamiento según sea el caso y termina con la convocatoria a evaluaciones psicológicas de los candidatos preseleccionados curricularmente.

**Selección:** Proceso de decisión que busca escoger al candidato idóneo en relación con el cumplimiento de los requisitos planteados por las descripciones del puesto de trabajo.

**Incorporación:** Proceso que implica realizar las gestiones como programación de exámenes médicos, solicitud de documentos, charla de inducción, verificación de antecedentes personales y documentación para que el personal seleccionado firme su contrato, se registre correctamente en la base de datos interna y pueda empezar sus

labores en UNICON. Este proceso de incorporación es diferente al proceso obligatorio que debe llevar el área de Administración de Personal para su ingreso a las planillas de la empresa y entidades del estado y a partir de ahí generar el pago de la remuneración.

**Contratación:** Proceso donde se precisa la modalidad de contratación del candidato seleccionado, que es plasmado en un contrato, el cual debe ser firmado por el trabajador y la empresa, y presentado a la autoridad de trabajo en caso corresponda. Esto último forma parte de un proceso a cargo de Administración de Personal.

**Reclutamiento Interno:** Es el tipo de reclutamiento que busca candidatos entre los trabajadores que pertenecen a la planilla de UNICON para cubrir el puesto demandado. Se desarrolla en el marco del procedimiento de movimiento de personal, generando oportunidades para promociones y/o transferencias.

**Reclutamiento Externo:** Es el tipo de reclutamiento que busca candidatos en el mercado laboral para cubrir el puesto demandado, cuando no ha podido ser cubierto por reclutamiento interno.

**Puesto:** Conjunto de funciones y responsabilidades que han de ser atendidos por el trabajador para obtener los resultados esperados de una Unidad Organizacional o proceso.

**Descripción de Puesto de Trabajo:** Documento que especifica la naturaleza, el alcance y la incidencia del cargo en los resultados de la organización.

**Conocimientos:** Aspectos teóricos, normativos y técnicos que se debe dominar para desempeñar las actividades del puesto en la empresa, las cuales deberán estar avaladas por la educación formal y/o por la acreditación de cursos, certificaciones, diplomados o especializaciones.

**Competencias:** Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas no técnicas que se debe poseer para un determinado puesto de trabajo en la empresa. Según el Sistema de Gestión de la Calidad el personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

**Vacantes:** Total de vacantes de un puesto de trabajo.

**Requerimiento de personal:** Toda necesidad de aprovisionamiento de personal que cuenta con HeadCount aprobado en el organigrama estructural o histograma del proyecto el cual es registrado en el Sistema de Información de Recursos Humanos.

**T-Registro:** Es el registro de Información Laboral emitido por la SUNAT de los empleadores, trabajadores, pensionistas, prestadores de servicio, personal en formación-modalidad formativa laboral y otros (practicantes), personal de terceros y derecho habientes. Comprende información laboral, de seguridad social y otros datos sobre el tipo de ingresos de los sujetos registrados.

#### **4. RESPONSABLE**

**4.1.** El Gerente de Recursos Humanos es responsable de la aprobación del presente procedimiento.

**4.2.** El Jefe de Desarrollo Humano es responsable es responsable de proponer y actualizar el presente procedimiento.

**4.3.** El Supervisor de Reclutamiento y Selección de dirigir, coordinar y supervisar el presente procedimiento.

#### **5. DISPOSICIONES GENERALES**

**5.1.** El tiempo estándar de reclutamiento externo es de 30 días para todas las categorías ocupacionales.

**5.2.** El tiempo estándar de reclutamiento interno es de 10 días para todas las categorías ocupacionales.

**5.2.** Todo requerimiento de personal debe contar con las descripciones de puestos de trabajo correspondientes actualizadas y publicadas en el Sistema de Información de RRHH.

**5.3.** El Sistema de Información de Recursos Humanos será el único medio de registro de solicitudes de personal.

**5.4.** Las Gerencias solicitantes tendrán un rol activo en el proceso de reclutamiento y selección, por lo cual, trabajaran en conjunto con el área de Reclutamiento y Selección en la búsqueda del mejor candidato a contratar.

## 6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Nº	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1. Gestión del requerimiento			
a.	<b>Determinar necesidad de personal o proyecto</b>	<p>Los motivos de necesidad de personal o proyecto son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades temporales: descansos médicos mayores a 60 días, pre y post natal.</li> <li>• Reemplazo por renuncia o despido</li> <li>• Incremento de producción.</li> <li>• Nuevo proyecto de construcción.</li> <li>• Aumento de vacante.</li> <li>• Nuevo puesto</li> </ul> <p>En caso se cubra el requerimiento de personal por reclutamiento interno, notificar al supervisor de reclutamiento y selección el nombre, gerencia y ubicación de la persona.</p>	<b>Gerencia solicitante</b>
b.	<b>Registrar requerimiento en Sistema de información</b>	<p>Ingresar a la opción <i>Solicitud</i> del sistema de información para registrar la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Puesto</li> <li>• Planta/Ubicación</li> <li>• Cantidad de vacantes</li> <li>• Motivo</li> <li>• Comentarios</li> </ul> <p>En caso de ser un puesto nuevo, deberá ingresar a la opción de <i>Puesto nuevo</i> y registrar la información de objetivo del puesto.</p>	<b>Gerencia solicitante</b>
c.	<b>Aprobar requerimiento</b>	<p>Aprobar requerimiento en el sistema de información.</p> <p><b>¿Es incremento de producción, nuevo proyecto o puesto nuevo?</b>            SI: Ir a d.            NO: Ir a f.</p>	<b>Gerente del área</b>
d.	<b>Sustentar requerimiento</b>	Sustentar ante para la gerencia general para obtener su aprobación.	<b>Gerencia solicitante</b>
e.	<b>Aprobar requerimiento</b>	<p>Aprobar requerimiento en el sistema de información.</p> <p><b>¿Requerimiento aprobado?</b>            SI: Ir a f.            NO: Fin</p>	<b>Gerente General</b>
f.	<b>Verificar requerimiento</b>	Verificar el sistema de información en la opción <i>Requerimiento</i> . Revisar si se encuentran las aprobaciones correspondientes según tipo de necesidad	<b>Supervisor de Reclutamiento y Selección</b>

		<b>¿Requerimiento aprobado?</b> SI: Ir a 7 NO: Ir a 2	
g.	<b>Determinar tipo de reclutamiento</b>	Coordinar con los involucrados a fin de que se determine si las posiciones vacantes se cubrirán con personal interno o externo.	<b>Supervisor de Reclutamiento y Selección</b>
h.	<b>Asignar requerimiento</b>	Ingresar a la opción de <i>Asignación</i> en el sistema de información donde podrá visualizar la cantidad de procesos por asistentes en sus diferentes fases (en reclutamiento, en selección, en incorporación, procesos críticos, total de procesos). Asignar el proceso al asistente adecuado según criterios de carga de trabajo, criticidad y puestos clave.	<b>Supervisor de Reclutamiento y Selección</b>
i.	<b>Enviar asignación</b>	Enviar correo electrónico al asistente de selección asignado, indicándole el puesto, gerencia y cantidad de vacantes. <b>¿Es puesto nuevo?</b> SI: Ir a 1.l. NO: Ir a 1.q.	<b>Sistema de información</b>
j.	<b>Programar levantamiento de perfil</b>	Coordinar con gerencia solicitante fecha, hora y lugar de levantamiento de perfil.	<b>Asistente de Reclutamiento y selección</b>
k.	<b>Levantar perfil del puesto</b>	Ingresar a la opción de <i>Creación de perfil</i> en el sistema de información y completar la información del puesto en conjunto con la gerencia solicitante (objetivo, funciones, requerimiento y competencias). Enviar para su revisión y aprobación.	<b>Asistente de Reclutamiento y selección</b>
l.	<b>Revisar información del puesto</b>	Verificar que la información del puesto se encuentre completa. En caso requiera alguna eliminación o modificación, completar en el sistema de información <b>¿Requiere modificación o eliminación?</b> SI: Ir a 1.m. NO: Ir a 1.n.	<b>Gerencia solicitante</b>
m.	<b>Modificar perfil del puesto</b>	Modificar o eliminar información del puesto según lo registrado por la gerencia solicitante.	<b>Asistente de Reclutamiento y selección</b>
n.	<b>Aprobar perfil del puesto</b>	Aprobar perfil del puesto en el sistema de información.	<b>Gerencia solicitante</b>
o.	<b>Aprobar perfil del puesto</b>	Aprobar perfil del puesto en el sistema de información.	<b>Supervisor de reclutamiento y selección</b>
p.	<b>Valorar puesto</b>	Valorar el puesto según la <i>Política de Compensación Salarial</i> .	<b>Analista de Compensación Salarial</b>

q.	<b>Verificar nivel remunerativo</b>	Verificar nivel remunerativo en el sistema de información. <b>¿Nivel remunerativo actualizado?</b> SI: Interno: Ir a 2.2.a. Externo: Ir a 2.1.a. NO: Ir a r.	<b>Asistente de Reclutamiento y selección</b>
r.	<b>Solicitar actualización de nivel remunerativo</b>	Se comunica con analista de compensación salarial para que actualice información salarial.	<b>Asistente de Reclutamiento y selección</b>
s.	<b>Actualizar nivel remunerativo</b>	Actualizar nivel remunerativo según la <i>Política de Compensación Salarial</i> . Interno: Ir a 2.2.a. Externo: Ir a 2.1.a.	<b>Analista de Compensación Salarial</b>
t.	<b>Levantar requisitos adicionales al puesto</b>	Coordinar reunión con la gerencia solicitante. En caso haya habido una reunión previa de levantamiento de perfil, se realiza en la misma. Se reúne para relevar información adicional al perfil del puesto. Esta información puede ser: Funciones o actividades adicionales a realizar que no figura en el perfil del puesto. Institutos o universidades de preferencia, procedencia de algún rubro o empresa en particular. Cualidades personales.	<b>Asistente de Reclutamiento y selección</b>
<b>2. Reclutamiento de personal</b>			
<b>2.1. Reclutamiento externo</b>			
a.	<b>Revisar base de datos</b>	Revisar candidatos que se ajustan al perfil del puesto en la base de datos del sistema de información, el cual se alimenta del proceso de referidos y de anteriores postulaciones. <b>¿Búsqueda exitosa?</b> SI: Ir a 2.1.b. NO: Ir a 2.1.c.	<b>Asistente de Reclutamiento y selección</b>
b.	<b>Habilitar postulantes</b>	Habilitar en el sistema de información para que los datos de los postulantes migren a la opción de <i>Reclutamiento</i> .	<b>Asistente de Reclutamiento y selección</b>
c.	<b>Publicar en las bolsas laborales</b>	Ingresar con su usuario a las páginas de bolsas laborales como Bumeran, Computrabajo, Laborum y página de la empresa. El contenido de la publicación informa el nombre del cargo, funciones, requisitos, competencias, disponibilidad del postulante y la fecha de plazo máximo para remitir los Curriculum vitae.	<b>Asistente de Reclutamiento y selección</b>
d.	<b>Postular</b>	Enviar Curriculum Vitae si cumplen con los requisitos del perfil del puesto.	<b>Postulantes</b>

e.	<b>Descargar CVs</b>	Descargar automáticamente los CVs recibidos al correo electrónico mediante la aplicación informática.	<b>Asistente de Reclutamiento y selección</b>
f.	<b>Realizar análisis curricular</b>	Revisar los Curriculum Vitae que son descargados de las bolsas virtuales y los que llegan físicamente. Verificar si los postulantes cumplen con los requisitos mínimos del perfil del puesto. Los Curriculum Vitae que cumplen con los requisitos son marcados para su identificación.	<b>Asistente de Reclutamiento y selección</b>
g.	<b>Registrar candidatos calificados</b>	Ingresar a la opción de <i>Reclutamiento</i> en el sistema de información y completar los datos de los postulantes que cumplen con el perfil del puesto (apellidos y nombres, celular teléfono y fuente de reclutamiento). Adjuntar Curriculum Vitae en el sistema de información.	<b>Asistente de Reclutamiento y Selección</b>
h.	<b>Convocar candidatos</b>	Se comunica telefónicamente con los postulantes que cumplen con el perfil de puesto con la finalidad de explicarles sobre las condiciones laborales, comentarles sobre los beneficios no dinerarios de trabajar en la empresa y preguntarles sobre sus expectativas salariales. En caso las expectativas salariales de los postulantes sean iguales o menores que el nivel remunerativo ofrecido, se les convoca a una primera entrevista personal según la disponibilidad del asistente de reclutamiento y selección y el postulante.	<b>Asistente de Reclutamiento y Selección</b>
i.	<b>Registrar candidatos citados</b>	Ingresar a la opción de <i>Reclutamiento</i> en el sistema de información y completar los datos adicionales de los postulantes como pretensiones salariales, si es apto o no para la evaluación y la fecha de evaluación (si aplica).	<b>Asistente de Reclutamiento y Selección</b>
<b>2. Reclutamiento de personal</b>			
<b>2.2. Reclutamiento interno</b>			
a.	<b>Coordinar campaña comunicacional</b>	Realizar campaña comunicacional (correo electrónico masivo), en coordinación con comunicación interna, donde se indique la necesidad de cubrir determinada posición en una determinada fecha.	<b>Asistente de Reclutamiento y Selección</b>
b.	<b>Postular</b>	Enviar Curriculum Vitae según las indicaciones de reclutamiento y selección.	<b>Trabajadores</b>

c.	<b>Realizar análisis curricular</b>	Verificar si los postulantes cumplen con los requisitos mínimos del perfil del puesto, cuenten con un mínimo de 6 meses en la empresa y tengan sus 2 últimas evaluaciones de desempeño aprobatorias. Ir a 2.2.e.	<b>Asistente de Reclutamiento y Selección</b>
d.	<b>Revisar base de datos</b>	Revisar trabajadores potenciales en la base de datos del sistema de información. Aquellos que se ajustan al perfil del puesto, cuenten con un mínimo de 6 meses en la empresa y tengan sus dos últimas evaluaciones de desempeño aprobadas podrán participar en el proceso de selección.	<b>Asistente de Reclutamiento y Selección</b>
e.	<b>Habilitar postulantes</b>	Habilitar en el sistema de información para que los datos de los trabajadores migren a la opción de <i>Reclutamiento</i> .	<b>Asistente de Reclutamiento y selección</b>
f.	<b>Presentar postulantes</b>	Determinar una terna y entregarla al Jefe o Gerente del área solicitante, adjuntando su Curriculum Vitae. Revisar terna con Jefe o Gerente del área solicitante, quienes determinarán los candidatos que sigan en el proceso.	<b>Asistente de Reclutamiento y selección</b>
g.	<b>Convocar candidatos</b>	Se comunica con trabajadores con la finalidad de explicarles sobre las condiciones laborales del puesto. En caso los trabajadores se encuentren interesados, se les convoca a la evaluación psicolaboral según la disponibilidad del asistente de reclutamiento y selección y el postulante.	<b>Asistente de Reclutamiento y selección</b>
h.	<b>Registrar candidatos citados</b>	Ingresar a la opción de <i>Reclutamiento</i> en el sistema de información y completar si los postulantes se encuentran aptos o no para la evaluación.	<b>Asistente de Reclutamiento y Selección</b>
<b>3. Selección</b>			
a.	<b>Realizar evaluación psicolaboral</b>	Tomar evaluación psicológica utilizando la guía metodológica de <i>batería de pruebas</i> . Tomar entrevista por competencias utilizando <i>Modelo de entrevistas</i> . Tomar assesment center utilizando Modelo de <i>Assesment Center</i> . (Solo para profesionales y jefaturas).	<b>Asistente de Reclutamiento y Selección</b>
b.	<b>Registrar evaluación psicolaboral</b>	Ingresar a la opción de <i>Selección</i> en el sistema de información y completar los datos de la evaluación (fecha de	<b>Asistente de Reclutamiento y Selección</b>

		<p>evaluación, hora, tipo de evaluación, observaciones), informe psicolaboral y si el postulante se encuentra apto o no apto. Esta información será enviada mediante el sistema a la gerencia solicitante.</p> <p><b>¿Candidatos aprobados?</b>  SI: Ir a 3.c.  NO:2.1.a</p>	
c.	<b>Evaluar referencias laborales</b>	<p>Se comunica con dos jefes anteriores para preguntar sobre el desempeño del trabajador.</p> <p>Ingresar a la opción <i>Referencias laborales</i> en el sistema de información y completar preguntas.</p>	<b>Asistente de Reclutamiento y Selección</b>
d.	<b>Determinar terna final</b>	<p>En conjunto con el Jefe o Gerente determinar la terna final.</p> <p>Determinar la fecha para la entrevista final.</p> <p>Definir fecha y hora de evaluación técnica.</p>	<b>Asistente de Reclutamiento y Selección</b>
e.	<b>Convocar a evaluación técnica</b>	<p>Se comunica telefónicamente con los postulantes para comunicarles fecha y hora de la evaluación técnica. Se les solicita presentarse en la oficina de reclutamiento y selección en caso la entrevista se desarrolle en las oficinas de planta central, en caso se desarrolle en otras plantas, se les solicita presentarse directamente en la planta asignada. Se les solicita llevar Curriculum vitae impreso.</p> <p><b>¿Es planta central?</b>  SI: Ir a 3.g.  NO: Ir a 3.f.</p>	<b>Asistente de Reclutamiento y Selección</b>
f.	<b>Trasladar a postulantes</b>	<p>Trasladar a postulantes a oficinas de gerencias solicitantes.</p>	<b>Asistente de Reclutamiento y Selección</b>
g.	<b>Realizar evaluación técnica</b>	<p>Consiste en un cuestionario estructurado para conocer las competencias y conocimientos técnicos de los postulantes respecto a las funciones del puesto. Se profundiza en la experiencia y formación previa.</p> <p>En el caso de puestos operativos o técnicos, incluye pruebas técnicas.</p> <p><b>¿Se eligió a algún candidato?</b>  SI: Ir a 3.h.  NO: Notificar a Asistente de reclutamiento y selección. Ir a 2.1.a.</p>	<b>Gerencia solicitante</b>
h.	<b>Informar cierre del proceso</b>	<p>Informar al Asistente de selección el candidato seleccionado de entre la terna vía telefónica y mediante correo electrónico.</p>	<b>Gerencia solicitante</b>

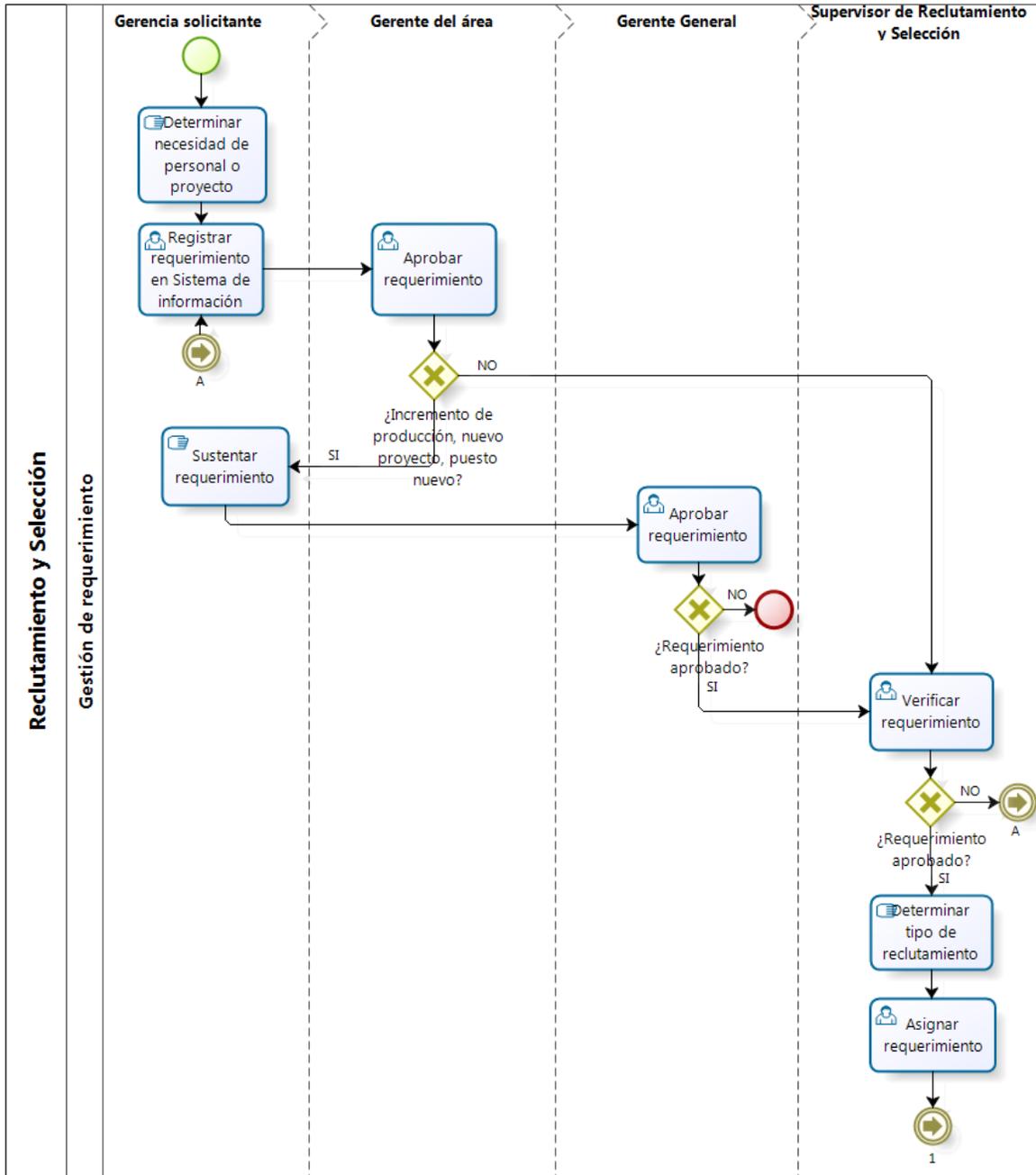
i.	<b>Registrar evaluación técnica</b>	Ingresar a la opción de <i>Selección</i> en el sistema de información y completar los datos de la evaluación técnica (fecha de evaluación, hora, tipo de evaluación, evaluador, observaciones) y si el postulante se encuentra apto o no apto.	<b>Asistente de reclutamiento y selección</b>
<b>4. Incorporación</b>			
a.	<b>Comunicar resultados</b>	Se comunica vía telefónica con el postulante para darle a conocer que ha sido seleccionado para ocupar el puesto de trabajo. <b>¿Requiere examen médico?</b> SI: Ir a 4.b. NO: Ir a 4.c.	<b>Asistente de reclutamiento y selección</b>
b.	<b>Coordinar examen médico</b>	Coordinar disponibilidad del candidato para rendir examen médico. Se le indica la dirección del proveedor de examen médico, llevar documento de identidad y asistir en ayunas. En el caso de reclutamiento interno se comunica con el trabajador para coordinar firma de adenda de contrato.	<b>Asistente de reclutamiento y selección</b>
c.	<b>Registrar programación de examen médico</b>	Ingresar a la opción de <i>Incorporación</i> en el sistema de información, seleccionar los postulantes seleccionados que han sido programados y registrar fecha y hora de evaluación y proveedor.	<b>Asistente de reclutamiento y selección</b>
d.	<b>Enviar programación de examen médico</b>	Enviar por correo electrónico al proveedor de examen médico la lista de personal que pasará evaluación médica al día siguiente.	<b>Sistema de información</b>
e.	<b>Dar examen médico</b>	En la fecha y hora programada, se dirige a las instalaciones del proveedor de exámenes médicos siguiendo las indicaciones del asistente de reclutamiento y selección.	<b>Postulante seleccionado</b>
f.	<b>Realizar examen médico</b>	El examen médico se realiza para determinar el estado de salud, aptitud o ineptitud física del postulante seleccionado para para el puesto de trabajo. Consiste en declaración jurada de antecedentes médicos, examen clínico, análisis de laboratorio y electrocardiograma. Envía informe de aptitud médica y resultados de evaluación psicológica al asistente de reclutamiento y selección.	<b>Proveedor médico</b>
g.	<b>Registrar resultados de examen médico</b>	Ingresar a la opción de <i>Incorporación</i> en el sistema de información y registrar aptitud del trabajador en el examen médico y adjuntar resultados. <b>Tipo de aptitud</b>	<b>Asistente de reclutamiento y selección</b>

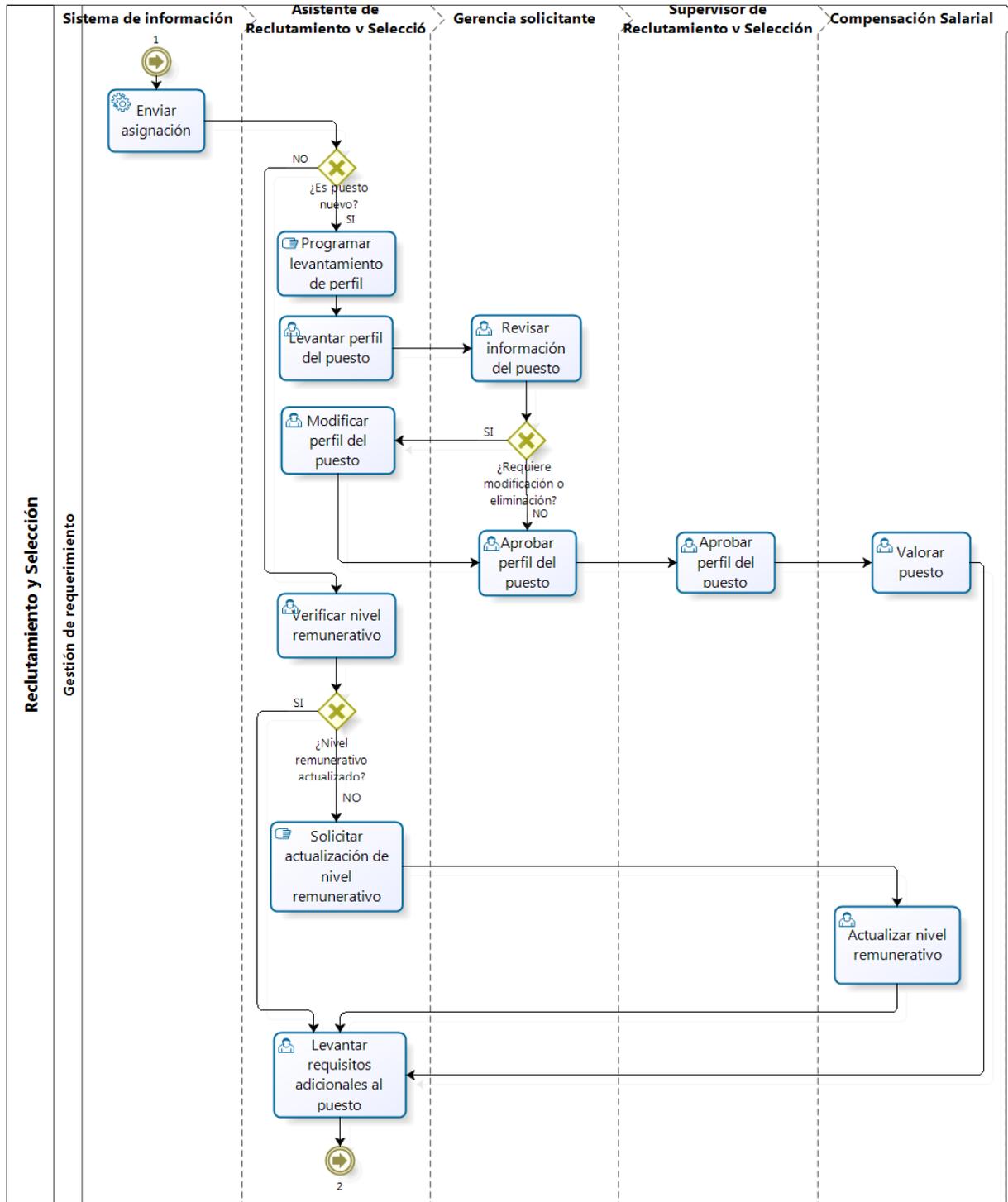
		No apto: Ir a 4.h. Apto con restricción: Ir a 4.i. Apto: Ir a 4.j.	
h.	<b>Comunicar finalización del proceso</b>	Se comunica con el postulante seleccionado para comunicarle que no puede continuar con el proceso: Ir a 2.1.a.	<b>Asistente de reclutamiento y selección</b>
i.	<b>Coordinar levantamiento de observación</b>	Se comunica con el postulante seleccionado para comunicarle que debe levantar la observación médica dirigiéndose al proveedor médico. Ir a 4.e.	<b>Asistente de reclutamiento y selección</b>
j.	<b>Solicitar antecedentes penales y judiciales</b>	Se contacta con proveedor especializado para conocer si el postulante seleccionado cuenta con antecedentes penales y/o judiciales. <b>¿Cuenta con antecedentes?</b> SI: Registrar en el sistema de información. Ir a 2.1.a. NO: Ir a 4.k.	<b>Asistente de reclutamiento y selección</b>
k.	<b>Enviar propuesta laboral</b>	Se envía por electrónico la propuesta laboral al postulante seleccionado la cual incluye nombre del puesto a ocupar, remuneración, tiempo de contratación, fecha de pago de remuneración y beneficios y documentación para el file de personal. <b>¿Es reclutamiento externo?</b> SI: Ir a 4.l. NO: Ir a 5.a.	<b>Sistema de información</b>
l.	<b>Solicitar documentos</b>	Solicitar los documentos necesarios para la firma de contrato los cuales son: CV documentado, copia de recibo de luz o agua, 03 copias de DNI, certificado de renta de quinta categoría, 02 fotos de fondo blanco tamaño carnet, ficha de datos personales (para obreros) y declaración jurada. Solicitar registro de datos personales en el sistema de información (vía web) para profesionales y técnicos.	<b>Asistente de reclutamiento y selección</b>
m.	<b>Coordinar charla de inducción</b>	Coordinar disponibilidad del postulante seleccionado para la charla de inducción general.	<b>Asistente de reclutamiento y selección</b>
n.	<b>Registrar charla de inducción</b>	Ingresar a la opción de <i>Incorporación</i> en el sistema de información, seleccionar los postulantes seleccionados que han sido programados y registrar fecha de inducción.	<b>Asistente de reclutamiento y selección</b>
o.	<b>Enviar programación de charla de inducción</b>	Enviar por correo electrónico la fecha y lista de participantes a los responsables de dictar las charlas de inducción general.	<b>Sistema de información</b>

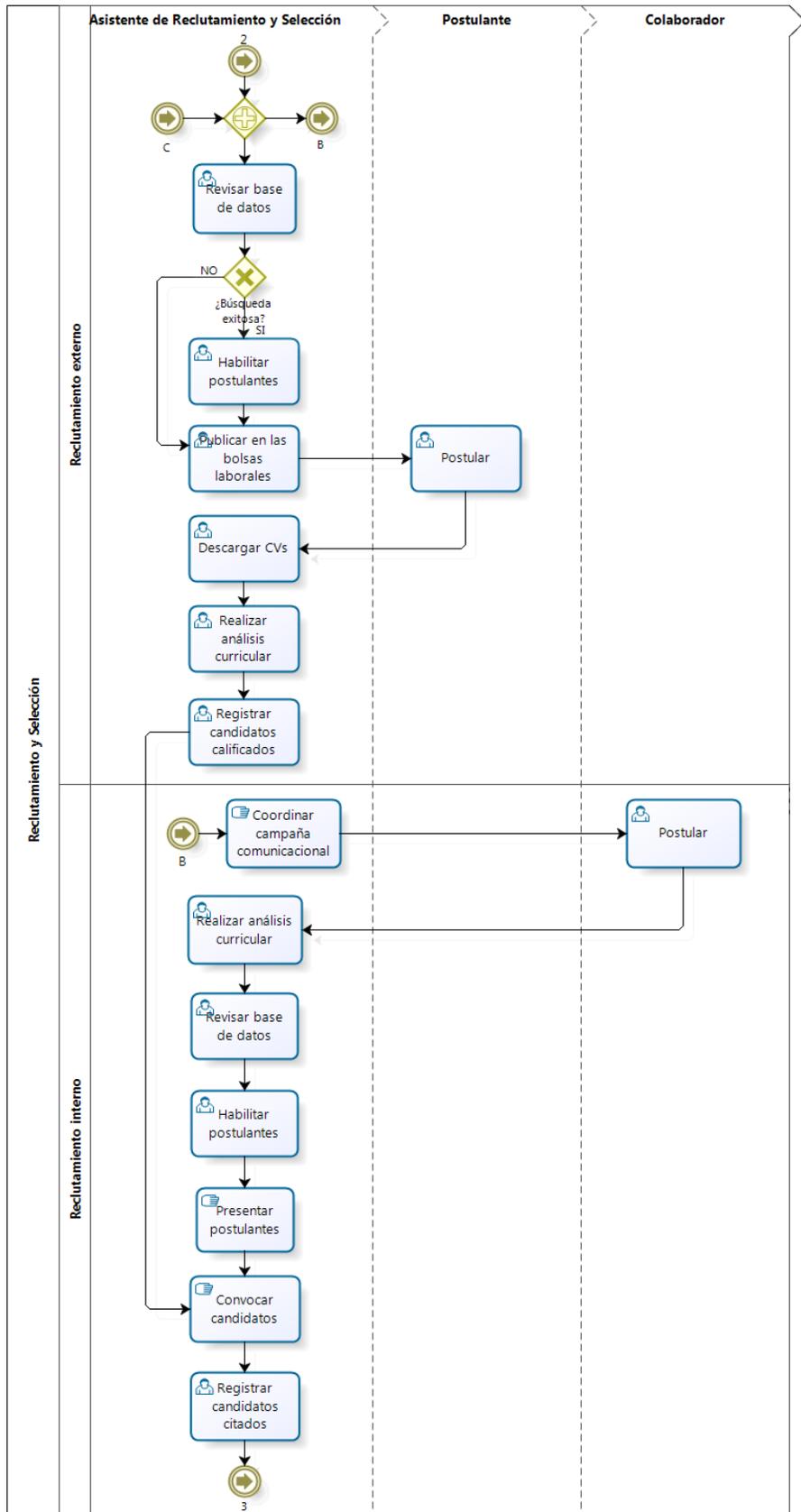
		<p><b>¿Es profesional o técnico?</b>  SI: Ir a 4.p.  NO: Ir a 4.q.</p>	
p.	<b>Registrar datos en el sistema de información</b>	Ingresar al sistema de información vía web a la opción de <i>Datos Personales</i> y registrar lo solicitado.	<b>Postulante seleccionado</b>
q.	<b>Entregar documentación</b>	La documentación es entregada al asistente de reclutamiento y selección en la misma fecha de la charla de inducción. En caso no cuente con la documentación completa puede regularizarla antes de la firma del contrato.	<b>Postulante seleccionado</b>
r.	<b>Verificar documentación</b>	Revisa que la documentación entregada por el postulante seleccionado se encuentre correcta y completa. <b>¿Es conforme?</b> SI: Ir a 4.s. NO: Solicitar regularización. Ir a 4.q.	<b>Asistente de Reclutamiento y Selección</b>
s.	<b>Coordinar firma de contrato</b>	Coordinar fecha y hora de firma de contrato.	<b>Asistente de Reclutamiento y Selección</b>
t.	<b>Dictar charla de inducción</b>	La Charla de inducción se realiza en el auditorio de la empresa y se dictan los siguientes tópicos: SGL: Sistema de gestión de calidad, seguridad y salud en el trabajo, sistema ambiental. Se entrega el RIT. Relaciones Laborales: Deberes y derechos de los trabajadores, proceso disciplinario. Se entrega el reglamento interno de trabajo a cada uno de los participantes. Bienestar Social y Comunicaciones: Beneficios no dinerarios de salud y entretenimiento que ofrece la empresa, actividades de integración y otras de recursos humanos. Se entrega un folleto que incluye dicha información. Administración de personal: Programación de remuneraciones, cálculo de los beneficios remunerativos según ley, sistemas de bonificación. Cada responsable debe firmar el formato de <i>Charla de Inducción</i> . Terminada la charla de inducción, el responsable del último tópico entrega el formato al supervisor de reclutamiento y selección.	<b>Jefe de Administración de Personal/ Relaciones Laborales/ BBSS y Comunicaciones</b>
u.	<b>Preparar file de personal</b>	Completar el file de personal incluyendo los formatos solicitados, resultados de las evaluaciones psicolaborales y antecedentes penales y judiciales.	<b>Asistente de reclutamiento y selección</b>

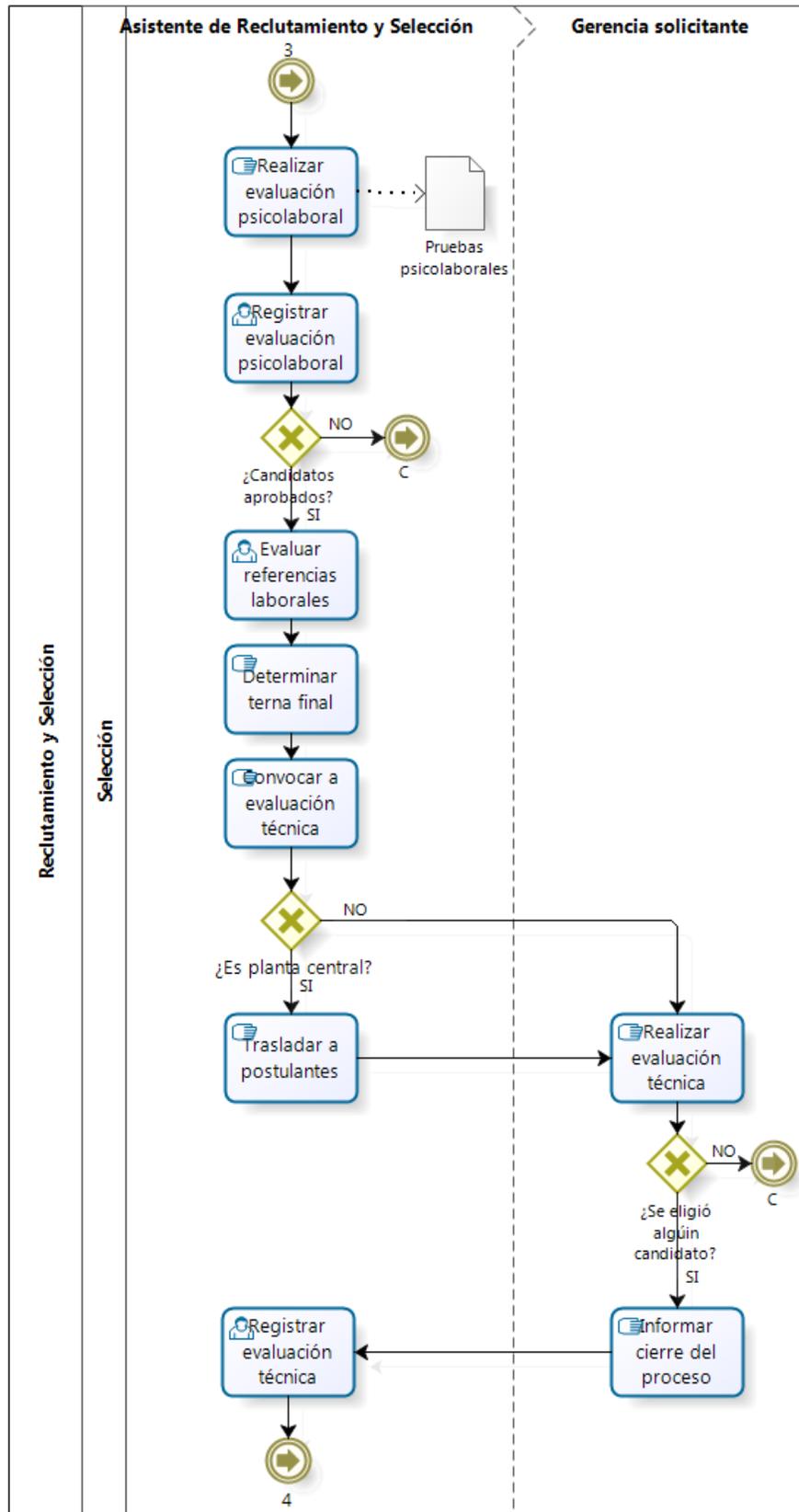
<b>5. Contratación</b>			
<b>a.</b>	<b>Registrar fechas de contratación</b>	Ingresar a la opción de <i>Incorporación</i> en el sistema de información, seleccionar los postulantes seleccionados que han sido programados y registrar fecha de firma de contrato.	<b>Asistente de reclutamiento y selección</b>
<b>b.</b>	<b>Programar firma de contrato</b>	Seleccionar a los postulantes seleccionados que firmarán contrato según criterios de criticidad e importancia.	<b>Supervisor de reclutamiento y selección</b>
<b>c.</b>	<b>Enviar programación de firma de contrato</b>	Enviar por correo electrónico la programación de firma de contrato al gestor de registro.	<b>Sistema de información</b>
<b>d.</b>	<b>Confirmar firma de contrato</b>	Se comunica vía telefónica con el postulante seleccionado con la finalidad de darle a conocer la fecha y hora de la firma de contrato.	<b>Asistente de reclutamiento y selección</b>
<b>e.</b>	<b>Presentar file</b>	Presentar file de personal para la firma de contrato al gestor de registro.	<b>Asistente de reclutamiento y selección</b>
<b>f.</b>	<b>Firmar contrato</b>	Preparar y hace firmar contrato y/o convenio de destaque y/o adenda de contrato. Para empleados preparar y hacer firmar formato de EPS. Hace firmar Alta de derecho habiente y T-registro. Migrar los datos del trabajador al sistema de información de planillas para profesionales y técnicos Registrar datos en el sistema de información para operarios. Registrar, digitalizar y adjuntar contrato en la página del ministerio de trabajo. Asignar plantas y horarios de acceso para el fotocheck mediante el sistema. Entregar fotocheck y dar indicaciones sobre su uso y cuidado. Archivar file de personal.	<b>Gestor de registro.</b>
<b>g.</b>	<b>Enviar firma de contrato</b>	Enviar correo electrónico a los involucrados informando personal que ha firmado contrato.	<b>Sistema de información</b>
<b>6. Seguimiento y monitoreo</b>			
<b>a.</b>	<b>Monitorear procesos</b>	Monitorear constantemente los procesos identificando procesos críticos y por ser críticos para la toma de decisiones. Generar indicadores automáticos. FIN	<b>Supervisor de reclutamiento y selección</b>

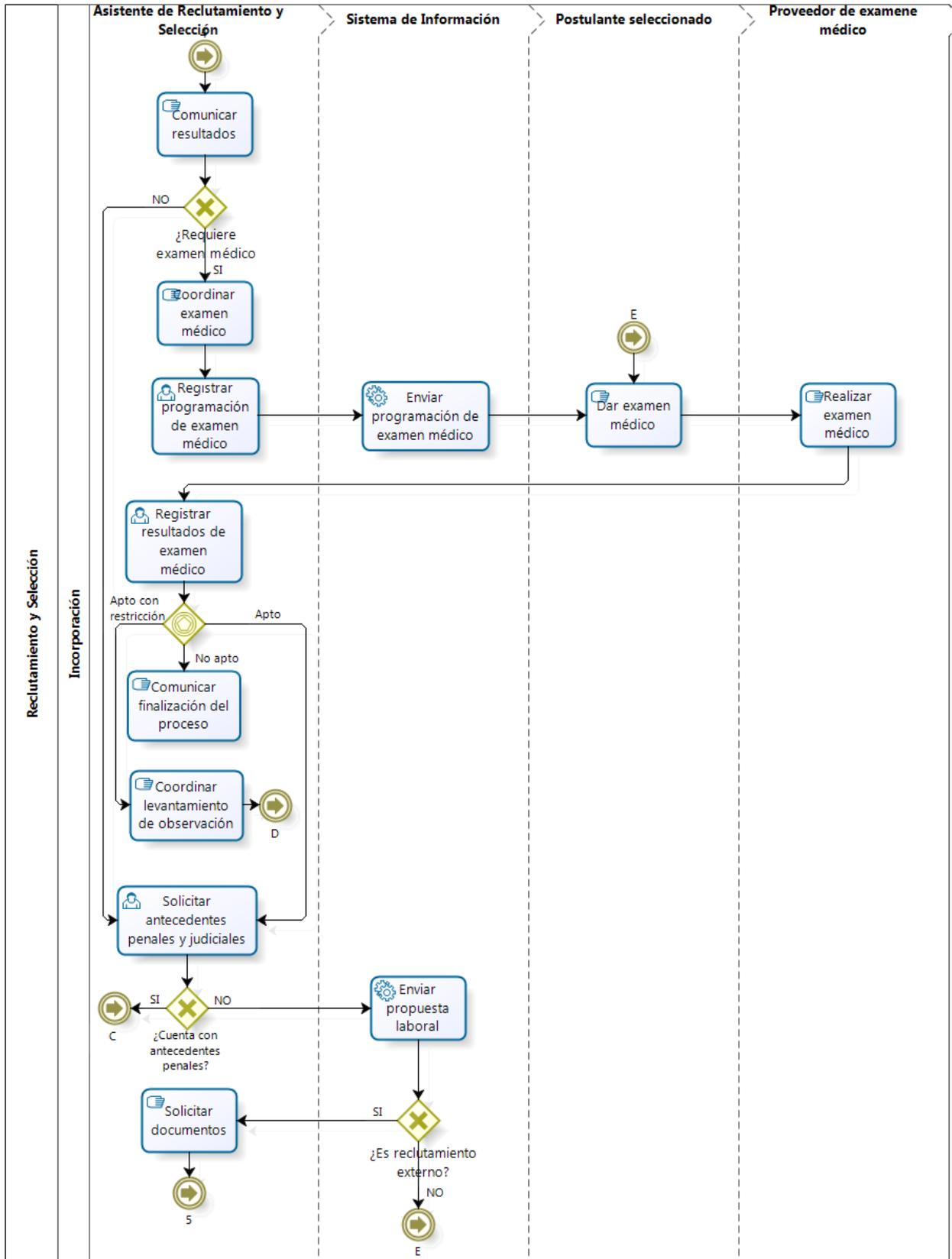
# FLUJOGRAMA

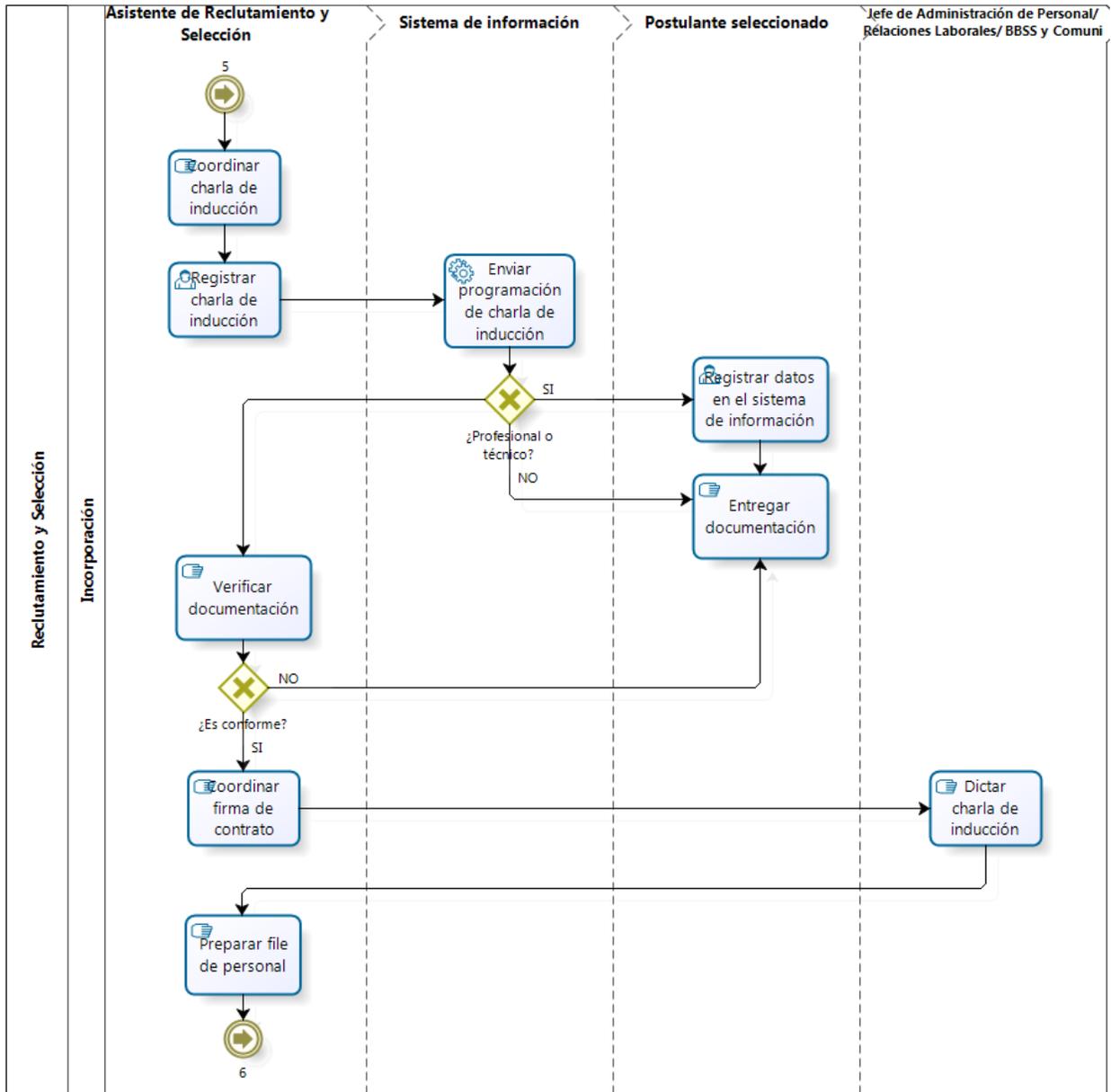


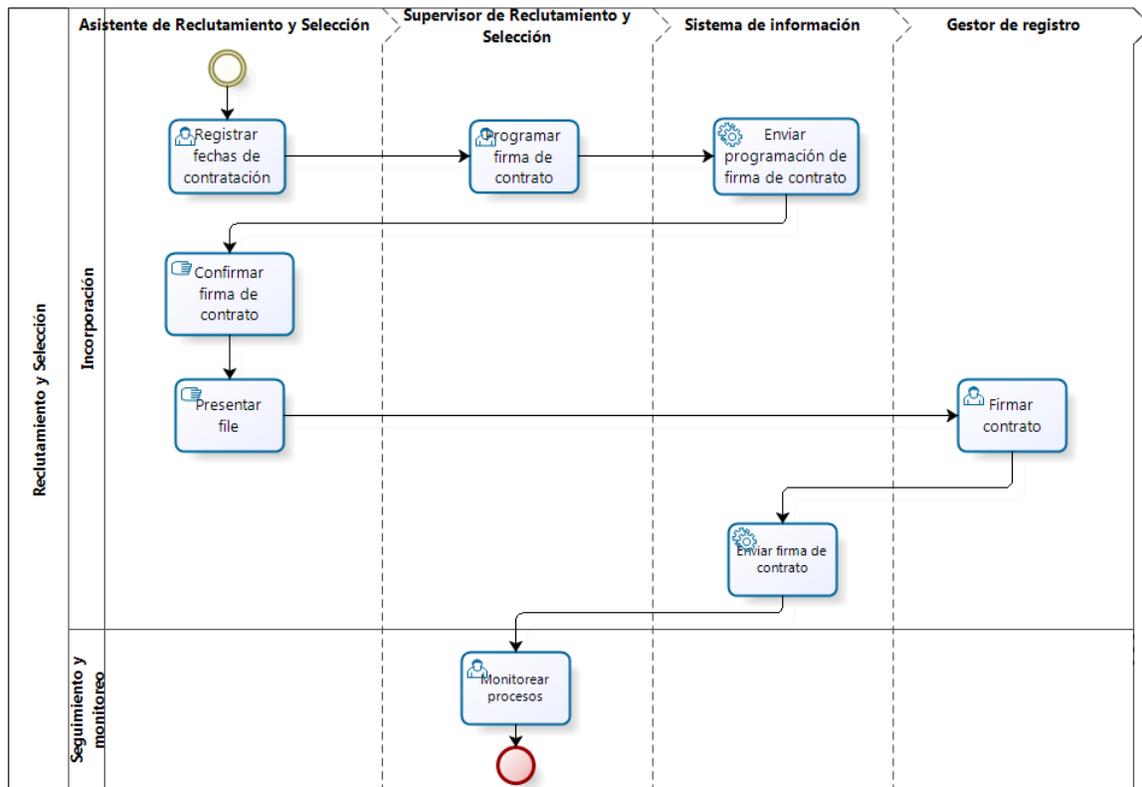












## 7. REGISTROS

Los registros necesarios para la realización del presente procedimiento son:

Nombre del registro	Responsable
Perfil del Puesto	Supervisor de reclutamiento y selección
Requerimiento de personal	Supervisor de reclutamiento y selección
Pruebas psicolaborales	Asistente de reclutamiento y selección
Evaluaciones	Asistente de reclutamiento y selección
Referencias laborales	Asistente de reclutamiento y selección
Registro de personal	Asistente de reclutamiento y selección

## **Anexo 5: Política de inducción específica**

### **1. Programación**

- a. La inducción específica debe asegurar que las habilidades y potencial del nuevo del trabajador se alineen con los objetivos de la empresa en menor tiempo.
- b. Todo trabajador nuevo deberá pasar por inducción específica.
- c. El proceso de Inducción permitirá que el trabajador ingresante realice sus funciones correctamente desde el inicio de su estadía en la empresa, por lo que el área de Capacitación y Desarrollo en conjunto con los instructores, deben asegurar que se cumpla este objetivo logrando que el contenido de la inducción sea comprendida en un 100%.
- d. El Jefe inmediato debe revisar los procesos actuales de su área y ajustar cuando sea pertinente la Inducción específica.
- e. Para iniciar correctamente cualquier proceso de inducción específica, se debe contar con la ficha de entrenamiento aprobada.
- f. El Asistente de Capacitación y Desarrollo es responsable de programar los módulos de entrenamiento según la ficha de entrenamiento.
- g. El Asistente de Capacitación y Desarrollo responsable de dar instrucciones sobre el uso adecuado de la plataforma virtual.

### **2. Ejecución**

- a. Los instructores son responsables de dictar los módulos de entrenamiento en calidad y tiempo correspondiente.
- b. Los trabajadores son responsables de participar activamente en los módulos de entrenamiento, seguir las indicaciones de capacitación y desarrollo y los instructores y rendir las evaluaciones correspondientes.
- c. El asistente de capacitación y desarrollo es responsable de monitorear la realización de los módulos y el correcto registro de la información.

### **Finalización**

- a. La ficha de entrenamiento deberá ser registrada en el file de personal.

b. El Supervisor de capacitación y Desarrollo es responsable de monitorear constantemente los procesos de entrenamiento con la finalidad de asegurar su ejecución según los estándares de tiempo y calidad.

## **Anexo 6: Procedimiento de inducción específica**

### **1. OBJETIVO**

Describir el procedimiento a seguir para proporcionar los entrenamientos al personal ingresante y re-ingresante, de acuerdo a lo definido en la Política de Inducción, logrando proveer de los conocimientos y habilidades necesarios para la adaptación al puesto de trabajo y a la organización a fin de asegurar que se promueva una cultura de excelencia que permita alcanzar los objetivos de la empresa.

### **2. ALCANCE**

Las pautas señaladas en el presente PROCEDIMIENTO son de aplicación y cumplimiento de todo el personal independientemente de su cargo o condición, vinculado laboral y directamente a la empresa.

Este procedimiento inicia con la verificación de programación de contratos por parte del asistente de capacitación y desarrollo y finaliza con la entrega del formato de entrenamiento a administración de personal.

### **3. DEFINICIONES**

**Entrenamiento:** Inducción específica que posibilita la integración laboral y la preparación complementaria de los trabajadores, para que puedan asumir con eficiencia y eficacia las responsabilidades y funciones en UNICON.

**Módulo:** Inducción específica en una determinada área o materia.

### **4. RESPONSABLE**

**4.1.** El Gerente de Recursos Humanos es responsable de la aprobación del presente procedimiento.

**4.2.** El Jefe de Desarrollo Humano es responsable es responsable de proponer y actualizar el presente procedimiento.

**4.3.** El Supervisor de Capacitación y Desarrollo es responsable de dirigir, coordinar y supervisar el presente procedimiento.

## **5. CONSIDERACIONES GENERALES**

5.1. Los tiempos estándar de inducción específica es de 10 días para todas las categorías ocupacionales.

5.2. Todo proceso de inducción específica debe contar con las fichas de entrenamiento correspondientes actualizadas y publicadas en el Sistema de Información de RRHH.

5.3. El Sistema de Información de Recursos Humanos será el único medio de registro de entrenamientos de personal.

5.4. Los instructores tendrán un rol activo en el proceso de reclutamiento y selección, por lo cual, trabajaran en conjunto con el área de Capacitación y Desarrollo en el entrenamiento del personal.

5.5. Las Gerencias solicitantes son responsables de la culminación del entrenamiento del personal de sus respectivas áreas. En caso se habilite al personal a sus operaciones sin entrenamiento, será con la aprobación del jefe directo vía correo electrónico al área de Capacitación y Desarrollo y al Jefe de Desarrollo Humano.

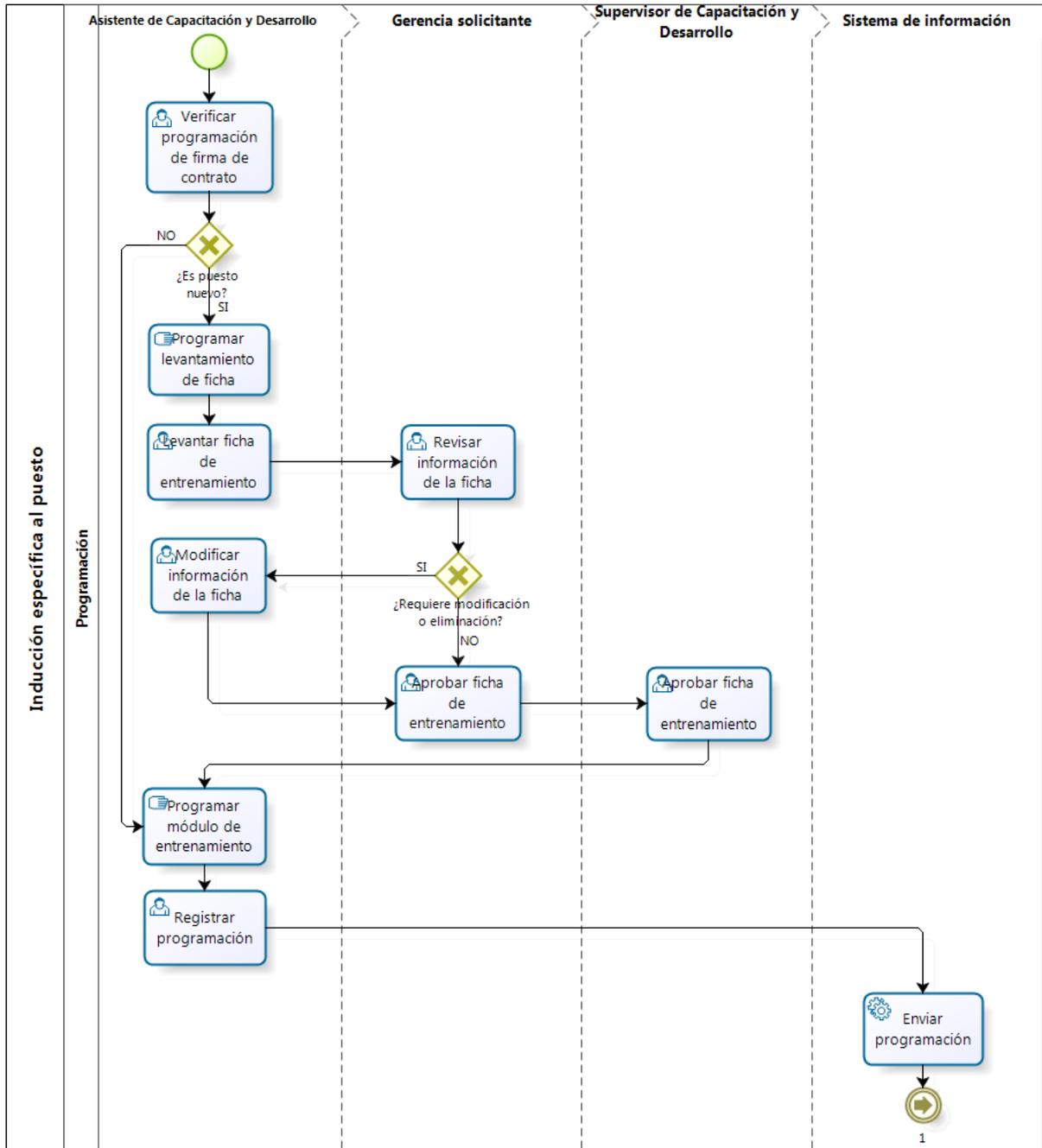
5.6. El área de Capacitación y Desarrollo es responsable de remitir mensualmente a las gerencias solicitantes, jefes directos, reclutamiento y selección y administración de personal la relación de personal que no ha culminado con el entrenamiento.

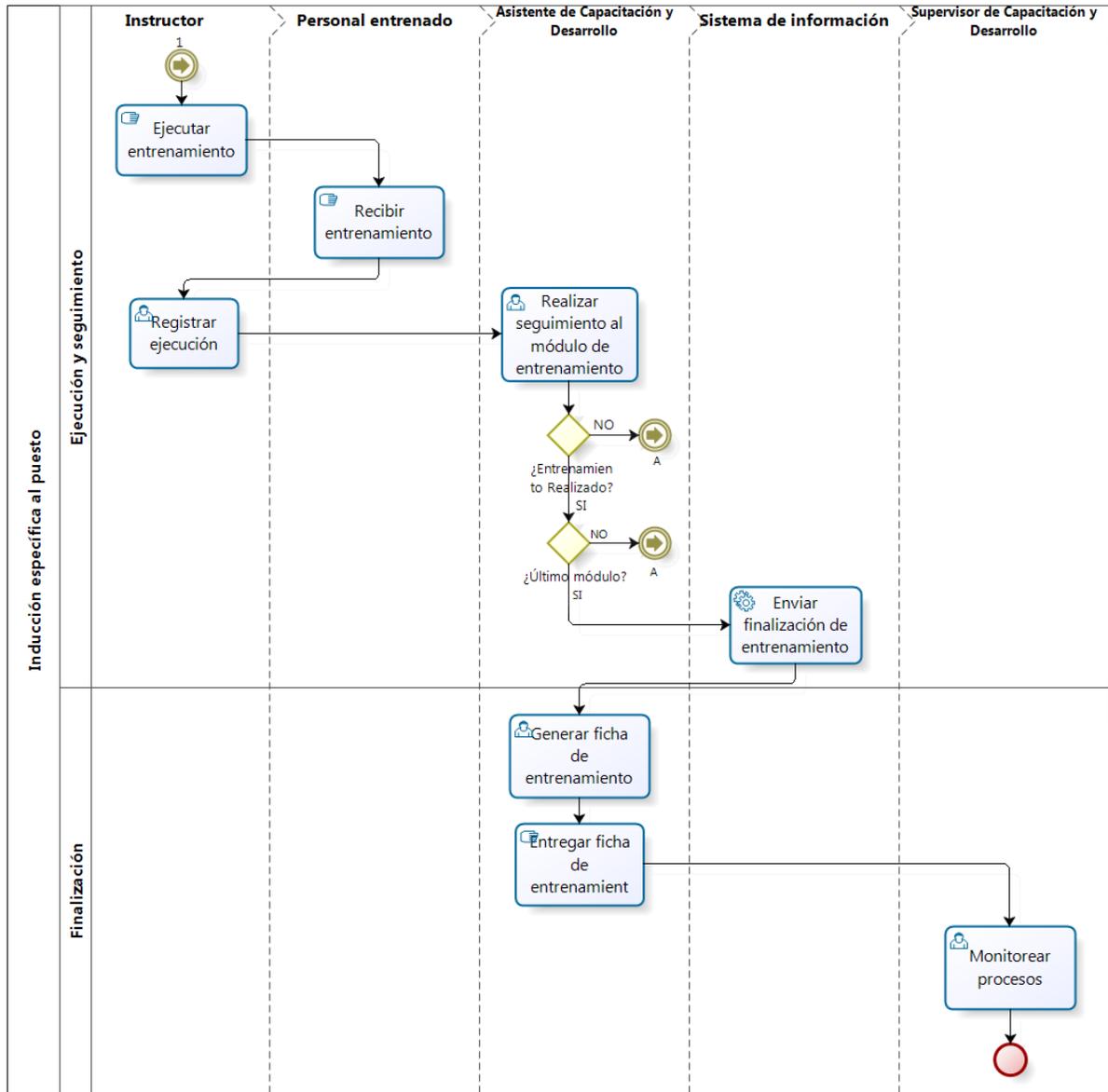
## 6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Nº	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
<b>1. Programación</b>			
a.	<b>Verificar programación de firma de contrato</b>	Revisar programación de contratos en el sistema de información con la finalidad de identificar personas que serán entrenadas. <b>¿Es puesto nuevo?</b> SI: Ir a 1.b. NO: Ir a 1.h.	<b>Asistente de capacitación y desarrollo</b>
b.	<b>Programar levantamiento de ficha</b>	Coordinar con gerencia solicitante fecha, hora y lugar de levantamiento de ficha de entrenamiento.	<b>Asistente de capacitación y desarrollo</b>
c.	<b>Levantar ficha de entrenamiento</b>	Ingresar a la opción de <i>Creación de ficha de entrenamiento</i> en el sistema de información y completar la información de los módulos de entrenamiento necesarios y sus respectivos instructores.	<b>Asistente de capacitación y desarrollo</b>
d.	<b>Revisar información de la ficha</b>	Verificar que la información de la ficha de entrenamiento se encuentre completa. En caso requiera alguna eliminación o modificación, completar en el sistema de información <b>¿Requiere modificación o eliminación?</b> SI: Ir a 1.e. NO: Ir 1.h.	<b>Gerencia solicitante</b>
e.	<b>Modificar información de la ficha</b>	Modificar o eliminar información del puesto según lo registrado por la gerencia solicitante.	<b>Asistente de capacitación y desarrollo</b>
f.	<b>Aprobar ficha de entrenamiento</b>	Aprobar perfil del puesto en el sistema de información.	<b>Gerencia solicitante</b>
g.	<b>Aprobar ficha de entrenamiento</b>	Aprobar perfil del puesto en el sistema de información.	<b>Supervisor de capacitación y desarrollo</b>
h.	<b>Programar módulo de entrenamiento</b>	Se comunica por correo electrónico o vía telefónica con el instructor calificado (personal interno) para coordinar fecha, hora y lugar del entrenamiento. Se comunica vía telefónica con el personal para indicarle dicha información. Comunicar uso adecuado de la plataforma virtual para los módulos virtuales. Enviar información por correo electrónico. Se incluye un módulo integro de seguridad y salud en el trabajo para los puestos técnicos y de operarios.	<b>Asistente de capacitación y desarrollo</b>
i.	<b>Registrar programación</b>	Ingresar a la opción de <i>Programación</i> en el sistema de información y registrar fecha y hora de ejecución del entrenamiento.	<b>Asistente de capacitación y desarrollo</b>

		Enviar programación.	
Nº	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
j.	Enviar programación	Enviar por correo electrónico la programación de entrenamiento al instructor y al personal por entrenar.	Sistema de información
<b>2. Ejecución y seguimiento</b>			
a.	Ejecutar entrenamiento	Capacitar al personal entrenado en forma teórica-práctica sobre las políticas y procedimientos del área.	Instructor
b.	Recibir entrenamiento	Participar activamente en el entrenamiento ya sea presencial o virtual. Rendir evaluaciones.	Personal entrenado
c.	Registrar ejecución	Ingresar a la opción de Ejecución en el sistema de información y registrar fecha de ejecución, status y calificación.	Instructor
d.	Realizar seguimiento al módulo de entrenamiento	Se comunica telefónicamente con el personal o instructor antes o después del entrenamiento para confirmar su asistencia. Verificar que el instructor haya registrado ejecución de entrenamiento en el sistema de información. <b>¿Se realizó entrenamiento?</b> SI: ¿Último módulo de entrenamiento? SI: Ir a 2.d. NO: Ir a 1.h. NO: Ir a 1.h.	Asistente de Capacitación y Desarrollo
e.	Enviar finalización de entrenamiento	Envía correo electrónico al jefe inmediato del personal entrenado comunicando finalización del entrenamiento. Este correo es copiado a reclutamiento y selección y administración de personal.	Sistema de información
<b>2. Finalización</b>			
a.	Generar ficha de entrenamiento	Generar ficha de entrenamiento con firmas digitales y hoja de carga para administración de personal.	Asistente de Capacitación y Desarrollo
b.	Entregar ficha de entrenamiento	Entregar hoja de entrenamiento con cargo a administración de personal.	Asistente de Capacitación y Desarrollo
c.	Monitorear procesos	Monitorear constantemente los procesos identificando procesos críticos y por ser críticos para la toma de decisiones. Generar indicadores automáticos. FIN	Supervisor de Capacitación y Desarrollo

## 7. FLUJOGRAMA





## 7. REGISTROS

Los registros necesarios para la realización del presente procedimiento son:

Nombre del registro	Responsable
Ficha de entrenamiento	Supervisor de Capacitación y Desarrollo
Registro de programación	Asistente de Capacitación y Desarrollo