

# REPOSITORIO ACADÉMICO UPC

## Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de construcción e ingeniería

Item Type	info:eu-repo/semantics/bachelorThesis
Authors	Castellano de la Torre Ugarte, Franco Angelo
Publisher	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)
Rights	info:eu-repo/semantics/openAccess
Download date	22/03/2022 19:11:57
Item License	<a href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/">http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/</a>
Link to Item	<a href="http://hdl.handle.net/10757/305056">http://hdl.handle.net/10757/305056</a>



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS  
Laureate International Universities®

FACULTAD DE INGENIERÍA

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y  
selección en una empresa de construcción e ingeniería**

TESIS

Para optar el título de:  
INGENIERO INDUSTRIAL

AUTOR:

Castellano de la Torre Ugarte, Franco Angelo

ASESOR:

Narcizo Armestar

LIMA - PERÚ

2013

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
ADMINISTRACIÓN DE RRHH .....	6
VALOR DEL CAPITAL HUMANO .....	8
GESTIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	10
<i>Planeación de Reclutamiento y Selección .....</i>	<i>12</i>
<i>Proceso de Reclutamiento y Selección .....</i>	<i>14</i>
Reclutamiento de Personal .....	15
Reclutamiento Interno y Externo .....	19
<i>Selección de Personal.....</i>	<i>22</i>
COSTOS RELACIONADOS A RECURSOS HUMANOS .....	25
<i>Costos de Selección y Reclutamiento .....</i>	<i>25</i>
GESTIÓN DE PROCESOS.....	27
GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.....	29
<i>Mejora de Procesos.....</i>	<i>30</i>
<i>Metodología PHVA.....</i>	<i>32</i>
<i>Herramientas de Mejora Continua .....</i>	<i>33</i>
Diagrama de Flujo de Procesos .....	33
Diagrama de Pareto.....	34
Diagrama Causa – Efecto.....	35
Mejora de Procesos SIPOC .....	36
CONTEXTO EN EL SECTOR DE CONSTRUCCIÓN.....	37
<i>Crecimiento del sector.....</i>	<i>37</i>
<i>Mercado laboral.....</i>	<i>38</i>
<b>CAPITULO 2: ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL PROCESO ACTUAL.....</b>	<b>41</b>
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	41
PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO .....	43
<i>Reclutamiento .....</i>	<i>45</i>
<i>Selección .....</i>	<i>46</i>
<i>Tiempos del Proceso.....</i>	<i>47</i>
DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO .....	50
<i>Definición del Problema .....</i>	<i>52</i>

Valorización del problema.....	52
<i>Determinación de las causas del problema</i> .....	56
Herramienta Causa – Efecto.....	56
Pareto de Causas de demora de ingresos .....	57
Análisis Causas Raíz .....	58
<b>CAPITULO 3: PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>62</b>
PLAN DE CALIDAD .....	62
MEJORA DEL PROCESO ACTUAL.....	64
<i>Elaboración del SIPOC</i> .....	65
Criterios de la matriz de factores críticos.....	66
Controles del Proceso .....	68
Diagrama SIPOC.....	70
Desarrollo de indicadores para control de calidad.....	72
Esquema del Procedimiento de Selección y Reclutamiento.....	74
<i>Propuesta de recurso en el proceso</i> .....	76
Propuesta de Base de Datos de referido.....	76
Proceso de la Herramienta Propuesta .....	77
Elaboración del SIPOC .....	78
Factores Críticos del Proceso .....	79
Control del Proceso .....	80
Recurso del Proceso .....	81
Elaboración del SIPOC .....	83
Desarrollo de Indicadores (Anexo 12) .....	84
<i>Ficha de Proceso de la Base de datos de Referidos</i> .....	84
<i>Evaluación Económica Financiera</i> .....	85
Plan de Implementación .....	86
Análisis Beneficio Costo.....	91
Esquema Pesimista de la implementación.....	95
<b>CAPITULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>98</b>
CONCLUSIONES .....	98
RECOMENDACIONES.....	101
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>108</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

La siguiente investigación se basa en elaborar una propuesta de mejora del proceso de selección y reclutamiento en una empresa del sector de ingeniería y construcción en el Perú. En primer lugar se detalla un marco teórico donde se describe el capital humano, su gestión e importancia, enfocado al proceso de reclutamiento y selección. Asimismo, se explica la importancia de la gestión por procesos y la mejora continua en las empresas. Posteriormente se describe el proceso de análisis del proceso y de las causas encontradas del problema principal del incumplimiento con sus estándares en el tiempo de servicio. Finalmente, el estudio propone mejoras al proceso, concluyendo en los beneficios encontrados al utilizar las diferentes herramientas en la investigación y recomendaciones a seguir para el desarrollo a futuro del proceso.

# INTRODUCCIÓN

El capital humano en los últimos años ha generado mayor atención por parte de los empleadores y gerentes, ya que se ha tomado mayor importancia en las personas. Esto ha tomado tal curso al ver el impacto y beneficio que tiene para la empresa la adecuada gestión del personal; asimismo, se potencia el valor agregado, cuando ellos impulsan las prácticas de mejora continua, aumentando el valor agregado que se tiene cuando estas desarrollan mejoras e innovaciones.

En tal entorno, se ha visto la necesidad de captar el mejor talento del mercado laboral, creciendo la exigencia y demanda del mismo, más aún en una economía de alto crecimiento como sucede en el Perú y en específico en el sector de la construcción. De esta manera, exige nuevas estrategias de captación de talento y de la manera más rápida y eficiente.

De esta manera, llegamos a un punto de convergencia, donde la necesidad de captar el talento humano de la manera más eficiente y rápida, y que este se desarrolle en la empresa adecuadamente, impulsando la mejora continua, proporciona una ventaja competitiva a la empresa que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso, ya sea a corto como a mediano plazo.

# CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

## **Administración de RRHH**

La administración parte de la necesidad de trabajar de manera eficaz con el recurso humano, tomando en cuenta el comportamiento de las personas, y usando herramientas y sistemas que logren motivar y capacitar al personal para lograr un trabajo en equipo. Además, se debe tener en conciencia los factores economía, tecnológicos, sociales y legales que intervienen de manera que se logre el trabajo en guía a las metas de la empresa.<sup>1</sup>

La administración se guía en las metas de la empresa, tomando en cuenta los diferentes factores y herramientas utilizadas, genera que se tenga un carácter específico de la administración de personal.

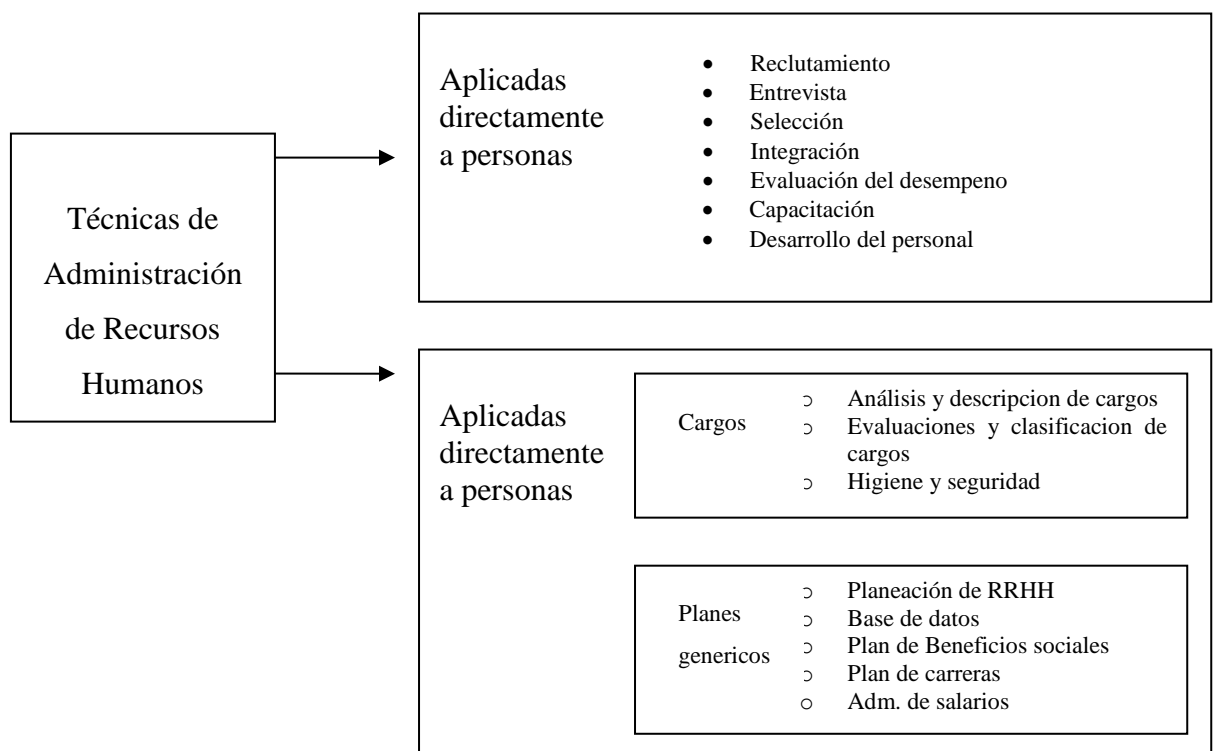
Es así como la administración de recursos humanos viene a ser un área interdisciplinaria, que abarca temas de psicología, ingeniería, derecho laboral, seguridad medicina, etc., y diferentes herramientas y conocimientos de estos campos. Por ello, se utilizan técnicas en aspectos internos y externos de la organización, lo que lleva a la toma de datos y a la toma de decisiones a partir

---

<sup>1</sup>Cfr: BOHLANDER 2009

de estos conocimientos, lo que abarca al individuo como de forma grupal y organizacional.<sup>2</sup>

Las herramientas utilizadas de manera directa e indirecta en el personal se pueden apreciar en el siguiente cuadro, el que muestra las herramientas usadas según categoría.



Fuente: CHAVENATO 2000

En el cuadro se observa cómo se utilizan diferentes tipos de técnicas separándose en la aplicación directa o indirecta a los trabajadores. Estas herramientas resultan variadas, abarcando los diferentes conocimientos y campos mencionados. Cabe mencionarse, como estas herramientas se

<sup>2</sup>Cfr: Chiavenato 2000: 150 pg



agrupan y son divididas en áreas específicas en recursos humanos, como es el caso de Entrevistas, Reclutamiento y Selección.

Estos conocimientos, herramientas y factores muestran lo integral y variado que viene a ser la administración de las personas dentro de la organización, exigiendo conocimientos de amplia variedad. El trabajo de las herramientas y la apertura de los diferentes temas posibilitan la hábil toma de decisiones frente al recurso humano.

## **Valor del Capital Humano**

En el estudio de la administración de los recursos humanos, se debe destacar la importancia y grado de relevancia que tiene para la empresa. Por ello se destaca la razón de ser de su administración en el siguiente extracto:

“El término recursos humanos implica que las personas tienen capacidades que impulsan el desempeño de la organización, junto con otros recursos como el dinero, los materiales y la información (...) la idea de que las personas marcan la diferencia en la forma en que se desempeña una organización (...) Esta es la esencia de la administración de recursos humanos”

<sup>3</sup>(BOHLANDER: 2009)

Bohlander explica como las personas vienen a formar parte de la organización a un nivel significativo, dando valor agregado en las organizaciones. La gestión

---

<sup>3</sup>Cfr: BOHLANDER 2009

de este recurso y de sus capacidades significa la razón de ser de la administración de los recursos humanos.

Al tener conocimiento de la importancia que significa la administración de recursos humanos, existen nuevas tendencias en su gestión que buscan tomar mayor provecho y lograr desarrollar a las personas en la organización. Esto se expone en el proceso de modernización propuesto en el artículo en la revista Reforma:

“La administración de los recursos humanos en las empresas la ve como un área en proceso de modernización, un área en busca de ofrecer mayor sensibilidad que hoy va directo a la re humanización y a lo vital que hay dentro de cada individuo, logrando que en su relación con los demás forme esferas más productivas en lo personal y laboral.” (REFORMA 2011)

Esta modernización orientada en la re humanización busca lograr una sinergia desarrollando al personal de una manera más personal y dentro de sus habilidades, logrando tener gente más comprometida con un desarrollo integral en lo personal, como en lo laboral.

Evaluando los efectos del desarrollo de personal, existen ciertos problemas para tomar decisiones en cómo invertir en ello y desarrollarlo, ya que implica estudiar un factor en los recursos humano difícil de medir.

Existen ciertos estudios en los que se evalúa la inversión en el capital humano, ya sea en educación o en el entrenamiento y su efecto en la productividad. Es

complicado resumir y valorizar el efecto en la productividad, debido al carácter subjetivo del capital humano. De igual forma, la evaluación del capital humano nos da una referencia de la productividad de la empresa, es en los programas de capacitación y entrenamiento donde resulta complicado establecer mejoras y porcentajes de productividad; de igual forma, el reclutamiento forma una parte importante de la gestión de la productividad.

De esta manera, se entiende como los efectos de lograr capacitaciones, entrenamientos y en el reclutamiento de personal son entendibles, pero resulta difícil establecer de una manera directa los efectos que estos tienen en la productividad y el rendimiento mismo de estos procesos.

## **Gestión de Reclutamiento y Selección**

Ante las nuevas tendencias de importancia y valor del capital humano, se han establecido y repotenciado estrategias de cómo gestionar el personal, de manera que se tenga un mayor provecho y desarrollo del talento humano

Según la experiencia de HayGroup, se recomienda el uso de estrategias sobre la gestión del talento humano. En ellas, se resalta la identificación, atracción, retención y desarrollo del talento humano, las que deben tener una comprensión desde la organización hasta el personal ingresarte. Por ello, se menciona la importancia de identificar y lograr hacer ocupar a los individuos con alto potencial en cargos de liderazgo. De igual forma, destaca la importancia de los requerimientos del talento; es decir, se debe tener una

planificación sobre los requerimientos, con prioridades y una cultura que respalda la demanda de estos perfiles.<sup>4</sup>

De esta manera, al tomar mayor importancia al talento humano para la empresa, se busca el desarrollo e integración de los procesos relacionados al reclutamiento y selección de personal. Lo que logra respaldar la administración de personal y al mismo desarrollo del personal que se incorpora a la empresa.

Otro aspecto de la gestión del reclutamiento y selección de personal es la estrategia desarrollada en la adquisición del personal. Para establecer cual utilizar se analizan 3 factores, la facilidad de desarrollo del conocimiento relacionado, la urgencia con la que se necesita el puesto y la necesidad de mantener al personal en el puesto. Estos factores involucrados al puesto y al sector de la empresa, determinan el enfoque con el que se trabaja el reclutamiento del personal.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>Cfr: REFORMA 17 Apr 2007: 2.

<sup>5</sup>Cfr: DAVENPORT 2006

Cuadro N°1

<b>FACILIDAD DESARROLLO</b>	<b>URGENCIA</b>	<b>NECESIDAD DE RETENCIÓN</b>	<b>ENFOQUE SUGERIDO</b>
Baja/Moderada	Baja/moderada	Alta	Contratar
Alta	Baja	Alta	Formar/desarrollar
Baja	Alta	Baja	Utilice temporeros o consultores
Baja/moderada	Moderada/alta	Baja	Fuente exterior

Fuente: DAVENPORT 2006

A partir del cuadro, que relaciona los 3 factores, nos da el resultado del tipo de enfoque de la estrategia de reclutamiento que se debe tener. De esta manera, se va orientando la gestión del Reclutamiento y Selección de personal según las necesidades y requerimientos específicos.

### **Planeación de Reclutamiento y Selección**

Una parte clave de la planeación del reclutamiento y selección de personal es el pronóstico de demanda de personal que ingresa a la empresa.

El pronóstico de personal trata directamente las necesidades y capacidades de la empresa, relacionado directamente con la planeación estrategia de la empresa. De esta manera, se pronostica las necesidades de personal a la vez

que se evalúa el direccionamiento de la empresa. El pronóstico de recursos humanos tiene 3 factores que relacionar para gestionarse de manera correcta, el pronóstico de la demanda, pronóstico de la oferta y el equilibrio de la oferta y la demanda.<sup>6</sup>

De esta manera, al tener el pronóstico de cómo va a ingresar el personal, se evitan problemas de capacidades, eficiencia y desarrollo del personal. Ya que se tiene al personal esperado según las demandas de requerimientos en el desarrollo de la organización.

Ante el pronóstico de personal, existe una herramienta útil para evaluar la tendencia. Esta herramienta es un método cuantitativo, que se basa en definir un indicador organizacional que sirve de referencia clave para evaluar el desarrollo de las tendencias. Luego, al tener la historia del tamaño del personal y hacer la división con el indicador organizacional, nos daría la productividad media de los trabajadores. De esta manera, se puede hacer un pronóstico simple con el objetivo de cada año en relación al indicador organizacional establecido.<sup>7</sup>

Mediante el proceso de pronóstico del personal se puede establecer una tendencia de los ingresos en la empresa, dando gran guía en la planificación de personal y el desarrollo de la administración de personal. Esto ayuda a hacer el planeamiento de las necesidades y demandas del área y del desarrollo que involucra.

---

<sup>6</sup>Cfr: BOHLANDER 2009 pag 50-52

<sup>7</sup>Cfr: BOHLANDER 2009 pag 64-66

## **Proceso de Reclutamiento y Selección**

El proceso de reclutamiento y selección se puede entender, como lo explica Portillo, como la actividad en la empresa donde se busca cubrir una vacante de un puesto. Esto se logra con el candidato con habilidades y capacidades más adecuadas y correctas para el cargo, poniendo en práctica su aprendizaje y habilidades.<sup>8</sup>

Esto nos indica que el proceso nos estaría proporcionando la persona que satisface con la mayor precisión los requerimientos para el cargo. Lo que aseguraría que la persona este apta para el puesto y ponga en práctica su experiencia y habilidades, haciendo que pueda desempeñarse correctamente en el cargo.

Es por ello que el proceso de selección tiene gran valor para la empresa, como lo destacan en un artículo de Reforma del 2011.

La selección de personal resulta muy importante, con el objetivo de obtener a los trabajadores con mejor desempeño en la empresa. Por ello, se debe emplear gran importancia y profesionalismo en lo que se refiere al proceso de reclutamiento y selección, evitando efectos de rotación de personal, baja productividad, falta de compromiso, etc. Por ello, se hace énfasis en la evaluación de los candidatos, en lo que se refiere a la persona evaluadora, a las pruebas y a que se logre la mejor proyección sobre el desempeño de los trabajadores en la organización.<sup>9</sup>

De esta manera, el esfuerzo y buen desarrollo del proceso de Selección y Reclutamiento no solo trae beneficios directos al requerimiento demandando, sino que genera efectos de mejor bienestar laboral y de compromiso con la empresa.

---

<sup>8</sup>Cfr: PORTILLO 2000

<sup>9</sup>Cfr: REFORMA 15 Mar 2011: 2

Por otro lado, se debe destacar como existen diferentes factores que intervienen en el proceso de selección y reclutamiento. Cada cargo solicitado a selección parte de una necesidad, la que resulta justificada desde antes del requerimiento, aprobado por la organización, es decir jefe, área y gerencia. La justificación mencionada es originada por la definición del Cargo y del perfil, que son revisadas y aprobadas por la organización. Teniendo en cuenta el proceso del requerimiento, se dan ciertos factores que afectan la calidad del servicio de selección y reclutamiento.

En primer lugar, está el proceso de los filtros y la oportunidad de reclutamiento, resultando en la posibilidad de hacer ingresar personal previamente aceptado sin confirmar su adecuación al puesto. Otro factor está en la participación del jefe inmediato como parte de la selección, ya que se da un efecto de “Sobrevivencia laboral” que se basa en descalificar a candidatos por poner en riesgo el puesto propio. Al mencionar estos factores, se concluye que debe existir un mayor cumplimiento y rigor al seguir el proceso de reclutamiento, esto asegura la calidad del reclutamiento de personal. Además, se debe pensar en la proyección a futuro de la contribución del trabajador en la empresa, enfocándose al desarrollo de la empresa.<sup>10</sup>

De esta manera, se debe tener en cuenta los diferentes factores que influyen en el proceso de selección y reclutamiento, de manera que se tenga el mejor resultado del proceso, asegurando ingreso de personal calificado y con gran proyección al desarrollo de la empresa.

### **Reclutamiento de Personal**

Al iniciar el proceso de Selección y Reclutamiento, la organización empieza por el primer paso que consiste en la búsqueda de candidatos para el

---

<sup>10</sup>Cfr: JIMENEZ 2011



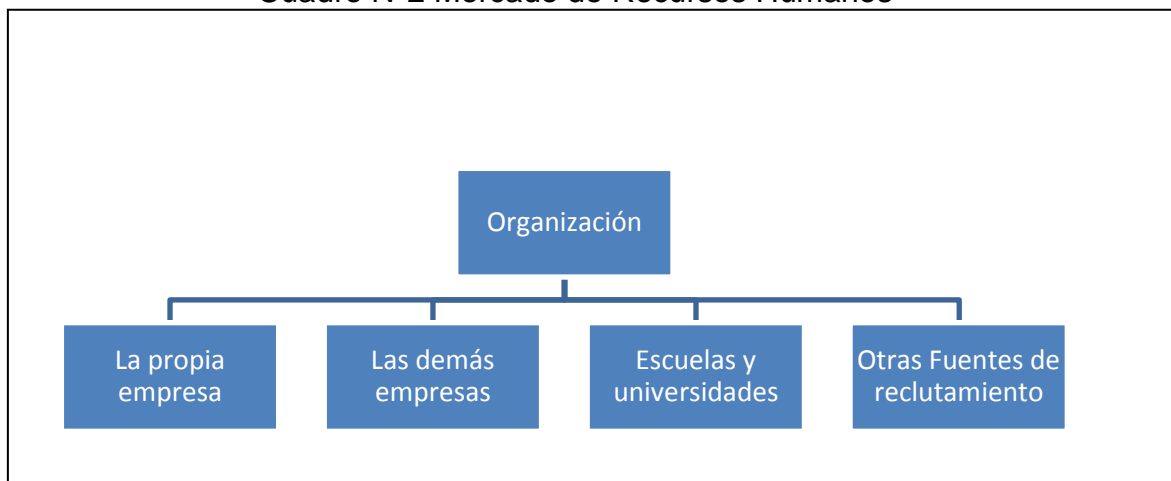
requerimiento dado. Esta búsqueda se hace en el mercado de recursos humanos.

El mercado de recursos humanos viene a ser las diferentes fuentes con la que cuenta la empresa para atraer candidatos para satisfacer sus requerimientos. Estas fuentes son identificadas y localizadas para usar diferentes técnicas de reclutamiento de candidatos.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>Cfr: CHIAVENATO 2000

Cuadro N°2 Mercado de Recursos Humanos



Fuente: CHIAVENATO 2000

El cuadro presentado, representa las categorías de las fuentes con las que cuentan las organizaciones donde atraer y reclutar personal.

Según Arturo Rivero, cierto fenómeno que crea un problema de falta de personal en las empresas son las fallas provenientes de selección y reclutamiento. La búsqueda de personal tiene como factor limitante la falta de inversión en el área, lo que lleva a trabajar con empresas externas o por Internet, en ambas situaciones no tiene mayor seguimiento, resultando con personal no calificado según el perfil requerido. El problema, además, se entiende en que no radica tanto en la falta de personal sino más en la falta de personal calificado y en encontrar dicho personal para ciertos puestos, en su mayoría de desarrollo y niveles directivos y gerenciales.<sup>12</sup>

Es así como se entiende que es necesario encontrar personal calificado para los puestos, lo que demanda esfuerzos en el área de selección y reclutamiento,

---

<sup>12</sup>Cfr: RIVERO 2005

lo que tiene directa relación con las fuentes que se usen del mercado de recursos humanos. Esto hace notoria la importancia de las fuentes de reclutamiento en los procesos de selección y reclutamiento.

Por otro lado, al relacionarlo con el sector de construcción existen características específicas. La situación Peruana actual se puede asemejar a la situación en México en el 2000, donde el 10% de la fuerza laboral se basaba en actividades de la construcción. Esta cifra representó el resultado de un crecimiento fuerte y sostenido, significando un gran crecimiento en la mano de obra asegurada, es decir de empresas formales. La demanda de mano de obra para la construcción creció de forma desmesurada, haciendo que se busque y haga falta personal calificado.<sup>13</sup>

Al asemejar el caso de México con el peruano, se ve grandes similitudes en abrupto crecimiento, lo que llama la atención en lo que se refiere al mercado laboral, ya que en este caso se tuvo gran demanda en personal calificado, resultando en la falta de candidatos adecuados. Este fenómeno nos hace poner mayor atención en las fuentes de personal, para lograr superar la escasez de personal calificado.

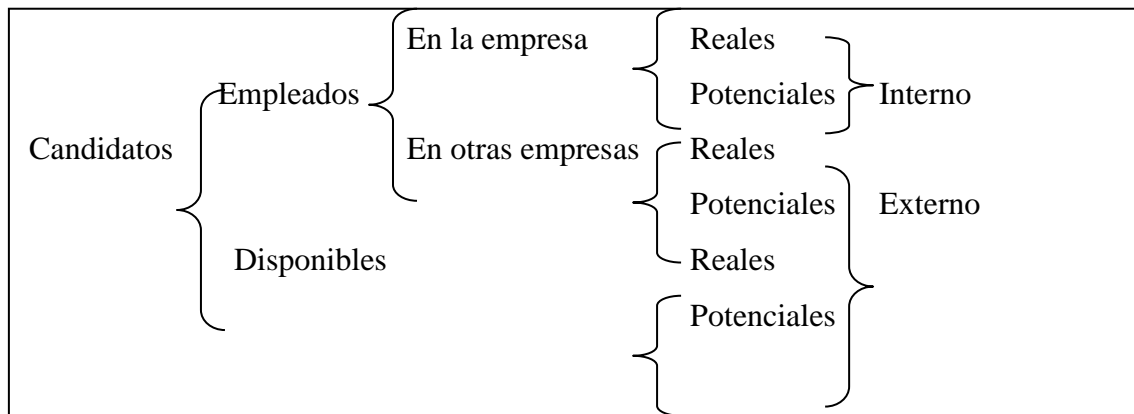
---

<sup>13</sup>Cfr: DE LA ROSA 2000

## Reclutamiento Interno y Externo

Vistas las diferentes fuentes del mercado de recursos humanos, procedemos a clasificar la búsqueda a partir de la procedencia de los candidatos.

Cuadro N°3



Fuente: CHIAVENATO 2000

El cuadro nos muestra como existen candidatos de empleados dentro de la empresa que vienen a constituir el reclutamiento interno, mientras que los empleados disponibles y de empresas externas vienen a constituir el reclutamiento externo.

El reclutamiento Interno consta de un importante canal de candidatos para los requerimientos, tal como lo señala Werther:

“Los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.” (WERHER 2000)

Como expone Werther, reclutar personal dentro de la empresa aprovecha el conocimiento y experiencia de las personas de la empresa, ahorrándose los esfuerzos de capacitación y aprendizaje.

En un balance de las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo, se puede establecer en el siguiente cuadro:

Cuadro N°4

<b>Tipo de Reclutamiento</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Interno</b>	Económico	Exigencia en el potencial
	Rápido	Conflictos de interés
	Mayor Validez y Seguridad	Incompetencia en el cargo
	Motivación	
	Aprovechar entrenamiento	
	Sana Competencia entre empleados	
<b>Externo</b>	Nuevo talento y experiencias	Toma mayor tiempo
	Renueva y enriquece el recurso humano	Costoso y exige inversión
	Aprovecha preparación y desarrollo del personal realizado de otras empresas	Riesgo por candidatos externos
		Barreras al desarrollo del capital interno
		Afecta política salarial

Fuente: CHIAVENATO 2000 (Elaboración Propia)

Es así como vemos las ventajas y desventajas de ambos tipos de reclutamiento, provenientes básicamente entre la facilidad y aseguramiento del tipo y desempeño de candidatos internos, en comparación al aprovechamiento de la experiencia y habilidades nuevas de candidatos externos.

Cabe mencionarse que, en lo que se refiere al reclutamiento externo, se ha generado en los últimos años una tendencia de captar y filtrar personal mediante herramientas online. Como es expuesto en el artículo por Castilleja.

En la actualidad, el desarrollo de la tecnología de información, se ha expandido a las áreas y actividades de recursos humanos. Generándose el término e-reclutamiento, que viene a ser el método de reclutar personal mediante Internet. Esto genera que las empresas puedan publicar, seleccionar y tomar decisiones de reclutamiento de forma muy rápido y eficiente, logrando gran ahorro en los costos.<sup>14</sup>

De esta manera, la opción del reclutamiento externo ha bajado sus desventajas antes mencionadas de costos y tiempos elevados, ya que al utilizar las redes de comunicación y sistemas de gestión de datos, se estaría elevando el manejo de información y capacidad de convocatoria por el canal amplio de Internet.

Por otro lado, la captación de personal externo tiene diferentes problemas y fallas en encontrar personal calificado para los puestos requeridos en las empresas. Las fallas que tiene recursos humanos provienen en la búsqueda de personal. Además, no invertir en el área para impulsarla, origina que se requiera apoyo de empresas externas o por medios de Internet, lo que en ambas situaciones resulta no tener la certeza de que el personal tenga lo requerido para el puesto. El problema se ha analizado y se ha determinado que no radica tanto en la falta de personal sino más en la falta de personal calificado, y en específico para ciertos puestos, en su mayoría de áreas de desarrollo y niveles directivos y gerenciales.<sup>15</sup>

De esta manera, se destaca como, a pesar de existir estas herramientas en línea de búsqueda de personal y empresas especializadas en ello, igual existe un problema en encontrar el personal calificado según el perfil requerido por la empresa.

---

<sup>14</sup> CASTILLEJA 2000

<sup>15</sup>RIVERO 2005

## **Selección de Personal**

Las evaluaciones de los candidatos parten del proceso propio de la selección de personal, mientras que el reclutamiento se orienta más a atraer y encontrar los candidatos. Por lo que se entiende a la selección de personal como el proceso de escoger al candidato más adecuado y que genere mantener o aumentar el rendimiento del personal.<sup>16</sup>

A partir de la búsqueda de personal capaz que rinda de manera eficiente en el cargo y que sea el más adecuado para el puesto, se exige en la selección de los candidatos que se logre dicho objetivo.

Por ello, existen dos procesos que permiten la decisión de la selección, la recolección de información acerca del cargo y las técnicas de selección. Lo que da unos sistemas de comparar el perfil deseado mediante una ficha de especificaciones del cargo y la técnica más adecuada de selección que predice el desempeño en el cargo.<sup>17</sup>

De esta manera, se tiene un perfil adecuado de las capacidades y especificaciones solicitadas para el cargo y se toma la elección de la técnicas de selección, que se basa en evaluar al candidato, comparando lo requerido y prediciendo su desempeño.

Las técnicas de selección se pueden agrupar según el cuadro N° 5

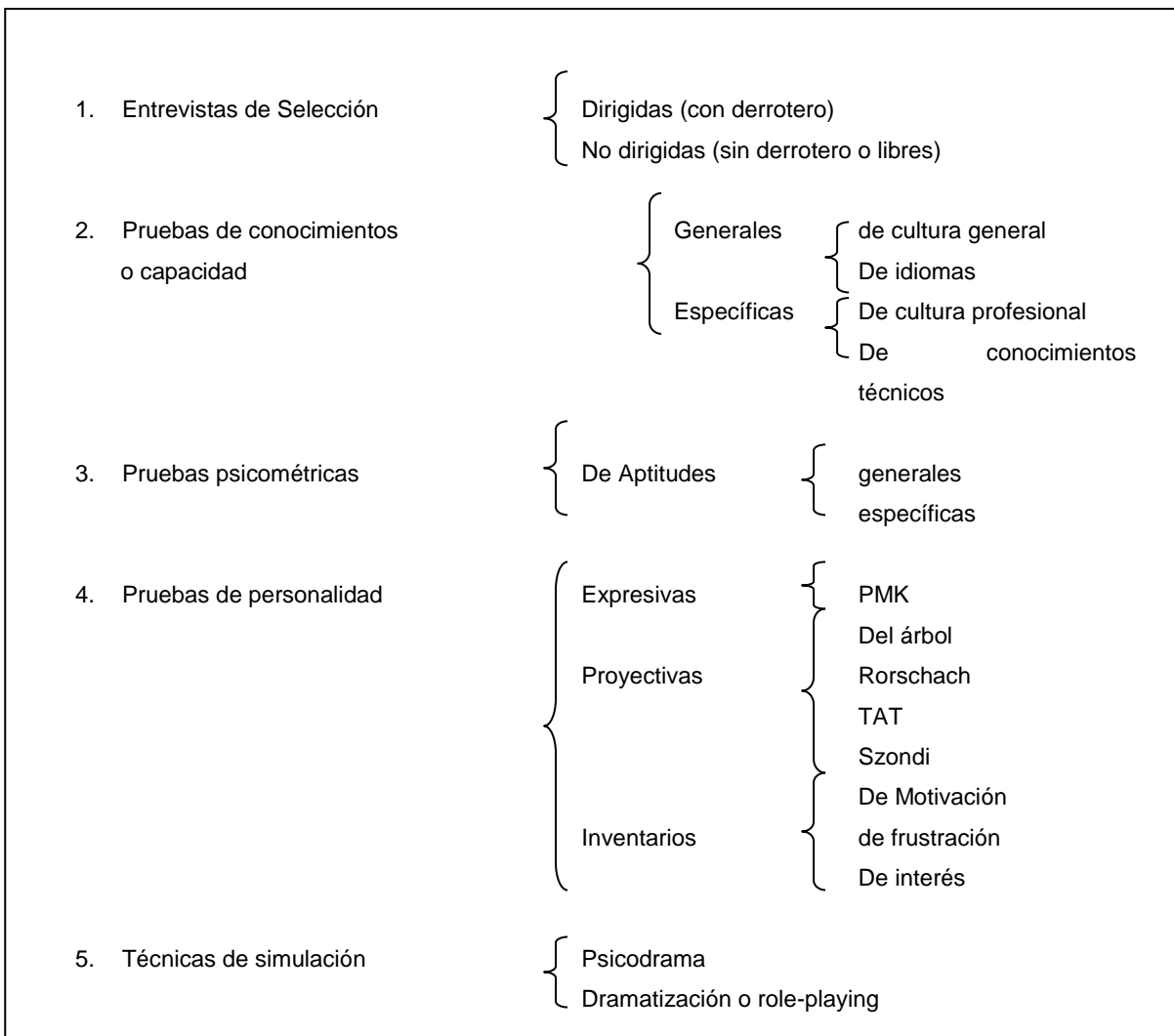
A pesar que existe el proceso de selección y reclutamiento de manera que se tenga al candidato con mejor desempeño y adecuado para el puesto, existen diferentes temas que afectan el proceso, como lo expone el Doctor Socorro en su artículo.

---

<sup>16</sup>Cfr: CHIAVENATO 2000 pag 185

<sup>17</sup>Cfr: CHIAVENATO 2000 pag 192-194

Cuadro N°5



Fuente: CHIAVENATO 2000

El artículo presentado por el Doctor Félix Socorro, trata el tema de la subjetividad involucrada en la selección y reclutamiento de personal. En este se resalta que el área de reclutamiento y selección busca captar al talento humano con la calidad deseada y orientación correcta a lo que se requiere. En el área de selección se pueden generar distorsiones que podrían causar pérdidas del talento humano valioso y significativo para la empresa. Estas distorsiones se originan de diferentes factores que provienen de la subjetividad y objetividad provenientes de la evaluación del candidato. En primer lugar, es de resaltar la importancia, sobrevalorada de la experiencia con la que cuentan los candidatos. Esta sobrevaloración puede causar que se pierda la orientación, al ver solo los



logros y actividades que ha desarrollado los candidatos y no en lo que es capaz de lograr. Por otro lado, existe el factor de la palabra en la imagen de la persona. La imagen de la persona puede estar siendo interpretada como fuente de información, aunque puede volverse una interpretación subjetiva que resulte en una valoración no objetiva ni profesional. En conclusión se debe resaltar que la selección y reclutamiento del talento humano debe ser basado en una evaluación de las capacidades de las personas y en lo que ellas pueden lograr en el cargo que se quiere asignar.<sup>18</sup>

Es así como existe mucha exigencia en la objetividad y en las técnicas de selección para obtener los resultados deseados en la selección del personal más adecuado para el puesto. Por otro lado, existe una tendencia en la actualidad de ver el proceso de reclutamiento y selección como una ventaja, lo que recae en la misma calidad del personal que ingresa a la organización.

Las empresas en la actualidad buscan reclutar colaboradores que, independiente del tipo y sector de la empresa, puedan desarrollarse dentro del margen de las estrategias de la empresa. Por ello, el proceso de calidad de reclutamiento resulta una ventaja poderosa, lo que la convierte en un objetivo central de la empresa. De esta manera, no se limita solo en ver el perfil de las personas, sino en evaluarse a profundidad, dándonos la habilidad de predecir su desempeño y desarrollo en la empresa. Por último, al tener integrado la evaluación y desempeño de los colaboradores con el proceso de reclutamiento, podemos asegurar que los trabajadores estarán aportando verdadero valor a la empresa.<sup>19</sup>

De esta manera, al entender que el desempeño y la adecuación de los candidatos están ligados estrechamente a la estrategia en sí de la empresa, podemos captar la importancia del proceso de selección y como este debe estar ligado con el reclutamiento de los aspirantes a los cargos.

---

<sup>18</sup>Cfr: SOCORRO 2010

<sup>19</sup>Cfr: MUNIZ 2011

## **Costos relacionados a Recursos Humanos**

En la gestión y proyectos de Recursos Humanos, existe gran importancia en los costos relacionados. Es así como se identificación dos tipo de costos involucrados a la gestión de las diferentes áreas, cuantitativos y cualitativos. Principalmente, los costos cuantitativos, resultan difíciles de estimar en un área de gestión como la de recursos humanos, pero vital para entender la gestión del área e impactos económicos involucrados<sup>20</sup>

Vista la importancia de determinar y cuantificar los costos cuantitativos, encontramos dos puntos clave donde evaluar costos involucrados. La contribución económica del empleado y la variabilidad del impacto del rendimiento del empleado. La primera idea recae en el concepto utilizado por los economistas, que atribuyen el nivel salarial como base de aporte mínimo a la empresa, adicionando el beneficio de la empresa. Mientras que en la segunda idea viene a ser la variabilidad del rendimiento del capital humano en su desarrollo y al ganar experiencia.<sup>21</sup>

Al manejar ambas ideas, se podría estar formalizando una forma de cuantificar el impacto de la gestión de los recursos humanos, dándonos una manera de exponer como se está produciendo la gestión y el efecto financiero del mismo.

### **Costos de Selección y Reclutamiento**

Los costos relacionados a la selección y reclutamiento de personal tienen gran importancia en la gestión del área, ya que son indicadores sobre la eficiencia y los costos involucrados. Al manejar y controlar estos indicadores se pueden dar mejoras de productividad, reducción de la rotación y del tiempo de contratación.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> BECKER 2000

<sup>21</sup> BECKER 2000

<sup>22</sup>Cfr: MAZABEL 2011 pag 63

En primer lugar, se destaca el costo en el proceso de selección del trabajador, el cual es analizado como el Costo del proceso de selección entre el sugerido por el nivel del trabajador en base a su remuneración mensual.

Cuadro N°6

<b>Parámetros en costos</b>	
<b>Operario</b>	20 % de su remuneración mensual
<b>Técnico</b>	1 remuneración mensual
<b>Profesional</b>	1 o 2 remuneraciones mensuales
<b>Jefes y gerentes</b>	1 o 2 remuneraciones mensuales

Fuente: MAZABEL 2011

Fórmula Costo selección del personal:

$$CS = \frac{\text{Costo del proceso}}{\text{Remuneración mensual}} \times 100 = \%$$

Fuente: MAZABEL 2011

Este costo es muy importante, ya que nos da un indicador sobre cómo se está gestionando la eficiencia en el proceso integral de conseguir a los empleados.

Por otro lado, existe el indicador que evalúa el tiempo de selección. Este se valoriza según el impacto económico generado del tiempo de contratación por la producción del trabajador en dicho tiempo.

$$I_e = \text{Producción Día US\$} \times \text{Días de selección} = \text{US\$}$$

Fuente: MAZABEL 2011

De esta manera, se puede establecer con facilidad el impacto del proceso de selección en el tiempo que el cargo no está laborando. Este costo es importante ya que nos da guía con respecto a la actividad y los tiempos involucrados.

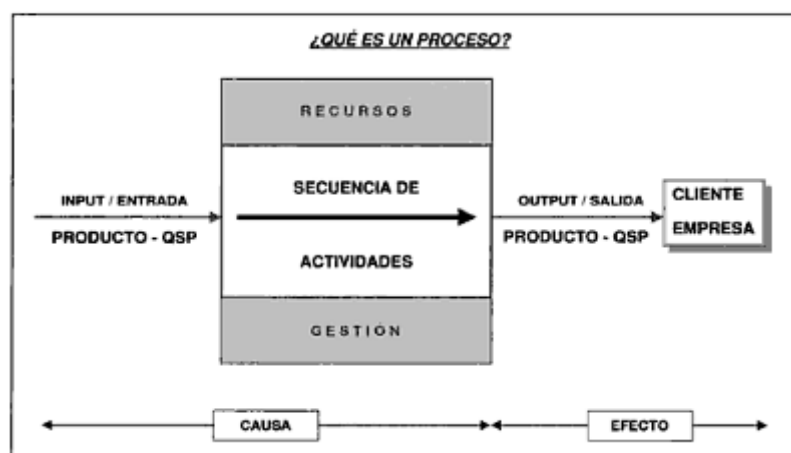
## Gestión de Procesos

En primer lugar, para entender la gestión por procesos debemos definir lo que significa un proceso. Según José Antonio Pérez, un proceso es:

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (PEREZ: 2009)

De esta manera, se entiende que las actividades en relación transforman los elementos otorgándoles un valor, el que es percibido por el cliente.

Gráfico N° 1



Fuente: PEREZ 2000

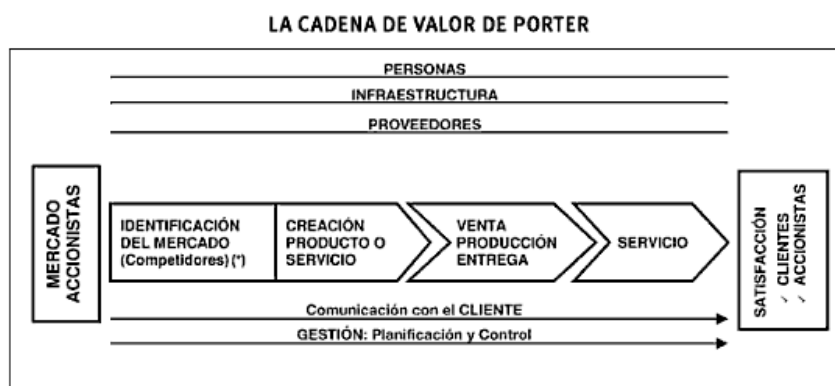
El gráfico nos presenta claramente los elementos y factores que intervienen en un proceso, teniendo las entradas, actividades, recursos, gestión y el producto final que lo percibe el cliente, ya sea interno o externo.

Al tener claro el concepto de proceso, nos orientamos a lo que se conoce como la gestión basada en procesos. Esta gestión rompe con el esquema de una organización funcional, ya que se basa en desarrollar los principales procesos que maneja la empresa. Estos procesos se plasman en un mapa de procesos, el que abarca los principales procesos que maneja la empresa. Cabe mencionarse que, existen tres tipos principales de procesos, los operativos, flujo de material e información, de soporte, soporte de personal y equipos, y estratégicos, orientándose a la directriz de los demás procesos.<sup>23</sup>

De esta manera, se entiende como la organización se determina por diferentes procesos centrales, que traspasan áreas funcionales. Además, se destacan tipos de procesos que vienen a dar soporte, operar y dirigir los procesos en sí, manejando de esta manera la gestión por procesos en sí.

Por otro lado, entendiendo la gestión por procesos se presenta la Cadena de Valor de Porter, en el que se orienta a la satisfacción de los clientes.

Gráfico N°2



(\*) Con posterioridad se añadió el proceso relacionado con la ESTRATEGIA con la misión de alinear el entorno competitivo con las operaciones internas.

Fuente: PEREZ 2009

<sup>23</sup>Cfr: CANELA 2005pag 18

El cuadro nos muestra como se origina el proceso del negocio en sí, utilizando procesos de soporte y de control y planificación. A partir del entendimiento de cómo es el proceso del negocio se pueden ir identificando los principales procesos que dan origen y se tienen como prioridad en la organización.

## **Gestión de la Calidad Total**

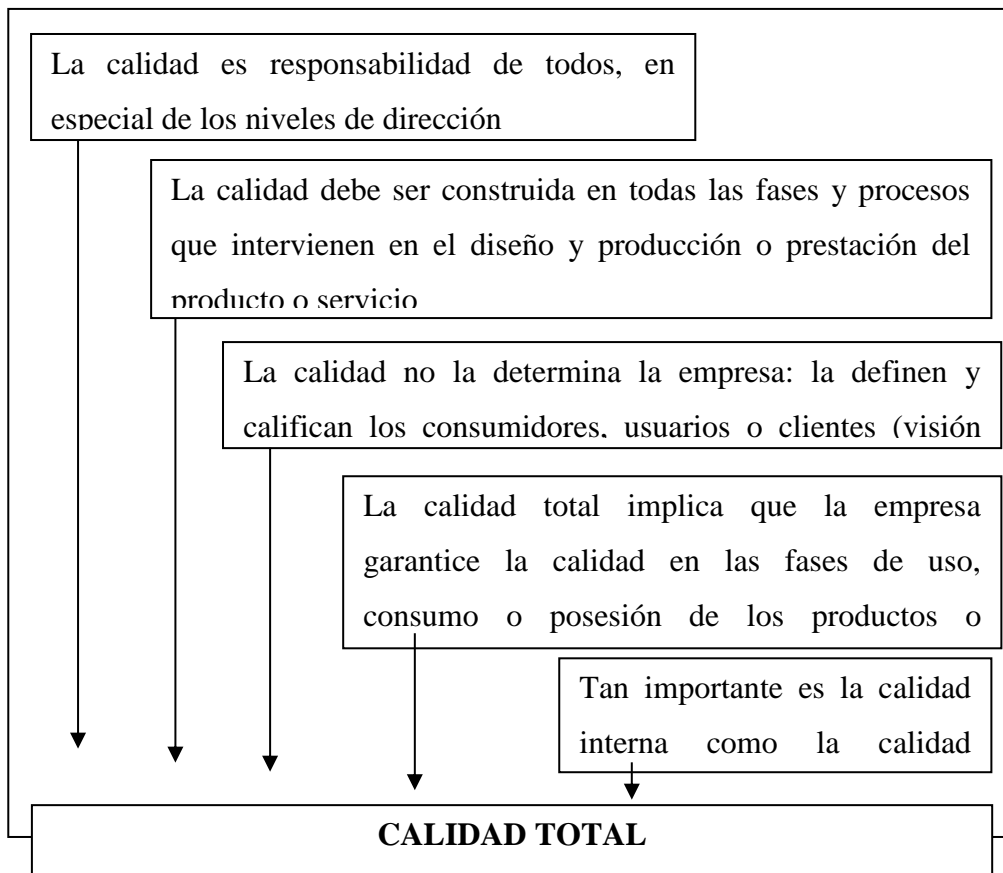
Se puede definir la gestión de la calidad total de la siguiente manera:

“...filosofía de gestión cuyo objetivo último es suministrar productos con un nivel de calidad que satisfaga a nuestros clientes y que simultáneamente consigan la motivación y satisfacción de los empleados, gracias a un proceso de mejora continua en los procesos de la organización y a la participación de todas la personas de la organización” (GONZALES 2007)

De esta manera, se entiende como un sistema de gestión integral que busca la mejora continua, satisfaciendo las necesidades de los clientes internos y externos. En la actualidad el sistema de gestión nos ayuda a cubrir las exigencias y demandas del cliente y del mercado, el que tiene exigencias y estándares cada vez más altos y competitivos

Adicionalmente, la calidad total demanda por niveles ciertas exigencias y esfuerzos, estas se exponen en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 7



Fuente: MAPCAL 1996

De esta manera, se puede entender como la calidad total tiene un proceso que va desde cada proceso interno y hacia el exterior, pasando por la garantía de los productos y servicios, percepción de la misma, y llegando al diseño y en la dirección misma de la empresa. Esto logra un sistema de calidad total, que parte y abarca toda la empresa, asegurando y planeando la calidad integral.

### **Mejora de Procesos**

Al entender como existe la gestión por procesos y el sistema de gestión de calidad total, entramos a la mejorar y rediseño de los procesos.

El rediseño y reingeniería de los procesos que se orientan a la satisfacción de los requerimientos y a la eficiencia de los recursos debe estar orientada a los objetivos de la empresa. Por ello, se debe tener un claro entendimiento de las actividades, estrategia y servicios y productos que ofrece la empresa, de manera que, se esté alineada la mejora de los procesos con la misión de la empresa. Adicionalmente, debe existir una congruencia de los procesos entre áreas, ya que estas no son aisladas, más bien se complementan y trabajan en sinergia.<sup>24</sup>

Es así como resulta vital los procesos estratégicos y la estructuración sólida de los objetivos y cultura de la empresa. De esta manera, en la mejora de los procesos se estaría siempre orientando a los propósitos mayores de la empresa, dando soporte y apoyo a las metas de la empresa.

Por otro lado, al entender la mejora de los procesos como parte de un programa de calidad total en la empresa, se expone la idea de que ante las necesidades de la empresa de incursionar ante nuevos mercados y desafíos, las empresas pueden optar por dejar proyectos de mejora a los empleados. En estos proyectos, los propios empleados encuentran la sinergia y la responsabilidad, como la autoridad, bajo su trabajo.<sup>25</sup>

Por ello existe gran importancia en la mejora continua y en el programa de calidad en la gestión y motivación propia de los empleados. Al tener empleados que toman la responsabilidad y la autoridad propia de proyectos de mejora, se puede lograr mejoras internas en la empresa, llevadas en base a sus experiencias y conocimientos de exigencias y limitaciones.

Finalmente, se puede entender que existen dos realidades, la estandarización y el proceso de mejora continua, estos que en conjunto con la identificación de oportunidades de mejora logran mantener un proceso de mejora continua. Además, la mejorar de los procesos tiene como objetivo estandarizar las

---

<sup>24</sup>Cfr: EL COMERCIO 23 June 2009

<sup>25</sup>Cfr: BARTOL 2010



nuevas prácticas, que son puestas a ejecución por los trabajadores. Estas mejoras son solo posibles mediante la identificación de las oportunidades de mejora, lo que es realizado por las personas. Por ello, debe existir un respeto y motivación al trabajador, de todo nivel de la organización, en la mejora continua de las operaciones en el mismo trabajo realizado, lo que da la capacidad al trabajador de contribuir y dar un gran aporte al trabajo que resulta en grandes beneficios para la empresa.<sup>26</sup>

Es así como se determina que, para tener un sistema de gestión de mejora continua de los procesos, es vital tener un recurso humano que de soporte las mejoras, encontrando oportunidades de mejora y ejecute de manera eficaz y apropiada las mejoras.

## **Metodología PHVA**

En la mejora continua, se encuentra el círculo de la calidad PHVA, la cual es una metodología dinámica que puede ser utilizada en cualquier proceso en la organización, al tratar con la planificación, implementación, verificación y mejora. Por ello, es que la metodología permite el mantenimiento y la mejora del desempeño de los procesos.

---

<sup>26</sup>NOTICIAS FINANCIERAS 28 de Mayor 2008

Gráfico N°3



- "Planificar" Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización;
- "Hacer" Implementar los procesos;
- "Verificar" Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- "Actuar" Tomar las acciones para mejorar continuamente el desempeño del proceso.

Fuente: DAFT 2007

A partir del ciclo de mejora continua expuesto y de las actividades involucradas en cada etapa, según el anexo 12, se procede a realizar la mejora de los procesos. Realizar la mejora de los procesos bajo esta metodología, asegura que el proceso entre en un proceso de mejora continua, orientado dentro de la calidad total de la empresa.

## Herramientas de Mejora Continua

A continuación se presentan ciertas herramientas que nos permiten realizar la mejora continua en la gestión hacia la calidad Total.

### Diagrama de Flujo de Procesos

El diagrama de flujo de proceso es una herramienta de planificación y análisis, esta es usada con 3 principales fines:

- Definir y analizar procesos

- Construir una imagen del proceso etapa a etapa para ser analizado, rediseñado y comunicado
- Definir, estandarizar y encontrar áreas de mejora en los procesos

El diagrama se concentra específicamente en una función o actividad, limitando el alcance que tiene. El proceso requerido para su elaboración tiene cuatro etapas específicas.<sup>27</sup>

- Etapa 1 : Aprestarse para la sesión de Diagrama de Flujo de Procesos
- Etapa 2 : Identificar las principales tareas del proceso
- Etapa 3 : Trazar el Diagrama de Flujo de Procesos
- Etapa 4 : Analizar el Diagrama de Flujo de Procesos

(Fuente: CHANG)

De esta manera, la herramienta del Diagrama de Flujo del proceso representa una manera completa de analizar y darle una reingeniería al proceso, mejorando su eficiencia y calidad en resultados.

### **Diagrama de Pareto**

El diagrama de Pareto parte de la situación de que solo unas cuantas causas generan la mayor parte de los problemas, como se señala el enunciado:

“la ley 80-20, es decir, el 20% de las causas ocasionan el 80% de los fenómenos” (IZAR 2004)

Es así como se entiende que la herramienta permite evaluar cuáles son las causas vitales de perturbaciones en procesos y operaciones, permitiéndonos

---

<sup>27</sup>Cfr: CHANG pag 49

operar en aquella y lograr reducir la mayor parte de los problemas arreglando un pequeña pero vital causas de errores.

La elaboración es básica, se necesita hacer los pasos:

- Identificar el problema que desea solucionarse
- Identificar los datos que se necesita recopilar
- Preparar una tabla para la recolección de los datos
- Organizarla tabla de datos para el diagrama
- Elaborar el diagrama

(Fuente: IZAR 2004)

De esta manera, por medio de una simple evaluación de los problemas a evaluar y causas relacionadas, podemos determinar que problemas y causas relacionadas son las prioritarias, dándonos un ámbito donde trabajar para reducir el mayor porcentaje, trabajando en lo prioritario.

### **Diagrama Causa – Efecto**

El diagrama de causa-efecto, es conocido como el diagrama de espina de pescado o diagrama de Ishikawa, este nos da la habilidad de organizar y dar categorías a los problemas observados. De esta manera, nos da una organización gráfica y una visualización de problema, efecto y causas.<sup>28</sup>

Los pasos de la elaboración de un diagrama de este tipo son:

1. Establecer el problema o circunstancia a analizar.
2. Trazar una flecha y escribir el problema en el lado derecho (...)
3. Establecer categorías de causas que terminan a través de flechas secundarias en la flecha principal.

---

<sup>28</sup>Cfr: GONZALES 2007 pag 76-77

4. Especificar dentro de cada categoría las distintas causas ( por medio de Flechas)

Tras finalizar el diagrama causa-efecto se procede a identificar las causas más repetidas, las de mayor relevancia y estudiar el porqué de dichas causas. (...)

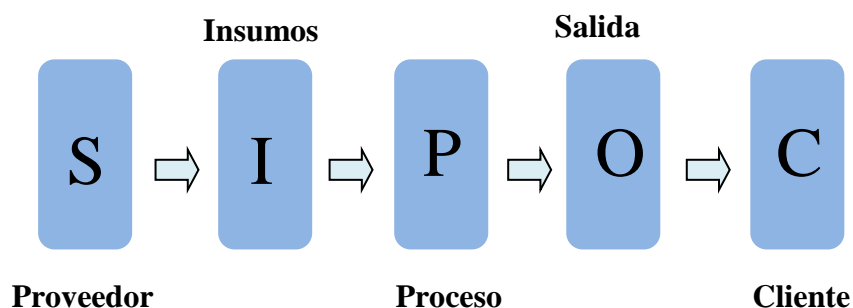
Fuente: GONZALES 2007

Es así como se elabora un diagrama de este tipo, dándonos resultados importantes en las causas raíces y los diferentes efectos relacionados a las mismas.

### Mejora de Procesos SIPOC

La herramienta SIPOC, es un diagrama de alto nivel que tiene como objetivo la mejora y definición de los procesos. Su nombre se define por las siglas en inglés, Supplier-Input-Process-Output-Customer, es decir, Proveedor-Insumos-Proceso-Salidas-Cliente (Cuadro N°8). De esta manera, usando cada parte se forma un diagrama que permite visualizar cualquier proceso, ya sea sencillo o complejo, de una forma clara y completa, relacionando las actividades y factores involucrados.<sup>29</sup>

Cuadro N°8



Fuente: TOVAR 2007

---

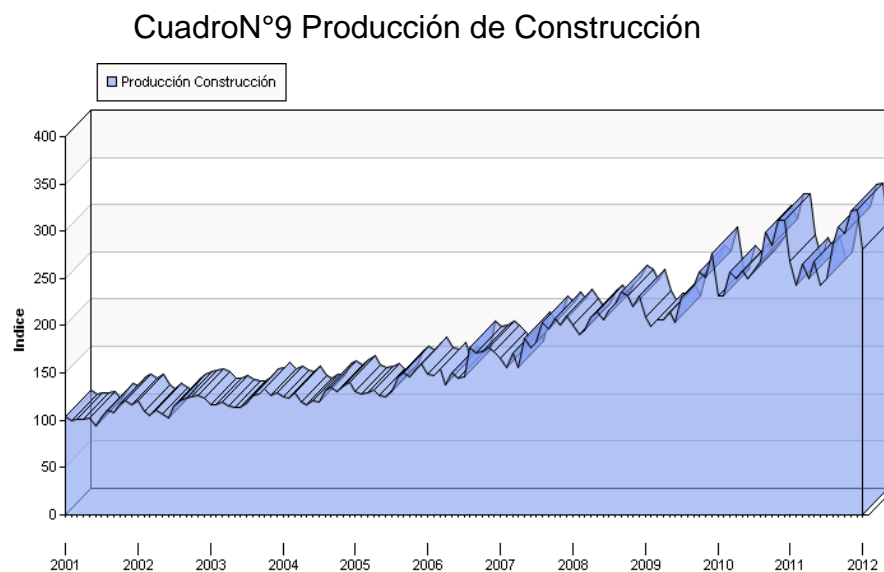
<sup>29</sup> Cfr: TOVAR 2007, pag 38

## Contexto en el sector de construcción

En Perú el sector de construcción ha tenido gran dinamismo y cambios en los últimos 10 años. Los cambios y evolución del sector han tenido gran impacto en el desarrollo de empresas del sector, afectando el modo en que opera y las exigencias y oportunidades que se disponen en los actores dentro del sector.

## Crecimiento del sector

El sector de la construcción ha tenido un gran crecimiento en la última década, esta se observa en el siguiente cuadro de información del INEI, donde se muestra la producción en la construcción, un índice calculado en base a la producción de concreto, avance de obras y plan de proyectos.



Fuente: INEI 2011

En el gráfico se hace evidente el abrupto crecimiento de la construcción en un corto tiempo. Se observa que la producción del sector se ha triplicado desde el 2001 al 2012, habiendo crecido el índice de la base de 100 a superior de 300 en la actualidad.

El efecto de este crecimiento es la gran cantidad de oportunidades para las empresas constructoras y de ingeniería, las que han tenido un mercado cada vez mayor a cual atender. A este efecto de demanda, se debe ver el impacto que ha tenido en los recursos que demanda la construcción, es decir, materiales y el recurso humano.

## **Mercado laboral**

El mercado laboral tiene un directo impacto en los procesos de reclutamiento y selección, ya que es la fuente que provee al proceso de candidatos para cubrir los puestos solicitados en la empresa.

En un estudio realizado por la empresa Manpower, sobre cuáles son los 10 puestos más solicitados en América (Cuadro N°10), se ve como puestos de Gerentes/Ejecutivos, Ingenieros, Obreros y Técnicos, puestos vitales en una empresa de construcción, se encuentran dentro del ranking, en los últimos años.

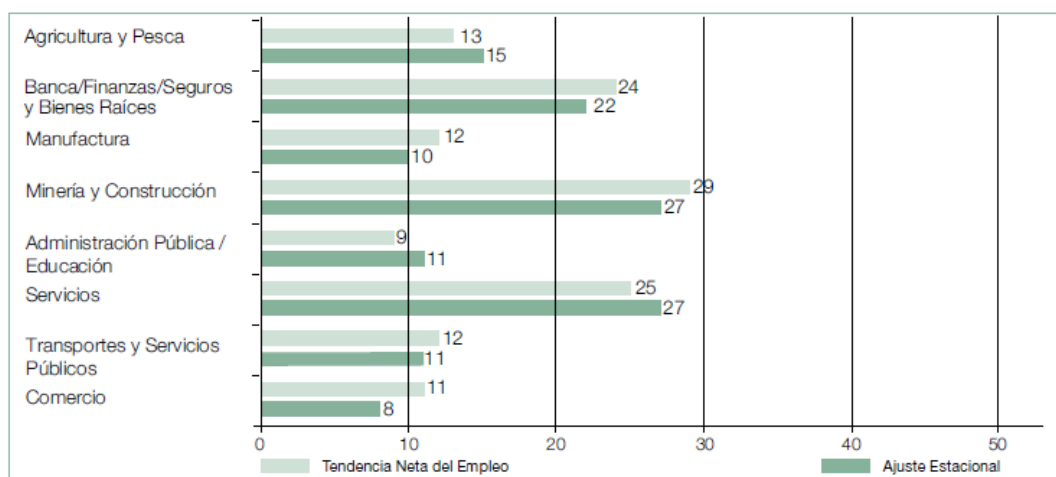
**Cuadro N° 10 PUESTOS DE TRABAJO MÁS DIFICIALES DE CUBRIR EN AMERICA**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Técnicos	3	3	3	3	3	1
Rep. De Ventas	1	1	2	2	2	2
Oficios Calificados	5	2	1	1	1	3
Ingenieros	2	4	4	4	4	4
Obreros	*	6	6	7	10	5
Gerentes/Ejecutivos	10	9	5	5	8	6
Personal Cont. y de Finanzas	9	5	9	6	5	7
Personal de TI	6	*	10	*	*	8
Operarios de Producción	4	7	*	8	6	9
Secretarias, Asistentes Personales/Administ. y Personal de Oficina	7	*	7	9	7	10

Fuente: MANPOWER 2010

Asimismo, en otro estudio de Manpower, orientado en específico a la situación en el Perú, las tendencias de requerimiento de personal por rubros económicos, se tiene el mayor porcentaje proyectado en Minería y Construcción, con cifras de 27% de crecimiento.

Cuadro N°11: PROYECCIÓN DE INCREMENTO DE PERSONAL POR RUBROS



Fuente: Q4 2001

La proyección en el requerimiento de personal en la construcción estaría ligada al crecimiento abrupto visto en la producción en la construcción. Es decir, hace claro como la creciente demanda del rubro ejerce demanda a su vez en el recurso de personal calificado.

Se debe destacar que, analizando ambos cuadros de requerimiento de personal, se estaría viendo un panorama donde se estaría acentuando la dificultad de conseguir personal. Esta proyección pondría en alta presión y riesgo a empresas del rubro, que deben anticiparse a la situación para mantener competitividad en el entorno.

A partir del análisis de todos estos conceptos, datos de la actualidad y herramientas de gestión de la calidad, se busca dar solución al problema planteado de la demora en el tiempo de atención a los requerimientos de personal en el área de selección y reclutamiento.



Los conceptos de reclutamiento y de calidad, nos dan una idea de las herramientas que podemos utilizar para analizar con profundidad el proceso, tomando en cuenta los diferentes factores que intervienen en el reclutamiento. De esta manera, se puede proceder a dar con un análisis con mayor precisión, logrando así identificar causas raíces y áreas de oportunidad de mejora.

## CAPITULO 2: ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL PROCESO ACTUAL

A continuación se hace una descripción y análisis del proceso, dentro de Recursos Humanos, de Reclutamiento y Selección de Personal. Para ello, se explica el funcionamiento del proceso y características en la empresa. Asimismo, se tiene un análisis del funcionamiento del proceso, en pasos y tiempos involucrados, incluyendo actores y elementos externos.

Finalmente, se hace un diagnóstico del proceso, lo que evalúa y evidencia problemas que existen en el proceso, generando pérdidas de eficiencia, siendo valorizados el tiempo del trabajo perdido.

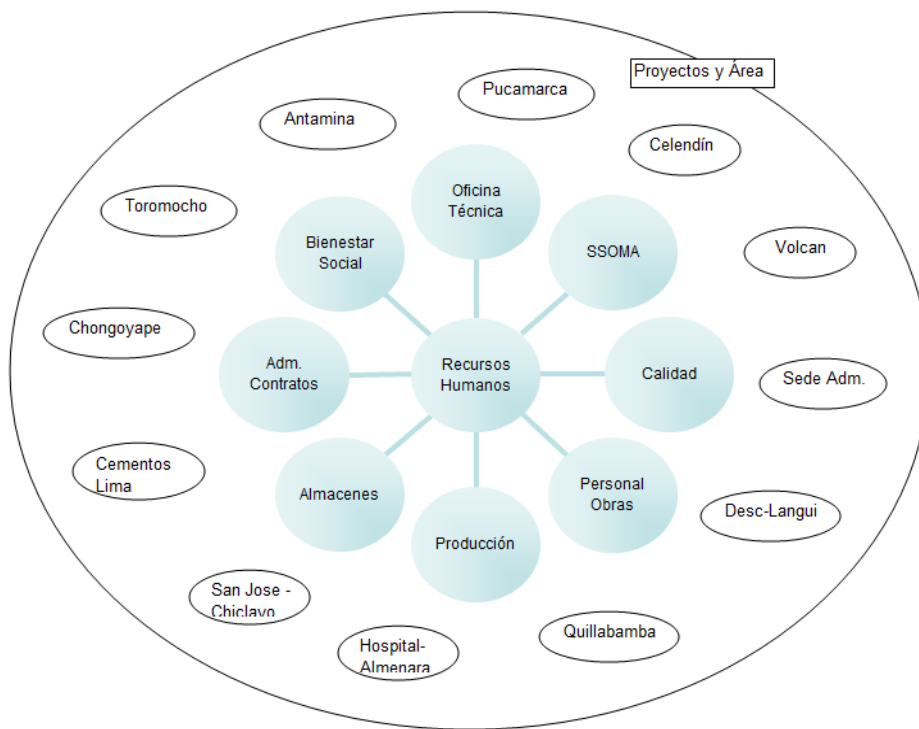
### **Descripción del proceso de Reclutamiento y Selección**

El proceso de Reclutamiento y Selección se encuentra dentro del área de Recursos Humano, cuyo objetivo es satisfacer la demanda de personal en la empresa. Ella, al tratarse en este caso de investigación de una empresa que trabaja por proyectos con una sede principal, genera necesidades de distintas áreas con personal de amplia variedad de perfiles. Cabe mencionarse, como la apertura y cierra de proyectos impacta de manera directa y en gran magnitud con la exigencia en el requerimiento de personal y su rotación.

La dinámica relacionada al trabajo en la empresa en estudio es importante para entender el proceso de reclutamiento y selección, por ello, a continuación, se expone un gráfico de cómo se da la relación del área de recursos humanos, en específico la del proceso de ingreso de personal, con las diferentes áreas que maneja la empresa.

En el gráfico 4 se expone como las áreas funcionales, Oficina Técnica, SSOMA, Calidad, Personal Obras, Producción, Almacenes, Adm. Contratos y Bienestar Social, se relacionan con recursos humanos.

Gráfico N°4: Diagrama recursos humanos en la empresa



Fuente: Elaboración propia-Datos la Empresa

Cada área posee jefaturas en sede central, los que a la vez representan áreas funcionales para cada proyecto. Es así como en la sede administrativa, se hace la coordinación entre el personal requerido de cada obra, según la especialidad del área, con recursos humanos, produciéndose así el requerimiento del cliente interno al proceso de selección y reclutamiento.

De esta manera, el gráfico explica la relación del proceso de recursos humanos de selección y reclutamiento de personal con los diferentes proyectos que se manejan, siendo las jefaturas de las áreas funcionales en la sede central el mediador de los requerimientos.

El área de reclutamiento y selección; por lo tanto, da el servicio de incorporación de personal en respuesta a la demanda de personal de las diferentes áreas, siendo estas el cliente interno al cual es atendido.

Cabe mencionarse que, para satisfacer el requerimiento de personal existe todo un sistema de gestión de recursos humanos, que viene a estar conformado por Atracción de Talento, Desarrollo y capacitación del capital humano, Retención de personal y cultura de líderes. Estas áreas dan soporte a los proyectos y obras, generando valor y soporte al personal, el recurso más importante en las obras.

## **Proceso de Selección y Reclutamiento**

Analizando el área de Reclutamiento y Selección en sí, se describe la gestión y proceso de ingreso de personal. Para ello, a continuación se presenta un diagrama de flujo de las actividades desarrolladas en el área y como estas se involucran entre y si y se desarrolla el proceso.

### Anexo 1: Diagrama de flujo

A partir del Diagrama de flujo se enlistan las siguientes actividades del proceso.

1. Lanzamiento del requerimiento de ingreso
2. Búsqueda Interna
3. Búsqueda Externa
4. Entrevista Personal
5. Entrevista Técnica
6. Evaluación Psicolaboral
7. Evaluación Médica
8. Entrega de Documentos
9. Citar y revisión de documentos
10. Formalizar contrato

Otra manera con la que se entiende el proceso y las actividades realizadas es a partir del siguiente diagrama que detalla cada actividad y una clasificación, que esta determinada por la etapa donde se desempeña.

Cuadro N°12: Actividades por etapas del proceso

Áreas Funcionales	Adm. de Personal	Reclut.	Selección
1. Lanzamiento del requerimiento de ingreso	█		
1.1. Staffing Plan			
1.2. Pedido			
1.3. Candidatos Propuestos			
2. Búsqueda Interna		█	
3. Búsqueda Externa			
3.1. Definir Requerimiento			
3.2. Levantamiento de Perfil			
3.3. Publicación del puesto			
3.4. Filtrar CVs			
3.5. Enviar al Cliente Interno			
4. Entrevista Personal			█
5. Entrevista Técnica			
6. Evaluación Psicolaboral			
7. Evaluación Medica			
8. Entrega de Documentos			
9. Citar y revisión de documentos			
10. Formalizar contrato			

Fuente: Elaboración propia-Datos la Empresa

A partir del diagrama, se puede entender el proceso de Reclutamiento y Selección en dos grandes fases, la búsqueda de candidatos, que viene a ser el proceso de Reclutamiento, y el proceso de evaluación e incorporación a la

empresa, siendo la Selección de personal. Siendo el área de Administración de Personal, la que inicia el requerimiento por diferentes formas.

La separación mencionada brinda la capacidad de evaluar en dos fases el proceso, lo que permite un mejor análisis del proceso de incorporación del personal en la empresa. A continuación se hace la descripción completa del proceso, en cada aspecto específico del mismo.

## **Reclutamiento**

En primer lugar, la búsqueda empieza una vez realizado el requerimiento por el cliente, este requerimiento se ve originado a partir de 3 fuentes, el Staffing Plan (Plan de Personal del Proyecto), Requerimientos Individuales y Candidatos Propuestos. Cabe mencionar como este último tipo de requerimientos saltan actividades de reclutamiento siendo necesario solo su filtro para asegurar que cumpla los requisitos necesarios para el puesto y ya entraría al reclutamiento, es decir evaluaciones directas con el candidato.

Luego, los requerimientos solicitados son buscados en la base de datos interna, se hace la búsqueda en base a los perfiles definidos y se va filtrando los candidatos hacia el que se adecue al puesto solicitado. En esta base de datos se almacena información de personal pronto a salir de algún proyecto, aquellos que se han guardado por postulaciones y propuestas anteriores.

En caso no se tenga un candidato que se adecue al requerimiento solicitado, es decir no se dé el visto bueno del cliente interno una vez enviado, se procede a realizar la búsqueda en fuentes externas. El proceso, por lo tanto, prosigue con la definición del perfil del requerimiento solicitado y el levantamiento de perfil, logrando tener la información del personal que se requiere al detalle. Posteriormente, se procede a publicar el requerimiento vía Páginas Web y, en caso se solicite por la cantidad de personal demandado, en publicaciones en periódicos.

De esta manera, se filtran los Curriculum Vitae de los candidatos que postulan, enviando aquellos que cumplan con el perfil deseado al Cliente Interno. Es así como se espera el Visto Bueno de los candidatos enviados para citarlos a Evaluaciones o continuar con la búsqueda en fuentes externas. Finalizado este proceso, se continúa con la segunda fase del proceso, el de la Selección.

## **Selección**

Posteriormente, entramos a la fase de evaluaciones del candidato a la empresa, los candidatos deben pasar una serie de evaluaciones, iniciándose con la entrevista personal con los Analistas de Selección y Reclutamiento, dándose evaluación de los rasgos de personalidad, experiencia del candidato, capacidades del candidato, evaluación de disponibilidad y expectativa económica, con lo que se da una evaluación inicial del perfil solicitado y de la persona en relación a la cultura de la empresa.

A continuación, si la evaluación personal es exitosa, se continúa con la Entrevista Técnica realizado con el cliente Interno del área solicitante. En esta entrevista se evalúan características más técnicas del candidato, evaluando habilidades y conocimientos, así como capacidades exigidas en el cargo del puesto solicitado. Además, se hace una evaluación de las habilidades demostradas, experiencia y perfil. Por último, un tema importante que se trata es la negociación económica y la disponibilidad para ocupar el puesto, factores críticos en el proceso de ingreso del personal. De esta manera, estas evaluaciones dan al cliente interno la información necesaria para dar el Visto Bueno al área de Selección y Reclutamiento, lo que permite que se proceda con el proceso de incorporación.

El siguiente paso es la evalúa psicolaboral, realizada por una empresa externa, en la que se hace una evaluación detallada del perfil del candidato, en competencias, y habilidades sociales y de razonamiento. Esta evaluación da un informe de resultados, el cual es enviado a RRHH y al cliente interno para su evaluación respectiva. Con los resultados del informe se da finalmente, por el

Cliente interno, el Visto bueno del ingreso del candidato y decisión de la selección del candidato en caso existan diversos en evaluación.

Luego, procedemos con la evaluación médica, ella se basa en evaluar al candidato por un laboratorio designado y aprobado según el cliente del proyecto al que se destina el candidato. En él, pasa una serie de evaluaciones según el perfil solicitado por el cliente de la obra, asegurándose estándares de seguridad y otorgando a la empresa resultados sobre la situación médica con el que ingresa el personal.

En caso existan observaciones médicas, se hacen reevaluaciones, en los que se va analizando las causas y restricciones de los candidatos, lo que puede llegar a descartar a los candidatos por restricciones u observaciones que impidan su desempeño adecuado y seguro en el proyecto.

Finalmente, con la aptitud médica, el candidato debe gestionar una serie de documentos y formatos exigidos por ley y por la empresa para el ingreso a planilla del candidato. Finalizando la entrega de los documentos se genera el contrato respectivo, finalizándose la incorporación de la persona a la empresa.

### **Tiempos del Proceso**

Una vez entendido el proceso, es necesario detallar los tiempos del proceso de Ingreso. Para ello, se han estimado cierto tiempos estándar, por un análisis histórico de los ingresos, el tiempo desde que se busca a los candidatos hasta que es ingresado por contrato.



Cuadro N°13: Tiempos de respuesta al requerimiento

Nivel	Tiempo de Respuesta (días)
6. Practicante	15.00
5. Técnico	21.00
4. Profesional Jr.	21.00
3. Profesional	35.00
2. Jefe	45.00
1. Gerentes	60.00

Fuente: Datos de la Empresa

Analizando el proceso por las partes mencionadas podemos hacer la siguiente distribución de los tiempos según lo requerido para cada actividad, por ello es necesario evaluar como es el uso de tiempo según cada nivel, ya que cada uno tiene sus propias necesidades y requerimientos. Es necesario señalar que los tiempos asignados son considerados en situaciones sin alteraciones, suponiendo que no existan eventos externos que alteren el proceso.

Cuadro N°14: Tiempos por actividades del proceso

Nivel	Búsqueda y VB	Entrevista Personal y Técnica	Eval. Psicolaboral	Eval. Médica	Doc. de ingreso y Contrato	Fin de Sem	Total (días)
6. Practicante	4	1	3	3	2	2	15
5. Técnico	8	1	3	3	2	4	21
4. Profesional Jr.	8	1	3	3	2	4	21
3. Profesional	18	1	3	3	2	8	35
2. Jefe	26	1	3	3	2	10	45
1. Gerentes	35	1	3	3	2	16	60

Fuente: Elaboración propia-Datos la Empresa

Se puede ver como el proceso de las Entrevistas, Evaluación Psicolaboral, Evaluación Médicas y gestión de los documentos de ingreso y contratación mantienen tiempos relativamente estándares ya que el proceso viene a ser secuencial y no presentan mayor cantidad de tiempo invertido. Además, estos

tiempos no tienen gran relevancia con el nivel del candidato ya que las actividades no difieren de gran manera según cada nivel. Cabe resaltar que, los tiempos requeridos por actividad, a pesar que están establecidos no están registrados ni establecidos en el proceso formal del área.

Establecida la asignación de tiempos, pasamos a dar promedios de tiempos por las fases de Reclutamiento y Selección.

En primer lugar, se define el proceso de reclutamiento como aquel basado en las actividades de publicación, búsqueda y visto bueno para las evaluaciones de los candidatos. Las actividades relacionadas a la publicación no representan mayor tiempo, mientras que la búsqueda y visto bueno toman mayor tiempo por tratarse de encontrar al candidato con perfil que se adecue más al requerimiento.

Cuadro N°15: Tiempo de reclutamiento por nivel

<b>Fase 1 – Reclutamiento (días)</b>	
6. Practicante	4
5. Técnico	8
4. Profesional Jr.	8
3. Profesional	18
2. Jefe	26
1. Gerentes	35

Fuente: Elaboración propia

Se ve como, toma gran proporción el tiempo necesario y disponible para el reclutamiento con respecto al tiempo total estandarizado para la incorporación de personal. A continuación se detalla el tiempo necesario en el proceso de selección en sí, al tener ya los candidatos seleccionados.

En esta fase se evalúan dos alternativas, que se siga el proceso secuencialmente, esperando los resultados de cada evaluación o hacer un traslape de evaluaciones y actividades, ahorrándose tiempos del proceso no

esperar cada resultado para seguir, sino hacer la evaluación final de los resultados y revisión de documentos en un mismo momento.

Cuadro N°16: Tiempo de selección por modalidad

<b>Fase 2 - Selección (días)</b>	
Sin Traslape	9
Con Traslape	4
Promedio	6.5

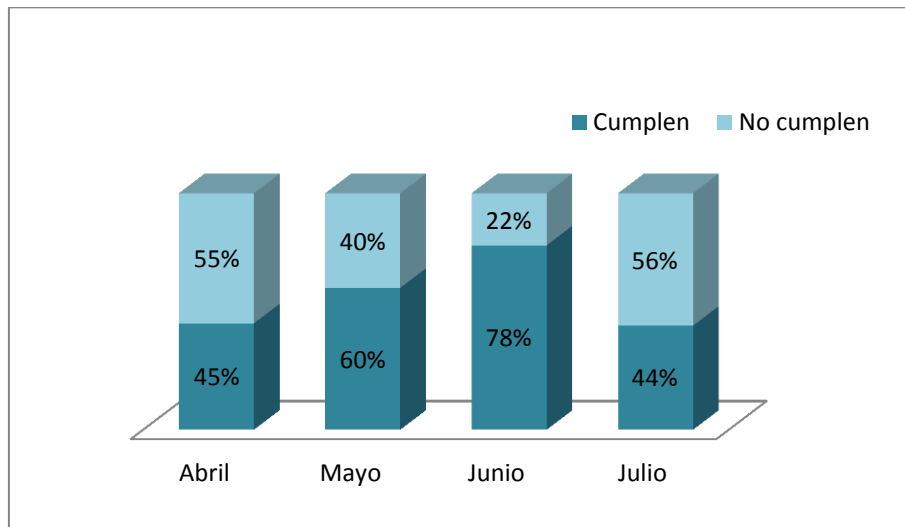
Fuente: Elaboración propia

De esta manera, al tener un estimado del tiempo requerido según actividad y separado en las fases del proceso, se tiene un mejor entendimiento del proceso y como este se desarrolla en la ejecución de los requerimientos. Cabe mencionar que, existen factores que alargan cada actividad, debido a eventualidades provenientes de la administración, candidato, encargado de Selección y Reclutamiento y Cliente interno, que pueden ocasionar que los ingresos se pasen del tiempo disponible al exceder los tiempos previstos para cada actividad.

## **Diagnóstico del Área de Selección y Reclutamiento**

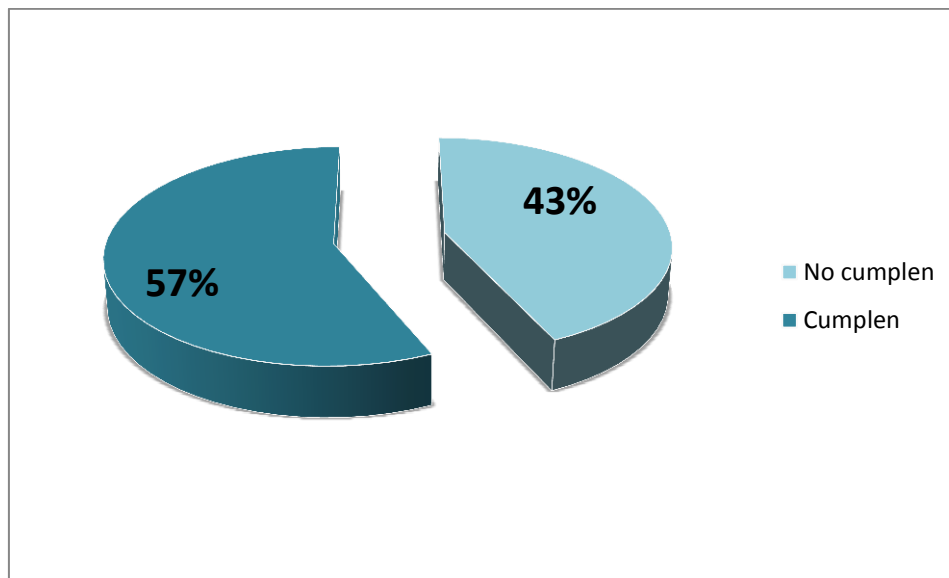
A partir de los tiempos estándares establecidos según el nivel del empleado, debido a la exigencia de la búsqueda y selección de los candidatos, pasamos a evaluar la respuesta con la que se han gestionado los ingresos mediante los procesos establecidos de S&R.

**Gráfico N°5 PORCENTAJE DE INGRESOS VENCIDOS POR MES**



Fuente: Elaboración propia Datos de la Empresa

**Gráfico N°6 PORCENTAJE DE INGRESOS VENCIDOS (ABRIL-JUNIO)**



Fuente: Elaboración propia Datos de la Empresa

Cerca de la mitad de los ingresos se encuentran fuera del tiempo establecido, es decir ingresos con tiempos vencidos, relativos al tiempo estándar asignado por categoría de empleado.

## **Definición del Problema**

Al relacionar los tiempos estándares asignados por nivel de contribución del trabajador a la empresa y el tiempo de respuesta de los procesos, se ha observado los porcentajes de ingresos fuera del tiempo establecido. Esta situación nos lleva al problema del proceso de Selección y Reclutamiento, en que se está incumpliendo con el tiempo del servicio, al satisfacer requerimientos por encima del tiempo determinado.

### **Valorización del problema**

Al buscar la valorización del problema de los tiempos vencidos de ingresos, nos apoyamos de ciertos conceptos en las organizaciones y de cómo se desarrolla la empresa.

En primer lugar, el salario, concebido desde el punto de vista de las organizaciones, representa un costo y una inversión. El costo se refiere al costo de producción, es decir involucrado a operaciones. Por otro lado, en lo referido a inversión, viene a ser el trabajo mismo involucrado, que es un intento de conseguir un beneficio mayor al costo intervenido.<sup>30</sup>

Este concepto nos llevaría a inferir que el costo salarial, el costo del personal en planilla, vendría a ser el mínimo valor producido por la persona para justificar su puesto. Es decir, la persona debe representar una producción mayor a lo que esta le cuesta a la empresa.

Otro concepto a analizar es el impacto económico en el proceso de Selección y Reclutamiento, que viene a ser la producción de la persona por día y por los días transcurridos del proceso de selección, representando los costos producidos por el tiempo del proceso.

---

<sup>30</sup>QUALITY 2011

$$I_e = \text{Producción Día (S/.)} \times \text{Días de Selección}$$

Fuente: MAZABEL 2010

De esta manera, al relacionar ambos conceptos, tendríamos que la producción diaria es el costo diario del empleado en planilla, lo que multiplicado por los días de selección en vencimientos, es decir tiempo en que esta persona debe estar laborando, nos daría el impacto económico para la empresa de no tener al personal en el tiempo establecido.

Por otro lado, se debe mencionar que en todo proyecto gestionado por la empresa, se hace un planeamiento de personal que presenta el tipo y cantidad de personal requerido en obra, siguiendo el desarrollo del proyecto en el tiempo de ejecución. Esto justifica el cumplimiento de los requerimientos a tiempo y acorde a lo solicitado.

De esta manera, siguiendo con la valorización del problema, se ha hecho la relación de la proporción de contribución del personal a partir de los niveles que maneja la empresa según el grado de contribución a la empresa.

Los datos de sueldos promedios representan el sueldo en planilla de los empleados, a lo cual se le aumenta un 48% adicional que representa el costo en planilla por gastos administrativos y beneficios del empleado.

Cuadro N°17

<b>Nivel</b>	<b>Gasto Planilla (1.48%)</b>	<b>Sueldo Básico</b>
6. Practicante	S/. 1,332.00	S/. 900.00
5. Técnico	S/. 6,660.00	S/. 4,500.00
4. Profesional Jr.	S/. 4,440.00	S/. 3,000.00
3. Profesional	S/. 7,400.00	S/. 5,000.00
2. Jefe	S/. 13,320.00	S/. 9,000.00
1. Gerentes	S/. 22,200.00	S/. 15,000.00

Fuente: Datos de La Empresa

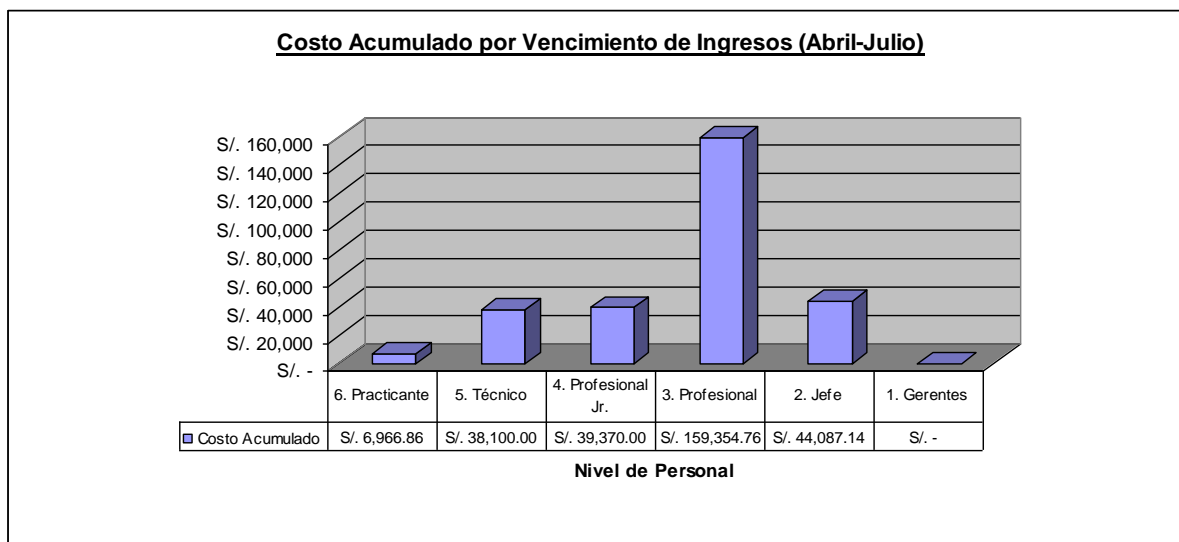
Al tener datos de lo que representa el costo del personal por nivel, se hace el cálculo de las pérdidas relacionadas a la ineficiencia de S&R al multiplicar el costo salarial por la acumulación de días de ingresos vencidos por nivel.

Cuadro N°18

<b>Costo acumulado por fechas vencidas (Abril-Julio)</b>			
Nivel	Días de Ingresos Vencidos	Costo x día	Costo de Trabajo Perdido
6. Practicante	128	S/. 44.40	S/. 5,683.20
5. Técnico	140	S/. 222.00	S/. 31,080.00
4. Profesional Jr.	217	S/. 148.00	S/. 32,116.00
3. Profesional	527	S/. 246.67	S/. 129,993.33
2. Jefe	81	S/. 444.00	S/. 35,964.00
1. Gerentes	0	S/. 907.14	S/. -
<b>Total Acumulado</b>			<b>S/. 234,836.53</b>

Fuente: Elaboración propia Datos de la Empresa

Gráfico N°7



Fuente: Elaboración propia Datos de la Empresa

**Total Acumulado S/. 234,836.00**

La valorización final, acumulando el costo generado de todos los niveles, nos da un total de S/. 287,878.76, siendo una importante cifra de costo generado



para la empresa. Asimismo, representa una gran oportunidad mejora y ahorro para la empresa.

## **Determinación de las causas del problema**

Al determinar los costos generados por las ineficiencias de respuesta de servicio al cliente interno, pasamos a evaluar las posibles causas del problema, y motivos por el que los ingresos estarían pasando los tiempos establecidos.

### **Herramienta Causa – Efecto**

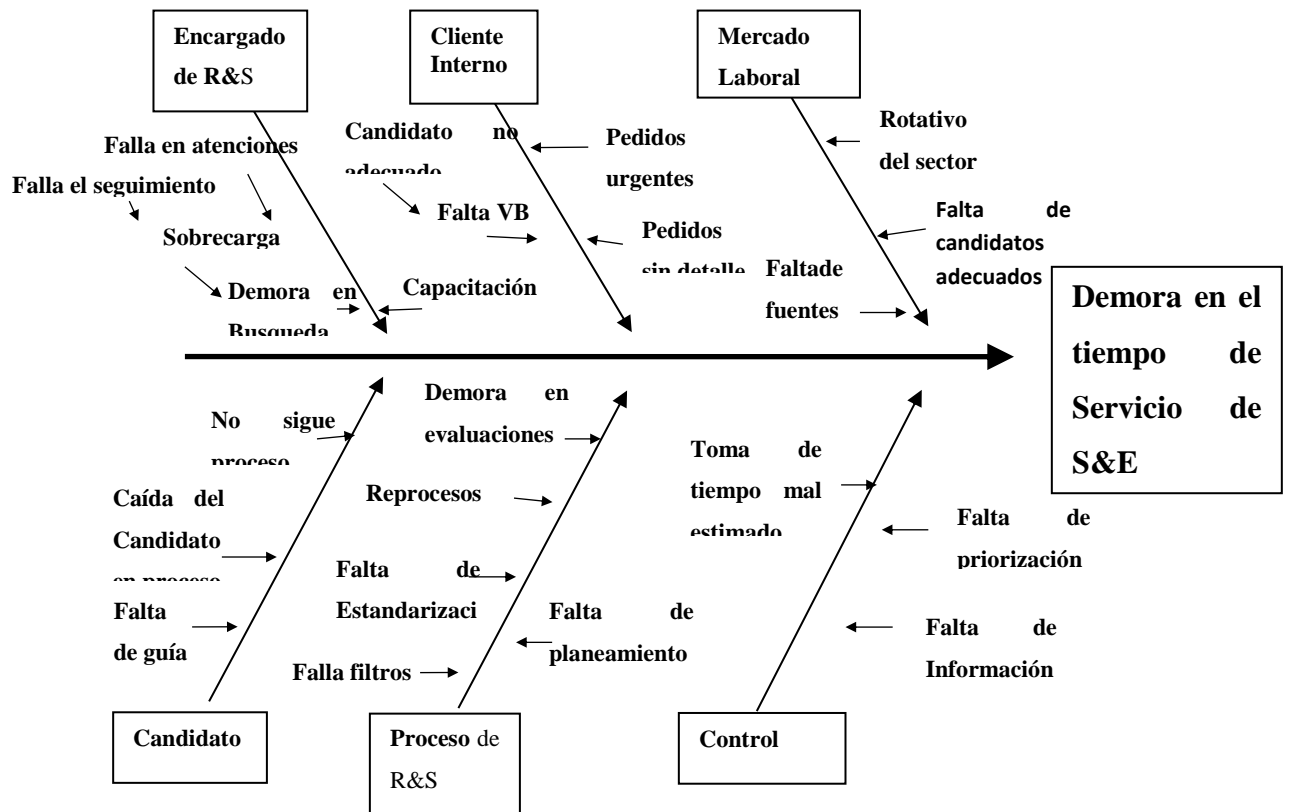
Iniciando la determinación de causas, empezamos por utilizar la herramienta de Ishikawa de causa-efecto que permitiría determinar causas posibles por categorías, lo que ayudaría a evaluar toda la situación actual del proceso.

En el Ishikawa se van a relacionar diferentes factores internos y externos que provocan la demora de ingreso de personal. De esta manera, al tener en cuenta las principales categorías que intervienen en el proceso, se tendría una forma clara de distribuir y evaluar las causas encontradas y su impacto respectivo.

Las categorías que se definieron fueron:

- Mercado Laboral
- Cliente Interno
- Encargado de R&S
- Control
- Proceso de R&S
- Candidatos

Gráfico N°8 – Ishikawa: Causas de Demora en el tiempo de Servicio de S&R



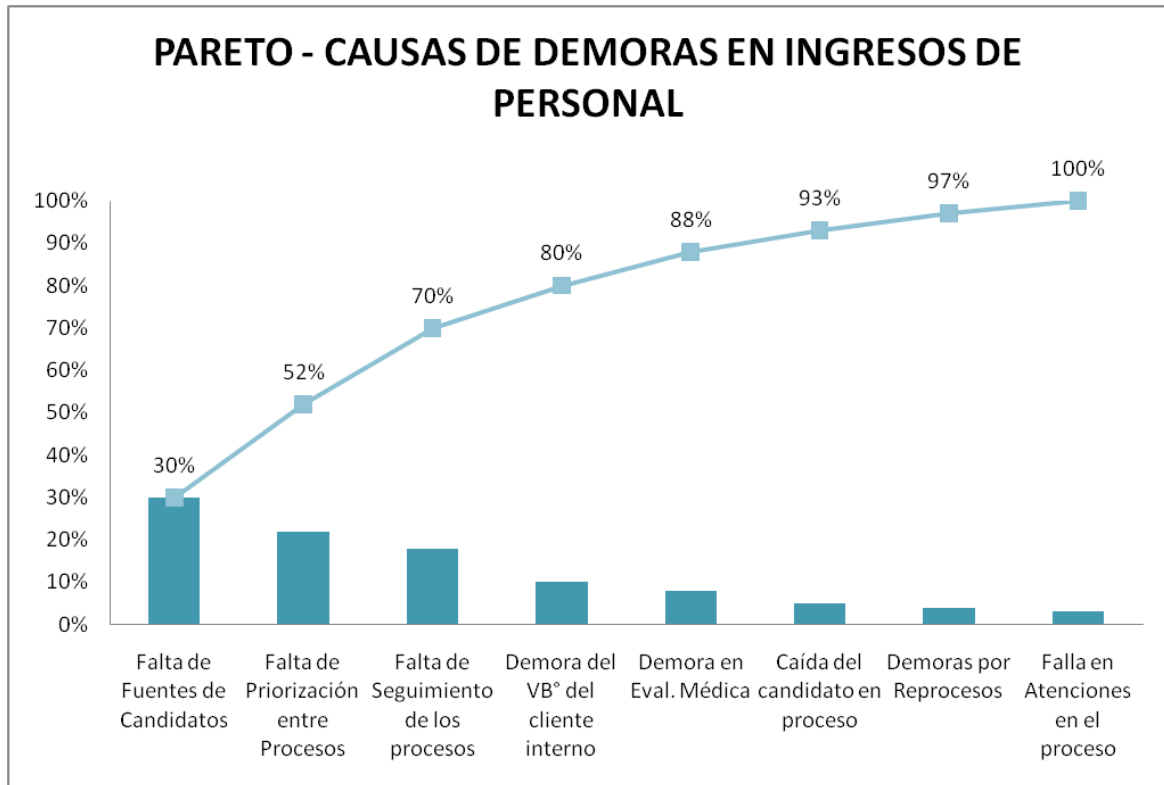
Cabe mencionarse que, el Ishikawa se elaboró reuniendo al Jefe, Analista y Practicante del área de Selección y Reclutamiento, dando opiniones y acordando las causas y factores que ocasionan la demora de los ingresos.

### Pareto de Causas de demora de ingresos

De esta manera, pasamos a evaluar las causas de los ingresos vencidos, se hizo una distribución sobre las causas principales de demora en cada ingreso vencido registrado.

El análisis nos proporcionó diferentes porcentajes sobre las causas observadas.

Gráfico N°9



Fuente: Datos Empresa- Elaboración propia

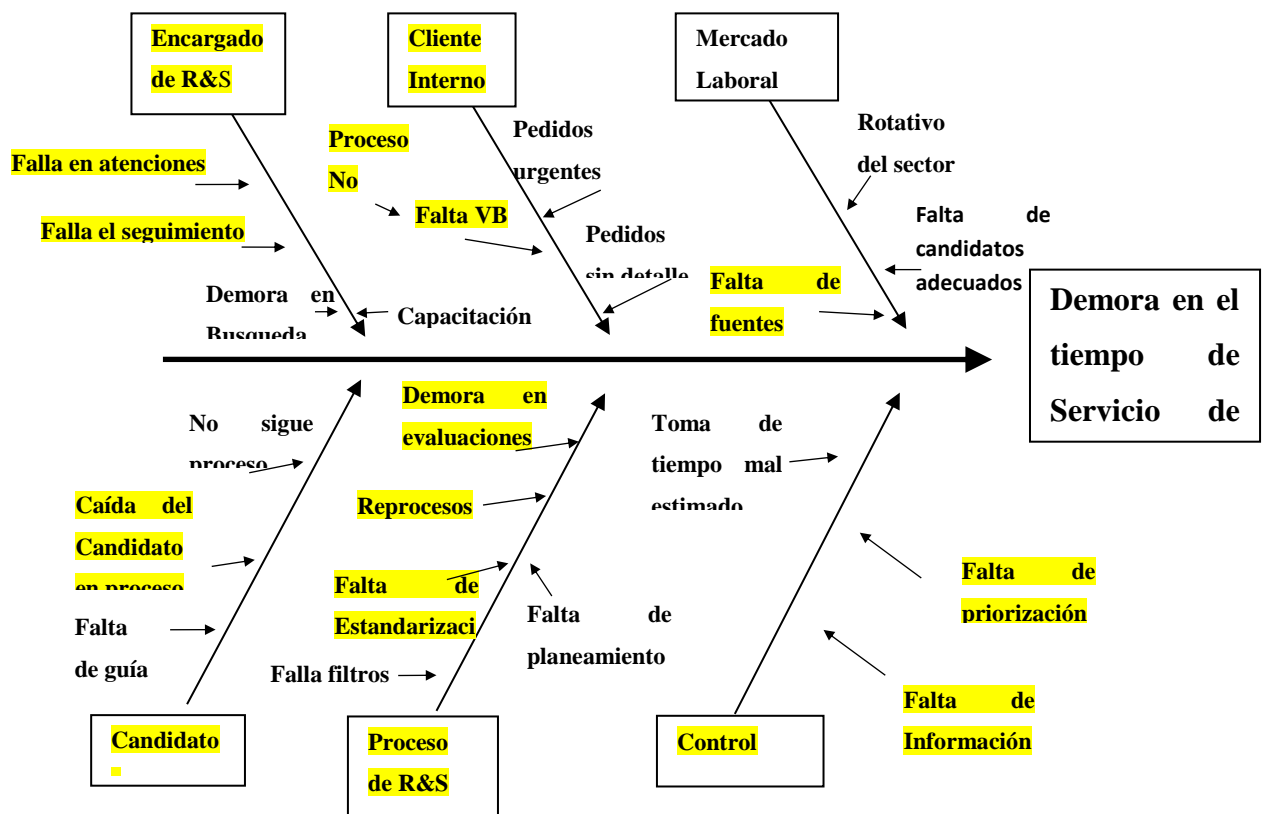
Como se puede observar, la Falta de fuentes de candidatos, Priorización entre procesos, Seguimiento de los procesos y Demora del Visto Bueno del cliente interno representan el 80% de las causas de los problemas de demora, lo que nos proporciona una oportunidad de mejora, ya que buscando la corrección de estas causas estaríamos solucionando el 80% de los problemas.

### Análisis Causas Raíz

Teniendo el diagrama Ishikawa y el Pareto realizados, se pasa a evaluar y determinar las causas raíces, relacionando los diferentes elementos involucrados y causas encontradas.

Al tener, por ser parte del Pareto, las causas con mayor impacto, se puede observar claramente que causas son y en que categoría se encuentran.

Gráfico N°10 – Ishikawa: Causas Raíces de la Demora en el tiempo de Servicio de S&R



De esta manera, se puede evaluar y determinar las causas con mayor proporción en la demora de ingreso, así como relacionarlas entre ellas y para entender como impactan entre sí. A esto, se agruparon las causas en 3 partes:

#### A) Fuente de Candidatos

En primer lugar, se determina la causa de Falta de Fuentes de Candidatos, que genera demoras en la búsqueda de personal calificado para los puestos. Considerando la escasez de personal calificado en el mercado laboral en el rubro de construcción, intensificado con el despegue del rubro en los últimos años, se genera una gran presión y competitividad en la captación de personal.

Al tener mayores fuentes de donde se puedan obtener candidatos que se ajusten a las necesidades de la empresa, bajarían los tiempos de búsqueda, además que daría mayor apoyo al momento de caídas del proceso o en pedidos urgentes por el dinamismo del sector.

#### B) Control del Proceso

Por otro lado, la falta de control en el proceso genera problemas y demoras en el proceso, visto en dos aspectos, priorización de los procesos y mecanismo de seguimiento de los mismos. La falta de priorización de los procesos es una de las causas raíces, al entender que la búsqueda de cada categoría de empleado tiene su propio tiempo requerido, además de exigencias en el proceso, que no se toman en cuenta en los controles actuales. Asimismo, existen fallas en el seguimiento de los procesos, es decir, es necesario que se tenga un correcto control del desarrollo de los procesos, evitando fallas y asegurando el cumplimiento de las actividades. En ambas causas es necesario tener la información del proceso; de manera que, se pueda controlar donde se producen las demoras y como planear y organizar las búsquedas para alcanzar los tiempos establecidos.

#### C) Cliente Interno

Por otro lado, la demora y fallas del proceso debido al Visto Bueno del cliente interno se puede analizar como consecuencia de una serie de causas raíces. Al existir Falta de Control y Seguimiento en el proceso, no se tienen alertas que el proceso está demorando por el Visto Bueno del cliente interno. Por otro lado, la falta del Visto Bueno, se origina debido a faltas en los controles del proceso y fallas en la estandarización del mismo. Al no tener un sistema de control definido se pierde el flujo de información entre el área de Selección y Reclutamiento y el área solicitante.

Estas causas raíces nos brindan información importante, ya que se puede interpretar los demás problemas observados como resultantes de estas causas principales. Además, posibilita que al enfocarnos en solucionarlas, se logre

reducir las demoras del proceso de manera significativa e impacte reduciendo el riesgo que ocurran otras posibles eventualidades.

A este análisis de causa efecto sumamos una revisión del Flujo del proceso (anexo1), Proceso de Reclutamiento y Selección de personal (anexo 10), documento que viene a ser la documentación de cómo se encuentra estructurado el proceso actualmente. En el anexo 10 vemos como hay una ausencia de indicadores del proceso, lo que validaría una de las causas raíces identificada anteriormente de no tener información de control del proceso.

Asimismo, orientándonos a la gestión de la calidad total y siendo la empresa certificada con ISO 9000 de calidad, el proceso busca la satisfacción del cliente interno, haciendo uso de la mejora continua. Esta política, a pesar de estar incluida en partes del proceso, no evalúa el desarrollo y resultado del servicio.

Finalizado así la descripción y diagnósticos del proceso de selección y Reclutamiento, se ha podido determinar las principales causas que generan los retrasos. De esta manera, se tienen, no solo oportunidades de mejora, sino la guía hacia donde hacer las propuestas y que se orienten a un círculo de mejora continua.

Por último, al tener la distribución porcentual por área de los ingresos vencidos, podemos enfocar los esfuerzos de cumplir los tiempos según las áreas de mayor porcentaje, en las que estaría Oficina Técnica, Control de Proyectos, Producción y Calidad.

## CAPITULO 3: PROPUESTA DE MEJORA

A partir del análisis del capítulo 2, llegamos a la conclusión que el proceso de selección y reclutamiento tiene un problema de cumplimiento con los tiempos establecidos, es decir, un problema de satisfacción del cliente interno que atiende. A ello, si incluimos la orientación de la administración por procesos que maneja la empresa y considerando que se formalizaron todos los procesos de la empresa para obtener la certificación ISO9001, entonces lo que se propone es una mejora en el proceso, siguiendo la metodología de la mejora continua.

Es por ello que, además que la propuesta de mejora involucra una mejora del proceso, es necesario que exista una comunicación adecuada y un seguimiento detallado de la implementación; de manera que, tenga un efectivo impacto en el proceso.

Finalmente, se determinó que se utilizará la herramienta SIPOC<sup>31</sup> para tener una definición y elaboración adecuada de la mejora del proceso.

### **Plan de calidad**

a. Política de calidad:

El área de Selección y Reclutamiento debe lograr la satisfacción del cliente interno, prestándole servicios en reclutamiento y selección de personal, según las especificaciones y requerimientos que este defina,

---

<sup>31</sup> SIPOC: Suppliers (Proveedores), Input (Entradas), Process (Proceso), Customer (Cliente)

comprometiendo a todo el personal del área y trabajando hacia una mejora.

b. Objetivos de calidad:

- Cumplir los compromisos de calidad y tiempos de respuesta pactados con el cliente interno.
- Optimizar el proceso de selección.
- Establecer y mantener los planes de mejora continua

c. Identificación de los clientes: Los clientes son todas las áreas que se relacionan con Recursos Humanos y que hacen los requerimientos de personal:

- Oficina Técnica
- Bienestar Social
- Calidad
- Personal Obras
- Producción
- Almacenes
- Administración de Contratos.

d. Determinación de las necesidades de los clientes:

La toma de las necesidades se realiza al registrarse y cumplir los tiempos de ingreso de personal y la adecuación del candidato al perfil. De esta manera, llega a cubrir las necesidades y expectativas del cliente de la mejor forma.

e. Implementación para el desarrollo del servicio:



El servicio ya está establecido y cuenta con características que aportan a satisfacer las necesidades de sus clientes como bolsas laborales, alianzas con universidades, campañas de reclutamiento. Sin embargo, para seguir mejorando el servicio y reducir los tiempos de respuesta, se propone la creación de una base de datos de referidos, con el fin de agilizar y simplificar la búsqueda de candidatos.

f. Implementación para el desarrollo del proceso:

Es necesario evaluar el proceso y modificarlo utilizando la herramienta SIPOC, con el fin de definir claramente los estándares, desarrollar indicadores, elaborar procedimientos, formatos y comunicarlos. Aportando al proceso, la capacidad de gestionarse con la filosofía de mejora continua.

Al tener el plan de calidad de la propuesta de mejora procedemos a la elaboración del proceso mejorado, ya que nos aseguramos que la propuesta mantenga los objetivos y alcances propuestos en un contexto de calidad.

## **Mejora del Proceso Actual**

En primer lugar, se debe ver como interviene el proceso de reclutamiento y Selección en la empresa, para entender como es el impacto del mismo y el alcance del proceso. Este al ser perteneciente del área de recursos humanos y por la estructura de la empresa se encuentra dentro de los proceso de apoyo de la empresa.

Además, se entiende que al tratarse de una empresa de ingeniería y construcción, donde los procesos claves se basan en obtener y ejecutar proyectos, mientras que las demás áreas soportan estos procesos. Esta dinámica se puede observar en el diagrama del anexo 4.

Al entender como el proceso interviene en la empresa como proceso de soporte, es necesario que sea establecido y estandarizado de manera correcta, asegurando la calidad del servicio, fijando y estableciendo las reglas y objetivos del mismo, ya que responderá ante las necesidades de la actividad central de la empresa.

### **Elaboración del SIPOC**

A partir del diagrama de flujo de actividades del anexo 1, se definen 7 actividades principales del proceso, a partir de las cuales se elaborará el desarrollo del SIPOC.

## Cuadro N° 17

### Diagrama de Actividades del Proceso



Fuente: Elaboración propia

Una vez definidas las actividades, se procede a elaborar el SIPOC definiendo cada parte, Factores, Inputs, Outputs, Recursos e Indicadores.

### **Criterios de la matriz de factores críticos**

Para realización del diagrama de caracterización del proceso, SIPOC (Anexo 5), fue necesario definir cuáles son los factores críticos en cada una de las actividades del proceso; por lo que es relevante indicar qué criterios se utilizaron para desarrollar la matriz, y posteriormente, lo que dio al desarrollo de los controles del proceso que servirán para el aseguramiento de la calidad.

## Cuadro N°18

### FACTORES CRÍTICOS

	MO	MAT	MET	MAQ	MED	MA
1	X	X	X		X	
2		X	X		X	
3					X	
4		X			X	
5		X			X	
6	X	X				
7		X				

Leyenda:

MO: Mano de Obra

MAT: Materiales

MET: Método

MAQ: Maquinaria

MED: Medición

MA: Medio Ambiente

Fuente: Elaboración propia

### Factor Mano de Obra:

Crítico en las actividades 1 y 6 porque estas actividades son realizadas exclusivamente por el área de Selección y Reclutamiento, por lo que resulta importante los instructivos y formatos que delimiten la actividad.

### Factor Materiales:

Crítico en las actividades 1, 2, 4, 5, 6 y 7 porque en todas estas actividades existe un flujo de información con otras áreas o entidades, por lo que es conveniente establecer formatos, ya sea escritos o virtuales para mantener el registro y la estandarización de los mismos.

### Factor Método:

Crítico en las actividades 1 y 2, porque en estas actividades son en las que mayor influencia tiene el área de Selección y Reclutamiento; por ende, el procedimiento debe abarcarlo y definir estándares.

### Factor Medición:

Crítico en las actividades 1, 2, 3, 4 y 5 porque en estas actividades se interactúa con otras entidades o áreas y se necesita controlar los tiempos de respuesta, para poder medir el sistema y como el flujo del proceso se desarrolla.

Determinados así cada factor crítico relacionado a las actividades del proceso, se procede con definir aquellos controles que estandarizan y aseguran el correcto funcionamiento del proceso.

### **Controles del Proceso**

A partir de este análisis, se definieron los siguientes controles para cada uno de los factores críticos. Estos controles llevarán a realizar el procedimiento mejorado del proceso de selección y reclutamiento, al tener controles que den soporte a las actividades que presentaban problemas.

#### **a) Procedimiento Propuesto - Responsable en el proceso de selección y reclutamiento de personal empleado (Anexo 14).**

Instructivo del responsable con indicaciones de cada tarea que realiza en el proceso, en la manera, herramientas, medios y personal que colabora con el proceso.

#### **Tiempo estándar de búsqueda de candidatos (Anexo 14: Cuadro 1)**

Dentro del instructivo, se detallan los tiempos estándares por tipo de nivel de requerimiento solicitado.

#### **Procedimiento de búsqueda de candidatos (Anexo 14: Punto: 3.2.3)**

Guía de cómo la búsqueda de candidatos procede ante el requerimiento y el orden y selección de fuentes a utilizar.

**Tiempo máximo de respuesta del área solicitante (Anexo 14: Punto**

**6)**

Tiempo propuesto de la respuesta estándar de tiempo como máximo que el área que solicita el personal toma para responder ante el envío de posibles candidatos.

**Tiempo máximo de respuesta de evaluación técnica (Anexo 14:**

**Punto 6)**

Estándar propuesto de tiempo como máximo que el área que solicita el personal toma para responder para tomar la evaluación técnica al postulante

**b) Adryan (Anexo 14: Anexo 17)**

Sistema de información de recursos humanos donde se registra al personal que ingresa a la empresa, registrando sus datos y hoja de vida.

**c) Formato estándar de envío a evaluación psicolaboral (Anexo 14: Anexo 3).**

**Tiempo máximo de respuesta de evaluación psicolaboral (Anexo 14: Punto 6)**

Tiempo máximo de resultados de los exámenes psicolaborales del candidato

**d) Formato estándar de envío a evaluación médica (anexo 14: Anexo 4).**

**Tiempo máximo de resultados de los exámenes médicos del candidato (Anexo 14: Punto 6)**

**e) Formato estándar de documentación de ingreso (Anexo 14: Anexo 5).**

**f) Formato de informe de proceso (Anexo 14: Anexo16).**

Formato propuesto donde se registran los resultados del proceso para el registro del área y conocimiento del cliente interno

### **Diagrama SIPOC**

De esta manera, una vez definidos los puntos críticos de cada actividad involucrada en el proceso, así como los controles relacionados a cada actividad del proceso, procedemos a mostrar el SIPOC elaborado en su totalidad en base al proceso de Selección y Reclutamiento en el anexo 1.

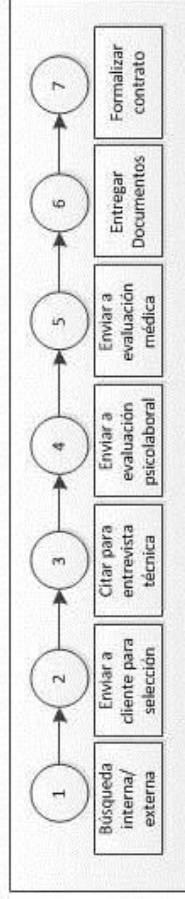
## DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO SIPOC

### CONTROLES

Manual Responsable R&S: Búsqueda de candidatos MO1	Base de Datos de Candidatos MAT1
Formato de Documentos de Ingreso MO6, MAT6	Formato Programación Evaluación Psicolaboral MAT4
Formato de Levantamiento de Perfil MAT1, MAT2	Tiempo máximo de respuesta de evaluación médica MED5
Formato estándar de Evaluación Médica MAT5	Manual de Responsable R&S: Búsqueda y Tiempo Max MET1
Formato Correo de Ingreso e Informe MAT7	Manual de Responsable R&S: Envío de CVs MET2
Tiempo Max. de respuesta del candidato MED2	Tiempo estándar de búsqueda de candidatos MED1
Tiempo máximo de respuesta de evaluación técnica MED 3	Tiempo máximo de respuesta de evaluación psicolaboral MED4

### ENTRADA

ENTRADA	PROVEEDOR
Staffing Plan	Gerente de Proyecto
Requerimiento de personal	Área solicitante
Candidato	Área solicitante



### SALIDA

SALIDA	CLIENTE
Documentación de Ingreso	Administración de Personal
Contrato	Administración de Personal
Personal Requerido	Área solicitante
Informe del Proceso	Área solicitante

### RECURSOS

RECURSOS	PROVEEDOR
Base de Datos de Referidos	Sistemas
Base de Datos Externa	Bolsas de trabajo, Universidades.
Evaluación Técnica	Área Solicitante (Cliente)
Evaluación Psicolaboral	Consultora
Evaluación Médica	Laboratorio designado.

### FACTORES CRITICOS

	MO	MAT	MET	MAQ	MED	MA
1	X	X	X		X	
2		X	X		X	
3					X	
4		X			X	
5		X			X	
6	X	X				
7		X				

Leyenda:  
 MO: Mano de Obra  
 MAT: Materiales  
 MET: Método  
 MAQ: Maquinaria  
 MED: Medicación  
 MA: Medio Ambiente

### INDICADORES

Indicador 1: Índice de Selección a Tiempo
Indicador 2: Tiempo de búsqueda por postulante
Indicador 3: Tiempo de RPTA de cliente por postulante
Indicador 4: Tiempo de RPTA de evaluación psicolabora
Indicador 5: Tiempo de RPTA de evaluación médica



## **Desarrollo de indicadores para control de calidad**

En el SIPOC se definieron indicadores que no existen en el proceso actual de Reclutamiento y Selección. Estos se definieron mediante la determinación como causa raíz de los problemas que existen en el proceso, ya que no se tiene control sobre el desarrollo y desempeño del proceso. De esta manera, logramos cubrir diferentes causas de demoras en el proceso de seguimiento, comunicación y medición del mismo, logrando que la búsqueda tome mejor efectividad.

### **a) Índice de Selección a Tiempo (Anexo 14: Anexo 9)**

Índice orientado a sacar el porcentaje de proceso de S&R que se encuentran dentro del tiempo establecido como estándar para el proceso. Este nos permite dar una cifra general de cómo se desempeña el proceso cada 2 meses, proporcionando información clave del estado del proceso en términos generales.

### **b) Índice de Búsqueda por Postulante (Anexo 14: Anexo 10)**

Índice orientado a dar información sobre el rendimiento de los procesos, teniendo como objetivo una holgura de 10%, dando un espacio para mantener los procesos dentro lo óptimo, así existan percances en el proceso.

### **c) Tiempo de Respuesta de cliente por Postulante (Anexo 14: Anexo**

**11)**

Este Índice se basa en el porcentaje de tiempo de los postulantes que son enviados a pasar evaluación técnica con el área solicitante, este dentro de 2 días en su 95%.

Este indicador resulta muy útil al observar como una de las principales causas que resolver en el Pareto es el VB del área solicitante, mediante el indicador estaríamos controlando esta actividad.

**d) Tiempo de Respuesta de Evaluación Psicolaboral (Anexo 11: Anexo 12)**

Indicador del porcentaje de número de evaluaciones dentro de los 3 días acordados con la empresa que realiza las evaluaciones. En caso este porcentaje se encuentre inferior al 90%, entonces dará señal de actuar en el servicio tercerizado, ya sea con negociaciones, uso de nuevos proveedores, integrar la actividad o redefinir la parte del proceso.

**e) Tiempo de Respuesta de Evaluación Médica (Anexo 11: Anexo 13)**

Indicador del porcentaje de número de evaluaciones dentro de los 2 días acordados con la empresa que realiza las evaluaciones. En caso este porcentaje se encuentre inferior al 99%, entonces dará señal de actuar en el servicio tercerizado, ya sea con negociaciones, uso de nuevos laboratorios o reestructurar parte del proceso. Adicionalmente, es necesario tomar en cuenta que los proyectos tienen diferentes exigencias en el examen, por lo que el indicador ayudaría a resaltar aquellos que creen demoras en esta etapa del proceso de reclutamiento.

De esta manera, se ha establecido indicadores en los puntos claves del proceso, de manera que, se tenga un seguimiento y estandarización de los tiempos involucrados en cada parte del proceso. Esto, no solo asegura el control y seguimiento del proceso, sino que da oportunidad a revisar donde se producen los problemas.

### **Esquema del Procedimiento de Selección y Reclutamiento**

Una vez determinadas las actividades del proceso, factores críticos de cada actividad, entradas y salidas, así como los recursos y salidas del proceso e indicadores del proceso, se tiene definido en su totalidad el SIPOC del proceso mejorado según las exigencias en respuesta a las causas raíces observadas.

Finalmente, se procede a la elaboración de la Ficha del Proceso (Anexo 6), el cual no solo abarca el esquema del SIPOC sino que también involucra los objetivos, responsables, alcances y documentación. De esta manera, se define el proceso rediseñado, con los controles y recursos necesarios para ajustarse a las necesidades de la propuesta de mejora y, a la vez, asigna y define alcances necesarios para llevarse a cabo.

Cuadro N° 19

<b>Ficha de Proceso de Selección y Reclutamiento</b>								
Objetivo	Cumplir los compromisos de calidad y tiempos de respuesta pactados con el cliente interno. Optimizar el proceso de selección Establecer y mantener los planes de mejora continua							
Responsable	Jefe de Recursos Humanos							
Alcance	Alta Gerencia, Área de requerimiento, Coordinador de Selección y Reclutamiento, Asistente de S&R, Humanitae (Centro de Evaluaciones) y Laboratorios							
Documentación	Hoja con formato de registro de candidatos seleccionados Formato de levantamiento de perfil Formato estándar de Evaluación Psicolaborales Formato estándar de Evaluación Médica Formato estándar de documentación de ingreso Formato estándar de contrato							
Estándares	Tiempo máximo de respuesta del área solicitante: 2 días Tiempo máximo de respuesta de evaluación técnica: 2 días Tiempo máximo de respuesta de evaluación psicolaboral: 3 días Tiempo máximo de respuesta de evaluación médica: 2 días Tiempo estándar de búsqueda de candidatos: <table style="margin-left: auto; margin-right: 0;"> <tr><td>Practicante – 15 días</td></tr> <tr><td>Profesional Jr. – 20 días</td></tr> <tr><td>Profesional – 35 días</td></tr> <tr><td>Jefe – 45 días</td></tr> <tr><td>Gerente – 60 días</td></tr> </table>			Practicante – 15 días	Profesional Jr. – 20 días	Profesional – 35 días	Jefe – 45 días	Gerente – 60 días
Practicante – 15 días								
Profesional Jr. – 20 días								
Profesional – 35 días								
Jefe – 45 días								
Gerente – 60 días								
Búsqueda de Candidatos	Envío Evaluaciones	Documentación						
La búsqueda de candidatos se hace al darse el requerimiento, iniciando buscando la base de datos de candidatos según prioridades. En caso no se cumpla el perfil se define y levanta el perfil para hacer la búsqueda por las bolsas de trabajo, universidades y publicaciones. Terminando por enviar el/los candidatos al cliente interno.	Luego del VB° para las entrevistas y de la selección de un candidato, se envía al seleccionado a la evaluación Psicolaboral, con la consultora, y posteriormente a la médica, según laboratorio correspondiente. Se registra fecha de envío y de resultados correspondientes.	Una vez cumplidas las evaluaciones se pasa a hacer la entrega de los documentos y formatos correspondientes. Se hace la cita para que se presenten los documentos y formalizar el contrato con Administración de personal.						
Nota: En caso de inconformidad del candidato pasa a la base de datos y se regresa a la búsqueda.								
Documentos de Guía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagrama de flujo del proceso</li> <li>- Procedimiento del Proceso de Selección y Reclutamiento</li> <li>- Instructivo del Encargado del proceso de Selección y Reclutamiento</li> </ul>							
Fecha: 2012	Elaborado: Franco Castellano	Revisado:	Aprobado					

Fuente: Elaboración Propia

La ficha del proceso da un resumen del proceso mejorado, abarcando el alcance, estándares y documentos de soporte, dándonos una vista amplia de todo el proceso propuesto.

Asimismo, se propone un nuevo Diagrama de Flujo de Actividades (Anexo 2) que abarca las nuevas definiciones y mejoras propuestas.

## **Propuesta de recurso en el proceso**

A continuación se explica el recurso propuesto de la Base de datos de Referidos. Esta herramienta se ha diseñado principalmente para mejorar uno de los principales problemas de la demora de búsqueda de personal, ya que además de los problemas internos que provocan la ineficacia de la búsqueda de personal, existen factores externos que intervienen al problema. Estos han sido observados previamente en la herramienta Causa – Raíz, la rotación laboral del sector de construcción y la escasez de personal calificado demandado. Ambas causas son inherentes al sector, ya que los proyectos son periódicos, así como especializados en las obras, además que evaluando el entorno nacional, el sector de construcción ha tenido un crecimiento muy acelerado que no había sido previsto, lo que ha agotado el personal calificado y especializado.

Cabe mencionar que, la propuesta se haría como parte del Programa de Atracción de Talento que maneja Recursos Humanos, orientado principalmente a eventos de atracción de talento de universidades y ferias laborales.

## **Propuesta de Base de Datos de referido**

En vista de la situación del entorno laboral, procedemos a desarrollar la propuesta de la base de datos referido. Esta propuesta tiene su fundamento en la idea de que al tener candidatos referidos significa que los empleados proponen candidatos que conocen de un perfil y confianza adecuados, así como posibles desempeños y capacidades sobresalientes. Este hecho hace que se tenga un pre-filtro de los candidatos con gran valor y trabajo previo; de esta manera, los candidatos referidos entrarían al proceso con la fase de

reclutamiento muy acortada, lo que los llevaría a pasar a la segunda fase de Selección, es decir, evaluaciones y proceso de documentación e ingreso, de manera muy rápida.

A continuación se presenta un cuadro del proceso dividido en ambas etapas de Reclutamiento y Selección.

Cuadro N°20 – Reducción de Tiempos de Reclutamiento

Nivel	Actual - Reclutamiento (Búsqueda y VB)	Reducido - Reclutamiento (Búsqueda y VB)	Selección	Total (días)	Total (Referido)	% Reducido
6. Practicante	4	2	11	15	13	13%
5. Técnico	8	3	13	21	16	24%
4. Profesional Jr.	8	3	13	21	16	24%
3. Profesional	18	4	17	35	21	40%
2. Jefe	26	4	19	45	23	49%
1. Gerentes	35	4	25	60	29	52%

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro, se puede distinguir y analizar cuanto tiempo se estaría ahorrando al tener candidatos precalificados, haciendo que se omitan actividades de reclutamiento del proceso y pase de manera ágil a la parte de Selección. Es así como se tendrían ahorros significativos en los procesos, asumiendo tiempos de entre 2 a 4 días en la etapa de Reclutamiento, que llegarían hasta a un 52%, según el nivel de candidato del proceso.

### Proceso de la Herramienta Propuesta

En primer lugar, la base de referidos toma como inicio la convocatoria de candidatos propuestos para las áreas deseadas y/o puestos requeridos. Esto se propone hacer usando un correo masivo donde se exponga las áreas y

puestos deseados, además de cualquier información relevante. Es necesario destacar como la convocatoria no limita que se propongan candidatos que pueden resultar claves o para registrar en la base de candidatos para el futuro. Posteriormente, la base de datos de referidos es integrada a la base de datos de Selección y Reclutamiento en su proceso, siendo candidatos de prioridad en la búsqueda de personal requerido.

Cabe mencionarse que, el ciclo de convocatorias es de 20 días, lo que daría inicio al proceso de la herramienta de la base de datos de referidos.

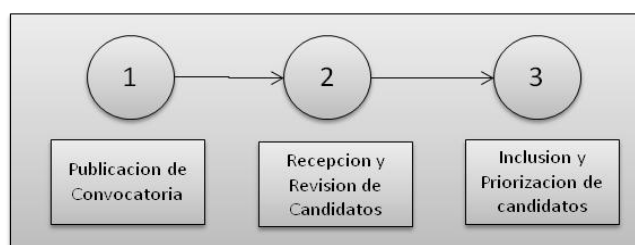
El diagrama de flujo que se presenta en el anexo 3, donde se puede ver de una forma más clara la secuencia que sigue el proceso de convocatoria y de registro en la base de datos.

### **Elaboración del SIPOC**

Para iniciar a elaborar el SIPOC, las principales actividades son determinadas según el mismo.

Cuadro N°21

Diagrama de Actividades



Fuente: Elaboración propia

De esta manera, una vez definidas las actividades del proceso, procedemos a identificar y definir los factores, controles, recursos y diagrama del SIPOC para diseñar el proceso de la herramienta propuesta.

### **Factores Críticos del Proceso**

Establecido el proceso y el flujo del mismo, pasamos a evaluar los factores críticos relacionados a cada actividad. De manera que se puedan establecer controles que respondan a ellos y no se produzcan alteraciones al proceso.

Cuadro N°22

Factores Criticos

	MO	MAT	MET	MAQ	MED	MA
1		x	x		x	
2		x	x		x	
3	x	x	x			

Leyenda:

MO: Mano de Obra

MAT : Materiales

MET: Método

MAQ : Maquinaria

MED: Medición

MA : Medio Ambiente

Fuente: Elaboración propia



#### Factor Mano de Obra:

Crítico en la actividad 3, ya que la inclusión y priorización de los candidatos es vital para tener reclutamiento del personal más adecuado para el requerimiento, actividad dependiente del responsable de selección.

#### Factor Materiales:

Crítico en las actividades 1, 2 y 3, ya que las actividades por tratarse de manejar información, comunicación y registro de candidatos, dependen de un buen registro de los candidatos, así como del flujo correcto de la información.

#### Factor Método:

Crítico en las actividades 1, 2 y 3, ya que las actividades deben ser manejadas con un estricto formato y procedimiento al tratarse de proponer candidatos de una manera prioritaria, así como el manejo de la información y registro, logrando que se dé el correcto flujo de información.

#### Factor Medición:

Crítico en las actividades 1 y 2, ya que la información en estas etapas debe ser registrada de manera correcta, ya que de ella depende la transmisión correcta de la información a los empleados y de vuelta a la base de datos de Selección y Reclutamiento.

#### **Control del Proceso**

El SIPOC de la herramienta propuesta, involucra dos formatos de control para mantener el orden y funcionamiento adecuado del proceso. Para ello, se elaboraron dos formatos: Formato de Convocatoria (Anexo9) y el Formato de Propuesta de Candidato (Anexo 10), ambos formatos son críticos para

mantener el correcto funcionamiento y control de las actividades de convocatoria interna y propuesta de los candidatos.

Los formatos propuestos dan un estándar del desarrollo de las actividades correspondientes, esto genera que no se pierda el control del proceso y se mantengan los estándares de calidad y de tiempos en relación a la cantidad y calidad de candidatos propuestos.

### **Recurso del Proceso**

El recurso de la base de datos de Referidos (Anexo 11) es crítico en este proceso, ya que organiza y registra todos los candidatos propuestos. Esto demanda que se operativo de tal manera que permita la búsqueda y revisión de los candidatos.

La base de datos propuesta a continuación marca el modelo de cómo sería la vista del sistema. Esta debe ser capaz de filtrar por puestos y niveles de candidatos según estudios y tiempos de experiencia.

Asimismo, se considera el tiempo de postulación y disponibilidad para dar la capacidad de priorización al momento de proponer candidatos al cliente interno.

#### **a) Base de Datos de Referidos**

Los conceptos en la base de datos se definen en razón a posibilitar la priorización y adecuado filtro de candidatos, estos son los siguientes:

Cuadro N° 23: Entidades Base de Datos Candidatos Referidos

Nombre y Apellidos	Disponibilidad (días)
Edad	Tiempo Disp.
Carrera	Expectativa
Últimos 3 Cargos	Referido
Empresas Respectiva	Celular
Años Exp	Fijo
Información Destacada	Correo
Observaciones	Ciudad de proveniencia
Puestos Sugeridos	Fecha Actualización Ingreso- BD

Fuente: Elaboración propia

Las entidades descritas son diseñadas para proporcionar una vista general del candidato que permita establecer de manera rápida y ágil si el candidato puede cumplir con el perfil del puesto de manera general.

Asimismo, las entidades se interrelacionan entre el formato propuesto, base de datos referidos y general, de manera que al momento de generar el sistema la información este compatibilizada.

El diseño de la base de candidatos referidos, utilizando las entidades y una vista fácil de utilizar sería la siguiente:

Cuadro N°24 – Base de Datos de Candidatos

Base de Datos Candidatos														
Candidatos		Datos del Perfil												
Nº	Nombre y Apellidos	Edad	Carrera	Ultimos 3 Cargos	Empresas Respc	Años Exp	Inf. Destacada	Observaciones	Puestos Sugeridos	Fecha Actualizac	Disponibilidad (días)	Tiempo Disp	Expect	Referido
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														

Fuente: Elaboración Propia

Disponiendo de los filtros adecuados la visualización de los candidatos sería adecuada para ordenar e incluir los candidatos en la base de datos general.

De esta manera, finalizamos con el diseño de la propuesta de base de datos de referidos que sería un proceso de soporte al área, que a su vez, demanda de un SIPOC para establecer correctamente el procesos y sus ingresos, salidas, factores y controles. Lo que se traducirá en una ficha de proceso para que el responsable de Selección y Reclutamiento tenga la información de cómo se define y que alcances tiene el mismo.

### Elaboración del SIPOC

Analizado el flujo del proceso y los factores críticos en cada actividad, procedemos a elaborar el SIPOC del proceso con todos los elementos que intervienen en él, (Anexo 13).

Al determinar el SIPOC del proceso, todos los factores externos, internos, controles, indicadores y entradas y salidas son definidos, lo que establece un proceso estandarizado con controles adecuados a fin de evitar salidas del sistema.

Por otro lado, es necesario revisar los indicadores propuestos para entender cuál es la información de control y guía del proceso que se utilizará y mantener la mejora y calidad del mismo.

### **Desarrollo de Indicadores (Anexo 12)**

#### **Cantidad de Candidatos Referidos**

Indicador que nos da el porcentaje relativo de candidatos referidos que llegan a ingresar en el proceso de Selección y Reclutamiento por el total de búsquedas en la base de datos. De esta manera, determinamos la relevancia de candidatos de esta fuente en el proceso.

#### **Porcentaje de Candidatos Claves Referidos**

Indicador que nos devuelve el porcentaje de candidatos dentro de los niveles de Jefatura y Gerencia, así como de puestos claves en las áreas de la empresa. Este indicador nos permite tener un ratio del porcentaje de efectividad de encontrar personal clave por una fuente confiable.

#### **Ficha de Proceso de la Base de datos de Referidos**

Finalmente, una vez que se han determinado y elaborado el SIPOC según las necesidades del proceso de la herramienta propuesta, procedemos a elaborar la ficha del proceso final de la herramienta propuesta. (Anexo 8)

Cuadro N°25

<b>Ficha de Proceso de Base de Datos de Referidos</b>			
Objetivo	Optimizar el proceso de Selección y Reclutamiento, proporcionando candidatos con perfiles y desempeño confiables.		
Responsable	Jefe de Recursos Humanos		
Alcance	Coordinador de Selección y Reclutamiento, Asistente de S&R y Empleados de la empresa		
Documentación	Formato de convocatorias Formato de propuesta de candidatos		
Estándares	Tiempo de ciclo de convocatorias: 20 días		
Lanzamiento de convocatoria	Registro y Revisión de candidatos	Inclusión y Priorización a la base de datos de S&R	
Se hace una convocatoria con las áreas y cargos que se desee con mayor énfasis candidatos propuestos. Se proporciona formato para registrar los datos.	En caso existan candidatos, se revisan y registran en la base de datos de referidos en caso cumplan con perfiles requeridos en la empresa.	Se hace una inclusión y priorización de los candidatos según el tipo de perfil que sean, categorizando en caso sean claves para cubrir posiciones en la empresa.	
Fecha: 2012	Elaborado: Franco Castellano	Revisado:	Aprobado

Fuente: Elaboración propia

Esta ficha es básica para que el proceso se lleve a cabo y la herramienta pueda tener efectividad y llegue a cubrir el problema de la búsqueda de personal.

### **Evaluación Económica Financiera**

Las dos propuestas de mejora del proceso se evalúan en términos de beneficio costo, justificando si es factible la solución propuesta ante el problema del proceso de selección y reclutamiento.

Para ello, en primer lugar definimos cual es el plan de implementación y los recursos relacionados al plan con sus respectivos costos asociados.

- Realización de Mejora del Proceso (SIPOC)
  - o Recursos:
    - Analista de S&R
    - Jefe de S&R
    - Gerente S&R
    - Analista de Procesos
  
- Implementación de Base de Datos de Referidos – (SIPOC)
  - o Recursos:
    - Analista de S&R
    - Gerente S&R
    - Analista de Procesos
    - Analista de Sistema de Información

Al tener definidos los recursos necesarios, basados en los equipos de trabajo involucrados que son los únicos recursos relevantes, se expone el plan de implementación y el análisis beneficio costo.

### **Plan de Implementación**

Como se mostró anteriormente, se ha estructurado como implementación principal el establecer una mejor del proceso, a partir de la planificación de la calidad, el desarrollo de indicadores para el control de calidad, procedimientos y estandarización para asegurar la calidad, por medio de la herramienta de SIPOC que permitirá la mejora continua por medio de un ciclo PHVA. Adicionalmente, se ha propuesto, una base de datos de referidos como

proceso de soporte al proceso principal del área. Para llevar a cabo esta implementación, a continuación se detalla el plan de la misma.

**a. Objetivo**

- Solucionar los problemas identificados en el análisis del proceso.
- Optimizar el proceso de Selección y Reclutamiento.
- Asegurar la mejora continua.

**b. Actividades**

- a. Definir un equipo de trabajo.
- b. Definir una política de calidad y sus objetivos.
- c. Representar el sistema en el que está envuelto el proceso.
- d. Identificar el proceso y sus actividades. Representación del proceso.
- e. Definir las entradas, salidas y recursos del proceso. Elaborar diagrama de flujo del proceso.
- f. Identificar los factores críticos del proceso para cada una de las actividades.
- g. Diseñar un control para cada factor crítico.
- h. Diseñar indicadores para control de calidad.
- i. Elaborar, revisar, aprobar e implementar SIPOC, con controles e indicadores.
- j. Implementar base de datos de referidos como recurso.
- k. Evaluar desempeño.
- l. Estandarización y evaluación continua de desempeño.
- m. Elaborar plan de mejora continua.



n. Implementar plan de mejora continua.

**c. Recursos**

- Base de datos de referidos.
- Información histórica.
- Procedimientos y estándares ya existentes a reemplazar o modificar.

**d. Responsables**

- Gerente de Recursos Humanos.
- Jefe de Recursos Humanos.
- Equipo de trabajo para la implementación.

**e. Indicadores**

a. Indicador 1: Variación de los indicadores del control de calidad.

- Objetivo del indicador: Verificar si hubo una variación de los indicadores de gestión desde que se implementó la mejora.
- Características del indicador: Una vez implementada la mejora, los indicadores de gestión deben mostrar resultados positivos al corto plazo. En el proceso se basaría en el porcentaje de ingresos dentro del tiempo establecido.
- Responsable de gestión: Jefe de Recursos Humanos
- Medición y reporte: Frecuencia de medición: al realizar e implementar la mejora, en la etapa de evaluación y estandarización.

- Reporte: Siempre que la implementación se encuentre en la etapa de verificación, y en los tiempos establecidos en el indicador.
    - Responsable: Jefe de Selección y Reclutamiento.
  - Usuarios: Alta Gerencia, Jefe de Recursos Humanos, Equipo de Implementación.
- b. Indicador 2: Relación costo beneficio.
- Objetivo del indicador: Analizar la viabilidad financiera de cada implementación.
  - Características del indicador: La mejora debe mostrar viabilidad financiera para ser coherente.
  - Responsable de gestión: Jefe de Recursos Humanos
  - Medición y reporte:
    - Frecuencia de medición: al realizar la mejora en la etapa de planeación y verificar en la ejecución y estandarización.
    - Reporte: En la etapa de planeación y en la estandarización, revisando los resultados obtenidos.
    - Responsable: Jefe de equipo de implementación.
  - Usuarios: Alta Gerencia, Jefe de Recursos Humanos, Equipo de Implementación.

## f. Cronograma

A continuación se elaboró un cronograma por semanas de cada fase de la mejora, de manera que se logre los objetivos delimitando tiempos para cada fase de la planificación hasta la implementación y verificación de resultados. Cabe mencionarse que, el cronograma responde ante el círculo de mejora continua utilizado de guía en la mejora.

Gráfico N° 11

FASE	Actividades	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8
<b>Análisis / Plan de Acción</b>	a. Definir un equipo de trabajo.								
	b. Definir una política de calidad y sus objetivos.								
	c. Representar el sistema en el que está envuelto el proceso.								
	d. Identificar el proceso y sus actividades. Representación del proceso.								
<b>Ejecución</b>	e. Definir las entradas, salidas y recursos del proceso. Diagrama de flujo del proceso.								
	f. Identificar los factores críticos del proceso para cada una de las actividades.								
	g. Diseñar un control para cada factor crítico.								
	h. Diseñar indicadores para control de calidad.								
	i. Elaborar, revisar, aprobar e implementar SIPOC, con controles e indicadores.								
	j. Implementar base de datos de referidos como recurso.								
<b>Verificación</b>	k. Evaluar desempeño.								
<b>Estandarización</b>	l. Estandarización y evaluación continua de desempeño								
	m. Elaborar plan de mejora continua.								
	n. Implementar plan de mejora continua.								

Fuente: Elaboración propia

## **Análisis Beneficio Costo**

Una vez establecido el plan de implementación de las mejoras, con todos los objetivos, actividades, responsables e indicadores, se debe hacer un análisis de cómo se desarrollaran los costos asociados, de manera que, podamos determinar que las mejoras representan beneficios económicos para la empresa y como estos se van a producir,

A continuación se expone el detalle de los costos generados de cada herramienta propuesta. Empezamos detallando el cronograma de implementación de cada propuesta, donde los recursos relevantes son los participantes del equipo (Cuadro N° 26)

Al definir los dos planes de implementación, relacionándolos con las fases y quienes participan en cada etapa, se puede establecer una valorización del costo que genera las propuestas de mejora del proceso.

Este plan, además, posibilita el seguimiento de ambos proyectos de mejora, lo que genera una mejor planificación de las acciones y control del desarrollo. Esto es importante al destacar como los recursos de las mejoras tienen involucrado a personal que debe atender actividades diarias de trabajo

Cuadro N°26

Herramientas	Actividades	Análisis / Plan de Acción		Ejecución		Verif.		Estandarización		Tiempo (Sem)	Costo Mes	Subtotal
		Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8			
<b>Mejora de Proceso - SIPOC</b>												
Analista de S&R	Debe participar en todo el proceso de mejora, asegurando que se tomen todos los factores y objetivos.	X	X	X	X	X	X	X	X	8	S/. 3,500.00	S/. 7,000.00
Jefe de S&R	Participa como Evaluador de los avances, guiando la mejora en los objetivos del proceso	X	X	X	X	X	X	X	X	4	S/. 8,000.00	S/. 8,000.00
Gerente S&R	Da VB° del plan de acción y en la verificación de la mejora y de los costos asociados.	X				X				2	S/. 20,000.00	S/. 10,000.00
Analista de Procesos	Desarrolla la mejora en equipo con RRHH	X	X	X	X	X	X	X	X	6	S/. 3,500.00	S/. 5,250.00
											<b>Subtotal</b>	<b>S/. 30,250.00</b>
<b>Base de Datos Referidos</b>												
Analista de S&R	Participa en todo el desarrollo, asegurando puntos operativos y de conocimiento del proceso de S&R.	X	X	X	X	X	X	X	X	7	S/. 3,500.00	S/. 6,125.00
Jefe de S&R	Participa como Evaluador de los avances y en la verificación de los resultados finales de la herramienta	X				X		X		3	S/. 8,000.00	S/. 6,000.00
Gerente S&R	Da VB° del plan de acción y en la verificación de la herramienta y sus resultados	X				X				2	S/. 20,000.00	S/. 10,000.00
Analista de Procesos	Desarrolla la herramienta en conjunto con el equipo de desarrollo.	X	X	X	X	X	X	X	X	5	S/. 3,500.00	S/. 4,375.00
Analista de Sist. de Inf.	Desarrolla la herramienta al detalle en equipo con los procesos establecidos y objetivos.	X	X	X	X	X	X	X	X	5	S/. 3,500.00	S/. 4,375.00
											<b>Subtotal</b>	<b>S/. 30,875.00</b>
											<b>Total:</b>	<b>S/. 61,125.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 27 **Estimación de Costos de Implementación del Proceso**

<b>Herramientas</b>	<b>Tiempo (Sem)</b>	<b>Costo Mes</b>	<b>Subtotal</b>
<b>Mejora de Proceso - SIPOC</b>			
Analista de S&R	8	S/. 3,500.00	S/. 7,000.00
Jefe de S&R	4	S/. 8,000.00	S/. 8,000.00
Gerente S&R	2	S/. 20,000.00	S/. 10,000.00
Analista de Procesos	6	S/. 3,500.00	S/. 5,250.00
		<b>Subtotal</b>	<b>S/. 30,250.00</b>
<b>Base de Datos Referidos</b>			
Analista de S&R	7	S/. 3,500.00	S/. 6,125.00
Jefe de S&R	3	S/. 8,000.00	S/. 6,000.00
Gerente S&R	2	S/. 20,000.00	S/. 10,000.00
Analista de Procesos	5	S/. 3,500.00	S/. 4,375.00
Analista de Sist. de Inf.	5	S/. 3,500.00	S/. 4,375.00
		<b>Subtotal</b>	<b>S/. 30,875.00</b>

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, tenemos los resultados de los totales de implementación de ambas herramientas, la Mejora del Proceso resulta en una inversión de S/. 30 250, mientras que la creación de la herramienta de la Base de Datos de Referidos suma S/. 30 875.

Establecidos los montos de ambas herramientas, se procede al análisis costo beneficio, comparando los costos generados de atrasos de reclutamiento y selección, comparándolo con los costos de implementar las mejoras.

Cuadro N°28 – Evaluación de Ahorro por Periodos

Resumen		Meses	Semanas		Monto
<b>Ahorro</b>					
Perdida de Demora en		4	16	S/.	234,836.00
Ingresos		1	4	S/.	58,709.00
<b>Gastos de Implementación</b>					
Mejora de Proceso - SIPOC		2	8	S/.	-30,250.00
Base de Datos Referidos		2	8	S/.	-30,875.00
	<i>Subtotal</i>	2	8	S/.	-61,125.00
	<b>Mensual</b>	1	4	<b>S/.</b>	<b>-30,562.50</b>

Fuente: Elaboración propia

A partir de los datos del cuadro N°27, donde se resume el ahorro de mejorar el proceso mensualmente, y donde se suman los gastos de implementación de las mejoras, es decir, el SIPOC y la Base de datos de referidos, se puede definir una proyección financiera para sacar el Beneficio Costo que genera la

implementación en general.

Tasa de Oportunidad	15.00%	Anual
	1.17%	Mes

Cuadro N° 28 – Análisis Financiero de la Implementación Optimista

Meses	0	1	2	3	...	11	12
<b>Inversión</b>							
<b>Mejora del</b>	15,125	15,125					
<b>Proceso</b>							
<b>Inversión</b>							
<b>Base de</b>	15,437	15,437					
<b>Datos</b>							
<b>Ahorro Mensual</b>			58,709	58,709	...	58,709	58,709
<b>VP</b>	30,563	30,209	57,357	56,693	...	51,649	51,051
<b>VAN S/.</b>	<b>534,872</b>						

**TIR**                      **69%**

**PRI**                      **2.06 Meses**

Fuente: Elaboración propia

Este análisis financiera se basa en que la implementación estaría ahorrando la totalidad de pérdidas del proceso, es decir, tendría una efectividad del 100% en el problema, solucionándolo por completo, y generando una ganancia, determinada con el VAN de S/. 534 872 para un periodo de 12 meses.

Esquema Pesimista de la implementación

Por otro lado, es recomendable observar cual es el monto mínimo que el proyecto debe ahorrar al proceso para justificar la implementación y no generar pérdidas.

Utilizando la fórmula del VAN:



$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Analizando cuando el VAN es igual a 0, tenemos que el monto mínimo de ahorro mensual ( $V_t$ ) que debe proporcionar las mejoras es de S/. 5,989.87.

Haciendo un cálculo por nivel de empleado, se puede estimar cual es el tiempo de ahorro que debe mejorar cada proceso para justificar el monto.

Cuadro N° 29 – Evaluación de Ahorro Mínimo

Nivel	Costo x día	Días	Ahorro mensual
<b>6. Practicante</b>	S/. 44.40	2.98	S/. 132.17
<b>5. Técnico</b>	S/. 222.00	2.98	S/. 660.84
<b>4. Profesional Jr.</b>	S/. 148.00	2.98	S/. 440.56
<b>3. Profesional</b>	S/. 246.67	2.98	S/. 734.28
<b>2. Jefe</b>	S/. 444.00	2.98	S/. 1,321.68
<b>1. Gerentes</b>	S/. 907.14	2.98	S/. 2,700.34
			<b>S/. 5,989.87</b>

Fuente: Elaboración propia

Los resultados que estaríamos viendo es que, si se logra disminuir un aproximado de 3 días un proceso de cada tipo de nivel de empleado al mes, entonces llegaría a cubrir la inversión en el tiempo de un año bajo la tasa de oportunidad definida.

En conclusión, el análisis de beneficio costo da un resultado positivo y favorable, incluso en un caso pesimista, considerando un periodo de implementación de 2 meses con los costos estimados.

Asimismo, una vez ya invertido en la mejora, el tiempo de retorno del costo es de solo 1,04 meses. Al ser este tiempo muy corto, representa una gran ventaja de implementar la mejora, ya que luego del periodo de recuperación de la inversión, se estaría ahorrando todo el monto de pérdidas actuales, un estimado de S/. 58 700 semanales, evidenciando la efectividad de las propuestas de mejora.

Finalmente, al lograr las mejoras en el proceso de reclutamiento y selección, se estaría logrando un mayor control del mismo y soporte del proceso, lo que a su vez conlleva a la mejora continua del proceso, siguiendo el círculo de calidad. Por otro lado, el adecuado plan de implementación y buena implementación de los recursos de las mejoras propuestas, resultan críticas para lograr la efectividad de las mismas con el objetivo de que sean parte del plan de calidad hacia la satisfacción del cliente interno.

# CAPITULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo de la tesis deja una serie de ideas y propuestas que buscan la solución del problema observado en el proceso de Reclutamiento y Selección. El trabajo, por lo tanto deja conclusiones y recomendaciones a aplicar para la empresa.

## **Conclusiones**

- En primer lugar, el proceso de reclutamiento y selección, siendo parte de un área de soporte como se estructura en los procesos centrales de la empresa, tiene un gran impacto en el desarrollo de la empresa, en específico de los proyectos en ejecución, al tratar un tema crítico como el capital humano. Esto queda demostrado cuando se hace la valorización del problema, donde se determinan montos considerables de pérdida para la empresa, siendo estos evaluados con montos mínimos de impacto. De esta manera, se determina la importancia de los procesos y áreas de apoyo en la empresa y el análisis y control de los actuales.
- 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.

- Al desarrollar las implementaciones de mejora del proceso bajo un marco de calidad y de mejora continua en un círculo PHVA, se estaría integrando en el proceso la capacidad de evaluar el proceso y establecer continuas mejoras para mantener la satisfacción del cliente y cumplir con los objetivos del proceso. De esta manera, se estaría desarrollando una mejora al corto y largo plazo, ya que crea en el futuro la capacidad de corregir posibles problemas y aumentar la eficiencia del proceso bajo nuevos objetivos que se planteen.
- 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.

- El desarrollo de índices de evaluación de desempeño del proceso, mediante el SIPOC, se estaría logrando una medición de cada parte crítica del proceso y en los resultados finales, dando información clara de la evolución del proceso, que permite una visión clara del mismo. Esta mejora resulta crítica, ya que la ausencia de estos crearon múltiples problemas de control en el proceso, lo que fue evidente al observar cómo cerca de la mitad de los procesos estaban fuera del tiempo establecido y no se tenía mayor conocimiento del mismo, ni de las pérdidas generadas a partir de este problema.
- 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.
- Se recomienda seguir de cerca la evolución del proceso con los nuevos indicadores del proceso, estos permiten una evaluación cercana del proceso y de la herramienta propuesta, lo que da información clara y detallada de cómo se desarrolla el proceso y los efectos de propuestas de mejora. Los efectos de las propuestas nos daría información a

revisar, si es de un tema de estrategia en cómo se definieron las mejoras o si es en un tema de correcciones adicionales en el proceso.

En conclusión, se podría actuar con exactitud en el lugar dónde surge el problema en el proceso.

- Al hacer un contraste del problema inicial y de las implementaciones de mejora, se ve como la solución se basó en controlar el proceso y establecer una estrategia de búsqueda más eficiente, y no en invertir en reclutamiento externo o aumentar el personal del proceso que podría cubrir el problema. De esta manera, las mejoras orientadas a un mejor desarrollo del proceso resultan en igual efectividad de solución a la situación del proceso actual, con un periodo de recuperación de solo 2 meses.

## **Recomendaciones**

- En el análisis se evidencian que las áreas de Gestión de Operaciones, es decir Calidad, Oficina técnica, Control de proyectos y el área de Seguridad y Medio Ambiente (SSOMA), son las áreas con la mayor insatisfacción en los tiempos de ingreso, esto se relaciona directamente con la situación actual de escasez de ingenieros en el mercado laboral. Esta situación, sugiere que se hagan mayores esfuerzos por atraer, desarrollar y motivar empleados de este tipo, lo cual no es solo tarea de búsqueda, sino un trabajo integral en el desarrollo y atracción de personal, ya que es un tema de captar aquella escasa oferta laboral y,

además, motivar el desarrollo de la misma dando un soporte de desarrollo de carrera en la empresa.

- Es recomendable mantener un análisis externo del mercado laboral al ser determinante en el proceso de reclutamiento y selección y en general del área de recursos humanos, ya que los cambios y evolución del mismo causa, como actualmente ocurre, presión en los esfuerzos relacionados a la gestión del capital humano, determinando como se deben orientar los procesos, motivando desarrollo de ciertas acciones para responder ante la situación externa.
- En la investigación se toma el tiempo estándar establecido como referencia de cuánto debe tomar un proceso de selección y reclutamiento según cada nivel de empleado solicitado. Es recomendable, que se evalúe los resultados de los indicadores si los tiempos establecidos son correctos, ya que por diferentes motivos, mercado laboral, proceso, crecimiento de la empresa y del sector, los tiempos tendrían que variar, ajustándose a las condiciones del exterior, como a las posibles exigencias que amerita para la empresa, como para el mismo personal del proceso. Esta revisión de los tiempos, sería vital para manejar un correcto balance entre el tiempo requerido para el área que gestiona el proceso, como para los clientes internos que deben planear los requerimientos de personal.
- Es necesario asegurar que la planificación del recurso humano, es decir en la parte del planeamiento de personal (Staffing plan) de las obras que

se maneja en la gestión de los proyectos, en específico el área de la administración sea evaluada y verificada, ya que esta es una gran fuente de entrada del proceso. Al trabajar en la planificación de personal, se podría comunicar los requerimientos de personal al área de reclutamiento y selección con un mayor tiempo de anticipación, lo que permite un trabajo preventivo y proactivo a los requerimientos. Asimismo, no se tendrían pedidos urgentes de personal que afecta el desempeño de los procesos o la posibilidad que no se necesiten o se cancelen los pedidos.



# BIBLIOGRAFÍA

- TOVAR, Arturo, MOTA, Alejandro (2007) CPIMC Un modelo de administración por procesos. México, D.F: Panorama Editorial
- DAFT, Richard L. (2007) Teoría y diseño organizacional. México, D.F. : Thomson
- PARKER, Sharon (1998) Job and work design: organizing work to promote well-being and effectiveness. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- BOHLANDER, George, SNELL Scott, Administration de recursos humanos 2009 CENGAGE Learning
- CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos" 2000 McGRAW HILL Colombia
- REFORMA "Proponen rehumanizar la administración de RH" 2011 México City Editora El Sol, S.A. de C.V. 19 Jul 2011: 2
- REFORMA `Consideran determinantes reclutamiento y selección` *Reforma* México City Editora El Sol, S.A. de C.V 15 Mar 2011: 2

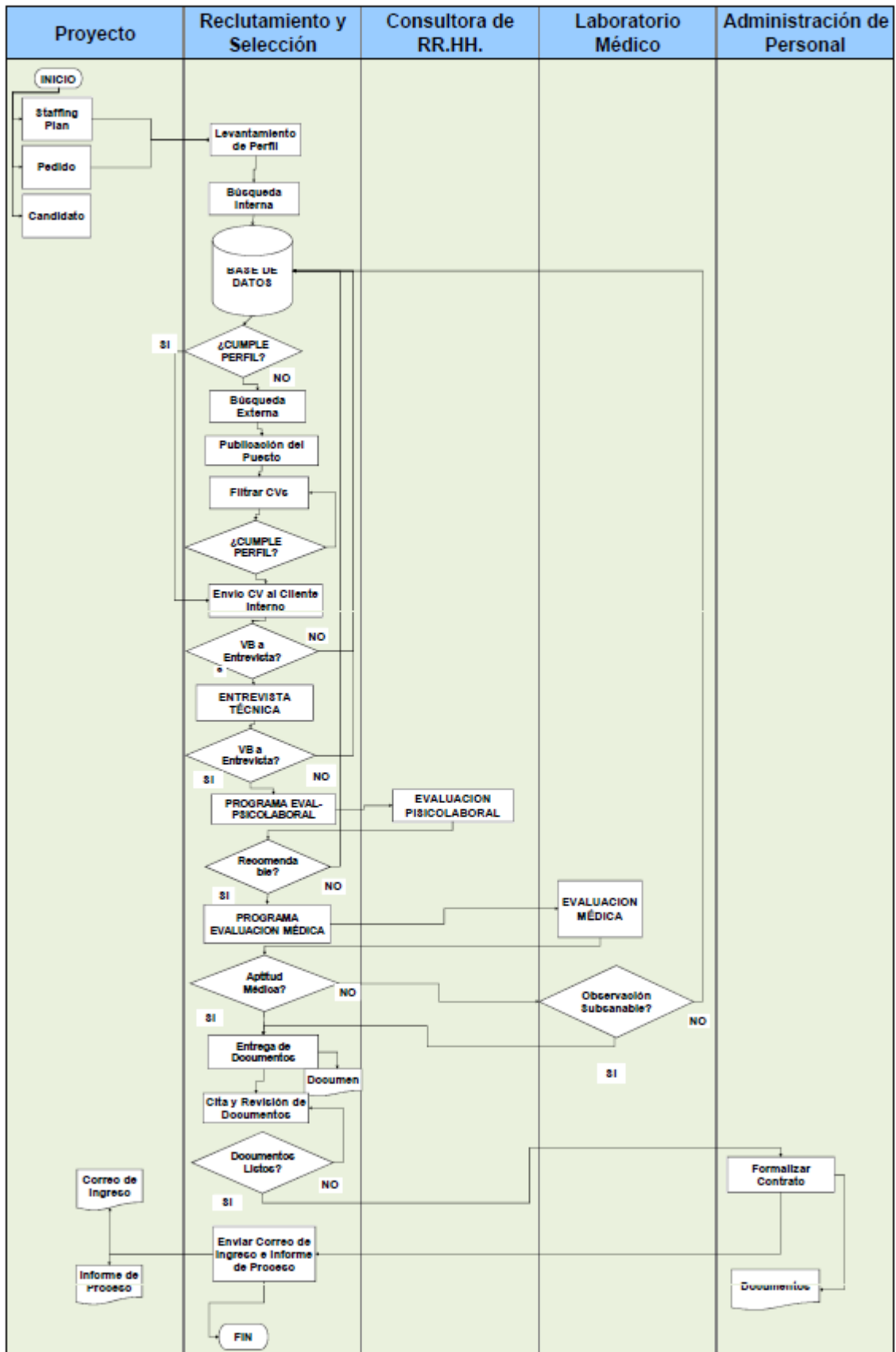
- REFORMA, “Reflexionan en HayGroup sobre gestión de talento”  
2007 Mexico Editora El Sol, S.A 17 Apr 2007: 2
- DAVENPORT, Thomas. “Capital Humano Creando Ventajas competitivas a traves de las personas” 2006 Barcelona Ediciones DEUSTO
- WERTHER, William. “Administración de Personal y Recursos Humanos” 2000 Mc Graw Hill
- PORTILLO, Mazerovsky. “Reclutamiento de Personal” 2009
- RIVERO, Arturo. “Buscan personal y no lo encuentran” General Interest Periodicals--México 2005 México
- SOCORRO, Félix. Evitar la subjetividad en la selección de personal 2010
- JIMENEZ, William Lemus. ¿Cómo realiza su empresa el proceso de selección? 2011
- PEREZ, Jose Antonio. “Gestión por procesos” 2009 ESIC EDITORIAL

- MAZABEL, Cesar. “Indicadores de Gestión en Recursos Humanos y su Impacto Económico en la Organización” 2011
- EL COMERCIO. `Los procesos en la organización` *El Comercio*, Lima 23 June 2009
- CANELA, Miguel Angel. “Gestión de la calidad” 2005 Ediciones UPC
- CHANG, Mathew. “Las herramientas para la mejora continua de la calidad” 1999 Ediciones Granica
- IZAR, Juan Manuel. “Basicas de la Calidad: Descripción de las 7 herramientas estadísticas APRA mejorar la calidad y aumentar la productividad” 2004 Mexico
- NOTICIAS FINANCIERAS, `Experto en gestión de calidad recomienda implementar procesos de mejora continua` *NoticiasFinancieras* Miami 28 de Mayo 2008
- BARTOL, Carlos `Empresarios comentan ventajas de implementar procesos de mejora en gestión` *NoticiasFinancieras* Miami 8 Febrero 2010.

- GONZALES, Miranda. "Introducción a la gestión de la calidad" 2007  
Espana Delta Publicaciones
- CASTILLEJA, Jesus. `Nace innovadora terminología` Editora El Sol  
S.A. 2000 México City
- RIVERO, Arturo. "Buscan personal y no lo encuentran" General  
Interest Periodicals--México 2005 México
- DAFT, Richard L. (2007) Teoría y diseño organizacional. México,  
D.F. : Thomson
- PARKER, Sharon (1998) Job and work design : organizing work to  
promote well-being and effectiveness. ThousandOaks, CA : SAGE  
Publications.
- MANPOWER GROUP (2011) Encuesta sobre la Escasez de  
talentos Resultados 2011
- MANPOWER GROUP (2011), Q4/2011 Encuesta de Expectativas  
del Empleo Manpower Perú
- INEI (2012), Instituto Nacional de Estadística e Informática.  
<http://www.inei.gob.pe/>

# ANEXOS

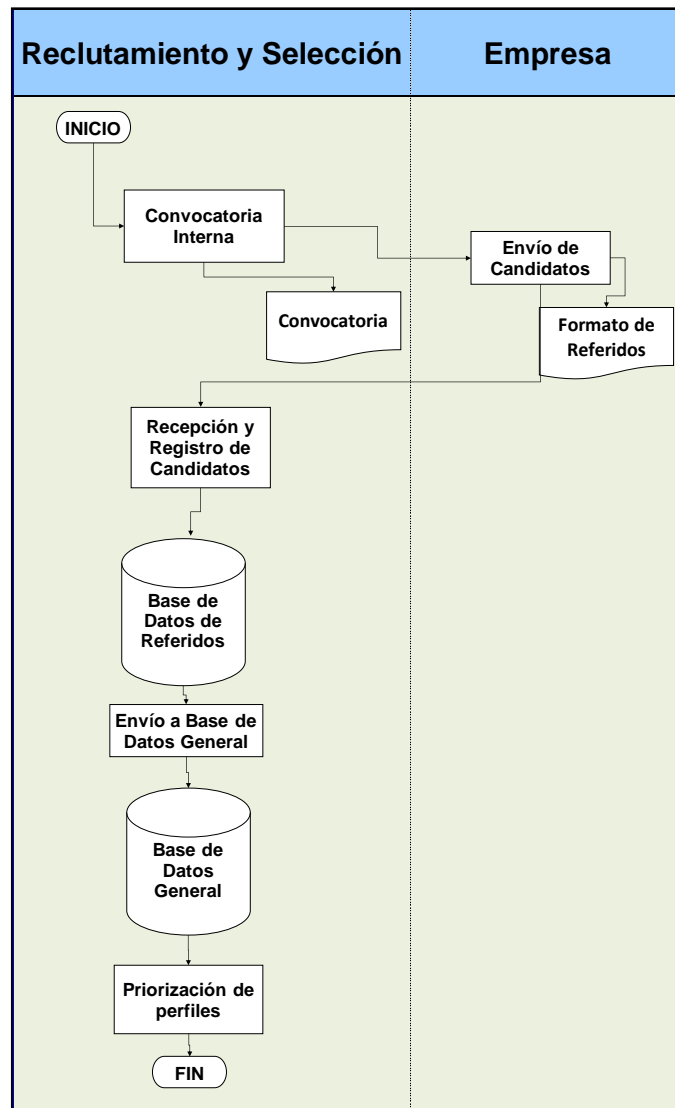
## ANEXO 1: Flujo del Proceso



## ANEXO 2: Informe del Proceso de Ingreso

<b>INFORME PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>			
<b>N°</b>		<b>Fecha Pedido</b>	
Posición Req.	<input type="text"/>		
Proyecto	<input type="text"/>		
Nivel	<input type="text"/>		
Área	<input type="text"/>		
Cliente Interno	<input type="text"/>		
Días Proceso	<input type="text"/>	Tiemp. Holgura	<input type="text"/>
Fecha Ingreso	<input type="text"/>	Días Vencido	<input type="text"/>
Tiemp. VB CI	<input type="text"/>		
Tiemp. Eval Psicolaboral	<input type="text"/>	Resultado	<input type="text"/>
Tiemp. Eval Médica	<input type="text"/>	Resultado	<input type="text"/>
Cand. Ref	<input type="text"/>		
Responsable RRHH	<input type="text"/>		

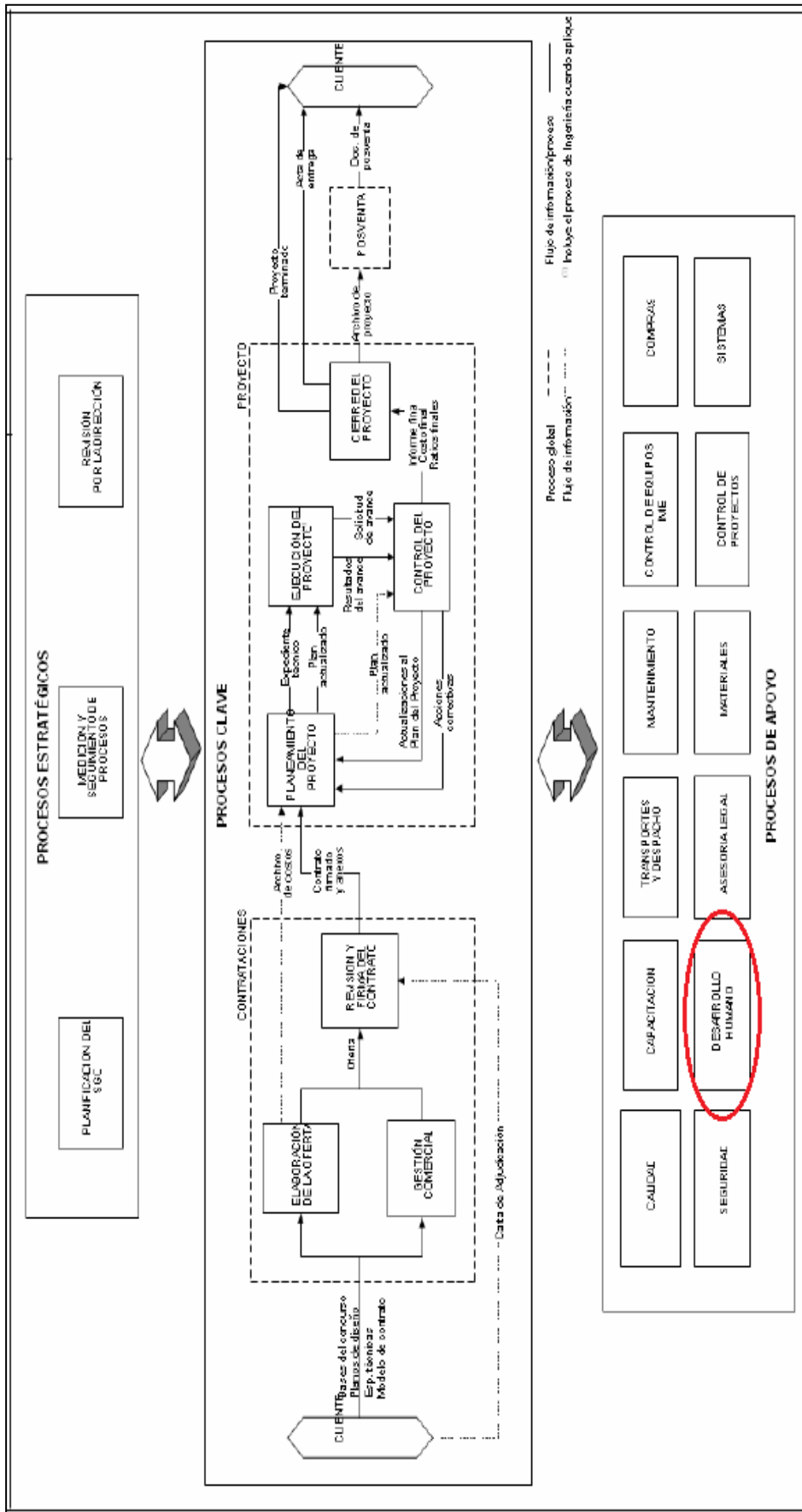
### ANEXO 3: Flujo del Proceso de Base de Datos



Fuente: Elaboración propia



## **ANEXO 4: Procesos en la Empresa**



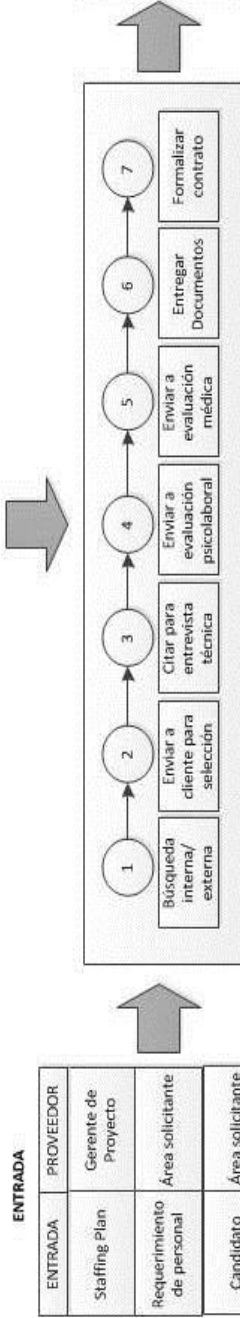
Fuente: Datos de la Empresa

## **ANEXO 5: SIPOC – Mejora de Proceso**

## DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO SIPOC

### CONTROLES

Manual Responsable R&S: Búsqueda de candidatos MO1	Base de Datos de Candidatos MAT1
Formato de Documentos de Ingreso MO6, MAT6	Formato Programación Evaluación Psicolaboral MAT4
Formato de Levantamiento de Perfil MAT1, MAT2	Tiempo máximo de respuesta de evaluación médica MED5
Formato estándar de Evaluación Médica MAT5	Manual de Responsable R&S: Búsqueda y Tiempo Max MET1
Formato Correo de Ingreso e Informe MAT7	Manual de Responsable R&S: Envío de CVs MET2
Tiempo Max. de respuesta del candidato MED2	Tiempo estándar de búsqueda de candidatos MED1
Tiempo máximo de respuesta de evaluación técnica MED3	Tiempo máximo de respuesta de evaluación psicolaboral MED4



ENTRADA	PROVEEDOR	SALIDA	CLIENTE
Staffing Plan	Gerente de Proyecto	Documentación de Ingreso	Administración de Personal
Requerimiento de personal	Área solicitante	Contrato	Administración de Personal
Candidato	Área solicitante	Personal Requerido	Área solicitante
		Informe del Proceso	Área solicitante

### FACTORES CRÍTICOS

	MO	MAT	MET	MAQ	MED	MA
1	X	X	X		X	
2		X	X		X	
3					X	
4		X			X	
5		X			X	
6	X	X				
7		X				

Leyenda: MO: Mano de Obra  
 MAT: Materiales  
 MET: Método  
 MAQ: Maquinaria  
 MED: Medición  
 MA: Medio Ambiente

### RECURSOS

RECURSOS	PROVEEDOR
Base de Datos de Referidos	Sistemas
Base de Datos Externa	Bolsas de trabajo, Universidades.
Evaluación Técnica	Área Solicitante (Cliente)
Evaluación Psicolaboral	Consultora
Evaluación Médica	Laboratorio designado.

### INDICADORES

Indicador 1: Índice de Selección a Tiempo
Indicador 2: Tiempo de búsqueda por postulante
Indicador 3: Tiempo de RPTA de cliente por postulante
Indicador 4: Tiempo de RPTA de evaluación psicolabora
Indicador 5: Tiempo de RPTA de evaluación médica

## ANEXO 6: Ficha de Proceso de Selección y Reclutamiento

<b>Ficha de Proceso de Selección y Reclutamiento</b>		
Objetivo	Cumplir los compromisos de calidad y tiempos de respuesta pactados con el cliente interno. Optimizar el proceso de selección Establecer y mantener los planes de mejora continua	
Responsable	Jefe de Recursos Humanos	
Alcance	Alta Gerencia, Área de requerimiento, Coordinador de Selección y Reclutamiento, Asistente de S&R, Humanitae (Centro de Evaluaciones) y Laboratorios	
Documentación	Hoja con formato de registro de candidatos seleccionados Formato de levantamiento de perfil Formato estándar de Evaluación Psicolaborales Formato estándar de Evaluación Médica Formato estándar de documentación de ingreso Formato estándar de contrato	
Estándares	Tiempo máximo de respuesta del área solicitante: 2 días Tiempo máximo de respuesta de evaluación técnica: 2 días Tiempo máximo de respuesta de evaluación psicolaboral: 3 días Tiempo máximo de respuesta de evaluación médica: 2 días Tiempo estándar de búsqueda de candidatos: <div style="text-align: right; padding-right: 20px;">Practicante – 15 días Profesional Jr. – 20 días Profesional – 35 días Jefe – 45 días Gerente – 60 días</div>	
Búsqueda de Candidatos	Envío Evaluaciones	Documentación
La búsqueda de candidatos se hace al darse el requerimiento, iniciando buscando la base de datos de candidatos según prioridades. En caso no se cumpla el perfil se define y levanta el perfil para hacer la búsqueda por las bolsas de trabajo, universidades y publicaciones. Terminando por enviar el/los candidatos al cliente interno.	Luego del VB° para las entrevistas y de la selección de un candidato, se envió al seleccionado a la evaluación Psicolaboral, con la consultora, y posteriormente a la médica, según laboratorio correspondiente. Se registra fecha de envío y de resultados correspondientes.	Una vez cumplidas las evaluaciones se pasa a hacer la entrega de los documentos y formatos correspondientes. Se hace la cita para que se presenten los documentos y formalizar el contrato con Administración de personal.
Nota: En caso de inconformidad del candidato pasa a la base de datos y se regresa a la búsqueda.		
Documentos de Guía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagrama de flujo del proceso</li> <li>- Procedimiento del Proceso de Selección y Reclutamiento</li> <li>- Instructivo del Encargado del proceso de Selección y Reclutamiento</li> </ul>	

Fecha: 2012	Elaborado: Franco Castellano	Revisado:	Aprobado
----------------	---------------------------------	-----------	----------

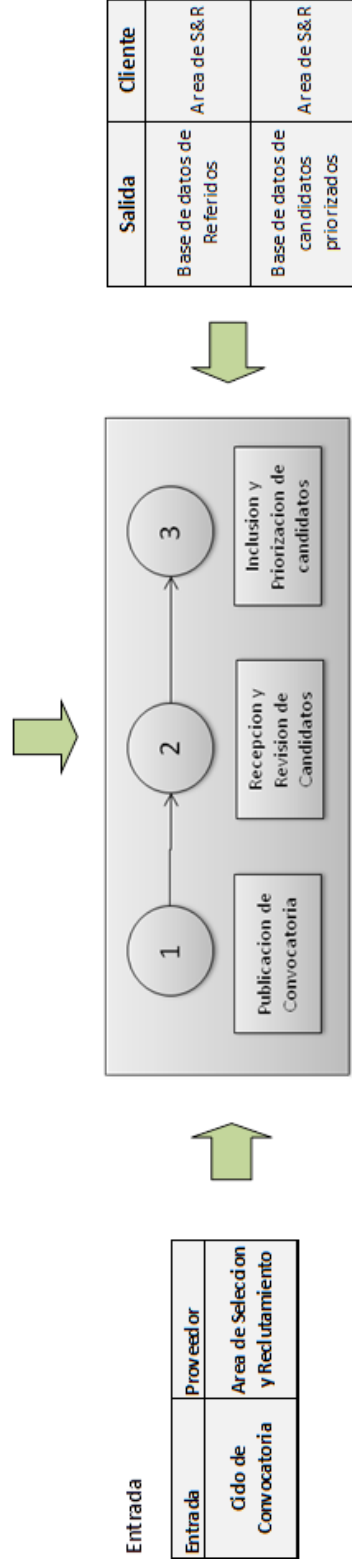
Fuente: Elaboración Propia

## **ANEXO 7: SIPOC – Base de Datos Referidos**

## Diagrama de Caracterización del Proceso

### Controles

Formato de propuesta de candidato
Procedimiento de registro y priorización de propuestas
Perfil requerido según puestos en la organización
Formato de convocatoria de referidos
Tiempo de ciclo de Convocatoria



### Factores Críticos

	MO	MAT	MET	MAQ	MED	MA
1		x	x		x	
2		x	x		x	
3	x	x	x			

Recursos	Proveedor
Base de datos Referidos	Sistemas
Base de datos S&R	Selección y Reclutamiento
Referidos	Empleados de la empresa

### Indicadores

Indicador 1: Cantidad de Candidatos Referidos
Indicador 2: Porcentaje de Candidatos Claves Referidos

Fuente: Elaboración propia



## **ANEXO 8: Ficha de Proceso Base de Datos de Referidos**

### Ficha de Proceso de Base de Datos de Referidos

Objetivo	Optimizar el proceso de Selección y Reclutamiento, proporcionando candidatos con perfiles y desempeño confiables.		
Responsable	Jefe de Recursos Humanos		
Alcance	Coordinador de Selección y Reclutamiento, Asistente de S&R y Empleados de la empresa		
Documentación	Formato de convocatorias Formato de propuesta de candidatos		
Estándares	Tiempo de ciclo de convocatorias: 20 días		
Lanzamiento de convocatoria	Registro y Revisión de candidatos	Inclusión y Priorización a la base de datos de S&R	
Se hace una convocatoria con las áreas y cargos que se desee con mayor énfasis candidatos propuestos. Se proporciona formato para registrar los datos.	En caso existan candidatos, se revisan y registran en la base de datos de referidos en caso cumplan con perfiles requeridos en la empresa.	Se hace una inclusión y priorización de los candidatos según el tipo de perfil que sean, categorizando en caso sean claves para cubrir posiciones en la empresa.	
Fecha: 2012	Elaborado: Franco Castellano	Revisado:	Aprobado

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 9 - Formato de Convocatoria

# CONVOCATORIA

Nuestra organización continua creciendo y busca talento. Por esto, compartimos con ustedes la convocatoria para Profesionales de las siguientes áreas:

OFICINA TÉCNICA

CAQC (CALIDAD)

SSOMA

Asimismo, abrimos la posibilidad de proponer candidatos con gran potencial. Por ello, animamos a proponer personal con destacada experiencia y alto desempeño profesional y académico en el rubro.

Se agradecerá que los interesados envíen los CV's de sus candidatos potenciales al correo: [talento@cosapi.com.pe](mailto:talento@cosapi.com.pe), señalando el área y cargo a cubrir.



Adicionalmente, es necesario que se llene el formato de inscripción; de manera que, se registr en la bolsa de candidatos y sea convocado a las oportunidades que se abran.

Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO 10 - Formato de Propuesta de Candidato

Propuesto por:	<input type="text"/>	
<b>Datos del Candidato</b>		
Nombres	<input type="text"/>	
Apellidos	<input type="text"/>	
Fecha de Nacimiento	<input type="text"/>	
Teléfono Fijo	<input type="text"/>	
Celular	<input type="text"/>	
Dirección	<input type="text"/>	
Ciudad	<input type="text"/>	
<b>Información Académica</b>		
Carrera	<input type="text"/>	Inicio: <input type="text"/>
Universidad	<input type="text"/>	Fin: <input type="text"/>
Grado	<input type="text"/>	
Información Adicional	<input type="text"/>	
Carrera	<input type="text"/>	Inicio: <input type="text"/>
Universidad	<input type="text"/>	Fin: <input type="text"/>
Grado	<input type="text"/>	
Información Adicional	<input type="text"/>	
<b>Experiencia Laboral</b>		
Empresa:	<input type="text"/>	Inicio: <input type="text"/>
Cargo:	<input type="text"/>	Fin: <input type="text"/>
Actividades:	<input type="text"/>	
Razón Salida:	<input type="text"/>	
Empresa:	<input type="text"/>	Inicio: <input type="text"/>
Cargo:	<input type="text"/>	Fin: <input type="text"/>
Actividades:	<input type="text"/>	
Razón Salida:	<input type="text"/>	
Empresa:	<input type="text"/>	Inicio: <input type="text"/>
Cargo:	<input type="text"/>	Fin: <input type="text"/>
Actividades:	<input type="text"/>	
Razón Salida:	<input type="text"/>	



## ANEXO 12: Indicadores de Base de Referidos

<b>Cantidad de Candidatos Referidos</b>	<b>VERSION:</b>	<b>PAGINA:</b>
	01	1 de 2
	<b>CODIGO:</b> GCALIDAD - 01	

**1. OBJETIVO DEL INDICADOR:**

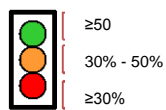
Lograr que el 50% de las búsquedas se cubran con candidatos referidos

**2. FORMULA / CALCULO:**

$$\frac{\# \text{ Candidatos referidos}}{\# \text{ de selecciones}} \times 100\%$$

**3. CARACTERISTICAS DEL INDICADOR:**

Semaforo:



**4. RESPONSIBLE DE GESTION:** Jefe de Recursos Humanos

**5. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO:**

**Punto de lectura:** Candidato seleccionado de Base de Datos de Selección y Reclutamiento

**Instrumento:** Hoja digital de registro

**6. MEDICION Y REPORTE:**

**Frecuencia de Medicion:** 2 veces al mes

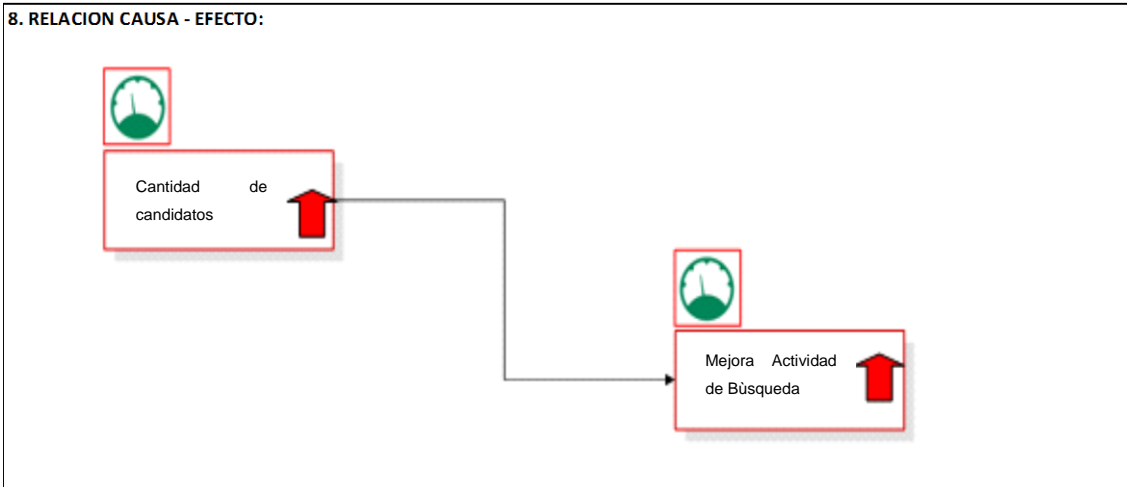
**Reporte:** Cada 2 meses

**Responsable:** Coordinador de Selección y Reclutamiento

**7. USUARIOS:**

Alta Gerencia, Gerencia de RRHH, Área de Requerimiento, Coordinador de Selección y Reclutamiento, Asistente de Selección y Reclutamiento.

**8. RELACION CAUSA - EFECTO:**



Fuente: Elaboración propia

# Porcentaje de Candidatos Claves

VERSION: 01      PAGINA: 2 de 2  
CODIGO: GCALIDAD - 01

## 1. OBJETIVO DEL INDICADOR:

Lograr que el 30% de los candidatos propuestos sean candidatos claves para la empresa.

## 2. FORMULA / CALCULO:

$$\frac{\text{\# Candidatos referidos clave}}{\text{\# de selecciones}} \times 100\%$$

## 3. CARACTERISTICAS DEL INDICADOR:

Semaforo:



## 4. RESPONSIBLE DE GESTION: Jefe de Recursos Humanos

## 5. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO:

**Punto de lectura:** Candidatos incluidos y priorizados en la base de datos de Selección y Reclutamiento

**Instrumento:** Hoja digital de registro

## 6. MEDICION Y REPORTE:

**Frecuencia de Medicion:** 2 veces al mes

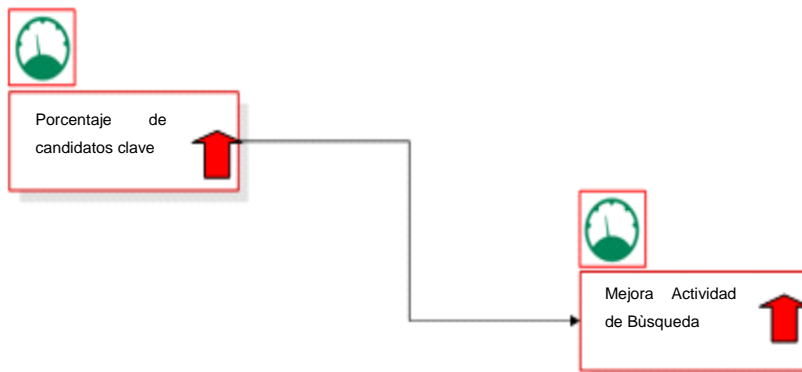
**Reporte:** Cada 2 meses

**Responsable:** Coordinador de Selección y Reclutamiento

## 7. USUARIOS:

Alta Gerencia, Gerencia de RRHH, Área de Requerimiento, Coordinador de Selección y Reclutamiento, Asistente de Selección y Reclutamiento.

## 8. RELACION CAUSA - EFECTO:



Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 13: Procedimiento Actual el Proceso de Selección y  
Reclutamiento**



**ANEXO 13 PROCEDIMIENTO ACTUAL - RESPONSABLES EN EL  
PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL  
EMPLEADO**

**INDICE**

- 1.- OBJETIVOS
- 2.- ALCANCE
- 3.- DEFINICIONES
- 4.- INSTRUCCIONES.
- 5.- TIEMPOS DE ATENCIÓN
- 6.- CONCLUSIONES
- 7.- ANEXO 1: FORMATO DE LEVANTAMIENTO DE  
PERFIL
- 8.- ANEXO 2: ÁREAS DE APOYO POR PUESTO

**1. OBJETIVO.**

Detallar los pasos del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal y definir los Responsables en cada parte del proceso.

**2. ALCANCE.**

El presente procedimiento rige para todas las Obras/Proyecto de COSAPI o Consorcios en los que COSAPI ejerza el liderazgo y que además se ejecuten en el Perú o el extranjero y las respectivas Áreas de Apoyo.

**3. DEFINICIONES.**

3.1. **Cliente Interno (“CI”)**; Persona asignada por el Gerente de cada Proyecto o Área Funcional, que asume la responsabilidad de solicitar personal al área de Recursos Humanos.

3.2. **Recursos Humanos (“RRHH”)**; Analista de Selección y Reclutamiento asignado por el Coordinador de Reclutamiento y Selección responsable de cubrir las necesidades de personal por cada proyecto.

3.3. **Área de Apoyo (“AA”)**; Área encargada de brindar soporte a los distintos proyectos de acuerdo al requerimiento del mismo.

#### 4. INSTRUCCIONES.

4.1. El CI hace un **Requerimiento de Personal** al área de RRHH el cual se hace oficial enviando un correo electrónico al responsable de RRHH indicando los puestos solicitados y la fecha de incorporación prevista.

4.2. RRHH realiza el levantamiento de información para el puesto mediante el formato **Levantamiento de Perfil**, según el anexo 1, en el cual el CI brindará información acerca las características relevantes del puesto: estudios requeridos, conocimientos técnicos específicos, tipo y tiempo de experiencia, competencias necesarias y funciones a realizar.

RRHH hace recomendaciones para detallar el perfil de la forma más adecuada.

4.3. RRHH realizará la **Búsqueda** por los siguientes medios, en orden de prioridad:

4.3.1. **Búsqueda Interna:** Para ello, RRHH con apoyo en la información brindada por los proyectos, mantendrá un sistema de información con el Plan de Liberación de Personal de las siguientes 3 semanas.

Si existen candidatos que puedan cubrir el puesto, se solicita la recomendación del AA, y se informará al CI con la finalidad de coordinar el **Movimiento Interno**.

4.3.2. **Búsqueda Externa<sup>1</sup>:** Se realiza cuando no hay candidatos internos disponibles, a través de los siguientes pasos:

4.3.2.1. El área de RRHH revisará su **Base Datos** de Candidatos preventivos y su base de datos general de candidatos.

4.3.2.2. De no encontrar perfiles acordes al puesto, el área de RRHH realizará la **Publicación de los Requerimientos** en diferentes medios electrónicos o impresos.

4.3.2.3. El área de RRHH realiza el **Filtro Curricular** en base al perfil ya establecido y enviará los cv's calificados al CI para que apruebe la inclusión de los candidatos al proceso.

4.3.2.4. El área de RRHH coordina Entrevistas con los candidatos pre-seleccionados tanto en el área de Recursos Humanos (para evaluar las competencias conocer expectativas económicas y disponibilidad); así como entrevistas con eIAA y/o CI (para evaluar las competencias técnicas requeridas).

4.3.2.5. El área de RRHH programa la **Evaluación Psicolaboral** y, en caso se considere recomendable al candidato, se toma una decisión de contratación.

4.3.2.6. El área de RRHH realiza una **Consulta del Rango Salarial** al Área de Remuneraciones y Planeamiento Laboral para establecer el monto económico que se le ofrecerá al candidato de acuerdo a sus expectativas y la estructura salarial interna y externa.

4.3.2.7. El área de RRHH presenta y negocia personalmente la **Propuesta Económica** con el candidato dándole a conocer su posible paquete remunerativo.

#### **4.4 Programación de Evaluación Médica**

4.4.1 Búsqueda Interna: Se programará para aquellos candidatos cuyo último examen no cumpla con el protocolo requerido por el

proyecto o en los casos en los cuales el examen haya sido tomado con un plazo mayor a un año.

4.4.2 Búsqueda Externa: En todos los casos, los candidatos deben cumplir con el perfil solicitado por el proyecto y deben ser declarados APTOS.

#### **4.5 Entrega de la Relación de Documentos:**

4.5.1 Búsqueda Interna: Se actualiza Información.

4.5.2 Búsqueda Externa: Se entrega la batería de documentos.

**4.6** Una vez obtenida la aptitud médica y entregada la documentación de ingreso se procede al proceso de incorporación y a la **Firma del Contrato**

**4.7** El área de RRHH formaliza el ingreso del nuevo personal mediante el envío de un **Correo de Ingreso** a las partes interesadas.

## **5. TIEMPOS DE ATENCIÓN**

El proceso de búsqueda de un candidato, desde la solicitud del mismo hasta su incorporación, varía de acuerdo al nivel profesional, según el cuadro siguiente:

<b>Nivel</b>	<b>Tiempo Promedio de Respuesta de RRHH</b>
Practicantes De Ingeniería y de otras especialidades	15 días
Técnicos	21 días
Ingenieros y Profesionales de otras especialidades con experiencia entre 1 y 5 años	21 días
Ingenieros y Profesionales de otras especialidades con experiencia entre 5 y 7 años	35 días
Jefes de Áreas	45 días
Gerentes	60 días

Es importante considerar que el plazo de tiempo promedio podría variar de acuerdo a la negociación de salida del candidato, en caso se tenga que desvincular de un compromiso laboral, y/o por los condicionantes que imponga cada CI (charlas previas, inducción, entre otros)

## **6. CONCLUSIONES:**

6.1. Todos los requerimientos de personal deben ser informados a la Coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal de Recursos Humanos desde el surgimiento de la necesidad de personal en el área o proyecto específico.

6.2. RRHH es el área responsable de realizar las publicaciones de personal; coordinar las entrevistas con las AA y CI: coordinar las evaluaciones psicolaborales y médicas; y de negociar el sueldo de los candidatos.

6.3. En todos los casos, se solicitará la opinión técnica del AA afín al puesto que se desea cubrir, de acuerdo al Anexo 2

6.4. Para que un candidato ingrese a trabajar en un área o proyecto específico debe haber concluido el proceso completo de ~~Reclutamiento~~ y Selección:

6.4.1. Haber sido entrevistado y recomendado por RRHH, AA y/o CI.

6.4.2. Haber sido considerado como recomendable en la evaluación psicolaboral

6.4.3. Haber sido considerado apto en la evaluación médica

6.4.4. Haber entregado la documentación de ingreso completa.

**ANEXO 14: Procedimiento Propuesto del Proceso de Selección y  
Reclutamiento**



**ANEXO 14 PROPUESTO - PROCEDIMIENTO: RESPONSABLES EN EL  
PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL  
EMPLEADO**

**INDICE**

- 1.- OBJETIVOS
- 2.- ALCANCE
- 3.- DEFINICIONES
- 4.- INSTRUCCIONES.
- 5.- TIEMPOS DE ATENCIÓN
- 6.- INDICADORES
- 7.- HERRAMIENTAS
- 8.- CONCLUSIONES
- 9.- ANEXOS

**1. OBJETIVO.**

Detallar los pasos del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal y definir los Responsables en cada parte del proceso.

**2. ALCANCE.**

El presente procedimiento rige para todas las Obras/Proyecto de COSAPI o Consorcios en los que COSAPI ejerza el liderazgo y que además se ejecuten en el Perú o el extranjero y las respectivas Áreas de Apoyo.

**3. DEFINICIONES.**

3.1. **Cliente Interno (“CI”)**; Persona asignada por el Gerente de cada Proyecto o Área Funcional, que asume la responsabilidad de solicitar personal al área de Recursos Humanos.

3.2. **Recursos Humanos (“RRHH”)**; Analista de Selección y Reclutamiento asignado por el Coordinador de Reclutamiento y Selección responsable de cubrir las necesidades de personal por cada proyecto.

3.3. **Área de Apoyo (“AA”)**; Área encargada de brindar soporte a los distintos proyectos de acuerdo al requerimiento del mismo.

#### 4. INSTRUCCIONES.

4.1. El CI hace un **Requerimiento de Personal** al área de RRHH el cual se hace oficial enviando un correo electrónico al responsable de RRHH indicando los puestos solicitados y la fecha de incorporación prevista.

4.2. RRHH debe hacer uso del cuadro de seguimiento para dar prioridad y mantener seguimiento del proceso a los procesos que se encuentren más urgentes según los tiempos estándares establecidos para el proceso y cada actividad.

4.3. RRHH realiza el levantamiento de información para el puesto mediante el formato **Levantamiento de Perfil**, según el anexo 1, en el cual el CI brindará información acerca las características relevantes del puesto: estudios requeridos, conocimientos técnicos específicos, tipo y tiempo de experiencia, competencias necesarias y funciones a realizar.

RRHH hace recomendaciones para detallar el perfil de la forma más adecuada.

4.4. RRHH realizará la **Búsqueda** por los siguientes medios, en orden de prioridad:

4.4.1. **Búsqueda Interna:** Para ello, RRHH con apoyo en la información brindada por los proyectos, mantendrá un sistema de información con el Plan de Liberación de Personal de las siguientes 3 semanas.

Si existen candidatos que puedan cubrir el puesto, se solicita la recomendación del AA, y se informará al CI con la finalidad de coordinar el **Movimiento Interno**.

4.4.2. **Búsqueda Externa<sup>ii</sup>:** Se realiza cuando no hay candidatos internos disponibles, a través de los siguientes pasos:

8.3.2.1. El área de RRHH revisará su **Base Datos** de Candidatos, con prioridad en los Candidatos Referidos (Anexo 2) por las convocatorias internas y luego en general aquellos registrados.

8.3.2.2. De no encontrar perfiles acordes al puesto, el área de RRHH realizará la **Publicación de los Requerimientos** en diferentes medios electrónicos o impresos.

8.3.2.3. El área de RRHH realiza el **Filtro Curricular** en base al perfil ya establecido y enviará los cv's calificados al CI para que apruebe la inclusión de los candidatos al proceso.

8.3.2.4. El área de RRHH coordina Entrevistas con los candidatos pre-seleccionados tanto en el área de Recursos Humanos (para evaluar las competencias conocer expectativas económicas y disponibilidad); así como entrevistas con eIAA y/o CI (para evaluar las competencias técnicas requeridas).

8.3.2.5. El área de RRHH programa la **Evaluación Psicolaboral**, mediante el formato del Anexo 3, y, en caso se considere recomendable al candidato, se toma una decisión de contratación.

8.3.2.6. El área de RRHH realiza una **Consulta del Rango Salarial** al Área de Remuneraciones y Planeamiento Laboral para establecer el monto económico que se le ofrecerá al candidato de acuerdo a sus expectativas y la estructura salarial interna y externa.

8.3.2.7. El área de RRHH presenta y negocia personalmente la **Propuesta Económica** con el candidato dándole a conocer su posible paquete remunerativo.

## **4.9 Programación de Evaluación Médica**

4.9.1 Búsqueda Interna: Se programará para aquellos candidatos cuyo último examen no cumpla con el protocolo requerido por el proyecto o en los casos en los cuales el examen haya sido tomado con un plazo mayor a un año.

4.9.2 Búsqueda Externa: En todos los casos, los candidatos deben cumplir con el perfil solicitado por el proyecto y deben ser declarados APTOS.

En todos los casos donde se programe la Evaluación Médica se hará a través del formato del Anexo 4.

## **4.10 Entrega de la Relación de Documentos:**

4.10.1 Búsqueda Interna: Se actualiza Información.

4.10.2 Búsqueda Externa: Se entrega la batería de documentos (Anexo 5).

Al entregar los documentos se hace una explicación de la información e instrucciones de cómo completar los formatos.

**4.11** Una vez obtenida la aptitud médica y entregada la documentación de ingreso se procede al proceso de incorporación y a la **Firma del Contrato**

**4.12** El área de RRHH formaliza el ingreso del nuevo personal mediante el envío de un **Correo de Ingreso** a las partes interesadas con el informe del Proceso de Incorporación (Anexo 7) completo.

**4.13** Adicionalmente al Correo de Ingreso, se debe enviar un Informe del Proceso de Ingreso (Anexo 16) al CI, llenando la información correspondiente al proceso para mantener los registros y desarrollo de indicadores.

## **5. TIEMPOS DE ATENCIÓN**

El proceso de búsqueda de un candidato, desde la solicitud del mismo hasta su incorporación, varía de acuerdo al nivel profesional, según el cuadro siguiente:

Cuadro N°1

<b>Nivel</b>	<b>Tiem. Resp. RRHH</b>
Practicantes	15 días
Técnicos	21 días
Ingenieros y Profesionales de otras especialidades con experiencia entre 1 y 5 años	21 días
Ingenieros y Profesionales de otras especialidades con	35 días

experiencia entre 5 y 7 años	
Jefes de Áreas	45 días
Gerentes	60 días

Es importante considerar que el plazo de tiempo promedio podría variar de acuerdo a la negociación de salida del candidato, en caso se tenga que desvincular de un compromiso laboral, y/o por los condicionantes que imponga cada CI (charlas previas, inducción, entre otros).

## 6. TIEMPOS DE PROCESO

- Tiempo máximo de respuesta del área solicitante: 2 días
- Tiempo máximo de respuesta de evaluación técnica: 2 días
- Tiempo máximo de respuesta de evaluación psicolaboral: 3 días
- Tiempo máximo de respuesta de evaluación médica: 2 días

## 7. INDICADORES

El proceso de selección y reclutamiento requiere de indicadores para mantener el control del proceso al tener información clara del desempeño del mismo. En el siguiente cuadro se detalla cada indicador:

Cuadro N°2

Indicador	Medición	Anexo
Índice de Selección a Tiempo	Ingresos en el tiempo establecido	Anexo 9
Índice de Búsqueda por Postulante	Ingresos con holgura preventiva	Anexo 10
Tiempo de Respuesta de cliente por Postulante	Respuesta oportuna del CI	Anexo 11
Tiempo de Respuesta de Evaluación Psicolaboral	Evaluar empresa tercerizada	Anexo 12



Tiempo de Respuesta de Evaluación Médica	Act. de Eval. Médica	Anexo 13
--	----------------------	----------

Estos indicadores presentan información importante para el Jefe de Selección para que tenga un control adecuado y se pueda realizar una mejora continua del proceso.

## **8. HERRAMIENTAS**

Los recursos con el que cuenta el Encargado de Selección y Reclutamiento para la ejecución del proceso son:

Procedimiento de Selección y Reclutamiento (Documento Actual)

Ficha de Proceso

Base de Datos

Procedimiento de Convocatoria Candidatos

Base de Datos Referidos (Anexo 2)

Cuadro de Seguimiento (Anexo 8)

## **9. CONCLUSIONES:**

9.1. Todos los requerimientos de personal deben ser informados a la Coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal de Recursos Humanos desde el surgimiento de la necesidad de personal en el área o proyecto específico.

9.2. RRHH es el área responsable de realizar las publicaciones de personal; coordinar las entrevistas con las AA y CI: coordinar las evaluaciones psicolaborales y médicas; y de negociar el sueldo de los candidatos.

9.3. En todos los casos, se solicitará la opinión técnica del AA afín al puesto que se desea cubrir, de acuerdo al Anexo 6.

9.4. Se debe mantener el prioridad y seguimiento de los procesos según los tiempos estándar definidos en el proceso para mantener la calidad del servicio.

9.5. Para que un candidato ingrese a trabajar en un área o proyecto específico debe haber concluido el proceso completo de Reclutamiento y Selección:

9.5.1. Haber sido entrevistado y recomendado por RRHH, AA y/o CI.

9.5.2. Haber sido considerado como recomendable en la evaluación psicolaboral

9.5.3. Haber sido considerado apto en la evaluación médica.

9.5.4. **En los casos que estratégicamente se considere necesario, RRHH podrá tercerizar la búsqueda de personal a través de una consultora especializada en Head Hunting.**

## **10. ANEXOS**

## Anexo 1



GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
FORMATO DE LEVANTAMIENTO DE PERFIL

Proyecto /Área <input type="text"/>							
CR: <input type="text"/>		Fecha: <input type="text"/>		Emisor del Requerimiento <input type="text"/>			
N°	Puesto	Vacantes	Jefe Directo	Función Principal	Formación (carrera universitaria, técnica)	Conocimientos Específicos	Otros
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							

Fuente: La Empresa

## Anexo 2

PUESTOS	ÁREA DE APOYO
JEFE DE ADMINISTRACION DE CONTRATOS INGENIERO DE ADMINISTRACION DE CONTRATOS	ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS
GERENTE DE PROYECTO SUPERINTENDENTE DE CONSTRUCCIÓN SUPERVISOR DE CONSTRUCCIÓN INGENIERO RESIDENTE JEFE DE OBRA JEFE DE PRODUCCIÓN INGENIERO DE PRODUCCION	GERENCIAS DE UNIDADES DE NEGOCIOS
JEFE DE OFICINA TÉCNICA INGENIERO DE OFICINA TÉCNICA CONTROL DOCUMENTARIO SUPERVISOR DE TOPOGRAFIA TOPOGRAFO DIBUJANTE PROYECTISTA METRADOR	OFICINA TÉCNICA
JEFE DE CALIDAD SUPERVISOR DE CALIDAD INGENIERO DE CALIDAD ANALISTA DE CALIDAD ASISTENTE DE CALIDAD TÉCNICOS DE CONTROL DE CALIDAD	CALIDAD
GERENTE DE SEGURIDAD JEFE DE SEGURIDAD SUPERVISOR DE SEGURIDAD ASISTENTE DE SEGURIDAD AUXILIAR DE SEGURIDAD	SEGURIDAD
JEFE DE CONTROL DE PROYECTOS INGENIERO DE CONTROL DE PROYECTOS JEFE DE PLANEAMIENTO INGENIERO DE PLANEAMIENTO JEFE DE COSTOS INGENIERO DE COSTOS JEFE DE PRODUCTIVIDAD INGENIERO DE PRODUCTIVIDAD	CONTROL DE PROYECTOS
GERENTE DE EQUIPOS Y TRANSPORTE JEFE DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS JEFE DE TRANSPORTE SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS MONITOR DE EQUIPOS ASISTENTE DE TRANSPORTE Y EQUIPOS MECÁNICO DE MANTENIMIENTO PLANNER DE MANTENIMIENTO	EQUIPOS Y TRANSPORTE
ADMINISTRADOR DE OBRA JEFE DE CAMPAMENTO JEFE DE SERVICIOS GENERALES ENCARGADO DE RELACIONES LABORALES ASISTENTA SOCIAL ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRACION DE PERSONAL
PERSONAL PARA AA DE SEDE CENTRAL	AA QUE ENVÍA EL REQUERIMIENTO

### Anexo 3: Formato de Coordinación Evaluación Psicolaboral

# Consultora

Nombre del Postulante: \_\_\_\_\_ DNI: \_\_\_\_\_

Fecha : \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Evaluador: \_\_\_\_\_

Cargo al que Postula: \_\_\_\_\_ VB del Area: \_\_\_\_\_

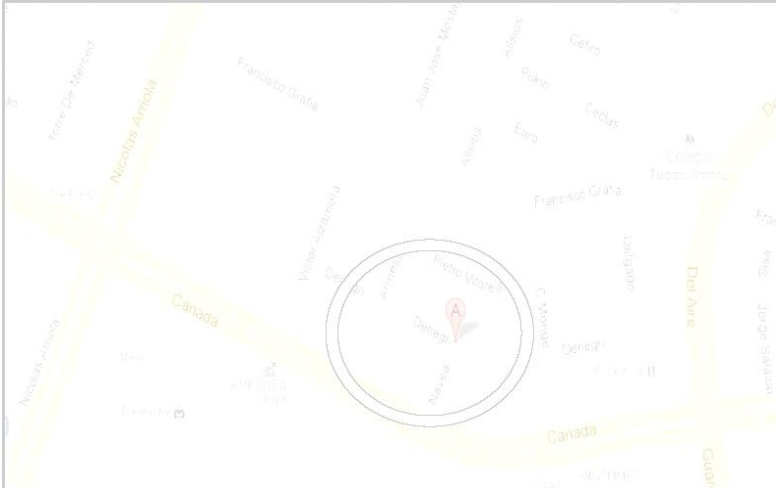
**Dirección:**



Fuente: Datos de la Empresa

# Laboratorio

## AUTORIZACIÓN PARA EXAMEN MÉDICO



Calle:

Teléfono:

OCUPACIONAL

PROYECTO

Tipo de Examen:

Ex. Médico Pre Ocupacional:

Ex. Médico Periódico: Ex. Médico de Retiro:

Ex. Médico de Visita:

Apellidos y Nombres: \_\_\_\_\_

Puesto de Trabajo: \_\_\_\_\_

N°s Telefónicos: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Autorizado por:

## Anexo 5: Documentos de Ingreso

<b>CONTROL DE INGRESO DE PERSONAL</b>		EMPLEADOS
<b>DATOS DEL TRABAJADOR</b>		
NOMBRE _____	N° D.N.I. _____	
<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>		
CARGO FUNCIONAL _____	C.R. _____	
PUESTO _____	INICIO DE CONTRATO _____	
SUELDO (S/. ) _____	FIN DE CONTRATO _____	
TIPO DE REMUNERACION _____	HORARIO DE TRABAJO _____	
PREST. ALIMENTARIAS _____		
	<b>DOCUMENTOS SOLICITADOS</b>	<b>DOCUMENTOS PRESENTADOS</b>
EXAMEN MÉDICO - APTITUD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ADMINISTRACION DE PERSONAL</b>		
<b>DOCUMENTOS DEL TRABAJADOR</b>	<b>DOCUMENTOS SOLICITADOS</b>	<b>DOCUMENTOS PRESENTADOS</b>
SOLICITUD DE EMPLEO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DEPOSITO DE CTS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DECLARACION JURADA PARA EL PDT / SUNAT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DECLARACIÓN JURADA DE BENEFICIARIOS (LEGALIZADO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONSTANCIA DE ENTREGA DEL BOLETIN INFORMATIVO DEL S.P.P.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DECLARACIÓN JURADA SISTEMA DE PENSIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DECLARACION JURADA DE RETENCIONES JUDICIALES / ADMINISTRATIVAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CERTIFICADO DOMILIARIO (NO LEGALIZADO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CARTA DE RENUNCIA AL PROGRAMA DE ASISTENCIA MEDICA FAM. EPS (*)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DETALLE DE BENEFICIOS PERSONALES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COPIA DE D.N.I.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N° DE CUENTA DE AHORROS BCP (VOUCHER)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 FOTOGRAFÍAS TAMAÑO CARNET (VESTIR)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INSCRIPCION AL SEGURO + VIDA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SOLICITUD DE AFILIACION AL PROGRAMA DE ASISTENCIA MEDICA FAM. EPS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CERTIFICADO DE RETENCIONES DE 5ta CATEGORIA DE OTRAS COMPAÑIAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CERTIFICADO DE ANTECEDENTES PENALES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CERTIFICADO DE ANTECEDENTES POLICIALES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CURRICULUM VITAE (DOCUMENTADO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>DOCUMENTOS DE FAMILIARES</b>		
COPIA DEL D.N.I. DE ESPOSA ó CONVIVIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PARTIDA(S) DE NACIMIENTO(S) DE HIJOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 FOTOGRAFIA DE CADA FAMILIAR AFILIADO AL EPS (TAMAÑO CARNÉ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(*) DE NO TOMAR EL PROGRAMA DE ASISTENCIA MEDICA FAMILIAR EPS, DEBE LLENAR LA CARTA		
_____ V.B. RESP. DOCUMENTARIO	_____ V.B. SERVICIO SOCIAL	_____ V.B. ADM. DE PERSONAL

Fuente: Datos de la Empresa



**CERTIFICADO DE DOMICILIO**  
Ley N° 28692 y Art. 41.1.3 de la Ley 27444

**Declaración Jurada**

Yo, \_\_\_\_\_, identificado con DNI \_\_\_\_\_, declaro bajo juramento que el domicilio donde resido habitualmente, se encuentra ubicado en \_\_\_\_\_, Distrito \_\_\_\_\_, Provincia \_\_\_\_\_, Departamento \_\_\_\_\_, asumiendo expresamente toda responsabilidad administrativa, civil o penal por lo manifestado.  
Declaración jurada que hago para efectos de presentarme a un trabajo.  
Para lo cual cumplo con firmar, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 20\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Firma

**DECLARACION JURADA DE BENEFICIARIOS**

Lima, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Señores  
Presente.-

De mi especial consideración:

Yo, \_\_\_\_\_, identificado(a) con D.N.I. N° \_\_\_\_\_, para los efectos del Seguro de Vida del D.L. N° 988 y en cumplimiento del artículo 6° de dicho dispositivo legal, declaro como mis beneficiarios a los siguientes:

**Primer Beneficiario**

Cónyuge e hijos (a falta de cónyuge puede declarar a la conyugue, siempre y cuando dicha unión supere el periodo de 2 años consecutivos y este debidamente certificada.)

	Ap. Paterno	Ap. Materno	Nombres	Parentesco	Domicilio
1					
2					
3					
4					
5					
6					

**Segundo Beneficiario**

Sólo a falta de primer beneficiario; Padres, hermanas o hermanas solteras y hermanos solteros menores de edad

	Ap. Paterno	Ap. Materno	Nombres	Parentesco	Domicilio
1					
2					
3					
4					
5					
6					

\_\_\_\_\_  
Firma

NOTA: La firma debe ser legalizada notarialmente; la presentación de este documento es obligatorio.

## Anexo 7 – Correo de Ingreso

## Anexo 6 – Áreas de Apoyo

PUESTOS	ÁREA DE APOYO
JEFE DE ADMINISTRACION DE CONTRATOS INGENIERO DE ADMINISTRACION DE CONTRATOS	ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS
GERENTE DE PROYECTO SUPERINTENDENTE DE CONSTRUCCIÓN SUPERVISOR DE CONSTRUCCIÓN INGENIERO RESIDENTE JEFE DE OBRA JEFE DE PRODUCCIÓN INGENIERO DE PRODUCCION	GERENCIAS DE UNIDADES DE NEGOCIOS
JEFE DE OFICINA TÉCNICA INGENIERO DE OFICINA TÉCNICA CONTROL DOCUMENTARIO SUPERVISOR DE TOPOGRAFÍA TOPOGRAFO DIBUJANTE PROYECTISTA METRADOR	OFICINA TÉCNICA
JEFE DE CALIDAD SUPERVISOR DE CALIDAD INGENIERO DE CALIDAD ANALISTA DE CALIDAD ASISTENTE DE CALIDAD TÉCNICOS DE CONTROL DE CALIDAD	CALIDAD
GERENTE DE SEGURIDAD JEFE DE SEGURIDAD SUPERVISOR DE SEGURIDAD ASISTENTE DE SEGURIDAD AUXILIAR DE SEGURIDAD	SEGURIDAD
JEFE DE CONTROL DE PROYECTOS INGENIERO DE CONTROL DE PROYECTOS JEFE DE PLANEAMIENTO INGENIERO DE PLANEAMIENTO JEFE DE COSTOS INGENIERO DE COSTOS JEFE DE PRODUCTIVIDAD INGENIERO DE PRODUCTIVIDAD	CONTROL DE PROYECTOS
GERENTE DE EQUIPOS Y TRANSPORTE JEFE DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS JEFE DE TRANSPORTE SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS MONITOR DE EQUIPOS ASISTENTE DE TRANSPORTE Y EQUIPOS MECÁNICO DE MANTENIMIENTO PLANNER DE MANTENIMIENTO	EQUIPOS Y TRANSPORTE
ADMINISTRADOR DE OBRA JEFE DE CAMPAMENTO JEFE DE SERVICIOS GENERALES ENCARGADO DE RELACIONES LABORALES ASISTENTA SOCIAL ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN PERSONAL PARA AA DE SEDE CENTRAL	ADMINISTRACION DE PERSONAL  AA QUE ENVÍA EL REQUERIMIENTO

Fuente: La Empresa

### Correo de Ingreso

Para: (Jefe Directo)

CC: Gerente de Área/Proyecto

El Señor/a \_\_\_\_\_ se ha incorporado a la empresa desde la fecha \_\_\_\_\_ con el puesto de \_\_\_\_\_.

Salario asignado: \_\_\_\_\_

Categoría: \_\_\_\_\_

Centro de Costos: \_\_\_\_\_

Plazo de Contrato: \_\_\_\_\_

El resultado del proceso se informa en el adjunto.

## Anexo 8: Cuadro de Seguimiento de Procesos



## Anexo 9

ÍNDICE DE SELECCIÓN A TIEMPO	VERSION:	PAGINA:
	01	1 de 5
	CODIGO: GICALIDAD - 01	

**1. OBJETIVO DEL INDICADOR:**  
Lograr el 95% de las selecciones mensuales dentro del tiempo establecido

**2. FORMULA / CALCULO:**  
$$\frac{\# \text{ de selecciones a tiempo}}{\# \text{ de selecciones}} \times 100$$

**3. CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR:**  
Semaforo:

**4. RESPONSIBLE DE GESTION:** Jefe de Recursos Humanos

**5. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO:**  
Punto de lectura: Documentación de Ingreso, consultar fecha de requerimiento y fecha de ingreso.  
Instrumento: Hoja digital de registro

**6. MEDICION Y REPORTE:**  
Frecuencia de Medicion: 2 veces al mes  
Reporte: Cada 2 meses  
Responsable: Coordinador de Selección y Reclutamiento

**7. USUARIOS:**  
Alta Gerencia, Gerencia de RRHH, Área de Requerimiento, Coordinador de Selección y Reclutamiento, Asistente de Selección y Reclutamiento.

**8. RELACION CAUSA - EFECTO:**

## Anexo 10

ÍNDICE DE BÚSQUEDA POR POSTULANTE	VERSION:	PAGINA:
	01	2 de 5
	CODIGO: GICALIDAD - 02	

**1. OBJETIVO DEL INDICADOR:**  
Tener los tiempos de selección por encima de los tiempos establecidos, con un 10% de holgura.

**2. FORMULA / CALCULO:**  
$$\frac{\text{Tiempo estándar} - \text{Tiempo Real}}{\text{Tiempo estándar}} \times 100$$

**3. CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR:**  
Semaforo:

**4. RESPONSIBLE DE GESTION:** Jefe de Recursos Humanos

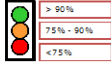
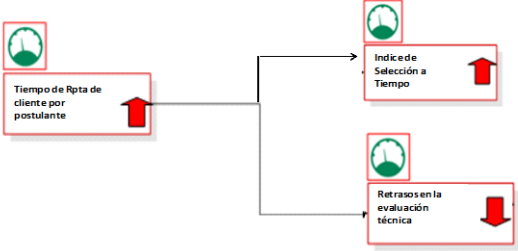
**5. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO:**  
Punto de lectura: Documentación de Ingreso, consultar fecha de requerimiento y fecha de ingreso.  
Instrumento: Hoja digital de registro

**6. MEDICION Y REPORTE:**  
Frecuencia de Medicion: 2 veces al mes  
Reporte: Cada 2 meses  
Responsable: Coordinador de Selección y Reclutamiento

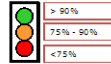
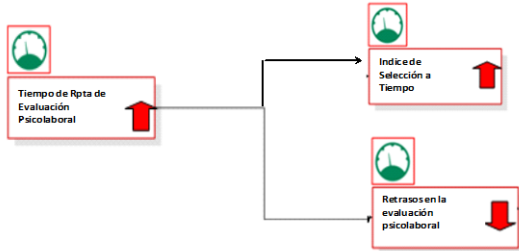
**7. USUARIOS:**  
Alta Gerencia, Gerencia de RRHH, Área de Requerimiento, Coordinador de Selección y Redutamiento, Asistente de Selección y Reclutamiento.

**8. RELACION CAUSA - EFECTO:**

## Anexo 11

<b>TIEMPO DE RESPUESTA DE CLIENTE POR POSTULANTE</b>	<b>VERSION:</b> 01	<b>PAGINA:</b> 3 de 5
	<b>CODIGO:</b> GCALIDAD - 03	
<b>1. OBJETIVO DEL INDICADOR:</b> Lograr el 95% de las respuestas de Evaluación Técnica a tiempo. El tiempo de respuesta ideal es de 2 días.		
<b>2. FORMULA / CALCULO:</b> $\frac{\# \text{ de respuestas antes de 2 días}}{\# \text{ de respuestas}} \times 100$		
<b>3. CARACTERISTICAS DEL INDICADOR:</b> Semaforo: 		
<b>4. RESPONSIBLE DE GESTION:</b> Jefe de Recursos Humanos		
<b>5. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO:</b> Punto de lectura: Al citar y enviar a evaluación técnica y al recibir la respuesta previo a evaluación psicolaboral. Instrumento: Hoja digital de registro		
<b>6. MEDICION Y REPORTE:</b> Frecuencia de Medicion: 2 veces al mes Reporte: Cada 2 meses Responsable: Coordinador de Selección y Reclutamiento		
<b>7. USUARIOS:</b> Alta Gerencia, Gerencia de RRHH, Área de Requerimiento, Coordinador de Selección y Reclutamiento, Asistente de Selección y Reclutamiento.		
<b>8. RELACION CAUSA - EFECTO:</b> 		

## Anexo 12

<b>TIEMPO DE RESPUESTA DE EVALUACIÓN PSICOLABORAL</b>	<b>VERSION:</b> 01	<b>PAGINA:</b> 4 de 5
	<b>CODIGO:</b> GCALIDAD - 04	
<b>1. OBJETIVO DEL INDICADOR:</b> Lograr el 95% de las respuestas de Evaluación Psicolaboral a tiempo. El tiempo de respuesta ideal es de 3 días.		
<b>2. FORMULA / CALCULO:</b> $\frac{\# \text{ de respuestas antes de 3 días}}{\# \text{ de respuestas}} \times 100$		
<b>3. CARACTERISTICAS DEL INDICADOR:</b> Semaforo: 		
<b>4. RESPONSIBLE DE GESTION:</b> Jefe de Recursos Humanos		
<b>5. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO:</b> Punto de lectura: Al citar y enviar a evaluación técnica y al recibir la respuesta previo a evaluación psicolaboral. Instrumento: Hoja digital de registro		
<b>6. MEDICION Y REPORTE:</b> Frecuencia de Medicion: 2 veces al mes Reporte: Cada 2 meses Responsable: Coordinador de Selección y Reclutamiento		
<b>7. USUARIOS:</b> Alta Gerencia, Gerencia de RRHH, Área de Requerimiento, Coordinador de Selección y Reclutamiento, Asistente de Selección y Reclutamiento.		
<b>8. RELACION CAUSA - EFECTO:</b> 		

## Anexo 13

<b>TIEMPO DE RESPUESTA DE EVALUACIÓN MÉDICA</b>	<b>VERSION:</b>	<b>PAGINA:</b>
	01	5 de 5
	<b>CODIGO:</b> GCALIDAD - 05	

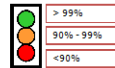
**1. OBJETIVO DEL INDICADOR:**  
Lograr el 100% de las respuestas de Evaluación Médica a tiempo. El tiempo de respuesta ideal es de 2 días.

**2. FORMULA / CALCULO:**

$$\frac{\# \text{ de respuestas antes de 2 días}}{\# \text{ de respuestas}} \times 100$$

**3. CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR:**

Semaforo:



**4. RESPONSIBLE DE GESTION:** Jefe de Recursos Humanos

**5. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO:**

**Punto de lectura:** Al requerir la evaluación médica y al recibir la respuesta previo a documentación.  
**Instrumento:** Hoja digital de registro

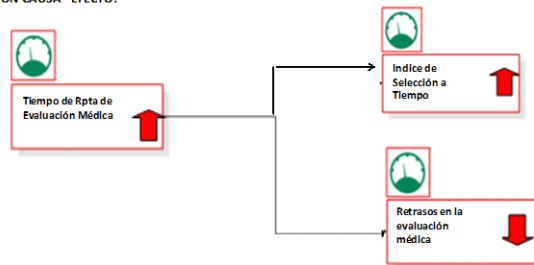
**6. MEDICION Y REPORTE:**

**Frecuencia de Medicion:** Cada vez que se requiera evaluación médica  
**Reporte:** Cada 2 meses  
**Responsable:** Coordinador de Selección y Reclutamiento

**7. USUARIOS:**

Alta Gerencia, Gerencia de RRHH, Laboratorio designado, Coordinador de Selección y Reclutamiento, Asistente de Selección y Reclutamiento.

**8. RELACION CAUSA - EFECTO:**



## **ANEXO 15: Sistema Personal**



