



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS

**Desarrollo de una propuesta del proceso de selección de personal
para optimizar su incorporación en la empresa JEM GROUP
CONSTRUCCIONES SAC 2023**

Para optar el Título Profesional de
Licenciado en Administración

Autor:

Araujo Muga, Jennifer Sofía ORCID: 0000-0002-6414-3022

Asesor:

Mg. Burmester Andreu, Hans Federico Isaac ORCID: 0000-0002-4980-1154

Lima - Perú

2023

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 23-oct.-2023 2:34 p. m. -05
Identificador: 220500199
Número de palabras: 15773
Entregado: 1

Desarrollo de una propuesta del proceso de selección de personal para optimizar su incorporación en la empresa JEM GROUP CONSTRUCCIONES SAC-2023 Por Jennifer Sofia Araujo Muga

Índice de similitud
14%

Similitud según fuente	
Internet Sources:	13%
Publicaciones:	N/A
Trabajos del estudiante:	4%

1% match ()

[Timana Sanchez, Marly Evelyn. "Propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.B.L.", Baishideng Publishing Group Inc., 2021.](#)

1% match ()

[Torre Sulica, Vanesa. "Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de La Victoria, 2018", Baishideng Publishing Group Inc., 2021.](#)

1% match ()

[Falcon Montes, Cintya Zarina, Javier Fernandez, Haymee Carmen. "Propuesta de un plan de proceso de selección para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Empresa JEMAXCE de Huancayo", Baishideng Publishing Group Inc., 2021.](#)

1% match (Internet desde 12-jul.-2021)

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7624/Venegas%20Ouispe%20los%2c3%a9%20Luis.pdf>

1% match (Internet desde 17-ene.-2023)

<https://www.emcali.com.co/documents/136518/139659/Indicadores+Tiempo+de+Respuesta.pdf/a17b98d3-51fa-292b-5aa-f158ab6d6b0a?download=true&t=1531776562086>

1% match (Internet desde 16-oct.-2022)

<http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/1178/TESIS%20FINAL%20GUEVABA%20Y%20VILLANUEVA.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

1% match ()

[Dávila Mairéna, Ivett del Carmen. "Propuesta de un modelo de reclutamiento y selección en la Alcaldía de Managua periodo 2018 al 2019", 2020.](#)

1% match (Internet desde 29-nov.-2020)

<http://repositorio.uash.edu.ec/bitstream/10644/7005/1/T3014-MDTH-Ayala-Propuesta.pdf>

1% match (Internet desde 19-dic.-2022)

<http://repositorio.uq.edu.ec/bitstream/redug/55580/1/ICT-19-2020%20PINO%20PE%2c3%91A.pdf>

1% match (Internet desde 19-ago.-2022)

<https://repositorio.uash.edu.ec/bitstream/10644/7763/1/T3352-MDTH-S%2c3%a1nchez-Dise%2c3%b1o.pdf>

1% match (Internet desde 28-oct.-2022)

http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_9007.pdf

1% match (trabajos de los estudiantes desde 07-jun.-2023)

Submitted to Universidad Alas Peruanas on 2023-06-07

1% match (Internet desde 04-mar.-2023)

<http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/4467/1/Alvares%20Alvarado%20Inhana%20Anais.pdf>

1% match (Internet desde 09-sept.-2023)

<http://repositorio.uioy.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/7253/TSP%20VRGUEZ%20ASENCIO%20LUIS%20ALBERTO%20rg.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

1% match (Internet desde 08-sept.-2023)

<https://emcali.com.co/documents/136518/136987/Indicador+Ensayos+Acelites.pdf/>

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS Desarrollo de una propuesta del proceso de selección de personal para optimizar su incorporación en la empresa JEM GROUP CONSTRUCCIONES SAC 2023 Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración Autor: Araujo Muga, Jennifer Sofia [ORCID: 0000-0002-6414-3022](#) [Asesor: Mo, Burmester Andreu, Hans Federico Isaac ORCID: 0000-0002-4980-1154 Lima - Perú 2023](#) Dedicataria A mi hija Hannah Nato, por recordarme cada día que debo ser su ejemplo de fortaleza y perseverancia. Además, por ser el motivo principal para esforzarme constantemente. ii Agradecimiento Con Dios por ser mi soporte en cada etapa de mi vida personal y profesional. Con mis padres, hermano, pareja, cuñada y suegra por apoyarme en esta etapa en las que dedico largas horas de lectura e investigación para elaborar el presente trabajo. [iii Índice de contenido](#) [Dedicataria](#)

..... [ii Agradecimiento](#)
..... [iii Índice de contenido](#)
..... [iv Índice de](#)
figuras..... [v Resúmen](#)
..... [vi Abstract](#)
..... [viii Introducción](#)
..... [ix CAPÍTULO I:](#)

Dedicatoria

A mi hija Hannah Ñato, por recordarme cada día que debo ser su ejemplo de fortaleza y perseverancia. Además, por ser el motivo principal para esforzarme constantemente.

Agradecimiento

Con Dios por ser mi soporte en cada etapa de mi vida personal y profesional. Con mis padres, hermano, pareja, cuñada y suegra por apoyarme en esta etapa en las que dedico largas horas de lectura e investigación para elaborar el presente trabajo.

Índice de contenido

<i>Dedicatoria</i>	ii
<i>Agradecimiento</i>	iii
Índice de contenido	iv
Índice de figuras.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract	viii
Introducción	ix
CAPITULO I: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	1
1.1. Datos generales	1
1.1.1. Razón social.....	1
1.1.2. RUC.....	1
1.1.3. Dirección	1
1.1.4. Contacto.....	1
1.2. Actividad principal	1
1.3. Reseña histórica y realidad problemática	1
1.3.1. Reseña de la empresa.....	5
1.3.2. Realidad problemática del área del estudio	5
1.4. Misión, visión y valores	6
1.4.1. Misión.....	6
1.4.2. Visión	6
1.4.3. Valores.....	6
1.5. Descripción del área donde el bachiller realizó sus actividades.....	6
1.5.1. Objetivo general	6
1.5.2. Objetivos específicos	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1. Marco teórico general	7
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	8
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	11
2.2. Marco teórico específico	14
CAPITULO III: APLICACIÓN PROFESIONAL.....	17
3.1. Contexto laboral – situacional.....	17
3.2. Descripción de las actividades realizadas por el bachiller	23

CAPITULO IV: APLICACIÓN PRÁCTICA.....	24
4.1. Desarrollo practico de los aportes del bachiller a la organización	24
4.1.1. Desarrollo del Caso	24
4.1.2. Aplicación y Análisis	55
4.1.3. Registro y Estrategias para la mejora.....	60
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
ANEXOS	67

Índice de figuras

Figura 1	Diagrama causa - efecto del retraso en la incorporación de personal	4
Figura 2	Diagrama relacional de recursos humanos y seguridad con el Cliente A	17
Figura 3	Diagrama relacional de recursos humanos y seguridad con el Cliente G	18
Figura 4	Flujograma actual del proceso de selección	20
Figura 5	Mapa de la cadena de valor del proceso de selección actual	22
Figura 6	Flujograma propuesto del proceso de selección	26
Figura 7	Mapa del flujo de valor propuesto del proceso de selección de personal con reclutamiento interno	27
Figura 8	Mapa del flujo de valor propuesto del proceso de selección de personal con reclutamiento externo.....	27
Figura 9	Gráfico de PCC para el proceso de selección	29
Figura 10	Ficha técnica del Indicador Tiempos de Respuesta de Aprobación de Necesidad	30
Figura 11	Ficha técnica del Indicador Tiempos de Respuesta de Reclutamiento de Candidatos.....	31
Figura 12	Ficha técnica del Indicador Tiempos de Respuesta de Entrevista.....	32
Figura 13	Ficha técnica del Indicador Tiempos de Respuesta de Gestión Documental Laboral.....	33
Figura 14	Ficha técnica del Indicador Tiempos de Respuesta de Examen Médico	34
Figura 15	Ficha técnica del Indicador Tiempos de Respuesta de Capacitación.....	35
Figura 16	Ficha técnica del Indicador Tiempos de Respuesta de Incorporación	36
Figura 17	Banco de Datos de Referidos	37
Figura 18	Modelo de solicitud de referidos vía correo electrónico.....	38
Figura 19	Modelo de solicitud de referidos vía WhatsApp	39
Figura 20	Cronograma Propuesto del Proceso de Selección	52
Figura 21	¿A usted le dieron indicaciones claras sobre cada una de las etapas del proceso de selección en el que participaba antes de iniciarlo?	55
Figura 22	¿Cuál considera usted que es la etapa más lenta y engorrosa del proceso de selección?.....	56
Figura 23	¿Cómo considera usted al tiempo que transcurrió desde notificada la propuesta laboral hasta su contratación formal?	57
Figura 24	A su parecer el proceso de selección al que se sometió para ingresar a la empresa fue	58
Tabla 1	Cuadro de tiempos históricos del proceso de selección de personal por puesto.....	21
Tabla 2	Cuadro comparativo costos de proceso actual y el proyectado	53
Tabla 3	Cuadro resumen de Ahorro	54
Tabla 4	¿A usted le dieron indicaciones claras sobre cada una de las etapas del proceso de selección en el que participaba antes de iniciarlo?	55
Tabla 5	¿Cuál considera usted que es la etapa más lenta y engorrosa del proceso de selección?	56
Tabla 6	¿Cómo considera usted al tiempo que transcurrió desde notificada la propuesta laboral hasta su contratación formal?	57
Tabla 7	A su parecer el proceso de selección al que se sometió para ingresar a la empresa fue.....	58
Tabla 8	¿Qué razones considera válido para que un participante se retire voluntariamente del proceso de selección antes de culminar?.....	59
Tabla 9	¿Qué razones considera válido para que un participante se retire voluntariamente del proceso de selección antes de culminar?.....	59

Resumen

En la actualidad la optimización en las empresas a cobrado relevancia ya que es clave para alcanzar la competitividad, porque permite identificar deficiencias y mejorar procesos para adaptarlos a los cambios. En ese sentido el objetivo general de esta investigación fue desarrollar una propuesta del proceso de selección de personal para optimizar su incorporación en la empresa JEM GROUP CONSTRUCCIONES SAC 2023. El eje del estudio fue responder el problema: ¿De qué manera una propuesta del proceso de selección de personal optimizará su incorporación en la empresa JEM GROUP CONSTRUCCIONES SAC 2023?, la metodología empleada consistió en realizar una entrevista al personal ejecutivo y encuestas a 220 trabajadores sobre un universo de 600 del área operativa de redes externas e internas.

Al término de la investigación, se concluye que el proceso de selección de personal no es el más óptimo considerando que los tiempos de espera son prolongados, además no se tiene formalizado el detalle del proceso. Por tal motivo, se propuso un flujograma, se elaboró un mapa de cadena de valor identificando los tiempos efectivos para desarrollar un cronograma de actividades, asimismo se planteó indicadores de control y por último un procedimiento de selección.

Abstract

Currently, optimization in companies has gained relevance since it is key to achieving competitiveness, because it allows identifying deficiencies and improving processes to adapt them to changes. In this sense, the general objective of this research was to develop a proposal for the personnel selection process to optimize their incorporation into the company JEM GROUP CONSTRUCCIONES SAC 2023. The axis of the study was to answer the problem: How can a proposal for the selection process Selection of personnel will optimize their incorporation into the company JEM GROUP CONSTRUCCIONES SAC 2023? the methodology used consisted of conducting an interview with executive personnel and surveys of 220 workers out of a universe of 600 from the operational area of external and internal networks.

At the end of the investigation, it is concluded that the personnel selection process is not the most optimal considering that the waiting times are long, in addition the detail of the process has not been formalized. For this reason, a flowchart was proposed, a value chain map was prepared identifying the effective times to develop a schedule of activities, control indicators were also proposed and finally a selection procedure.

Introducción

La propuesta del proceso de selección de persona para optimizar su incorporación en la empresa JEM GROUP CONSTRUCCIONES SAC 2023 responde a la necesidad de presentar una investigación cuya finalidad es la de satisfacer los requerimientos del programa de suficiencia profesional de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega; la estructura de este estudio consta de cuatro capítulos. En el capítulo I se presenta la información general de la empresa como el contexto en el que opera, también aborda la problemática y se plantean los objetivos del estudio.

El capítulo II corresponde al marco teórico que tiene como finalidad mostrar las investigaciones similares previas tanto nacionales como internacionales y que sustentan la investigación respecto a la selección de personal y su optimización como proceso.

Las actividades y las técnicas de procesamiento de datos que se han desarrollado a lo largo del estudio se detallan en el capítulo III aplicación profesional. El objetivo general de la investigación es desarrollar una propuesta para el actual proceso de selección de la empresa mencionada, ello se ha abordado en el capítulo IV. Finalmente, se presentan las conclusiones correspondientes a cada objetivo y recomendaciones respectivas.

CAPITULO I: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.1. Datos generales

1.1.1. Razón social

JEM GROUP CONSTRUCCIONES SAC

1.1.2. RUC

20607126152

1.1.3. Dirección

Av. Las Camelias Nro. 891 Urb. Santa Cruz

1.1.4. Contacto

Supervisora: Josselyn Mori Inga

1.2. Actividad principal

Sector Privado / Construcción De Otras Obras De Ingeniería Civil

1.3. Reseña histórica y realidad problemática

Para la empresa, el proceso de selección de personal es un proceso significativo, debido a su relación con el ambiente laboral, productividad y competitividad empresarial. Entendiéndose que no solo se está eligiendo a una persona para cubrir la vacante, sino también para potenciar los procesos internos de la empresa, según (Prieto et al., 2021).

La falta de planificación, mala gestión y uso precario de herramientas de selección de personal traen consigo demora en sus procesos, incumplimiento en cubrir los requerimientos de personal a tiempo, conseguir personal poco comprometido con la empresa, además del deterioro de la imagen institucional, entre otros.

Muchas empresas en crecimiento consideran en el transcurrir de los años continuar con un método de selección de personal poco moderno, con la idea de minimizar los costos y el tiempo que llevaría emplear un proceso planificado y ordenado; sin tomar en cuenta lo perjudicial que sería para la empresa, siendo esto un factor determinante para su éxito o fracaso.

En Guayaquil, según Pino (2021), en su investigación “Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Pinturas Unidas S.A.”, presenta la problemática en torno a la demora en los procedimientos pertenecientes al reclutamiento y selección de personal. Menciona que las deficiencias se presentan al inicio del requerimiento

de personal, luego con las demoras en la toma de decisiones y/o validaciones por parte de los responsables, perfiles de puesto y vías de convocatoria poco claras, entre otros; todo esto debido a la despreocupación y mala gestión de los encargados de esta área, generando pérdida de tiempo, recursos económicos y materiales, a la misma vez que se produce un proceso de contratación sin éxito.

Por ese motivo el autor plantea estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal con la finalidad de optimizar el tiempo y reducir los errores a lo largo del proceso.

En Huancayo, según Falcon y Javier (2021) en su investigación “Propuesta de un plan de proceso de selección para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Empresa JEMAXCE de Huancayo”. En su estudio evidencia la problemática que presenta JEAMAXCE al tener un proceso poco eficiente a pesar de que el rubro en construcción lo amerite con urgencia, trayendo consigo falta de personal para los proyectos, baja productividad, alta rotación de personal, falta de personal calificado y bajo desempeño laboral.

En Lima, según Venegas (2020), en su investigación “Estrategias de reclutamiento para mejorar la selección de personal para la empresa G4s Logística& Tecnología Perú Sa”, evidencia las deficiencias del proceso de reclutamiento y selección en cuanto a la demora en cubrir los puestos necesarios para el cumplimiento de sus servicios de transporte de valorados, lo que conlleva a la empresa a limitarse en aceptar más servicios por falta de personal.

Además, menciona que dicho proceso es tan engorroso que la contratación del personal puede demorar hasta un mes, generando desistimiento de varios candidatos.

Así mismo la presencia de estos factores negativos provocan efectos perjudiciales, como sobre costos por horas extras, excesivos descansos pagados e insatisfacción del personal operativo por las extensas horas laborales.

JEM GROUP CONSTRUCCIONES SAC es una empresa peruana cuya actividad económica gira en el rubro de construcción y obras de ingeniería relacionadas a redes de gas natural.

Se pudo evidenciar que la empresa a pesar de su crecimiento y auge en los últimos años, sigue manteniendo un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal desactualizado con procedimientos poco claros y mal gestionados.

Dentro de la problemática que presenta es la demora en los procesos para cubrir los requerimientos de personal, esperando casi un mes desde la necesidad hasta el inicio de la inducción de personal para su inserción laboral. Generando en muchas oportunidades el desistimiento de candidatos, con ello pérdidas económicas para la empresa por el retraso de obras, gasto en exámenes médicos y trámites de candidatos que declinan para el puesto, sobre costos de horas extras por falta de personal, entre otros.

Además, la empresa comenta la falta de comunicación y gestión entre responsables involucrados en el proceso de reclutamiento, selección e inducción, generando que el proceso no inicie y termine en un límite de tiempo establecido; esto se podría deber a que los procedimientos no están claramente definidos.

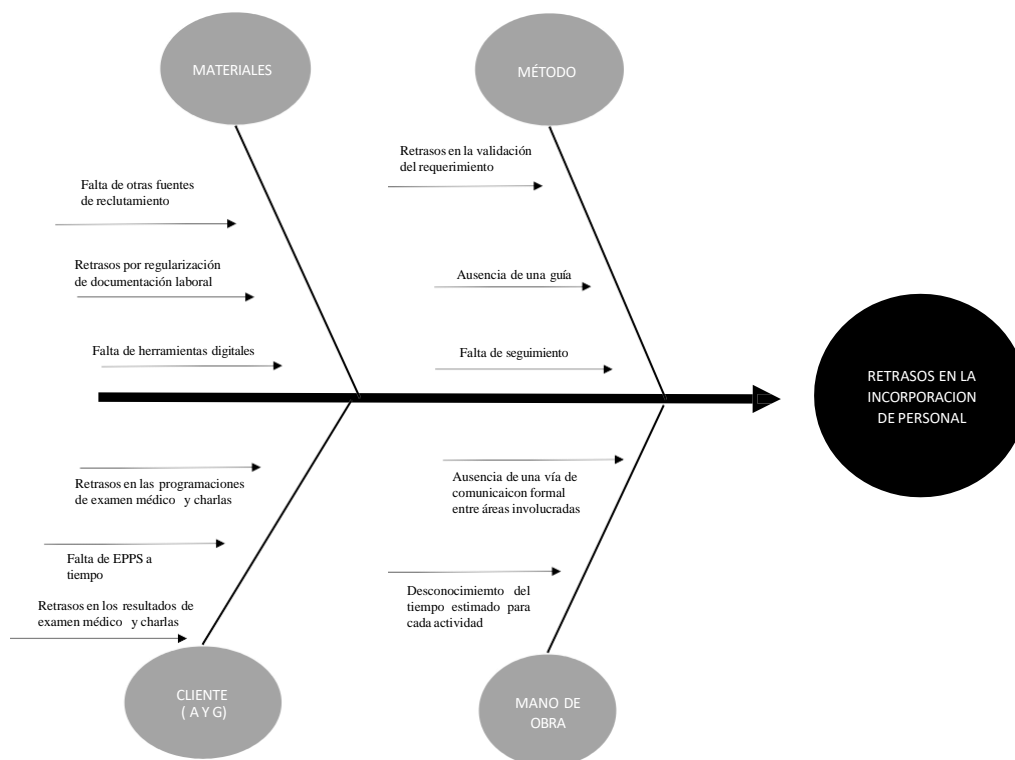
Así mismo, la empresa nos indicó que capta a sus candidatos solo por reclutamiento interno en base a referidos de los mismos trabajadores y familiares, por lo que se limitaría el poder captar la mayor cantidad de potenciales trabajadores comprometidos con la labor, el rubro y la empresa; y que por el contrario estaría reclutando personal el cual su única motivación sería monetaria con ausencia de compromiso en las etapas de la selección de personal o produciéndose un alto índice de rotación.

En tal sentido, la ausencia de contar con un proceso de selección definido, evidenciándose demoras excesivas y errores a lo largo del proceso de selección haría que la empresa refleje una baja imagen institucional.

A continuación, se muestra una grafica del diagrama las causas que podrían estar originando la problemática de los atrasos en la incorporación al personal.

Figura 1

Diagrama causa - efecto del retraso en la incorporación de personal



Nota. Elaboración propia

En cuanto a la proyección de la masificación de redes residenciales de gas natural entre el 2023 y 2026 en Lima y regiones, se espera un importante crecimiento según Córdor (2022), por tanto, la empresa tiene la necesidad de captar el talento humano con procesos más óptimos y ágiles, que le proporcionen una mejora continua a su actual sistema de reclutamiento y selección de personal.

De lo anterior mente expuesto se formula el siguiente problema de investigación:

- ¿De qué manera una propuesta del proceso de selección de personal optimizará su incorporación en la empresa JEM GROUP CONSTRUCCIONES SAC 2023?

Y los problemas específicos son:

- ¿Cuál es la mejor propuesta de cronograma para el proceso de incorporación de personal?
- ¿Cuál sería la mejor propuesta para un manual de procedimientos del proceso de incorporación de personal?

1.3.1. Reseña de la empresa

JEM GROUP CONSTRUCCIONES SAC es una empresa peruana, creada por la familia Mori en el año 2020, se dedica actualmente a proyectos de infraestructura, construcción y operación de la industria del gas natural, siendo sus principales servicios la construcción de redes internas, externas, habilitación y resanes de asfalto.

La familia inicio sus operaciones en el año 2020 con aproximadamente 50 trabajadores, pero para este año su crecimiento generado en el 2021 ha permitido que la empresa crezca hasta manejar hoy en día 600 trabajadores. Además, cuenta con 3 oficinas administrativas ubicadas entre Lima e Ica.

Los principales servicios brindados:

Construcción de redes externas: Las redes internas de gas son el conjunto de tuberías y accesorios requeridos para conducir el gas natural a partir de la estación reguladora hasta las casas y establecimientos comerciales.

Construcción de redes internas: Las redes internas de gas son el conjunto de tuberías, accesorios y equipos que conforman el sistema de suministro que se encuentra al interior de cada vivienda, comercio o industria, que conducen el gas hasta los artefactos de consumo.

Habilitación de Gas Natural: Procedimiento mediante el cual el Concesionario pone en servicio el suministro de gas natural contratado, previa suscripción del Acta de Inspección.

Resanes de asfalto: Es el procedimiento que consiste en reparar, rellenar y compactar con asfalto en caliente la abertura generada por la construcción de redes.

1.3.2. Realidad problemática del área del estudio

Se centra el estudio en el proceso de selección de personal de la empresa JEM Group Construcciones SAC, que según líneas arriba se expuso los problemas tales como la demora en los procesos para cubrir los requerimientos de personal, falta de comunicación y gestión entre responsables involucrados en el proceso de reclutamiento y selección, captación de personal solo por reclutamiento interno, ausencia de un proceso de selección definido y varios casos de deserción de los aspirantes durante el proceso de selección.

1.4. Misión, visión y valores

1.4.1. Misión

“Ser una empresa referente en proyectos de instalación en redes de gas natural y otros proyectos de ingeniería destacando nuestra ventaja competitiva en experiencia, mejora continua, personal calificado y certificaciones de calidad”.

1.4.2. Visión

“Trabajar y conectar con proyectos que brinden una mejor calidad de vida a las personas en el Perú”.

1.4.3. Valores

“Responsabilidad, respeto, confianza, compromiso”.

1.5. Descripción del área donde el bachiller realizó sus actividades

1.5.1. Objetivo general

- Desarrollar una propuesta del proceso de selección de personal para optimizar su incorporación en la empresa JEM GROUP CONSTRUCCIONES SAC 2023.

1.5.2. Objetivos específicos

- Proponer un cronograma para el proceso de incorporación de personal.
- Elaborar un manual de procedimientos del proceso de incorporación de personal.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco teórico general

El reclutamiento es definido por Chiavenato (2002), como el proceso que se encarga de captar a los candidatos que serán requeridos en la siguiente etapa de selección.

Asimismo, indica que existe dos tipos de reclutamiento, el interno y externo. El interno consiste en promover mediante ascensos o transferencias a otros cargos del mismo nivel a los mismos colaboradores de la empresa; mientras que el reclutamiento externo se trata de postulantes que están fuera de la organización y que una vez identificados pasarán por un proceso de selección de personal.

Según nos plantea Bolaños (2020) el reclutamiento es el proceso por el cual mediante estrategias que permitan la búsqueda, atracción y captación de candidatos que cubran las vacantes requeridas. Asimismo, enfatiza que este proceso no solo tiene como objetivo la búsqueda a través de filtros, sino apuesta por una comunicación continua y bidireccional para generar una comunidad y establecer una buena relación que favorezca la reputación de la empresa.

La selección de personal es definida por Chiavenato (2002), es el proceso de elegir a los mejores candidatos para ocupar los puestos que la organización requiera, a través de comparar, decidir y finalmente elegir. Además, indica que mediante este proceso se busca que lo ofrecido por los candidatos estén alineados con lo que pretende la organización, ya que ellos también eligen donde desean trabajar, por tanto, existe una elección recíproca.

Los actores involucrados en el proceso de selección de personal según Atalaya (2001) es el área que solicita el personal, recursos humanos y los candidatos. En primer lugar, dentro de las consideraciones que área solicitante determina es el puesto a cubrir, fecha o margen de tiempo para cubrir la vacante, establecer el perfil del puesto. Generalmente para solicitar un nuevo trabajador se realiza mediante un perfil de puesto establecido, pero también requerir para un nuevo puesto según sustento en ambos casos. En segundo lugar, está recursos humanos el cual tiene a su cargo todo proceso para seleccionar al candidato más adecuado al puesto viendo aspectos administrativos y técnicos. Dentro de sus acciones está de aprobar o desaprobar el requerimiento de acuerdo al presupuesto de personal, verificar el perfil, identificar la ubicación del puesto dentro del organigrama y revisa los niveles de sueldo. Y por último están los postulantes quienes son los intervienen en el proceso de selección que la empresa a fijado para

elegir al más indicado, mostrando su disposición y otorgando su tiempo a lo largo del proceso. Estos tres actores van a interactuar desde su posición realizando las actividades que tiene asociadas y participando en el proceso de selección.

2.1.1. Antecedentes internacionales

Universidad : Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua

Autor : Ivet Del Carmen Dávila Mairena (2020)

Título : “Propuesta de un modelo de reclutamiento y selección en la Alcaldía de Managua periodo 2018 Al 2019”.

Objetivo : “Diseñar un Modelo de Reclutamiento y Selección de personal para la Alcaldía de Managua, que permita mejorar su gestión y se efectúe de forma eficiente. Periodo 2018 al 2019”.

Conclusión : “La institución no cuenta con un documento escrito del proceso de reclutamiento y selección de personal, realiza una mezcla en los tipos de reclutamiento interno y externo. Sin embargo, carecen de políticas que regulen este proceso. No cuentan con un responsable de Reclutamiento y selección que gestione el proceso de reclutamiento y selección de personal, sino que éste recae las Direcciones Generales. No realizan evaluaciones para darle seguimiento al desarrollo del personal. La ausencia de competencias de cada puesto deja un vacío para cumplir con los objetivos planteados por la institución”.

Universidad : Universidad Andina Simón Bolívar

Autor : Claudia Paulina Ayala Castillo (2019)

Título : “Propuesta de un Sistema para el reclutamiento, selección e inducción de personal de la microempresa Coffee Service Cía. Ltda., de la ciudad de Quito”.

Objetivo : “Descubrir si el desempeño de los trabajadores de la microempresa está relacionado con la inexistencia de un sistema que regule los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal”.

Conclusión : “Las conclusiones generales más importantes a las que se ha llegado, al culminar la presente tesis y que están ligadas con los objetivos planteados, son tres. Primero, la administración y gestión del talento humano en la compañía es llevada de una manera

aislada e informal. Segundo, al carecer de procesos definidos y prácticas que visibilicen una gestión formal del talento humano, menoscaba el desempeño de los colaboradores; y, por último; para que la compañía obtenga mejoras importantes, debe existir una sensibilización, respecto a la importancia de incorporar políticas y procesos que organicen y mejoren su gestión empresarial”.

Universidad : Universidad de Guayaquil

Autor : Melissa Ivonne Piño Peño (2021)

Título : “Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Pinturas Unidas S.A”.

Objetivo : “Proponer estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa Pinturas Unidas S.A. que permita mejorar su gestión y se efectúe de forma eficiente”.

Conclusión : “En el presente trabajo de investigación se pudo determinar que la empresa Pinturas Unidas S.A. no mantiene una gestión de talento humano adecuada, por ende los trabajos de selección y reclutamiento son insatisfactorios para la empresa y el nuevo personal de la misma”.

Universidad : Universidad De Pinar Del Río - “Hermanos Saíz Montes De Oca”

Autor : Olga Lidia Martínez Reinoso (2020)

Título : “Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río”.

Objetivo : “Elaborar un procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río, que tribute a una mayor eficacia y eficiencia de la gestión de recursos humanos”.

Conclusión : “La selección del personal es un proceso clave de la gestión de recursos humanos, dirigido a la adquisición del personal necesario para el logro de los objetivos de la organización, en correspondencia con el perfil de cargo asumido para cada puesto o cargo.3”.

“La realización del diagnóstico de constatación del problema en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río, permitió arribar a un grupo de fortalezas y debilidades relacionadas con el proceso de reclutamiento y selección del personal, que sirven de base, de conjunto con el análisis teórico realizado, para la propuesta de un procedimiento que contribuya a gestionar este proceso en la entidad de una manera más eficiente y eficaz”.

Universidad : Universidad Andina Simón Bolívar

Autor : Italo Jefferson Sánchez Zambrano (2020)

Título : “Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac. Cía. Ltda. Quito”.

Objetivo : “Determinar si la implementación de un diseño reclutamiento y selección por competencias influye la rotación de personal en la empresa Sepronac Cía. Ltda”.

Conclusión : “La presente investigación se llevó a cabo en la empresa Sepronac Cía. Ltda. de la ciudad de Quito, de acuerdo a la investigación realizada se concluye que, el proceso de reclutamiento y selección de la empresa si influye en los índices de rotación de personal. Se evidencio que, los procesos utilizados en la selección de personal de la empresa son tradicional, pues no utilizan las técnicas establecidas para estos fines, a pesar, que la empresa invirtió en un paquete de baterías psicológicos, es insuficiente, si no cuentan con un instructivo o manual de reclutamiento y selección por competencias, dejando a la herramienta obsoleta o simplemente como un paquete de pruebas”.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Universidad : Universidad Continental

Autor : Cintya Zarina Falcon Montes y Haymee Carmen Javier Fernandez (2021)

Título : “Propuesta de un plan de proceso de selección para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Empresa JEMAXCE de Huancayo”.

Objetivo : “Diseñar un plan del proceso de selección para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo”.

Conclusión : “Al finalizar el estudio se logró diseñar e implementar el plan del proceso de selección en la empresa JEMAXCE teniendo en cuenta el diagnóstico inicial de dicho proceso, se encontró que realizaban de manera empírica, mostrando deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección, se demostró cambios positivos en el desempeño laboral de los colaboradores después de la implementación del plan”.

“Se logró analizar y diseñar los puestos de la empresa de acuerdo a las necesidades que se identificó en el diagnóstico inicial, se consideró en dicho diseño las responsabilidades y funciones del puesto, requisitos como formación académica, experiencia laboral y competencias que requiere el puesto con la implementación del plan, la empresa organizó a los colaboradores de acuerdo a los requisitos del perfil de puesto logrando mejorar el desempeño laboral de los colaboradores”.

Universidad : Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo

Autor : Rocío Magaly Guevara Celis y Leidy Analí Villanueva Cotrina (2019)

Título : “Selección del personal y desempeño laboral en la empresa Tiendas Exclusiva S.R.L. En la ciudad de Cajamarca, 2019”.

Objetivo : “Determinar la relación del proceso de selección del personal y el desempeño laboral en la empresa Tiendas Exclusiva S.R.L. en la ciudad de Cajamarca, 2019”.

Conclusión : “Respecto a la hipótesis general se confirma, según el contenido de “r” de Pearson, con 0,47 de la correlación entre Selección del personal y Desempeño laboral; la cual no presenta significancia, es decir, la selección del personal no se relaciona significativamente en el desempeño laboral en la empresa Tiendas Exclusiva S.R.L. en la ciudad de Cajamarca, 2019. Lo cual implica que no se realiza el adecuado proceso de selección a

su personal, sin embargo, existe un eficiente desempeño laboral por parte de sus empleados. Con respecto a los objetivos específicos 1 y 4 de la investigación referente a la relación entre selección del personal y conocimiento laboral con correlación de 0,147, así mismo; selección del personal y logro de objetivos con correlación de 0,184; se identifica que la relación entre ambos contenidos de estudio es positivo, sin embargo, no presenta significancia, es decir, no existe una relación significativa en ambos objetivos específicos”.

Universidad : Universidad Señor de Sipán

Autor : Vanesa Torre Sullca (2021)

Título : “Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de La Victoria, 2018”.

Objetivo : “Elaborar un modelo de proceso de selección de talento humano para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de La Victoria, 2018”.

Conclusión : “Después de haber diagnosticado la situación actual de los procedimientos de selección de personal de la municipalidad distrital de La Victoria, se determina que no existe un proceso formal y ordenado para la selección de aspirantes a trabajar en las diversas áreas y dependencias de la municipalidad, donde el dato más resaltante fue que un 53% de los encuestados manifiestan que no se les brinda la información del nuevo personal y que actividades van a desempeñar. Se ha llegado a la conclusión de realizar un modelo de selección de personal para mejorar el desempeño laboral en la municipalidad”.

“Se concluyó que el desempeño laboral de la Municipalidad distrital de La Victoria, es ineficiente, debido a que el 52% de los trabajadores manifiestan que no se le asignaron al área correcta a la cual postularon, lo cual conllevó a que sus actividades se desarrollen con ineficiencia generando una mala imagen institucional al momento de brindar los diferentes servicios a los contribuyentes, asimismo, improductividad para los jefes de área”.

Universidad : Universidad Señor de Sipán

Autor : José Luis Venegas Quispe (2020)

Título : “Estrategias de reclutamiento para mejorar la selección de personal para la empresa G4s Logística& Tecnología Perú SA”.

Objetivo : “Proponer Estrategias de Reclutamiento de Personal para mejorar la selección de trabajadores para la empresa G4S Logística & Tecnología Perú –Lima 2020”.

Conclusión : “Concluimos que la empresaG4S Logística & Tecnología Perú –Lima 2020, la situación existente del proceso de reclutamiento y selección personal, no es las más óptimo ya que la mayor parte de trabajadores no conocen las políticas de recursos humanos e institucionales, pudiendo identificar que el área de recursos humanos de la empresa G4S Logística & Tecnología Perú no informada debidamente sus políticas y procesos institucionales a sus trabajadores ya que en su mayoría se muestra indiferentes ante las interrogantes planteadas, asimismo describen que el reclutamiento y selección ayudara a la mejora y simplificación de los procesos y procedimientos”.

“En relación a nuestra variable selección de personal se manifiesta en la empresa G4S Logística & Tecnología Perú –Lima 2020, los trabajadores revelaron la no existencia de un proceso estructurado por para del área de talento humano y que no posee o no da a conocer de forma adecuada los procesos de reclutamiento interno, o externo, así como no tiene plasmado la documentación física tales como un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal en recursos humanos; a la vez manifestaron la existencia de un manual de perfil de puesto y por ultimo describieron que a pesar de tener ciertas falencias la empresa si recluta a candidatos y contrata personal calificado, los cuales son capaces de ocupar los puestos dentro de la misma organización”.

Universidad : Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo

Autor : Marly Evelyn Timana Sánchez (2021)

Título : “Propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Estudios, Abastecimiento y Construcciones por Ingenieros S.R.L”.

Objetivo : “Diseñar una propuesta del proceso de R&S en la empresa estudios, abastecimiento y construcciones por ingenieros S.R.L”.

Conclusión : “La metodología que se utilizo fue encuestar a los trabajadores ayudando a detectar la deficiencia de un proceso de reclutamiento y selección dentro de la empresa el cual se dio a conocer por el gerente en la primera entrevista acotando que es un proceso obsoleto”.

“Las características de los trabajadores que se lograron observar son que el mayor número son de sexo masculino ya que el trabajo requiere de esfuerzo físico los cuales oscilan entre las edades de 31 a 40 años, sus colaboradores se encuentran en un nivel de educación superior seguido por los técnicos y el tipo de seguro que utilizan son de EsSalud”.

“Según la información obtenida al reclutar a los candidatos en la mayoría de veces se le da prioridad a las personas que provienen de la institución de SENATI o sus recomendados, que en ciertos casos no cumplen con el perfil del puesto, lo que más adelante ocasiona nuevamente el proceso de reclutamiento y selección de personal”.

2.2. Marco teórico específico

En su libro Amo (2019) nos muestra las fases del proceso de selección de personal, la cual consta de 4 etapas.

La primera etapa es el análisis de necesidades de empleo es la que reconoce la importancia y diferencias entre un puesto y otro dentro de la organización, la cual mediante un procedimiento se analiza toda la información referida al contenido del puesto, sus elementos y atributos. Además, esta etapa tiene un objetivo principal y es el detectar las necesidades de personal originadas por un superávit en la cantidad de trabajo, por bajas de enfermedad, despido, jubilaciones, y entre otras con la finalidad de cubrir dichas vacantes.

La segunda etapa identificada como reclutamiento, Cuervo García (como se citó en Amo, 2019) nos dice que es proceso por se busca captar a la cantidad suficiente de candidatos que se adecuen a los requisitos para el determinado puesto y a las exigencias del trabajo, por consiguiente, elegir entre ellos a los futuros colaboradores.

La tercera etapa es la selección, comprende reunir toda la información y datos relacionado a los candidatos con la finalidad de elegir quien cubrirá el puesto.

La etapa de selección es el proceso que abarca, tanto la recopilación de información sobre los postulantes a una plaza de trabajo como la selección a quién deberá contratarse. Nos

indica también que mediante esta etapa se pretende obtener dos resultados que son las personas idóneas y eficientes para el puesto.

La cuarta etapa es la incorporación a la organización, es el proceso por el cual los nuevos empleados se integran a la empresa y a su jefatura desempeñando el puesto al que fue contratado. Esta etapa es muy importante porque la empresa tendrá la oportunidad de hacer conocer los objetivos estratégicos y tácticos, además de su cultura por tanto deber ser debidamente planeada.

El Diagrama de Ishikawa, es una herramienta de análisis que por su forma gráfica es conocida también como espina de pescado; cuyo aporte es identificar las posibles causas que estén originando un problema observado (efecto). Según Luis Valenzuela (2017)

Value Stream Map, es una herramienta sencilla pero poderosa que mapea gráficamente todo el proceso, identificando y analizando las actividades críticas que no aportan valor como serían los cuellos de botella, tiempos muertos y entre otros para así aplicar mejoras que permitan elaborar un mapa futuro del proceso deseado apuntando a la mejora de la calidad. Según Hanemann & Gonzáles (2006)

El Diagrama de Flujo, es la representación de un proceso o parte de un proceso que se plasma mediante símbolos y que se conectan entre sí por medio de flechas indicando una secuencia de todas las actividades involucradas. Entre las ventajas del diagrama de flujo es mostrar de manera global un proceso, además de ser de fácil comprensión y análisis. Asimismo, permite identificar duplicidad de actividades, cuellos de botella, mostrar los agentes responsables, entre otros. Según Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2009)

La optimización de procesos, es un método que busca dar solución a errores u problemáticas dentro de un proceso con la finalidad de reducir tiempos, residuos o costos. Así mismo los pasos para efectuar la optimización de un proceso son identificar, analizar, implementar y monitorear; cabe mencionar que el empleo constante de estos pasos permitirá una mejora continua. Según Sastoque (2021)

La diferencia entre el proceso y procedimiento consiste en que el proceso es una secuencia de actividades de una organización que interactúan para transformar los elementos de entrada en salidas (resultados); mientras que el procedimiento es la manera específica de llevar

a cabo las actividades o el proceso, cabe mencionar que si existiese un procedimiento en la organización es de carácter obligatorio su cumplimiento. Según Robledo (2017)

CAPITULO III: APLICACIÓN PROFESIONAL

3.1. Contexto laboral – situacional

En la presente investigación se iniciará describiendo el proceso de selección actual de la empresa ya que esto me permitirá contar con un panorama detallado de las etapas que viene desarrollando, asimismo dicho diagnóstico servirá para la elaboración de la propuesta.

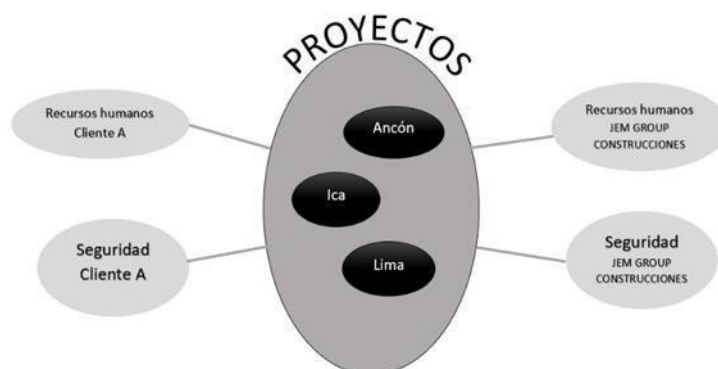
Cabe mencionar que existen seis (6) coordinaciones dentro de la estructura organizacional de la empresa y se les conoce como Coordinación administrativa, C. Seguridad, C. Redes Internas, C. Redes externas, C. Recursos Humanos y C. Logística.

Actualmente, la empresa trabaja para dos (2) clientes principales que llamaremos el Cliente A y Cliente G, los cuales poseen sus respectivas áreas de recursos humanos y de seguridad.

Asimismo, es fundamental conocer la dinámica y participación de cada uno de estos entes al proceso de selección, por lo que se reflejado en el siguiente gráfico.

Figura 2

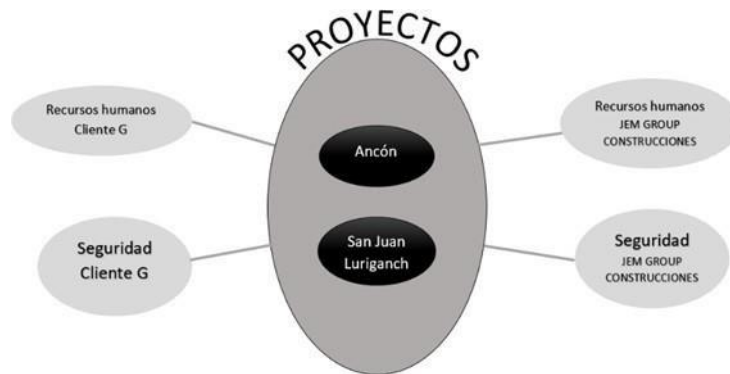
Diagrama relacional de recursos humanos y seguridad con el Cliente A



Nota. Elaboración propia

Figura 3

Diagrama relacional de recursos humanos y seguridad con el Cliente G



Nota. Elaboración propia

En las figuras 1 y 2 se muestra la relación entre Cliente y JEM Group Construcciones, además de las áreas involucradas en el proceso de selección de personal para los proyectos vigentes.

El proceso de selección de la empresa para puestos operativos inicia con el requerimiento del área usuaria de las coordinaciones de internas y de externas mediante un correo sustentando la necesidad dirigida a Coordinación Administrativa.

Seguidamente, la coordinadora administrativa analiza e informa a la gerencia sobre dicha petición para tomar la decisión de aceptar o rechazar el requerimiento.

Si el requerimiento es aprobado, se estaría iniciando la etapa de reclutamiento la cual según descrita en las entrevistas con la coordinadora administrativas y los analistas de selección, señalan las siguientes características:

- ✓ Emplean la búsqueda de candidatos por reclutamiento interno a través de referidos de los mismos trabajadores o recomendados del gerente general.
- ✓ Nunca han manejado otras fuentes de reclutamiento ni plataformas de empleo.
- ✓ Indican que dichos referidos en varias oportunidades no cuentan con los datos personales actualizados, lo que genera que la comunicación de propuesta laboral no llegue a tiempo.

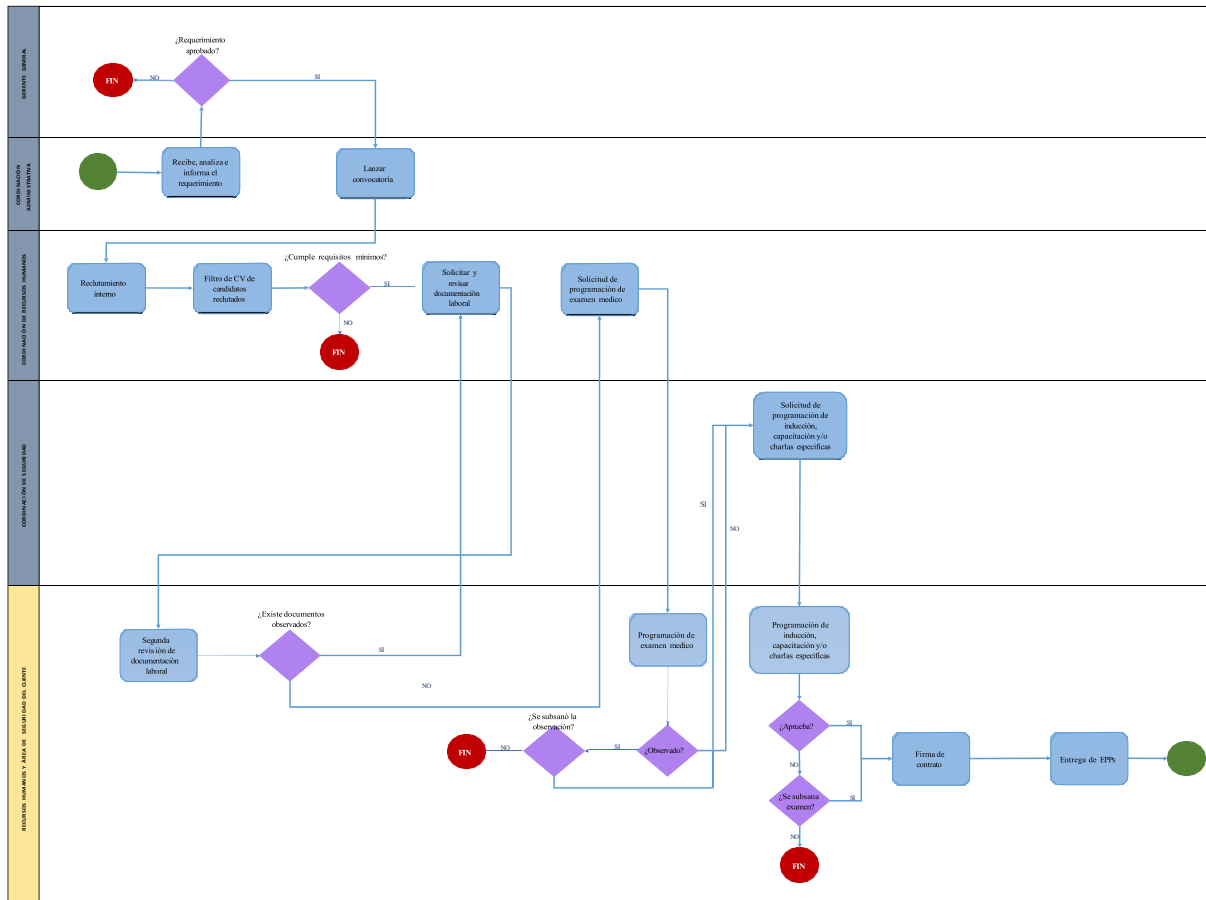
- ✓ Asimismo, indican que en algunas ocasiones las personas referidas no tienen la disponibilidad en el momento de la comunicación de la propuesta laboral, por lo que, dependiendo de la urgencia de la necesidad, los analistas se sujetan a las fechas disponibles que tengan los referidos para iniciar el proceso de selección.
- ✓ Luego de contactarse con el referido, se le solicita su currículum vitae donde se realiza un primer filtro según el perfil de puesto.
- ✓ Manejan una matriz de perfiles de puesto que les permite realizar el filtro de candidatos.
- ✓ El tiempo promedio para ejecutar esta etapa de reclutamiento es de 4 días.
- ✓ Son 3 personas involucradas y responsables que esta etapa se lleve a cabo y son la coordinadora de recursos humanos y dos (2) analistas, asimismo cabe mencionar que cada analista está tiene a su cargo un cliente.

Luego de estas actividades se inicia el proceso de selección la cual empieza con la recopilación y validación de toda la documentación laboral, el examen médico, la inducción y capacitaciones, entrega de EPP y firma del contrato, a continuación, señalaremos algunas características de esta etapa:

- ✓ Los candidatos completan tres (3) formatos proporcionados por la empresa, siendo el Formato de información personal, carta de no tener antecedentes penales ni policiales y declaración de domicilio.
- ✓ La documentación laboral solicitada consta de Canet de construcción civil, DNI vigente, antecedentes penales y policiales, Recibo de luz y/o agua, partida de matrimonio, DNI de los hijos, certificado ley notariada.
- ✓ Aquí es donde se solicita la programación de examen médicos al cliente, la cual no hay mayor inconveniente hasta la recepción de los resultados donde se puede percibir cierta saturación por parte de la clínica desde la atención hasta la espera por los resultados que puede durar hasta 3 o 4 días.
- ✓ La programación de la inducción y capacitaciones por parte del Cliente 1, se torna complicado ya que en varias oportunidades la espera es prolongada debido a que esperan un mínimo de cupos para agendar las fechas.
- ✓ Se presenta en varias situaciones que luego de firmado su contrato laboral, no pueden aun incorporarse a su centro de labores por falta de Equipos de protección personal (EPPS).
- ✓ El tiempo promedio para ejecutar esta etapa de selección es de 22 a 23 días.

Figura 4

Flujograma actual del proceso de selección



Nota. Elaboración propia

Luego de conocer el proceso de selección que viene desarrollándose en la empresa desde el requerimiento hasta la contratación formal del candidato, es importante conocer los tiempos promedio que conlleva cada etapa, así que por contrataciones históricas es que se ha permitido estimar dichos tiempos, debido a que no se ha llevado un control hasta el momento del mapeo de estos tiempos.

Tabla 1*Cuadro de tiempos históricos del proceso de selección de personal por puesto*

Puesto	Días	Categoría	Tipo de Capacitación
COORDINADOR DE REDES EXTERNAS	29	PROFESIONAL CON ESPECIALIDADES	BASICAS
COORDINADOR REDES INTERNAS	29	PROFESIONAL CON ESPECIALIDADES	BASICAS
COORDINADOR TUBERIA DE CONEXION	29	PROFESIONAL CON ESPECIALIDADES	BASICAS
COORDINADOR GENERAL DE REDES INTERNAS	29	PROFESIONAL CON ESPECIALIDADES	BASICAS
PROFESIONAL DE INTERNAS	29	TECNICO	BASICAS
ANALISTA REDES INTERNAS	29	TECNICO	BASICAS
SUPERVISOR REDES INTERNAS	29	PROFESIONAL CON ESPECIALIDADES	BASICAS
SUPERVISOR TUBERIA DE CONEXION	33	PROFESIONAL CON ESPECIALIDADES	ESPECIFICAS
SUPERVISOR DE HABILITACION	29	PROFESIONAL CON ESPECIALIDADES	BASICAS
TECNICO REDES INTERNAS	29	TECNICO	BASICAS
AYUDANTE REDES INTERNAS	29	APOYO	BASICAS
EXCAVADOR TUBERIA DE CONEXION	33	TECNICO	ESPECIFICAS
FUSIONISTA TUBERIA DE CONEXION	33	TECNICO	ESPECIFICAS
AYUDANTE DE FUSIONISTA	29	APOYO	BASICAS
DEMOLEDOR DE PAVIMENTO Y ASFALTO	29	TECNICO	BASICAS
HABILITADOR GAS NATURAL	29	TECNICO	BASICAS
ASISTENTE REDES INTERNAS	29	TECNICO	BASICAS
RESIDENTE OBRA DE REDES EXTERNAS	29	TECNICO	BASICAS
SUPERVISOR CONTROL DE CALIDAD	29	PROFESIONAL CON ESPECIALIDADES	BASICAS
CAPATAZ DE OBRA EXCAVACION	33	TECNICO	ESPECIFICAS
CAPATAZ DE OBRA COMPACTACION	33	TECNICO	ESPECIFICAS
CORTADOR DE PAVIMENTO Y ASFALTO	29	APOYO	BASICAS
EXCAVADOR REDES EXTERNAS	33	TECNICO	ESPECIFICAS
OPERADOR DE MAQUINARIA	33	TECNICO	ESPECIFICAS
COMPACTADOR	29	APOYO	BASICAS
CONDUCTOR	29	APOYO	BASICAS
VIGIA DE EXCAVACION	33	APOYO	ESPECIFICAS
SEÑALERO	29	APOYO	BASICAS
FUSIONISTA	33	APOYO	ESPECIFICAS
REPLANTEADOR	29	APOYO	BASICAS
TECNICO GPS	29	TECNICO	BASICAS
TECNICO RDS	33	TECNICO	ESPECIFICAS

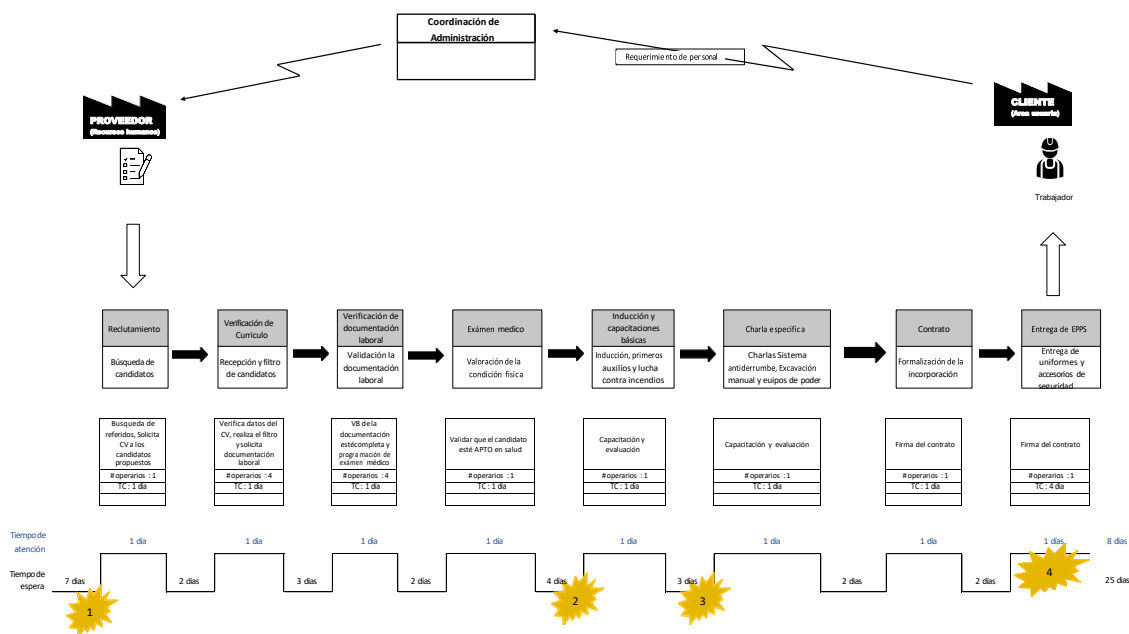
Nota. Elaboración propia

En el cuadro podemos observar los tiempos promedio para cubrir el requerimiento por puestos operativos que existen en la empresa, entendiendo que cada puesto tiene ciertas características exigidas que son importantes por lo que el proceso de selección entre uno y otro conllevaría un tiempo distinto.

Con la finalidad identificar la demora en el proceso y conseguir un mejor panorama se elaboró el siguiente mapa de la cadena de valor.

Figura 5

Mapa de la cadena de valor del proceso de selección actual



Nota. Elaboración propia

Mediante la figura 5, se observa la disgregación de dos (2) tiempos durante el proceso, el primero es el tiempo de atención en el que se ejecuta cada actividad y el segundo es el tiempo de espera que se refiere a demoras, tiempos muertos y/o espera de resultados.

Cabe mencionar que para la elaboración del mapeo de la cadena de valor se realizó por datos proporcionados durante las entrevistas ejecutadas a la coordinadora administrativa y personal de recursos humanos.

Analizando el mapa, se puede afirmar que el tiempo que genera valor en el proceso de selección es equivalente al 24.24% y asimismo el tiempo que no genera valor es del 75.76%, por tanto, se espera que la propuesta aporte cambios positivos para la mejora de estos indicadores.

3.2. Descripción de las actividades realizadas por el bachiller

Las actividades desarrolladas para la obtención y recabado de los datos que permitieron el análisis de la presente investigación, consistió en la ejecución de cuatro entrevistas realizadas a la coordinadora administrativa, coordinadora de recursos humanos y a sus dos analistas.

Se elaboro el diagrama de Ishikawa para conocer las causas raíz de la problemática con el soporte del área coordinación de recursos humanos se pudo identificar las causas y posibles soluciones.

Adicional a ello, se aplicó una encuesta al personal operativo de las coordinaciones de redes internas y externas con la finalidad de conocer su percepción del proceso de selección al cual se sometieron antes de ingresar a la empresa. De igual manera, se aplicó una encuesta al personal ejecutivo perteneciente de las coordinaciones de administración y recursos humanos para conocer su percepción respecto a la gestión que actualmente se está llevando.

CAPITULO IV: APLICACIÓN PRÁCTICA

4.1. Desarrollo practico de los aportes del bachiller a la organización

El desarrollo de la propuesta beneficiará a la empresa en cuanto a la mejora y materialización del proceso de selección de personal de las Coordinaciones de Externas e Internas, mediante herramientas que permitan su formalización, además del mapeo de tiempos de atención y del control de las actividades involucradas en el proceso.

4.1.1. Desarrollo del Caso

Propuesta del proceso de selección de personal para optimizar su incorporación en la empresa JEM GROUP CONSTRUCCIONES SAC 2023

INDICE

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. OBJETIVO**
- 3. ALCANCE**
- 4. INTRUCCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y USO**
- 5. RESPONSABLES**
- 6. PROPUESTA**
- 7. CONCLUSIONES**

1. INTRODUCCIÓN

La Propuesta del proceso de selección de personal para optimizar su incorporación en la empresa JEM GROUP CONSTRUCCIONES SAC 2023, presenta en principio un flujograma del proceso y la identificación de los tiempos esperados para ejecutar cada actividad. Luego visualizaremos un formato del cronograma que permitirá visualizar los plazos establecidos y por último el procedimiento que será el soporte para del proceso.

2. OBJETIVO

Presentar una propuesta del proceso de selección de personal que permita señalar las mejoras, formalice los pasos a seguir por etapa y defina los tiempos en el proceso en mención para optimizar la incorporación del personal a la empresa.

3. ALCANCE

La presente propuesta rige para el personal operativo perteneciente a las Coordinaciones de Externas e Internas en las obras Obras/Proyectos donde JEM GROUP CONSTRUCCIONES SAC 2023 ejerza presencia y además que se ejecuten en el Perú.

4. INSTRUCCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y USO

- ✓ La implementación y uso de la presente propuesta deber ser revisado y aprobado por la Gerencia General.
- ✓ Luego de tomar la decisión de implementación es primordial comunicar a todo el personal comprendido en la propuesta.
- ✓ Asimismo, de implementarse, se deberá realizar gestiones que permitan su actualización y mejora constante de acuerdo a la situación futura de la empresa; dichos cambios deben ser revisados y aprobados por la Coordinación de Recursos Humanos, Coordinación administrativa y Gerencia General.

5. RESPONSABLES

Encargados de Coordinación Administrativa, Coordinación de Recursos Humanos, Coordinación de Seguridad y el Gerente General.

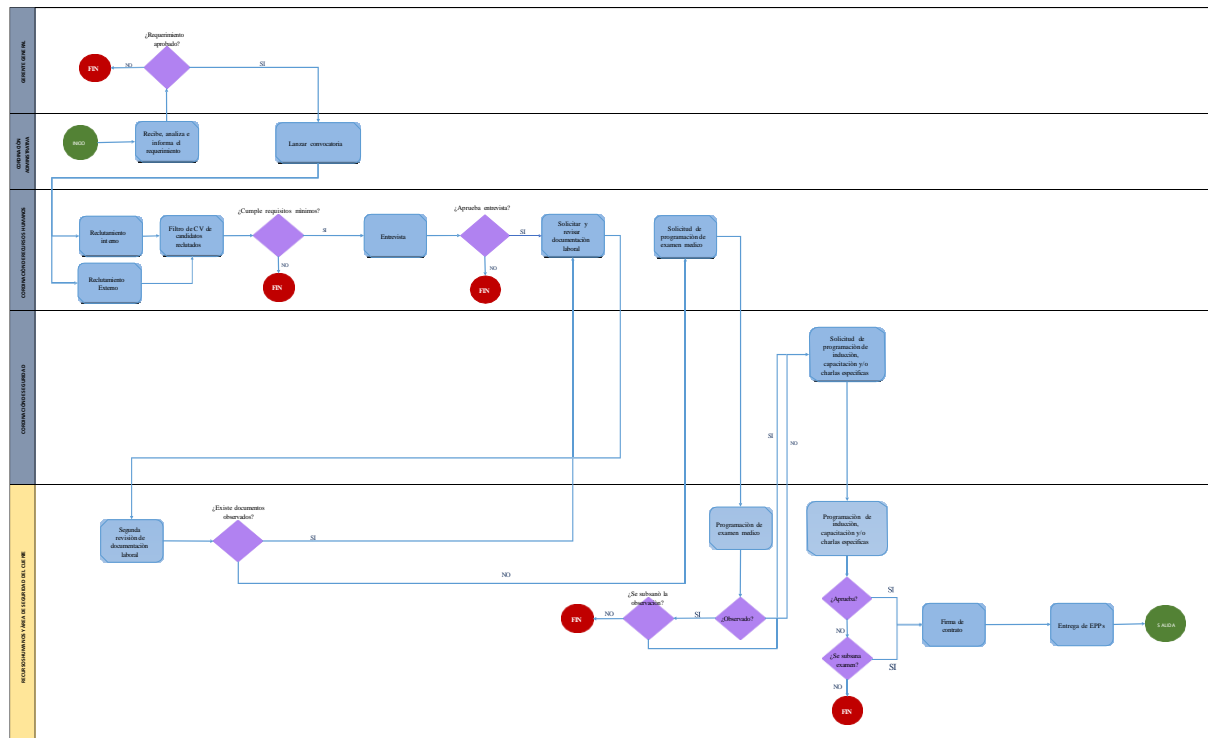
6. PROPUESTA

6.1 Elaboración de un flujograma y mapa de flujo de valor

A partir de las causas analizadas con las herramientas empleadas e información del proceso actual proporcionado por la empresa se define el siguiente diagrama de flujo donde se refleja el proceso de selección propuesto.

Figura 6

Flujograma propuesto del proceso de selección



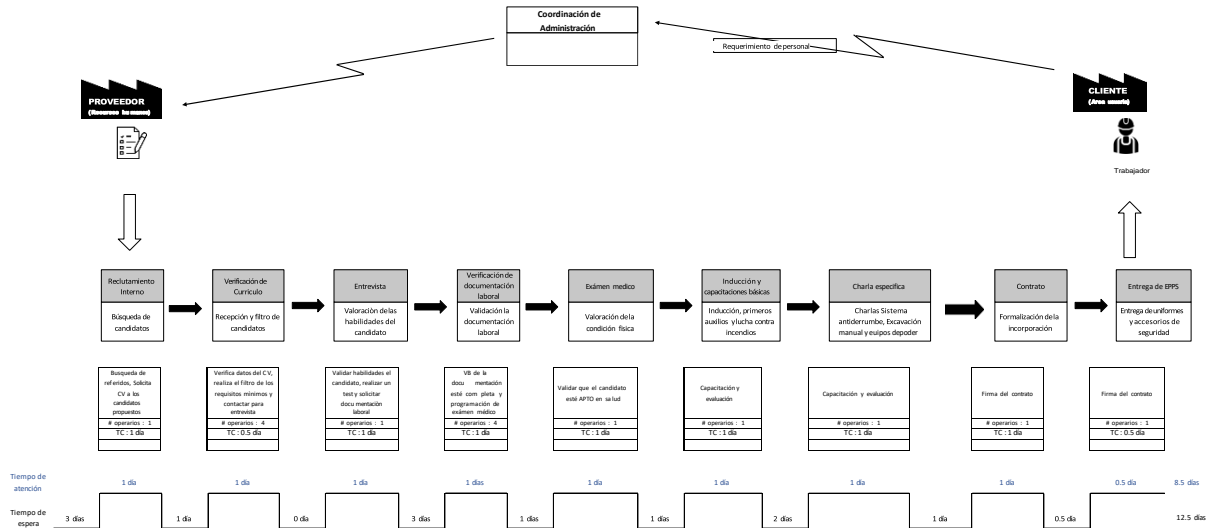
Nota. Elaboración propia

Tomando en cuenta el nuevo flujo de proceso para la empresa, se graficó un mapa de flujo de valor (VSM) en donde muestra los tiempos efectivos propuestos que aportarán a la optimización del proceso; asimismo dicho mapa permitió la elaboración del cronograma de ejecución de actividades.

El diseño propuesto del proceso considera para la etapa de reclutamiento la inclusión de una fuente externa para la búsqueda de candidatos, considerando que los tiempos que conlleva el reclutamiento para el tipo de fuente es diferente se muestra los siguientes mapas de flujo de valor para cada caso.

Figura 7

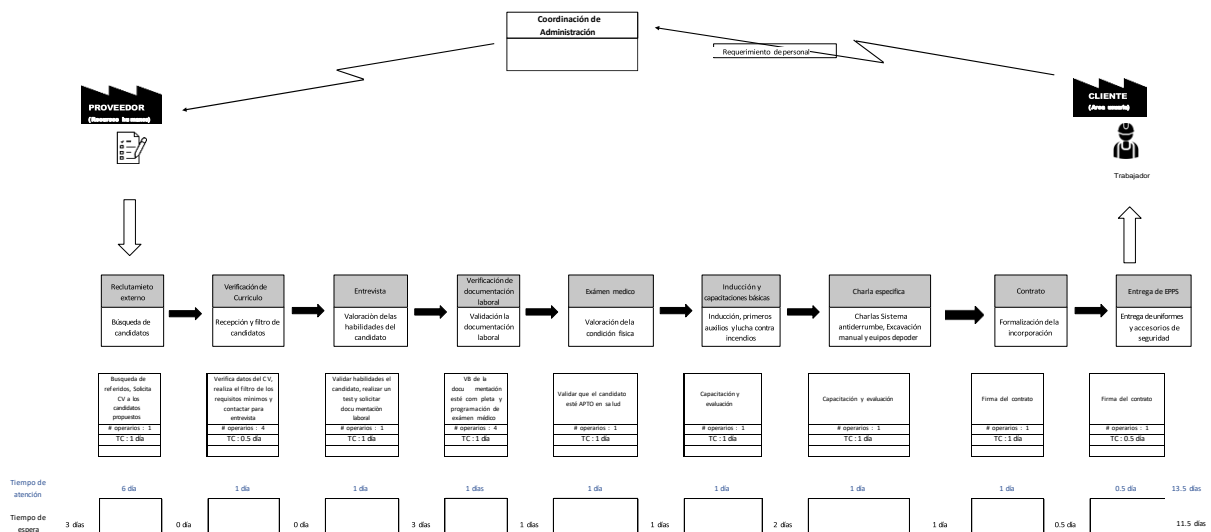
Mapa del flujo de valor propuesto del proceso de selección de personal con reclutamiento interno



Nota. Elaboración propia

Figura 8

Mapa del flujo de valor propuesto del proceso de selección de personal con reclutamiento externo



Nota. Elaboración propia

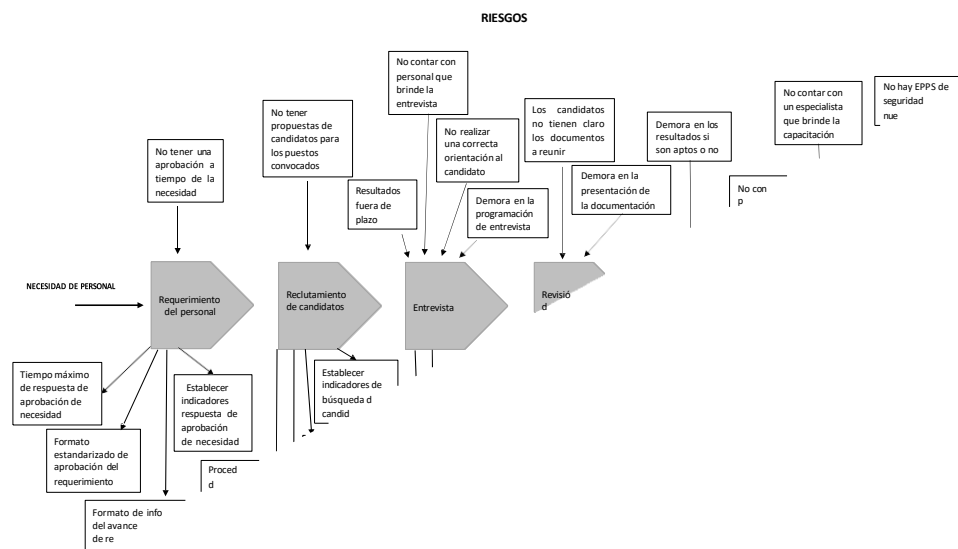
6.2 Identificación y numeración de los riesgos asociados a las actividades

Establecido el flujo del proceso y el mapa de flujo de valor determinando los tiempos efectivos y de espera, procederemos a evaluar los puntos críticos relacionados a las principales actividades, con la finalidad de establecer medidas preventivas y controles que permitirán monitorear el proceso.

- ✓ Requerimiento del personal
 1. No tener una aprobación a tiempo de la necesidad
- ✓ Reclutamiento de candidatos
 1. No tener propuestas de candidatos para los puestos convocados
- ✓ Entrevista
 1. No contar con personal que brinde la entrevista
 2. No realizar una correcta orientación al candidato
 3. Demora en la programación de entrevista
 4. Resultados fuera de plazo
- ✓ Revisión de documentación laboral
 1. Los candidatos no tienen claro los documentos a reunir
 2. Demora en la presentación de la documentación
- ✓ Examen medico
 1. Demora en los resultados si son aptos o no
 2. Tiempo máximo de respuesta de examen medico
- ✓ Capacitación
 1. No contar con programación a tiempo
 2. Demora en los resultados de la evaluación
 3. No contar con un especialista que brinde la capacitación
- ✓ Incorporación
 1. Retrasos en la firma de contrato
 2. No hay EPPS de seguridad para los nuevos trabadores
 3. Atrasos en los ingresos a tiempo

Figura 9

Gráfico de PCC para el proceso de selección



Nota. Elaboración propia

6.3 Definir indicadores a medir

Del estudio del proceso y del análisis de las causas raíz de la problemática, se observó que no se cuenta con indicadores que den soporte al proceso facilitando un monitoreo y la aplicación de medidas preventivas o correctivas, en consecuencia, una mejora continua del proceso.

Por tanto, para abordar la inexistencia de indicadores se diseñaron los que se presentan a continuación:

a) Tiempos de Respuesta de Aprobación de Necesidad

Indicador orientado a calcular el porcentaje de aprobaciones de necesidad ejecutadas dentro de un plazo esperado de hasta 3 días calendarios. Cabe mencionar que el tiempo se calcula desde la fecha del requerimiento de personal solicitado por el área usuaria hasta la fecha de confirmación a recursos humanos respecto a la aprobación por parte del área de coordinación administrativa.

Figura 10

Ficha técnica del Indicador Tiempos de Respuesta de Aprobación de Necesidad

Nota. Elaboración propia

b) Tiempos de Respuesta de Reclutamiento de Candidatos


Indicador orientado a calcular los tiempos de respuestas promedio para el reclutamiento de candidatos. Cabe mencionar que el tiempo se calcula desde la fecha de inicio de la convocatoria confirmado por el área de coordinación administrativa hasta la fecha donde el candidato aprueba los requisitos mínimos solicitados, los cuales son revisados por los analistas del área de coordinación de recursos humanos.

Este indicador permite conocer el tiempo de reclutamiento de candidatos que se encuentran dentro del tiempo estándar o si se encuentran en situación crítica al estar por encima de los

tiempos estándar esperados. Permite desagregarlo por el tipo de fuente que se empleó (interna y/o externa), asimismo por el tipo de puestos (básicos y/o específicos).

Figura 11

Ficha técnica del Indicador Tiempos de Respuesta de Reclutamiento de Candidatos

		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES JEM GROUP CONSTRUCCIONES				
INFORMACIÓN GENERAL DE INDICADORES						
NOMBRE DEL INDICADOR	TIEMPOS DE RESPUESTA DE RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS					
SÍMBOLO	ITRR					
PROCESO(S) RELACIONADO(S)	Proceso de convocatoria y primer filtro de CV de candidatos					
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	El Índice que permite conocer los tiempos de respuestas promedio para el reclutamiento de candidatos, desde la fecha de inicio de la convocatoria hasta la fecha donde el candidato pasa el primer filtro de requisitos					
FÓRMULA DE CÁLCULO	$ITRR = \sum TRR / NCF$					
VARIABLES QUE LO CONFORMAN	ITRR	Indicador de Actividades realizadas en reclutamiento	NCF	Numero de candidatos que pasan el primer filtro		
	TRR	Tiempo de respuesta reales en días calendarios				
CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR						
TIPO	Eficiencia					
UNIDAD DE MEDICIÓN	FUENTE			TENDENCIA		
días	Base de datos proceso seleccion			Negativa		
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN Y CÁLCULO	FRECUENCIA DE REVISIÓN Y ANALISIS			MÉTODO DE GRAFICACIÓN DE RESULTADOS		
Mensual	Mensual			Diagrama de tendencias		
MEDIO DE AUTOMATIZACIÓN	CONSOLIDACIÓN			NIVEL DE DESAGREGACIÓN		
Tablas en excel	El indicador se calculará por mes y también se analizará el acumulado del año vigente			Se puede desagregar por: - Tipo de convocatoria (Interna o Externa) - Categoría de puesto		
GESTIÓN DEL INDICADOR						
NIVEL DE REFERENCIA	ID. ESTADO	CRITERIO DE CLASIFICACIÓN				
	DESEABLE	<= 3 días / Convocatorias Internas <= 7 días / Convocatorias externas <= 5 días / Apoyo <= 5 días / Técnico <= 7 días / Profesional con especialidades				
	ACEPTABLE	3 < días / Convocatorias Internas 7 < días / Convocatorias externas 5 < días / Apoyo 5 < días / Técnico 7 < días / Profesional con especialidades				
	CRÍTICO	> 4 días / Convocatorias Internas > 9 días / Convocatorias externas > 9 días / Apoyo > 9 días / Técnico > 12 días / Profesional con especialidades				
CRITERIOS PARA NIVEL DE REFERENCIA	Promover una tendencia historia					
INDICADORES RELACIONADOS	INDICADORES CAUSA			INDICADORES EFECTO		
	▼ TIEMPOS DE RESPUESTA DE RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS			▼ TIEMPOS DE RESPUESTA DE ENTREVISTA		
RESPONSABLE DE FORMULAR	RESPONSABLE DE CALCULAR		RESPONSABLE DE ANALIZAR			
Coordinador de Recursos Humanos	Analista de Recursos Humanos		Coordinadora de Administración			
USUARIOS	Coordinador de Recursos Humanos, Analista de Recursos Humanos y Coordinadora de Administración					

Nota. Elaboración propia

c) Tiempos de Respuesta de Entrevista

Indicador orientado a calcular los tiempos promedio para que el candidato asista a entrevista. Cabe mencionar que el tiempo se calcula desde la fecha en que el candidato postula a la convocatoria o es notificado por el analista en el caso de convocatorias internas hasta la fecha en el que el candidato asiste a entrevista.

Este indicador permite conocer que el tiempo transcurrido hasta la ejecución de la entrevista al candidato se encuentre dentro del tiempo estándar o si se encuentra en situación crítica al estar por encima de los tiempos estándar esperados. Permite desagregarlo por el tipo de fuente que se empleó (interna y/o externa), asimismo por el tipo de puestos (básicos y/o específicos).

Figura 12

Ficha técnica del Indicador Tiempos de Respuesta de Entrevista

JEM GROUP CONSTRUCCIONES		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES JEM GROUP CONSTRUCCIONES			
INFORMACIÓN GENERAL DE INDICADORES					
NOMBRE DEL INDICADOR	TIEMPOS DE RESPUESTA DE ENTREVISTA				
SÍMBOLO	ITRE				
PROCESO(S) RELACIONADO(S)	Proceso de convocatoria y entrevista				
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	El Índice que permite conocer los tiempos promedio para que el candidato asista a entrevista, desde la fecha que el candidato postula a la convocatoria hasta la fecha en el que el candidato asiste a entrevista				
FÓRMULA DE CÁLCULO	$ITRE = \sum TRR / NCE$				
VARIABLES QUE LO CONFORMAN	ITRE	Indicador de Actividades realizadas para entrevista	NCE	Numero de candidatos que pasan a entrevista	
	TRR	Tiempo de respuesta reales en días calendarios			
CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR					
TIPO	Eficiencia				
UNIDAD DE MEDICIÓN	días		FUENTE	Base de datos proceso seleccion	
TENDENCIA	Negativa				
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN Y CÁLCULO	Mensual		FRECUENCIA DE REVISIÓN Y ANÁLISIS	Mensual	
METODO DE GRAFICACIÓN DE RESULTADOS	Diagrama de tendencias				
MEDIO DE AUTOMATIZACIÓN	Tablas en excel			CONSOLIDACIÓN	NIVEL DE DESAGREGACIÓN
	El indicador se calculará por mes y también se analizará el acumulado del año vigente			Se puede desagregar por: - Tipo de convocatoria (Interna o Externa) - Puesto	
GESTIÓN DEL INDICADOR					
NIVEL DE REFERENCIA	ID. ESTADO	CRITERIO DE CLASIFICACIÓN			
	DESEABLE	<= 4 días / Convocatorias Internas <= 8 días / Convocatorias externas <= 4 días / Puesto básico <= 8 días / Puesto específico			
	ACEPTABLE	4 < días / Convocatorias Internas 8 < días / Convocatorias externas 4 < días / Puesto básico 8 < días / Puesto específico			
	CRÍTICO	> 6 días / Convocatorias Internas > 10 días / Convocatorias externas > 5 días / Puesto básico > 10 días / Puesto específico			
CRITERIOS PARA NIVEL DE REFERENCIA	Promover una tendencia historia				
INDICADORES RELACIONADOS	INDICADORES CAUSA			INDICADORES EFECTO	
	TIEMPOS DE RESPUESTA DE ENTREVISTA			TIEMPOS DE RESPUESTA DE GESTIÓN DOCUMENTAL LABORAL	
RESPONSABLE DE FORMULAR	RESPONSABLE DE CALCULAR		RESPONSABLE DE ANALIZAR		
Coordinador de Recursos Humanos	Analista de Recursos Humanos		Coordinadora de Administración		
USUARIOS	Coordinador de Recursos Humanos, Analista de Recursos			Humanos y Coordinadora de Administración	

Nota. Elaboración propia

d) Tiempos de Respuesta de Gestión Documental Laboral

Indicador orientado a calcular los tiempos promedio en que se envía a revisión la documentación laboral del candidato al Cliente. Cabe mencionar que el tiempo se calcula desde la fecha que se le solicita al candidato la documentación laboral hasta la fecha en el que se

envía a revisión la documentación laboral al Cliente (Cliente G o Cliente A) para ser validado si están conformes y/o completos.

Este indicador permite conocer que el tiempo de gestión de la documentación laboral se encuentra dentro del tiempo estándar o si se encuentra en situación crítica al estar por encima de los tiempos estándar esperados. Permite desagregarlo por el tipo de puestos (básicos y/o específicos).

Figura 13

Ficha técnica del Indicador Tiempos de Respuesta de Gestión Documental Laboral

JEM GROUP CONSTRUCCIONES		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES JEM GROUP CONSTRUCCIONES			
INFORMACIÓN GENERAL DE INDICADORES					
NOMBRE DEL INDICADOR	TIEMPOS DE RESPUESTA DE GESTIÓN DOCUMENTAL LABORAL				
SÍMBOLO	ITRD				
PROCESO(S) RELACIONADO(S)	Proceso de gestión de la documentación laboral				
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	El índice que permite conocer los tiempos promedio en que se envía a revisión la documentación laboral del candidato al cliente, desde la fecha que se le solicita al candidato la documentación hasta la fecha en el que se envía a revisión la documentación laboral				
FÓRMULA DE CÁLCULO	$ITRD = \sum TRR / NDE$				
VARIABLES QUE LO CONFORMAN	ITRD	Indicador de Actividades realizadas de gestión documental laboral	NDE	Numero de candidatos con documentación enviada	
	TRR	Tiempo de respuesta reales en días calendarios			
CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR					
TIPO	Eficiencia				
UNIDAD DE MEDICIÓN	días	FUENTE		TENDENCIA	
		Base de datos proceso seleccion		Negativa	
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN Y CÁLCULO	Mensual	FRECUENCIA DE REVISIÓN Y ANÁLISIS		MÉTODO DE GRAFICACIÓN DE RESULTADOS	
		Mensual		Diagrama de tendencias	
MEDIO DE AUTOMATIZACIÓN	Tablas en excel	CONSOLIDACIÓN		NIVEL DE DESAGREGACIÓN	
		El indicador se calculará por mes y también se analizará el acumulado del año vigente		Se puede desagregar por: - Puesto	
GESTIÓN DEL INDICADOR					
NIVEL DE REFERENCIA	ID. ESTADO	CRITERIO DE CLASIFICACIÓN			
	DESEABLE	<= 3 días			
	ACEPTABLE	4 días			
	CRÍTICO	> 5 días			
CRITERIOS PARA NIVEL DE REFERENCIA	Promover una tendencia historia				
INDICADORES RELACIONADOS	INDICADORES CAUSA			INDICADORES EFECTO	
	▼	TIEMPOS DE RESPUESTA DE GESTIÓN DOCUMENTAL LABORAL		▲	
RESPONSABLE DE FORMULAR	RESPONSABLE DE CALCULAR		RESPONSABLE DE ANALIZAR		
Coordinador de Recursos Humanos	Analista de Recursos Humanos		Coordinadora de Administración		
USUARIOS	Coordinador de Recursos Humanos, Analista de Recursos Humanos y Coordinadora de Administración				

Nota. Elaboración propia

e) Tiempos de Respuesta de Examen Medico

Indicador orientado a calcular el porcentaje de resultados de examen médico dentro de un plazo esperado de hasta 3 días calendarios. Cabe mencionar que el tiempo se calcula desde la fecha en el que se solicita la programación de evaluación médica hasta la fecha de recepción de resultados del examen médico, comunicados por el Cliente (Cliente G y/o Cliente A).

En caso de que este indicador se encuentre en estado crítico es decir inferior al 75%, será una alerta para evaluar la posibilidad de negociar con nuevas clínicas comunicando al Cliente el estado que se está presentando en el proceso.

Figura 14

Ficha técnica del Indicador Tiempos de Respuesta de Examen Médico

Nota. Elaboración propia

f) Tiempos De Respuesta De Capacitación


Indicador orientado a calcular los tiempos promedio hasta la recepción de resultados de la capacitación. Cabe mencionar que el tiempo se calcula desde la fecha en el que se solicita la programación por parte del área de coordinación de seguridad de JEM GROUP CONSTRUCCIONES SAC hasta la fecha de recepción de resultados de la evaluación de capacitación, comunicados por el Cliente (Cliente G y/o Cliente A).

Este indicador permite conocer que el tiempo hasta la recepción de resultados de la evaluación de capacitación se encuentra dentro del tiempo estándar o si se encuentra en situación crítica al estar por encima de los tiempos estándar esperados. Permite desagregarlo por el tipo de puestos (básicos y/o específicos).

En caso de que este indicador se encuentre en estado crítico es decir superior a los tiempos estándar establecidos será una alerta para evaluar la posibilidad de integrar la actividad de capacitación a la empresa JEM GROUP CONSTRUCCIONES SAC comunicando al Cliente el estado que se está presentando en el proceso.

Figura 15

Ficha técnica del Indicador Tiempos de Respuesta de Capacitación

		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES JEM GROUP CONSTRUCCIONES					
INFORMACIÓN GENERAL DE INDICADORES							
NOMBRE DEL INDICADOR	TIEMPOS DE RESPUESTA DE CAPACITACIÓN						
SÍMBOLO	IRC						
PROCESO(S) RELACIONADO(S)	Proceso de capacitación						
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	El Índice que permite conocer los tiempos promedio hasta la recepción de resultados de la capacitación, desde la fecha en el que se solicita programación hasta la fecha de recepción de resultados						
FÓRMULA DE CÁLCULO	$IRC = \sum NRCX / NRC$						
VARIABLES QUE LO CONFORMAN	IRC	Indicador de Actividades Realizadas para la capacitación	NRC	Numero de capacitaciones con resultados			
	NRCX	Numero de capacitaciones con resultado dentro de los 3 días					
CARÁCTERÍSTICAS DEL INDICADOR							
TIPO	Eficiencia						
UNIDAD DE MEDICIÓN	días		FUENTE	Base de datos proceso seleccion		TENDENCIA	Positiva
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN Y CÁLCULO	Mensual		FRECUENCIA DE REVISIÓN Y ANÁLISIS	Mensual		METODO DE GRAFICACIÓN DE RESULTADOS	Diagrama de tendencias
NIVEL DE AUTOMATIZACIÓN	Tablas en excel		CONSOLIDACIÓN	El indicador se calculará por mes y también se analizará el acumulado del año vigente		NIVEL DE DESAGREGACIÓN	Se puede desagregar por: - Tipo de capacitación (Básicas y Específicas)
GESTIÓN DEL INDICADOR							
NIVEL DE REFERENCIA	ID. ESTADO	CRITERIO DE CLASIFICACIÓN					
	DESEABLE	<= 2 días / Capacitaciones básicas <= 3 días / Capacitaciones específicas					
	ACEPTABLE	2 < días / Capacitaciones básicas 4 < días / Capacitaciones específicas					
	CRÍTICO	> 4 días / Capacitaciones básicas > 6 días / Capacitaciones específicas					
CRITERIOS PARA NIVEL DE REFERENCIA	Promover una tendencia historia						
INDICADORES RELACIONADOS	INDICADORES CAUSA			INDICADORES EFECTO			
	▼	TIEMPOS DE RESPUESTA DE CAPACITACIÓN			▼	TIEMPOS DE RESPUESTA DE INCORPORACIÓN	
RESPONSABLE DE FORMULAR	RESPONSABLE DE CALCULAR		RESPONSABLE DE ANALIZAR				
Coordinador de Recursos Humanos	Analista de Recursos Humanos		Coordinadora de Administración				
USUARIOS	Coordinador de Recursos Humanos, Analista de Recursos Humanos y Coordinadora de Administración						

Nota. Elaboración propia

g) Tiempos de Respuesta de Incorporación

Indicador orientado a calcular los tiempos promedio para que el candidato firme contrato. Cabe mencionar que el tiempo se calcula desde la fecha que el candidato postula a la convocatoria o es notificado por el analista en el caso de convocatorias internas hasta la fecha en el que el candidato firma contrato.

Este indicador permite conocer que el tiempo hasta la firma del contrato se encuentra dentro del tiempo estándar o si se encuentra en situación crítica al estar por encima de los tiempos estándar esperados. Permite desagregarlo por el tipo de fuente que se empleó (interna y/o externa), asimismo por el tipo de puestos (básicos y/o específicos).

Figura 16

Ficha técnica del Indicador Tiempos de Respuesta de Incorporación

JEM GROUP		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES JEM GROUP CONSTRUCCIONES				
INFORMACIÓN GENERAL DE INDICADORES						
NOMBRE DEL INDICADOR	TIEMPOS DE RESPUESTA DE INCORPORACIÓN					
SÍMBOLO	ITRI					
PROCESO(S) RELACIONADO(S)	Proceso de convocatoria y firma de contrato					
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	El Índice que permite conocer los tiempos promedio para que el candidato firme contrato, desde la fecha que el candidato postula a la convocatoria hasta la fecha en el que el candidato firma contrato					
FÓRMULA DE CÁLCULO	$ITRI = \sum TRR / NCC$					
VARIABLES QUE LO CONFORMAN	ITRI	Indicador de Actividades realizadas para la incorporación	NCC	Numero de candidatos contratados		
	TRR	Tiempo de respuesta reales en días calendarios				
CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR						
TIPO	Eficiencia					
UNIDAD DE MEDICIÓN	días	FUENTE			TENDENCIA	
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN Y CÁLCULO	Mensual	Base de datos proceso selección			Negativa	
NIVEL DE AUTOMATIZACIÓN	Tablas en excel	FRECUENCIA DE REVISIÓN Y ANÁLISIS			Método de Graficación de Resultados	
		Mensual			Diagrama de tendencias	
		CONSOLIDACIÓN			NIVEL DE DESAGREGACIÓN	
		El indicador se calculará por mes y también se analizará el acumulado del año vigente			Se puede desagregar por: - Tipo de convocatoria (Interna o Externa) - Tipo de capacitación (básicas o específicas)	
GESTIÓN DEL INDICADOR						
NIVEL DE REFERENCIA	ID. ESTADO	CRITERIO DE CLASIFICACIÓN				
	DESEABLE	Convocatorias Internas <= 15 días / C. básica <= 17 días / C. específica Convocatorias externas <= 19 días / C. básica <= 21 días / C. específica				
	ACEPTABLE	Convocatorias Internas 15 < días / C. básica 17 < días / C. específica Convocatorias externas 19 < días / C. básica 21 < días / C. específica				
	CRÍTICO	Convocatorias Internas > 18 días / C. básica > 20 días / C. específica Convocatorias externas > 22 días / C. básica > 24 días / C. específica				
CRITERIOS PARA NIVEL DE REFERENCIA	Promover una tendencia histórica					
INDICADORES RELACIONADOS	INDICADORES CAUSA			INDICADORES EFECTO		
	N/A			N/A		
RESPONSABLE DE FORMULAR	RESPONSABLE DE CALCULAR			RESPONSABLE DE ANALIZAR		
Coordinador de Recursos Humanos	Analista de Recursos Humanos			Coordinadora de Administración		
USUARIOS	Coordinador de Recursos Humanos, Analista de Recursos Humanos y Coordinadora de Administración					

Nota. Elaboración propia

6.4 Banco de Datos de Referidos

Si bien se conoce que la empresa tiene como única fuente de reclutamiento el uso de referidos, se ha detectado en la práctica ciertas falencias que podrían complicar la etapa de reclutamiento. La idea de manejar este banco de referidos es convertirla en una herramienta que nos permita sacar una ventaja en la reducción de tiempo para la búsqueda de candidatos, en la optimización de costos y además permitiendo a los trabajadores proponer en base a su experiencia y confianza.

Por este motivo con la finalidad de formalizar el proceso se plantea que las gestiones para la construcción del banco de datos de referidos inician cuando la coordinación de recursos humanos expone mensualmente mediante un correo masivo y/o comunicado vía WhatsApp a todos los trabajadores la necesidad de encontrar candidatos para ciertos puestos más solicitados y cuya referencia podría ser utilizadas al momento o para una futura necesidad.

A continuación, se muestra el banco de datos propuesto para la captación de referidos, proporcionando datos relevantes que permitirán un filtro ágil antes de la comunicación con el mismo.

Figura 17

Banco de Datos de Referidos

Referido		Datos Personales								Referido por	Puesto referido	Disponibilidad	Expectativa salarial	Última actualización	Obe
N°	Apellidos	Nombres	Fecha de Nacimiento	Edad	Dirección	Contacto	Correo electrónico	Grado académico	Carrera						
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															
21															
22															
23															

Nota. Elaboración propia

Asimismo, mostramos el modelo propuesto del mensaje que permitirá dar aviso a los trabajadores mediante las dos vías de comunicación necesarias y son el correo electrónico y WhatsApp.

Se toma en consideración que una de las fuentes de comunicación bastante usada en la empresa es el WhatsApp, además de ser un sistema de mensajería muy práctico que sería útil mantenerla, además de ser una ventaja para la comunicación en este tipo de avisos.

Por lo tanto, para el envío del mensaje vía correo electrónico y recepción de currículos es necesaria la creación de un buzón que permita recabar la información, del mismo modo en WhatsApp se necesitará crear una comunidad que integren todos y cada uno de los grupos de las áreas pertenecientes a JEM GROUP CONSTRUCCIONES SAC con la finalidad que todos trabajadores tengan conocimiento del aviso.

Figura 18

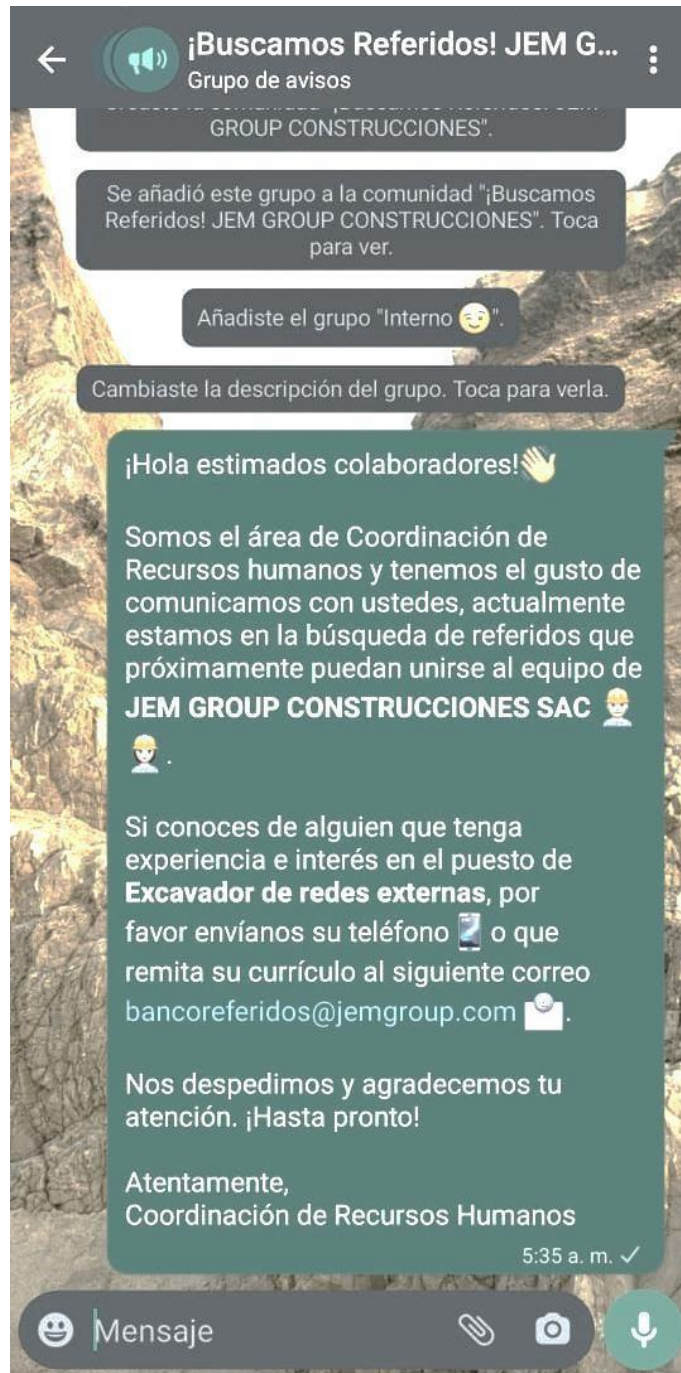
Modelo de solicitud de referidos vía correo electrónico

<p>Asunto: ¡Buscamos referidos!</p> <p>¡Hola estimado colaborador!</p> <p>Somos el área de Coordinación de Recursos humanos y tengo el gusto de comunicarme contigo, actualmente estamos en la búsqueda de referidos que próximamente puedan unirse al equipo de JEM GROUP CONSTRUCCIONES SAC.</p> <p>Si conoces de alguien que tenga experiencia e interés en el puesto de (Nombre del puesto), por favor envíanos su teléfono o que remita su currículum al siguiente correo bancoreferidos@jemgroup.com.</p> <p>Nos despedimos de usted y agradecemos tu atención. ¡Hasta pronto!</p> <p>Atentamente, Coordinación de Recursos Humanos</p>
--

Nota. Elaboración propia

Figura 19

Modelo de solicitud de referidos vía WhatsApp



Nota. Elaboración propia

6.5 Procedimiento propuesto

Procedimiento del proceso de selección de personal para optimizar su incorporación en la empresa JEM GROUP CONSTRUCCIONES SAC 2023

INDICE

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. DEFINICIONES
4. RESPONSABILIDADES
5. DESARROLLO
6. TIEMPOS DEL PROCESO
7. INDICADORES
8. HERRAMIENTAS

1. OBJETIVO

Establecer y describir detalladamente las actividades y roles que intervienen en el desarrollo del proceso de selección de personal, con la finalidad de formalizar y optimizar la ejecución de actividades.

2. ALCANCE

La presente propuesta rige para el personal operativo perteneciente a las Coordinaciones de Externas e Internas en las obras Obras/Proyectos donde JEM GROUP CONSTRUCCIONES SAC 2023 ejerza presencia y además que se ejecuten en el Perú.

3. DEFINICIONES

✓ **Analista:** Personal que participa en la Coordinación de Recursos humanos, que da soporte en las etapas de preparación, desarrollo y finalización del proceso de selección.

✓ **Capacitaciones básicas:** Primera etapa de capacitaciones que comprenden los temas de Inducción SIG, Primeros Auxilios y Lucha Contra Incendios.

✓ **Capacitaciones específicas:** Segunda etapa de capacitaciones que comprenden los temas de Excavación manual, Equipos de Poder y Sistemas de control anti-derrumbe en zanja.

✓ **Cliente:** Empresa que adquiere los servicios de JEM GROUP CONTRUCCIONES SAC para la ejecución sus obras.

✓ **Documentación laboral:** Son los documentos que sustentan los requisitos mínimos y específicos que debe presentar el candidato según el perfil y requerimiento de la empresa para ser contratado.

✓ **EPP:** Son Equipos de Protección de Personal que previenen accidentes laborales.

✓ **Perfil del puesto:** Es la herramienta que describe de manera concreta el objetivo y detalla las funciones del cargo, asimismo las características y requisitos que debe poseer la persona que asume el cargo.

4. RESPONSABILIDADES

El coordinador de Recursos Humanos es el responsable la correcta ejecución del procedimiento.

La coordinación de Seguridad es responsable de acuerdo con los roles y actividades que tiene establecido dentro del presente procedimiento.

5. DESARROLLO

5.1 ACTIVIDADES PRELIMINARES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

N°	Actividad	Rol	Descripción	Actividad sucesora	Actividad control
1.	Elaborar el requerimiento de personal	Responsable área usuaria de la coordinación externa e interna	Elabora el requerimiento de personal en función a la necesidad del servicio, lo remite a través de un correo sustentando la necesidad a Coordinación administrativa	2	
2.	Evaluar el requerimiento de personal	Coordinadora administrativa	<p>Evalúa si existe personal actual que pueda ser reubicado para cubrir esa necesidad y/o si la obra amerita la cantidad de personal que solicita requerimiento.</p> <p>¿Es viable ese requerimiento? SI: Continúa con la actividad 3 NO: Fin</p>	3 o Fin	
3.	Recibe y autoriza el requerimiento a Gerencia	Gerente General	<p>Toma conocimiento de la evaluación previa por Coordinación administrativa y autoriza el requerimiento para la convocatoria mediante correo electrónico a Coordinación administrativa.</p> <p>¿Considera valida la evaluación? SI: Continúa con la actividad 4 NO: Fin</p>	4 o Fin	C

4.	Recibe e informa la autorización del inicio de la ejecución del proceso de selección	Coordinadora Administrativa	Recibe y traslada la autorización del inicio de la ejecución del proceso de selección mediante un correo a Coordinación de Recursos Humanos	5	
5.	Asigna al analista	Coordinación de Recursos Humanos	Asigna al analista mediante correo el perfil, cantidad de puestos requeridos y los plazos de atención.	6	
6.	Difusión de la convocatoria	Analista	El analista realiza la búsqueda por orden de prioridad, usando en primer lugar fuentes internas mediante Banco de datos de referidos y luego al no obtener candidatos por esa vía, emplea las fuentes externas publicando la convocatoria a diversos medios y en las redes sociales.	5.2	Ejecución del proceso de selección de personal

5.2 EJECUCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

N°	Actividad	Rol	Descripción	Actividad sucesora	Actividad control
1.	Verificar el cumplimiento de requisitos mínimos	Analista	Verifica el cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos en el detalle de la publicación con la documentación del currículo. ¿Cumple los requisitos mínimos? SI: Continúa con actividad 2 NO: Fin	2 o Fin	
2.	Programa entrevistas e informa a los postulantes	Analista	Programa las entrevistas siguiendo los tiempos establecidos e informa al	3	

			postulante telefónicamente y por correo electrónico		
3.	Organiza la documentación para la entrevista personal	Analista	<p>Organiza la documentación para la entrevista personal y genera los documentos a utilizar</p> <p>Además, en el desarrollo de la entrevista se informa sobre la documentación laboral solicitada según el perfil.</p> <p>Para cada postulante se requiere armar una carpeta (física y virtual), que debe detallar los requisitos mínimos.</p>	4	
4.	Elaborar el reporte de resultados de la entrevista personal	Analista	<p>Elabora el reporte de resultados de la entrevista personal y lo comunica vía correo electrónico a la Coordinadora de Recursos Humanos.</p> <p>Y procede a llamar a los postulantes que aprobaron la entrevista para solicitar la documentación laboral.</p> <p>¿Candidato aprueba la entrevista? SI: Continúa con actividad 5 NO: Fin</p>	5 o Fin	C
5.	Recepción y revisión de documentación laboral	Analista	Recepción de la documentación laboral solicitada según el perfil de puesto y se realiza el primer filtro para su cumplimiento.	6	

6.	Solicita validación de la documentación laboral	Coordinadora de Recursos Humanos	Envía el correo solicitando la validación de la documentación recabada al Cliente para su revisión.	7	
7.	Validación de la documentación laboral presentada	Recursos Humanos del Cliente	Realiza un segundo filtro y valida la documentación. ¿Cumple la documentación laboral? SI: Continúa con actividad 8 NO: Regresa a la actividad 5	8	C
8.	Solicitar programación del examen médico	Coordinadora de Recursos Humanos	Solicitar mediante correo al Cliente la programación de examen médico de los candidatos que cumplen los requisitos.	9	C
9.	Programación del examen médico	Área de Recursos Humanos del Cliente	Responsable de programar e informar los horarios de las citas mediante correo a la Coordinación de Recursos Humanos de JEM GROUP CONSTRUCCIONES SAC.	10	
10.	Seguimiento y comunicación de resultados del examen médico	Analista	Hace el seguimiento de los resultados del examen médico comunicándose con el área de recursos humanos del Cliente, una vez recibido el correo de notificación de resultados informa a la Coordinación de Seguridad mediante correo electrónico. ¿Candidato tiene la condición de APTO? SI: Continúa con actividad 11 NO: Continúa con actividad 09	11	

11.	Solicitar programación de capacitaciones básicas	Coordinación de Seguridad	Solicitar mediante correo al Cliente la programación de capacitaciones básicas de los candidatos que pasaron el examen médico.	12	C
12.	Programación capacitaciones básicas	Área de Seguridad del Cliente	Responsable de programar e informar los horarios de capacitaciones básicas mediante correo a la Coordinación de Seguridad de JEM GROUP CONSTRUCCIONES SAC. ¿El perfil de puesto requiere charlas específicas? SI: Continúa con actividad 13 NO: Continúa con actividad 11	13	
13.	Solicitar programación de charlas específicas	Coordinación de Seguridad	Solicitar mediante correo al Cliente la programación de charlas específicas de los candidatos que aprobaron las capacitaciones básicas.	14	C
14.	Programación del examen de charlas específicas	Área de Seguridad del Cliente	Responsable de programar e informar los horarios de las charlas específicas mediante correo a la Coordinación de Seguridad de JEM GROUP CONSTRUCCIONES SAC. ¿Aprueba las capacitaciones específicas? SI: Continúa con actividad 15 NO: Continúa con actividad 13	15	
15.	Consolidación de la información y	Analista	Recepción y consolidación de la información de entrevistas, notas de		

	documentación del candidato		exámenes y documentación laboral del candidato para consolidarlo en su carpeta personal (física y virtual) del candidato.	16	
16.	Revisar la información y documentación del candidato	Coordinadora de Recursos Humanos	Revisa la carpeta personal (física y virtual) del candidato, y los remite mediante correo electrónico al área de recursos humanos del Cliente para la validación correspondiente, salvo observaciones que den lugar a alguna modificación. Si hubiera observaciones, solicita a través de correo electrónico al analista, la subsanación correspondiente.	17	
17.	Valida la carpeta personal del candidato y gestiona la contratación.	Área de Recursos Humanos del Cliente	Valida la carpeta personal (física y virtual) y gestiona el trámite para la firma del contrato, salvo si hubiera observaciones que necesiten modificación, para lo cual, solicita a la Coordinación de Recursos Humanos de JEM GROUP CONSUTRCCIONES SAC la subsanación correspondiente.	18	C
18.	Seguimiento entrega de EPPS	Analista	El analista realiza el seguimiento constante para que el Área de Seguridad del Cliente, entregue el EPPS al trabajador recientemente incorporado.	Fin del proceso	

6. TIEMPOS DEL PROCESO

Luego de presentar el flujo de proceso y las actividades que intervienen, es necesario dar mayor alcance respecto a los tiempos de ejecución de estas actividades, es decir poder definir la fecha en que inicia hasta cuando finaliza con el objetivo de contabilizar los días empleados, esta acción permitirá el control y la mejora constante a este proceso; cabe mencionar que en la empresa no ha habido un seguimiento a los tiempos por tanto el avance de cada actividad a sido realizado en base al criterio del personal responsable.

A continuación, los criterios para la contabilización de los días de cada actividad:

El tiempo de requerimiento de personal corresponde desde la solicitud del área usuaria hasta la confirmación a recursos humanos.

El tiempo de reclutamiento y primer filtro de CV corresponde desde la fecha de inicio de la convocatoria hasta la fecha donde el candidato pasa el primer filtro de requisitos.

El tiempo de entrevista corresponde desde la programación de las entrevistas hasta el resultado.

El tiempo de verificación de la documentación laboral corresponde desde la fecha que se le solicita al candidato la documentación hasta la fecha en que Cliente valida revisión de la documentación laboral.

El tiempo del Examen médico corresponde desde la fecha en el que se solicita programación hasta la fecha de recepción de resultados del examen médico.

El tiempo de Inducción y capacitaciones básicas corresponde desde la fecha en el que se solicita programación de capacitaciones básicas hasta la fecha de recepción de resultados.

El tiempo de Charla específica corresponde desde la fecha en el que se solicita programación de charlas específicas hasta la fecha de recepción de resultados.

El tiempo de Firma del contrato corresponde desde la fecha en el que se remite la carpeta personal del candidato hasta la firma de contrato.

El tiempo de Entrega de EPPS corresponde desde la firma del contrato hasta la entrega de EPPS.

Tabla 1*Tiempos esperados de atención del proceso de selección detallado por actividad*

N°	PUESTO	Requerimiento de personal	Reclutamiento interno y primer filtro de CV	Reclutamiento externo y primer filtro de CV	Entrevista	Verificación de la documentación laboral	Examen medico	Inducción y capacitaciones básicas	Charla específica	Firma del contrato	Entrega de EPPS	TOTAL DE DÍAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN con Reclutamiento interno	TOTAL DE DÍAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN con Reclutamiento externo
1	COORDINADOR DE REDES EXTERNAS	3	3	7	2	3	3	2		1	1	18	22
2	COORDINADOR REDES INTERNAS	3	3	7	2	3	3	2		1	1	18	22
3	COORDINADOR TUBERIA DE CONEXION	3	3	7	2	3	3	2		1	1	18	22
4	COORDINADOR GENERAL DE REDES INTERNAS	3	3	7	2	3	3	2		1	1	18	22
5	PROFESIONAL DE INTERNAS	3	3	5	2	3	3	2		1	1	18	20
6	ANALISTA REDES INTERNAS	3	3	5	2	3	3	2		1	1	18	20
7	SUPERVISOR REDES INTERNAS	3	3	7	2	3	3	2		1	1	18	22
8	SUPERVISOR TUBERIA DE CONEXION	3	3	7	2	3	3	2	3	1	1	21	25
9	SUPERVISOR DE HABILITACION	3	3	7	2	3	3	2		1	1	18	22
10	TECNICO REDES INTERNAS	3	3	5	2	3	3	2		1	1	18	20
11	AYUDANTE REDES INTERNAS	3	3	5	2	3	3	2		1	1	18	20
12	EXCAVADOR TUBERIA DE CONEXION	3	3	5	2	3	3	2	3	1	1	21	23
13	FUSIONISTA TUBERIA DE CONEXION	3	3	5	2	3	3	2	3	1	1	21	23
14	AYUDANTE DE FUSIONISTA	3	3	5	2	3	3	2		1	1	18	20
15	DEMOLEDOR DE PAVIMENTO Y ASFALTO	3	3	5	2	3	3	2		1	1	18	20
16	HABILITADOR GAS NATURAL	3	3	5	2	3	3	2		1	1	18	20

17	ASISTENTE REDES INTERNAS	3	3	5	2	3	3	2		1	1	18	20
18	RESIDENTE OBRA DE REDES EXTERNAS	3	3	5	2	3	3	2		1	1	18	20
19	SUPERVISOR CONTROL DE CALIDAD	3	3	7	2	3	3	2		1	1	18	22
20	CAPATAZ DE OBRA EXCAVACION	3	3	5	2	3	3	2	3	1	1	21	23
21	CAPATAZ DE OBRA COMPACTACION	3	3	5	2	3	3	2	3	1	1	21	23
22	CORTADOR DE PAVIMENTO Y ASFALTO	3	3	5	2	3	3	2		1	1	18	20
23	EXCAVADOR REDES EXTERNAS	3	3	5	2	3	3	2	3	1	1	21	23
24	OPERADOR DE MAQUINARIA	3	3	5	2	3	3	2	3	1	1	21	23
25	COMPACTADOR	3	3	5	2	3	3	2		1	1	18	20
26	CONDUCTOR	3	3	5	2	3	3	2		1	1	18	20
27	VIGIA DE EXCAVACION	3	3	5	2	3	3	2	3	1	1	21	23
28	SEÑALERO	3	3	5	2	3	3	2		1	1	18	20
29	FUSIONISTA	3	3	5	2	3	3	2	3	1	1	21	23
30	REPLANTEADOR	3	3	5	2	3	3	2		1	1	18	20
31	TECNICO GPS	3	3	5	2	3	3	2		1	1	18	20
32	TECNICO RDS	3	3	5	2	3	3	2	3	1	1	21	23

A continuación, se detalla por cada puesto los tiempos que se espera realizar las actividades involucradas en el proceso de selección de personal. Del cuadro se concluye que el tiempo para la culminación del proceso tendrá una diferencia entre 2 a 4 días por el tipo de reclutamiento (interno o externo) que se realice y por el puesto que busque la empresa ya que este último involucra los requisitos que se necesita según el perfil de puesto, por consiguiente el tiempo que tarda encontrar a los candidatos varía; además incide en el tipo de capacitación o charla en la que tenga que participar el candidato de manera obligatoria (básicas y/o específicas).

Asimismo, se puede ver que las actividades de requerimiento de personal, reclutamiento interno, entrevista, verificación de documentación laboral, examen médico, firma de contrato y entrega de EPPS manejan días estándares a lo largo de los diferentes puestos, esto debido a que el puesto no impacta significativamente en la gestión de estas actividades. Cabe mencionar que los tiempos indicados en el cuadro, son tiempos estimados sin considerar circunstancias externas que alteren alguna de estas actividades del proceso.

7. INDICADORES

A continuación, se detalla los indicadores que permitirán el control y monitoreo del proceso.

Indicador
Tiempos de respuesta de aprobación de necesidad
Tiempos de respuesta de reclutamiento de candidatos
Tiempos de respuesta de entrevista
Tiempos de respuesta de gestión documental laboral
Tiempos de respuesta de examen medico
Tiempos de respuesta de capacitación
Tiempos de respuesta de incorporación

8. HERRAMIENTAS


Herramienta	Responsable	Ruta / Ubicación
Base de datos del proceso	Coordinadora de Recursos Humanos	Ubicación digital
Banco de datos de referidos	Analista de recursos Humanos	Ubicación digital

6.6 Cronograma

El cronograma propuesto, se empleará para limitar el proceso de selección, proporcionado un panorama amplio del avance y las fechas límites de las etapas.

Para su elaboración es necesario revisar la matriz de tiempos esperados de atención porque detalla el tipo de reclutamiento empleado y el nombre del puesto, de esa manera conociendo los plazos se procede al registro en el formato de los días que se empleará en el proceso. Cabe mencionar que será elaborado por los analistas de recursos humanos y validado por el coordinador.

Figura 20
Cronograma Propuesto del Proceso de Selección



Cronograma de Proceso de Selección

Procedimiento: Procedimiento del proceso de selección de personal externas e internas		Fecha de Versión: 20 de Mayo del 2023		Página: 1 de 1	
--	--	--	--	-------------------	--

Proceso _____

Area que solicita _____

Area que gestiona _____

Cliente _____

Código _____

Inicia

--	--	--	--	--

Finaliza

--	--	--	--	--

ETAPA	ACTIVIDADES	DIA	RESPONSABLE	ESTADO	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4					SEMANA 5					Observaciones				
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25					
Requerimiento	Requerimiento de personal		Cordinadora de administración	NO INICIADO																														
Reclutamiento	Reclutamiento		Analista de Recursos Humanos	NO INICIADO																														
	Filtro de CV		Analista de Recursos Humanos	NO INICIADO																														
Selección	Entrevista		Analista de Recursos Humanos	NO INICIADO																														
	Verificación de la documentación laboral		Analista de Recursos Humanos	NO INICIADO																														
	Examen medico		Cordinadora de recursos Humanos	NO INICIADO																														
	Capacitaciones básicas		Cordinadora de Seguridad	NO INICIADO																														
Incorporación	Charlas específicas		Cordinadora de Seguridad	NO INICIADO																														
	Firma del contrato		Cordinadora de recursos Humanos	NO INICIADO																														
	Entrega de EPPS		Cordinadora de recursos Humanos	NO INICIADO																														

Revisado por: _____

Fecha: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____

Nota. Elaboración propia

6.7 Costos

Tabla 2

Cuadro comparativo costos de proceso actual y el proyectado

Nota. Elaboración propia

Tabla 3*Cuadro resumen de Ahorro*

	MESES	S/. 0.00	S/. 1.00	S/. 2.00
Inversión		S/. 8,100.00		
Analista de Procesos			S/. 4,200.00	S/. 4,200.00
Capacitación del proceso y procedimiento			S/. 800.00	S/. 800.00
Capacitación en entrevistas			S/. 1,500.00	S/. 0.00
Capacitación de Indicadores			S/. 800.00	S/. 800.00
Capacitación de Banco de Referidos			S/. 800.00	S/. 800.00
Ahorro mensual			S/. 46,682.30	S/. 46,682.30
Flujo de Efectivo Neto		-S/. 8,100.00	S/. 38,582.30	S/. 40,082.30

Nota. Elaboración propia

7. CONCLUSIONES

Se concluye con esta propuesta que su implementación aportaría en gran medida a la empresa JEM GROUP CONSUTRCCIONES SAC, aplicando cada una las mejoras con el soporte de un especialista en procesos.

4.1.2. Aplicación y Análisis

Se aplicó una encuesta al personal de las coordinaciones Externas e Internas con la finalidad de saber su percepción del proceso al que fueron sometidos.

De igual manera, las responsables de las coordinaciones de Administración, Recursos Humanos y Seguridad quienes están involucradas en gestionar el proceso o alguna etapa del proceso fueron encuestadas. (ver anexo A)

Obteniendo los resultados los siguientes:

Tabla 4

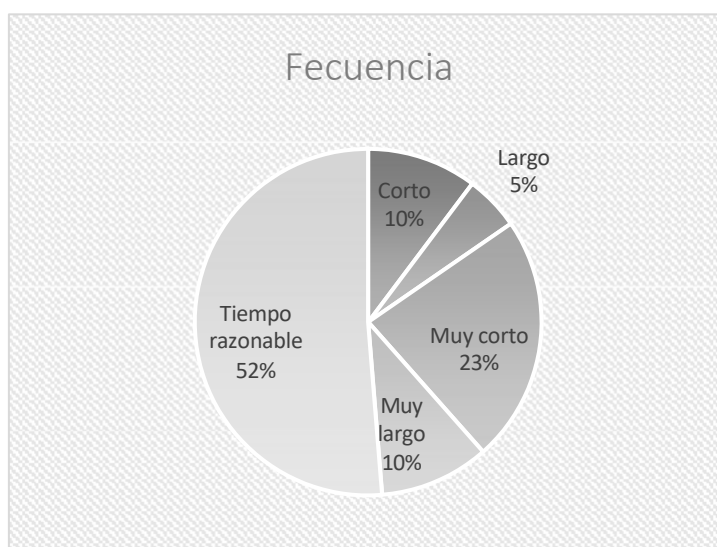
¿A usted le dieron indicaciones claras sobre cada una de las etapas del proceso de selección en el que participaba antes de iniciarlo?

	Frecuencia	Porcentaje
Corto	4	10%
Largo	2	5%
Muy corto	9	23%
Muy largo	4	10%
Tiempo razonable	20	51%
Total general	39	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 21

¿A usted le dieron indicaciones claras sobre cada una de las etapas del proceso de selección en el que participaba antes de iniciarlo?



Nota. Elaboración propia

Tabla 5

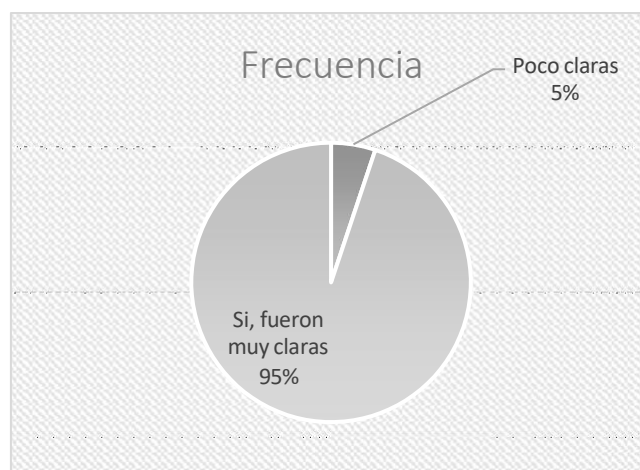
¿Cuál considera usted que es la etapa más lenta y engorrosa del proceso de selección?

	Frecuencia	Porcentaje
Poco claras	2	5.13%
Si, fueron muy claras	37	94.87%
Total general	39	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 22

¿Cuál considera usted que es la etapa más lenta y engorrosa del proceso de selección?



Nota. Elaboración propia

Tabla 6

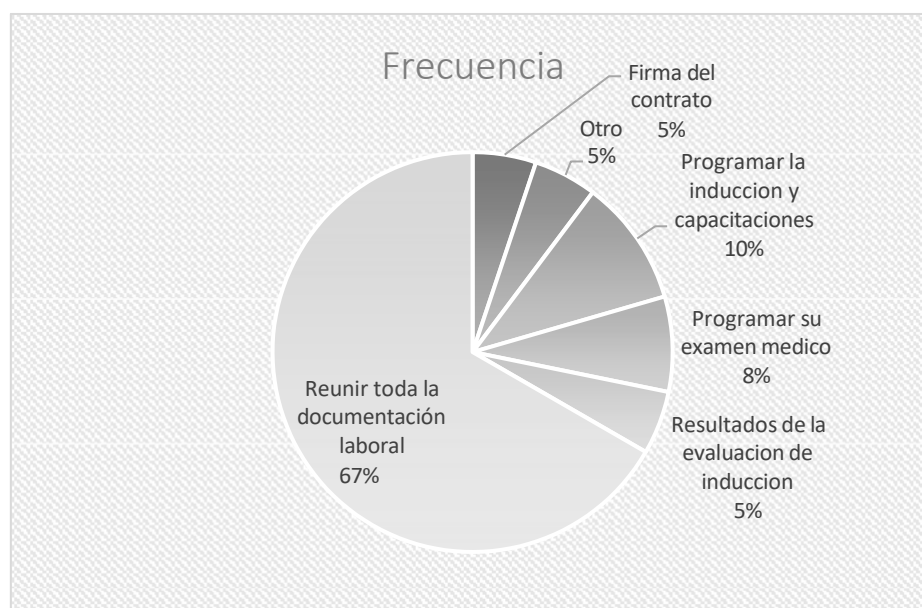
¿Cómo considera usted al tiempo que transcurrió desde notificada la propuesta laboral hasta su contratación formal?

	Frecuencia	Porcentaje
Firma del contrato	2	5.13%
Otro	2	5.13%
Programar la inducción y capacitaciones	4	10.26%
Programar su examen medico	3	7.69%
Resultados de la evaluación de inducción	2	5.13%
Reunir toda la documentación laboral	26	66.67%
Total general	39	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 23

¿Cómo considera usted al tiempo que transcurrió desde notificada la propuesta laboral hasta su contratación formal?



Nota. Elaboración propia

Tabla 7

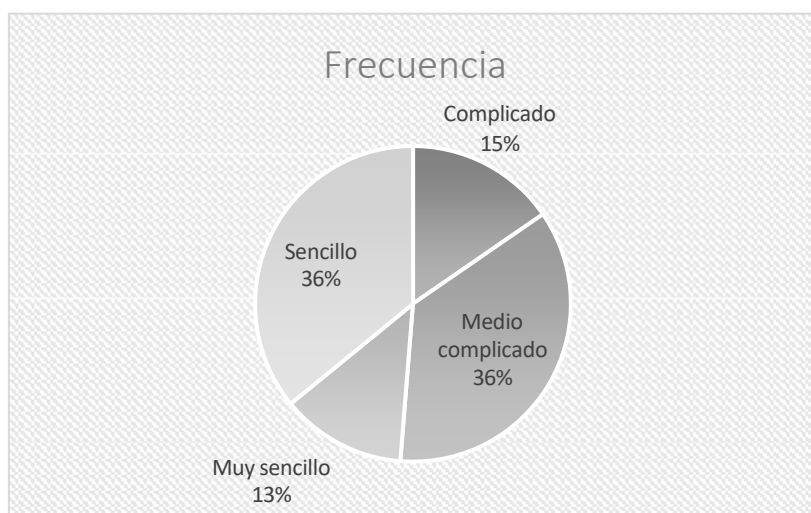
A su parecer el proceso de selección al que se sometió para ingresar a la empresa fue:

	Frecuencia	Porcentaje
Complicado	6	15.38%
Medio complicado	14	35.90%
Muy sencillo	5	12.82%
Sencillo	14	35.90%
Total general	39	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 24

A su parecer el proceso de selección al que se sometió para ingresar a la empresa fue:



Nota. Elaboración propia

Tabla 8

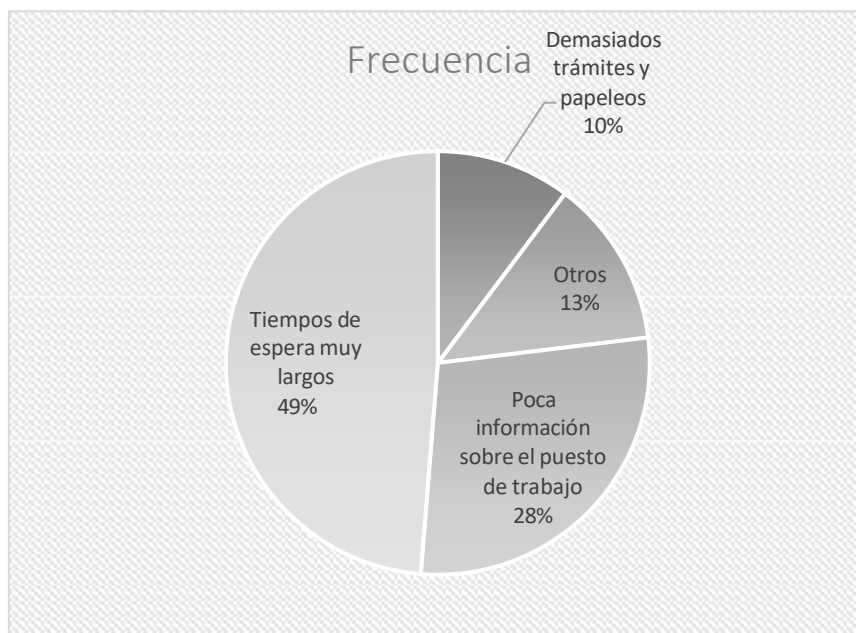
¿Qué razones considera válido para que un participante se retire voluntariamente del proceso de selección antes de culminar?

	Frecuencia	Porcentaje
Demasiados trámites y papeleos	4	10.26%
Otros	5	12.82%
Poca información sobre el puesto de trabajo	11	28.21%
Tiempos de espera muy largos	19	48.72%
Total general	39	100.00%

Nota. Elaboración propia

Tabla 9

¿Qué razones considera válido para que un participante se retire voluntariamente del proceso de selección antes de culminar?



Nota. Elaboración propia

4.1.3. Registro y Estrategias para la mejora

Es el transcurso del desarrollo de la Propuesta del trabajo se implementaron herramientas con la finalidad de obtener los datos necesarios para cumplir con el objetivo general, estas ayudaron al ordenamiento de la información.

CONCLUSIONES

1. Con relación al primer objetivo específico en este trabajo se propuso un cronograma para el proceso de incorporación de personal. Lo más importante de proponer un cronograma fue brindar a la empresa una herramienta que le permita establecer el plazo del proceso registrando una fecha de inicio y finalización, esto se debió a que notamos que los tiempos para ejecutar las actividades era en base al criterio del personal encargado, lo que generaba que procesos con requerimiento de personal con perfiles básicos demoraban más del tiempo necesario; además lo que me permitió proponer el cronograma fue definir previamente los tiempos esperados de atención a cada actividad en el proceso siendo plasmados en una matriz con la finalidad de que ser revisada cada que se necesite elaborar un nuevo cronograma. Por otro lado, lo más trabajoso de proponer un cronograma fue definir los tiempos esperados de atención porque no se tenía debidamente registrado un histórico de los tiempos empleados de procesos pasados.
2. Con relación al segundo objetivo específico en este trabajo se elaboró un manual de procedimiento del proceso de incorporación de personal. Lo más relevante de elaborar este manual de procedimiento fue identificar de manera detallada y secuencial cada acción de cómo realizar el proceso de selección, así como identificar las responsabilidades y las actividades sujetas a un control mensual ya que se observó la ausencia de esta formalización en la empresa; lo que más me ayudó a elaborar el manual de procedimiento fue tener claras las etapas involucradas en el proceso de selección.
3. Con relación al segundo objetivo general en este trabajo se desarrolló una propuesta del proceso de selección de personal para optimizar su incorporación en la empresa JEM GROUP CONSTRUCCIONES SAC 2023. Lo más importante de desarrollar esta propuesta fue plantear una proceso de selección estructurado que contenga etapas y actividades muy bien identificadas ya que la empresa actualmente no cuenta con uno formalizado; además notamos en el diagnóstico del proceso la ausencia de entrevistas personales, lo que significó que incluyamos esta actividad dentro del proceso propuesto; lo que más me ayudó a desarrollar la propuesta fue la elaboración del

diagrama de causa y efecto, un flujograma y un diagrama de mapeo de valor que a través de entrevistas a los responsables del proceso de selección permitió identificar que existe una demora en la validación y/o resultados de algunas actividades lo que impide continuar a tiempo con las etapas, además notamos que no se tienen mapeados los tiempos límites de atención de las actividades del proceso y advertimos la ausencia de una comunicación formal entre áreas y/o responsables sobre información relevante referente al proceso. Asimismo, lo más difícil en el desarrollo de la propuesta fue la disponibilidad de los responsables para brindar información debido a que manejaban horarios bastante agitados, por lo que en varias oportunidades la entrevista a estas personas se reprogramaba.

RECOMENDACIONES

1. A la Coordinación de Recursos Humanos, se sugiere considerar al cronograma una herramienta relevante desde el primer momento que aprueba un requerimiento, a pesar de que esta no haya sido implementada anteriormente en los procesos; por lo tanto, deberá difundirlo entre los involucrados en el proceso para el conocimiento y uniformización de la información. Asimismo, se espera que la persona responsable de su elaboración conozca del presente proceso y esté relacionada a esta área.
2. A la Coordinación Administrativa y de Recursos Humanos, se recomienda habilitar de manera digital una carpeta compartida en donde los involucrados en el proceso tengan acceso a la revisión periódica del procedimiento. Se sugiere realizar una actualización cada cierto periodo a los tiempos de atención indicados en el procedimiento, esta actualización puede ser definida en conjunto con las áreas involucradas y según la necesidad de la empresa.
3. A la Coordinación Administrativa y de Recursos Humanos, se recomienda hacer un estricto seguimiento al proceso con el apoyo de un especialista, para evaluar la posibilidad de sistematizar la información del proceso de selección a través de un software; del mismo modo analizar las etapas de examen médico, inducciones básicas, charlas específicas y entregas de EPPS que actualmente son canalizadas por el Cliente, por lo tanto si los resultados de los controles emiten resultados poco favorables en varias ocasiones es conveniente evaluar el cambio de proveedor o encargarse de la gestión la misma empresa JEM GROUP CONSTRUCCIONES SAC, con la finalidad de conseguir mejoras importantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amo, A. (2019). *Reclutamiento y Selección de Personal* (ELEARNING SL). <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=OoIIgbsxUs4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=selecci%C3%B3n+de+personal&ots=VeQYmcd4uL&sig=JytLUhKdKIGXR6ncrhlhXo2x3HE#v=onepage&q=selecci%C3%B3n%20de%20personal&f=false>
- Ayala, C. (2019). *Propuesta de un Sistema para el reclutamiento, selección e inducción de personal de la microempresa Coffee Service Cía. Ltda., de la ciudad de Quito*. Universidad Andina Simón Bolívar .
- Bolaños, Á. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Biumar*. <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/RevistaBiumar/article/view/2331/2563>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano* (Mc Graw-Hill). <https://drive.google.com/file/d/0B08c1LEUictRa0gxZ0Vod0o5NGc/view?resourcekey=0-CobDxHopAVjsCy2GtPPrrQ>
- Cóndor, J. (2022). Cálidda: “Vamos a invertir más de US\$ 120 millones en redes de gas natural el 2023.” *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/gas-natural-calidda-vamos-a-invertir-mas-de-us-120-millones-en-redes-de-gas-natural-el-2023-noticia/>
- Davila, I. (2020). *Propuesta de un modelo de reclutamiento y selección en la alcaldía de Managua periodo 2018 Al 2019* [Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/15743/1/15743.pdf>
- Falcon, C., & Javier, H. (2021). *Propuesta de un plan de proceso de selección para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Empresa JEMAXCE de Huancayo* [Universidad Continental]. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8566/4/IV_FCE_317_TE_Falcon_Javier_2021.pdf
- Guevara, R., & Villanueva, L. (2019). *Selección del personal y desempeño laboral en la empresa Tiendas Exclusiva S.R.L. En la ciudad de Cajamarca, 2019* [Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo]. <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/1178/TESIS%20FINAL%20GUEVARA%20Y%20VILLANUEVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2009). *Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo*. http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3690/1/Gu%c3%ada_para_elaboraci%c3%b3n_diagramas_flujo.pdf

Hanemann, R., & Gonzáles, O. (2006). *VALUE STREAM MAPPING APLICADO AL SECTOR SERVICIOS* [Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108368/Value%20stream%20mapping%20aplicado%20al%20sector%20servicio.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Luis Valenzuela, T. M. (n.d.). Diagrama de Ishikawa. *UNAB*. Retrieved May 23, 2023, from https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51937786/Ishikawa-libre.pdf?1488095869=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDiagrama_de_Ishikawa.pdf&Expires=1684974672&Signature=bcnwcwMP4bVm9SC6GBgdvI9ZPa0bJU2epmZPTS~36FG1G~461JrEda8HvZT5TR3nk8L-X2NPuBFR3BEkTyJwSN2DjL3ZaId2oGg~uz7rupqrGb34qouYE~MPt7~QkNejXb9H~ZEffnV1RpZvRrZnqSRxiB9ppTkx3cwI6DlpYmgc7Zil1zJJf22~RxKgo~DpPKAj80Fao3hsfCH1efT8BLK-hP4f7AlbI~NUe~7pLePyIP0oTBeN0p3VhdT0qKV2ZgXv3t9eY1QJQVgrTB2Ikyyd8fT25d1PuZcqRX-xRFsR5DKp-024zPBDt5DX43

Martínez, O. (2020). *Título: Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río* [Universidad del Pinar del Río “Hermanos Saiz Montes de Oca”]. <https://rc.upr.edu.cu/bitstream/DICT/3629/1/TESIS%20OLGA%20LIDIA%20MART%20C3%8DNEZ%20REINOSO.pdf>

PINO, M. (2021). *Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Pinturas Unidas S.A.* [Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/55580/1/ICT-190-2020%20PINO%20PE%20C3%91A.pdf>

Pisco, M. A. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de Investigación En Psicología*, 4(2), 133–144. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v4i2.5039>

Prieto, R., Pérez, M., & Escorcía, M. (2021). *La importancia del proceso de selección de personal en el desarrollo de las políticas de gestión del talento humano en las PYMES colombianas*. 1–13.

<http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/129/71>

Robledo, P. (2017). Diferencias entre Procesos, Procedimientos e Instrucciones de Trabajo. *SADAM*, 1–5.

Sánchez, I. (2020). *Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac. Cía. Ltda. Quito* [Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7763/1/T3352-MDTH-S%C3%A1nchez-Dise%C3%B1o.pdf>

Sastoque, M. (2021). Optimización de procesos, pilar fundamental para la mejora continua. *VIRTUAL PRO*. <https://www.virtualpro.co/noticias/optimizacion-de-procesos--pilar-fundamental-para-la-mejora-continua>

TIMANA, M. (2021). *PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA ESTUDIOS, ABASTECIMIENTO Y CONSTRUCCIONES POR INGENIEROS S.R.L.* [Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].

https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/4001/1/TL_TimanaSanchezMarly.pdf

Torre, V. (2021). *Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de La Victoria, 2018* [Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8213/Torre%20Sullca%2C%20Vanessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Venegas, J. L. (2020). *Estrategias de reclutamiento para mejorar la selección de personal para la empresa G4s Logística & Tecnología Perú SA* [Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7624/Venegas%20Quispe%20Jos%C3%A9%20Luis.pdf?sequence=1>

ANEXOS

Anexo A



Anexo B



Anexo C



Anexo D



Anexo E



Anexo F

