



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE

INGENIERÍA

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

“PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA REDUCIR LOS COSTOS EN LA EMPRESA WORLD GROUP SAC.”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniero Industrial

Autor:

Bach. Adan Meiner Benites Rodríguez

Asesor:

Ing. Miguel Ángel Rodríguez Alza

Trujillo – Perú
2018

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

De conformidad y cumpliendo lo estipulado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada del Norte, para Optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial, pongo a vuestra consideración el presente Proyecto titulado:

“PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA REDUCIR LOS COSTOS EN LA
EMPRESA WORLD GROUP SAC.”

El presente proyecto ha sido desarrollado durante los meses de enero a julio del año 2017, y espero que el contenido de este estudio sirva de referencia para otras Proyectos o Investigaciones.



Bach. Adan Meiner Benites Rodríguez



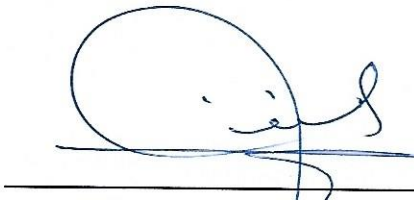
LISTA DE MIEMBROS DE LA EVALUACIÓN DE LA TESIS

Asesor:



Ing. Miguel Ángel Rodríguez Alza

Jurado 1:



Ing. Carlos Enrique Mendoza Ocaña

Jurado 2:



Ing. Jorge Luis Alfaro Rosas

Jurado 3:



Ing. Darryn Stephan Zelada Mosquera

DEDICATORIA

A mis queridos padres:

*Por su gran amor incondicional,
que en todos estos años y siempre me han
dado, quienes inculcaron valores a lo largo
de mi vida y que aún lo siguen haciendo,
gracias por ayudarme a seguir adelante,
los amo muchísimo.*

A mi amada esposa:

*Por ese amor tan puro, por entrega
y dedicación hacia mi persona, por
cambiar mi vida y ser feliz con todo lo que
Dios no ha bendecido.*

AGRADECIMIENTO

*En primer lugar, al Dios
todopoderoso por todas las bendiciones,
apartados de el nada podemos hacer.*

*A la universidad, por aceptar formar parte
de ella y a sus distinguidos docentes que brindaron
sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante.*

*Al Sr. Julio Araujo por haber
aceptado que se realice la tesis en
su empresa.*

*Agradezco a los que fueron mis
compañeros y amigos en todos estos años
de estudio, su amistad y apoyo han sido
importantes para mi carrera profesional.*

*A la excelente plana docente que me brindo
y aún sigue brindando los conocimientos
importantes para el desarrollo profesional
y éxito de nuestras vidas, gracias.*

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	01
AGRADECIMIENTO	02
TABLA DE CONTENIDOS	03
ÍNDICE DE CUADROS	04
ÍNDICE DE FIGURAS	06
RESUMEN	08
ABSTRACT	09
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Realidad Problemática	10
1.2. Antecedentes	16
1.2.1. Nivel Internacional	16
1.2.2. Nivel Nacional	17
1.2.3. Nivel Local	19
1.3. Bases Teóricas	20
1.3.1. Reclutamiento y Selección de Personal	20
1.3.2. Gestión de Personas	24
1.3.3. Gestión de Mantenimiento	32
1.4. Definición de Términos	37
1.5. Formulación del Problema	37
1.6. Justificación	37
1.7. Delimitación de la investigación	38
1.8. Objetivos	38
1.8.1. Objetivo General	38
1.8.2. Objetivo Especifico	38
1.9. Hipótesis	38
CAPÍTULO II. METOLOGÍA	39
2.1. Tipo de investigación	39
2.2. Métodos	39
2.3. Operaciones de Variables	39
2.3.1. Variable Independiente	39
2.3.2. Variable Dependiente	39
2.4. Descripción General de la Empresa	41
2.5. Descripción del Área de Objeto de Estudio	42
2.6. Identificación de las Causas Raíces	44
2.7. Matriz de Indicadores de las Causas Raíces	46
2.8. Ingeniería de Métodos	48
2.9. Gestión de Recursos Humanos	50
2.10. Gestión de Mantenimiento	57

2.11. Inversión de la propuesta	62
2.12. Beneficio de la Propuesta	63
2.13. Evaluación Económica	64
CAPÍTULO III. RESULTADOS	66
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	74
REFERENCIAS	77
ANEXOS	79

ÍNDICE DE CUADROS

- Cuadro 01.** Operacionalización de Variable
- Cuadro 02.** Lista de Causas Raíces.
- Cuadro 03.** Análisis de Importancia de causas raíces.
- Cuadro 04.** Indicadores de las Causas Raíces
- Cuadro 05.** Matriz de Indicadores de Causas Raíces
- Cuadro 06.** Resultado de costeo actual por el total de tiempo perdido
- Cuadro 07.** Resultado de costeo después de la propuesta de mejora en un mes por el total de tiempo perdido.
- Cuadro 08.** Costos resumen de perdida por no contar con un MOF.
- Cuadro 09.** Resumen de perdida al contar con un MOF.
- Cuadro 09.** Tiempo invertido en el reproceso
- Cuadro 10.** Costeo por el tiempo invertido en nuevo proceso de convocatoria por no tener una data de personal y no hacer seguimiento ni informes de desempeño
- Cuadro 11.** Costeo por publicaciones de nuevas convocatorias.
- Cuadro 12.** Costeo por el tiempo invertido en nuevo proceso después de propuesta de mejora.
- Cuadro 13.** Costeo por publicaciones de nuevas convocatorias, se puede llegar a no gastar en convocatorias
- Cuadro 14.** Costo por tiempo perdido en absolver dudas.
- Cuadro 15.** Tiempo adicional empleado en las convocatorias.
- Cuadro 16.** Costo por tiempo adicional empleado en las convocatorias.
- Cuadro 17.** Costeo por tiempo perdido en reparación de equipo de cómputo.
- Cuadro 18.** Costo por servicio técnico (Reparaciones).
- Cuadro 19.** Costeo por tiempo perdido en reparación de equipo de cómputo después de propuesta de mejora.
- Cuadro 20.** Costo por servicio técnico después de propuesta de mejora (Reparaciones).
- Cuadro 21.** Resumen de Ahorro beneficio del problema una vez aplicado la propuesta de Mejora.
- Cuadro 22.** Costos de Servicio
- Cuadro 23.** Inversión total de la propuesta es los estudios
- Cuadro 24.** Inversión total de la propuesta en materiales

- Cuadro 25.** Depreciación de máquinas, herramientas y equipos
- Cuadro 26.** Resumen de Beneficios
- Cuadro 27.** Requerimientos para el flujo de caja
- Cuadro 28.** Cálculos de VAN, TIR y PRI
- Cuadro 29.** Cálculos de B/C
- Cuadro 30.** Estado de resultados
- Cuadro 31.** Flujo de Caja
- Cuadro 32.** Ingresos y Egresos
- Cuadro 33.** Resumen de costos antes y después de la mejora y beneficios

INDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

- Figura 01.** Diagrama de Ishikawa para la determinación de las causas raíces que generan los altos costos en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa World Group SAC.
- Figura 02.** Tipos de cambio de conducta por medio de la capacitación
- Figura 03.** La Capacitación como Sistema
- Figura 04.** Pasos del Plan de Capacitación
- Figura 05.** Elaboración del MOF
- Figura 06.** Organigrama de la Empresa
- Figura 07.** Diagrama de reclutamiento y selección de personal
- Figura 08.** Distribución actual de las áreas de World Group SAC
- Figura 09.** Pareto
- Figura 10.** Propuesta de compra de mobiliario.
- Figura 11.** Esquema General
- Figura 12.** Comparativo entre pérdidas antes de propuesta de mejora.
- Figura 13.** Representación de cada pérdida antes de propuesta de mejora.
- Figura 14.** Comparativo entre pérdidas después de propuesta de mejora.
- Figura 15.** Representación de cada pérdida después de propuesta de mejora
- Figura 16.** Comparativo entre beneficios.
- Figura 17.** Representación del beneficio con la propuesta de mejora.
- Figura 18.** Comparativo de la pérdida inicial con la pérdida final después de propuesta de Mejora.
- Figura 19.** Comparativo de pérdidas utilizando Ingeniería de métodos.
- Figura 20.** Comparativo de pérdidas utilizando Gestión de RRHH.
- Figura 21.** Comparativo de pérdidas utilizando Gestión de Mantenimiento.
- Figura 22.** Representación de la pérdida por cada Método que se utilizaría.
- Figura 23.** Representación de la pérdida por cada Método utilizado.
- Figura 24.** Representación del beneficio por cada Método utilizado.
- Figura 25.** Comparativa de cada pérdida y beneficio y la representación por cada Método utilizado.

RESUMEN

Se realizó un trabajo de investigación con el propósito de desarrollar una propuesta de mejora utilizando herramientas de Ingeniería Industrial, con el supuesto de que la correcta y adecuada aplicación de estas reduce los costos en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa World Group SAC. El estudio que se presenta ha tenido un carácter exploratorio y también descriptivo; se utilizó la observación, la entrevista y consulta, así como el registro de datos históricos. Se determinó mediante un análisis económico que la implementación de esta se capitaliza en S/. 26,742.04 soles al año, a su vez que se obtendrá un beneficio costo de S/. 2.35 soles lo que evidencia que es totalmente factible, ya que por cada sol invertido se obtiene un beneficio de S/. 1.35 soles.

Palabras claves: Herramientas de Ingeniería Industrial, análisis económico, reducción de costos.

ABSTRACT

A research work was carried out with the purpose of developing an improvement proposal using Industrial Engineering tools, with the assumption that the correct and adequate application of these reduces costs in the process of recruitment and selection of personnel of the company World Group SAC. The study presented has had an exploratory and also descriptive character; Observation, interview and consultation were used, as well as the recording of historical data. It was determined through an economic analysis that the implementation of this is capitalized in S / . 26,742.04 soles per year, which in turn will result in a cost benefit of S / . 2.35 soles which shows that it is totally feasible, since for each sun invested a benefit of S / . 1.35 soles.

Keywords: Industrial Engineering Tools, economic analysis, costs reduction.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad Problemática

Las Consultoras de Recursos Humanos son empresas dedicadas a la búsqueda de trabajadores que cumpla con un perfil y capacidades adecuadas para un determinado puesto de trabajo, es por ello la preocupación por colocar personal idóneo, Según el Diario El Comercio en el 2015 a nivel mundial, aproximadamente el 60% de las contrataciones son a través de agencias de selección y contratación de personal.

Man Power en las publicaciones de su página web en sala de Prensa indica que contratar a los colaboradores adecuados para cualquier empresa compañía o institución puede ser un trabajo bastante complicado y además que puede tardar mucho tiempo. Sin embargo, menciona que reclutar a los mejores trabajadores o también podemos decir al mejor talento, es y debe ser la prioridad para cualquier empresa. Es por eso, que se tiene que elegir a una empresa de recursos humanos totalmente competente. Encontrar talentos puede representar para la empresa un costo muy elevado ya sea en tiempo y dinero. Por tanto, una gran cantidad de empresas peruanas ya están optando por contratar a empresas de selección de personal, para dedicarse al giro de negocio, es importante recalcar un 60% de las búsquedas de empleos se realizan mediante una consultora de Recursos Humanos (Fuente Diario Gestión).

El la Tesis denominada Consultoría Tributaria elaborada por Castillo C., Huallparimachi S., Alcantara E. (2005), se menciona que, en el Perú, el mercado de la consultoría empresarial se ha dinamizado en estos últimos años con la presencia de renombradas firmas consultoras extranjeras como Klegal (KPMG), Deloitte&Touche, Ernest & Young, Price WaterHouse Coopers, entre otras. El reclutamiento y la selección de personal es un proceso por el cual las empresas deciden contratar al personal adecuado para ocupar un puesto requerido, el programa de reclutamiento y selección de personal debe estar dentro de la planeación estratégica de la empresa para que se encamine a cumplir sus objetivos empresariales (Zulma, 2016)

Según el estudio de Indicadores Saratoga de PwC, el índice de rotación laboral en el Perú es de 9.8%, cifra muy por encima de la media latinoamericana que es de 5.4%. (Fuente, diario gestión). Para algunos especialistas, esta estadística alarmante se relaciona directamente con un mal proceso de selección de personal.

La Empresa World Group SAC, pertenece al grupo empresarial GRUPO MUNDO Soluciones Empresariales, World Group SAC, es una empresa que brinda el servicio de intermediación laboral, se encarga del reclutamiento y selección de personal para cubrir los puestos de trabajo que sus clientes le solicitan.

En la actualidad World Group SAC presenta altos costos en su proceso de reclutamiento y selección de personal generando así una pérdida anual estimada S/ 26,742.04 soles. Las causas de este elevado costo se debe a la alta rotación de personal a causa de que los trabajadores no se encuentran conformes con el trabajo que vienen desarrollando en las instalaciones de las empresas de los clientes de World Group SAC para la cual ellos fueron contratados, esto se debe a que los trabajadores no cuentan con capacitaciones específicas y adecuadas al momento de ingresar a trabajar, debido a esto no duran mucho tiempo en su puesto de trabajo y terminan renunciando lo que conlleva nuevamente realizar procesos de reclutamiento y selección de personal, otro aspecto que tiene que ver con la rotación de personal es la falta de un plan de capacitaciones para todo el personal involucrado en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa World Group SAC, tampoco se tiene capacitado al personal de reclutamiento en las funciones que debe de tener para poder encontrar al personal idóneo y satisfacer al cliente en su requerimiento, como consecuencia no se pueda conseguir personal en los tiempos requeridos y si se consigue como ya se dijo, el personal terminan renunciando al poco tiempo, por lo tanto se producen costos en reprocesos y la empresa no queda bien ante su cliente.

Se puede evidenciar que no existe un procedimiento estandarizado para el proceso de reclutamiento y selección de personal y muchas veces se tiene que realizar en función a la toma de decisión del personal encargado siguiendo su propio criterio esto conlleva a que el proceso tome más tiempo de los debido. Los costos

aproximados por estos problemas son de S/ 3,257.91 soles al año comprendidos en tiempos perdidos porque el personal tiene inquietudes y recurre a preguntar a los trabajadores que laboran mayor tiempo, allí son cerca de S/ 242.91 soles sumado a que no hay procedimiento y no se cubre la plaza en el tiempo determinado, se toma adicionalmente un mínimo de medio día adicional lo que genera costo anual de S/ 3,015.00 soles aproximadamente.

Otro Problema que se está evidenciando en el proceso de reclutamiento y selección de personal es acerca de sus equipos de cómputo, se producen demoras en la comunicación de la información, específicamente las enviadas a través de correo electrónico, los equipos de cómputo tienen problemas en su software y Hardware lo que hace que las maquinas tengan una lentitud y varias veces se encuentren inoperativas temporalmente, esto debido a la falta de un programa de mantenimiento a los equipos de cómputo lo que genera retrasos en el proceso y malas coordinaciones al momento de que un equipo falla y sobre todo sobre costos que van sumando, se estima un aproximado en gastos por reparaciones de emergencia en un total de S/ 1,893.37 soles al año.

Al año son veintiún fallas en los equipos de cómputo en los que se llama a un técnico quien por mano de obra cobra S/. 55 soles, por la falla del equipo el personal que usa ese equipo deja de hacer sus laborales por un tiempo mínimo de 4 horas las cuales la empresa le paga sin realizar trabajo, son cerca de S/. 738.37 soles que se paga al año y no se trabajan.

Dentro de las herramientas que se usan dentro de una empresa dedicada al reclutamiento y selección de personal son las evaluaciones, así como las entrevistas que son pieza clave para determinar las capacidades del postulante y poder seguir con el proceso, sin embargo, si estas evaluaciones no se encuentran actualizadas se corre el riesgo de que se vuelva a realizar el proceso ya que en la etapa final de entrevista por parte del cliente el personal sea rechazado, en la empresa World Group SAC se está evidenciando este problema ya que se cuenta con pruebas psicológicas se encuentran desfasadas esto debido a que falta la actualización de las baterías para cada perfil de puesto solicitado a cubrir.

La Falta de una base de datos como un historial de todos los postulantes a los distintos procesos de selección que se han llevado a cabo en la empresa también genera altos costos operativos, ya que por falta de la data se pierde tiempo al conseguir personal para un puesto ya anteriormente solicitado, no solo eso, sino que nuevamente se tiene que proceder a convocar un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal para cubrir la plaza solicitada por el cliente, se puede tener un ahorro en la convocatoria si solo se llamaran en convocatorias específicas al personal que se encuentra registrada en la base de datos y que anteriormente ya ha postulado a dicho puesto.

Otro problema que se puede evidenciar es que no se conoce el rendimiento de los trabajadores contratados que ya están laborando en la empresa de nuestros clientes, esto es porque no existe un formato para evaluar el desempeño por cada trabajador. Teniendo un formato adecuado para su evaluación de desempeño, se puede llegar a saber que tan eficiente fue el trabajador en la labor encomendada al puesto referido y así poder nuevamente contratarlo en una futura convocatoria, esto a su vez evitaría se generen altos costos operativos en nuevamente dicho proceso de reclutamiento y selección de personal, la falta de seguimiento al personal contratado post servicio genera también un costo el proceso de reclutamiento y selección, es necesario saber si el personal que alguna vez trabajo para nosotros a pedido de cliente desea seguir trabajando más adelante con nosotros en futuras convocatorias, si fuera así se generaría un gran ahorro ya que se contactaría al personal que está interesado y se evitaría los demás gastos por nuevo proceso de convocatoria.

World Group SAC de manera trimestral son quince convocatorias que realiza de cuales por lo menos cuatro de ellas es referente a cubrir una plaza donde ya no sería necesario gastos en nueva convocatoria solo la necesidad de llamar a la data que se tiene tanto de personal interesado en trabajar como de aquellos que han tenido un buen desempeño durante el tiempo que laboraron para la empresa. En dicho proceso están involucradas directamente tres puestos que se dedican a la convocatoria, estos son la Psicóloga y su Asistente de Psicología, y también la Asistente Social, cada uno de ellos dedica tiempo al nuevo proceso los cuales generan un costo trimestral

aproximado de S/ 2,644.27 soles al año, más los gastos de publicación que son S/ 116.67 soles trimestral; al año se estima un total de pérdida de S/ 11,043.73 soles.

El área de trabajo (ambiente) en donde uno se desempeña es parte importante y vital para que las labores sean eficientes sin embargo como se cuenta con sillas que no son ergonómicas, esto genera cansancio en el cuerpo, dolor muscular de espalda y cintura generando así que el proceso de reclutamiento y selección de personal tome más tiempo de lo debido, el personal tiene que detener sus funciones para descansar unos minutos ya sea en su sitio o dirigiéndose a un lugar como los Servicios Higiénicos en donde procede a relajarse, los trabajadores como mínimo al día descansan dentro del horario de trabajo seis min y un máximo de veintiún min en el cual dejan de hacer sus funciones, con una frecuencia que va desde dos hasta cinco veces al día, estos descansos son de manera repetitiva día tras día y de mes a mes van sumando haciendo un total de pérdida aproximada al año de S/ 7,148.01 soles.

Otro problema encontrado es que el responsable de un proceso designa a otra persona parte de sus funciones que no son de él o ella, lo que genera que esa persona tenga que hacer horas extras por lo que conlleva a elevar los costos operativos y todo esto debido a que no se encuentra elaborado eh implementado el manual de organización y funciones (MOF).

Los Gastos por la falta del MOF pueden llegar alrededor de S/ 3,399.02 soles al año comprendido entre gastos de recursos como taxi, papel bond, recarga de celular, reprocesos por fallas, tinta de impresora y energía eléctrica. Por tanto, existe un gasto aproximado mensual de S/ 283.25 soles.

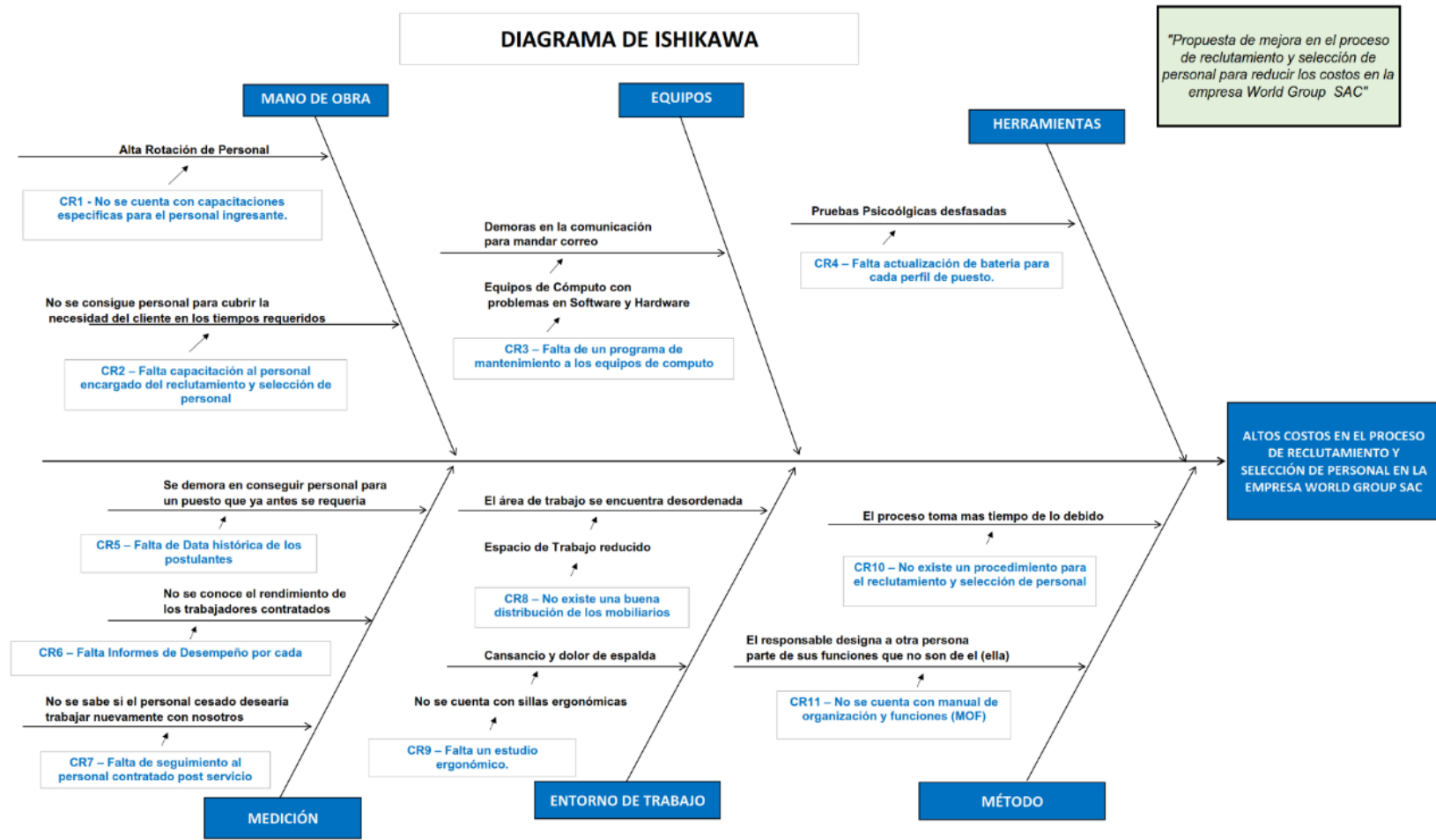


Figura 01. Diagrama de Ishikawa para la determinación de las causas raíces que generan los altos costos en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa World Group SAC.

Elaboración: Propia

1.2 Antecedentes

La presente investigación cuenta con los siguientes antecedentes.

1.2.1 Nivel Internacional

Un estudio realizado por la *Universidad Tecnológica del Mixteca* desarrolló una propuesta de mejora en los procesos de recursos humanos en donde al respecto cabe señalar, que, en cada etapa del proceso de recursos humanos, se concluyeron los siguientes puntos:

Reclutamiento

- Establecimiento claro del procedimiento para la identificación y planeación de los requerimientos necesarios de profesores-investigadores, con la finalidad de evitar contrataciones excesivas.
- Entregar de manera oportuna la información necesaria para integrar el presupuesto requerido para servicios personales.
- Especificar claramente los perfiles requeridos (análisis de puestos) que faciliten la decisión de integrar a los candidatos de profesores-investigadores a cada universidad.
- Cubrir las vacantes existentes con profesores- investigadores que cumplan realmente con las necesidades académicas existentes.
- Uniformar las fuentes de reclutamiento de profesores-investigadores para captar profesores-investigadores para las distintas Universidades.
- Iniciar de manera oportuna con el reclutamiento para no caer en contrataciones subjetivas y no planeadas por la urgencia de la contratación

Selección

- Establecimiento de lineamientos claros y parámetros objetivos que faciliten la selección del candidato.
- Difundir, a través de la descripción de la vacante, la manera en que el candidato será, corroborando así su preparación.
- Transparencia en el procedimiento para elegir a los profesores-investigadores que integran su planilla académica.

- Mayor captación de candidatos al publicar sus vacantes a través de la página web oficial de cada Universidad.

1.2.2 Nivel Nacional

Una tesis realizada en la *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas* donde propone una propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal de una empresa de construcción e ingeniería, nos deja unas conclusiones:

- En primer lugar, el proceso de reclutamiento y selección, es parte de un área de soporte como se estructura en los procesos centrales de la empresa, tiene un gran impacto en el desarrollo de la empresa, en específico de los proyectos en ejecución, al tratar un tema crítico como el capital humano. Esto queda demostrado cuando se hace la valorización del problema, donde se determinan montos considerables de pérdida para la empresa, siendo estos evaluados con montos mínimos de impacto. De esta manera, se determina la importancia de los procesos y áreas de apoyo en la empresa y el análisis y control de los actuales.
- Las herramientas de análisis aplicadas al proceso, Ishikawa y Pareto, permiten dar un análisis y resultados concluyentes de la situación actual del proceso, que dan la oportunidad de tomar acciones y mejoras en el proceso. Estas nos permiten observar de una manera objetiva las causas del problema del proceso, siendo un soporte en el análisis de causas y de decisiones en donde se encuentra el problema raíz. De esta manera, resulta crítico en la toma de decisiones de propuestas de mejora del proceso, ya que permiten orientar el desarrollo de la propuesta según qué y cómo se debe solucionar el problema.
- Al desarrollar las implementaciones de mejora del proceso bajo un marco de calidad y de mejora continua en un círculo PHVA, se estaría integrando en el proceso la capacidad de evaluar el proceso y establecer continuas mejoras para mantener la satisfacción del cliente y cumplir con los objetivos del proceso. De esta manera, se estaría desarrollando una mejora al corto y largo plazo, ya que crea en el futuro la capacidad de corregir posibles problemas y aumentar la eficiencia del proceso bajo nuevos objetivos que se planteen

- La propuesta de mejora del proceso de selección utilizando la herramienta SIPOC (diagrama que nos permite analizar el proceso de una manera más detallada) da un análisis y desarrollo detallado del proceso, al definir cada aspecto del proceso y crear controles y evaluaciones que permiten mejorar el proceso al determinar puntos críticos del proceso. Lo que se utiliza para desarrollar controles e indicadores que permitan mantener el proceso en control y reducir en lo posible los riesgos, así como un análisis preciso del desempeño.
- El desarrollo de índices de evaluación de desempeño del proceso, mediante el SIPOC, se estaría logrando una medición de cada parte crítica del proceso y en los resultados finales, dando información clara de la evolución del proceso, que permite una visión clara del mismo. Esta mejora resulta crítica, ya que las ausencias de estos crearon múltiples problemas de control en el proceso, lo que fue evidente al observar cómo cerca de la mitad de los procesos estaban fuera del tiempo establecido y no se tenía mayor conocimiento del mismo, ni de las pérdidas generadas a partir de este problema.
- El desarrollo de la propuesta de candidatos referidos tiene gran efectividad al impactar el proceso de tal manera que puede reducir hasta a la mitad del tiempo requerido, por ahorrar la búsqueda del candidato. Lo que se estaría desarrollando, por lo tanto, es una fuente alterna de candidatos que se antepone al requerimiento de personal. Es así como se llega a orientar el proceso a un reclutamiento proactivo, que resulta en mayores probabilidades de captar personal en el menor tiempo posible, buscando omitir posibles reprocesos por no encontrar el candidato adecuado o incluso en la satisfacción del cliente en lo que se refiere al desempeño en el puesto.
- Se recomienda seguir de cerca la evolución del proceso con los nuevos indicadores del proceso, estos permiten una evaluación cercana del proceso y de la herramienta propuesta, lo que da información clara y detallada de cómo se desarrolla el proceso y los efectos de propuestas de mejora. Los efectos de las propuestas nos darían información a revisar, si es de un tema de estrategia en cómo se definieron las mejoras o si es en un tema de correcciones adicionales en el proceso. En conclusión, se podría actuar con exactitud en el lugar dónde surge el problema en el proceso.

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

1.2.3 Nivel Local

En la *Universidad Nacional de Trujillo* se realizó una investigación sobre el desarrollo del personal y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Sánchez Carrión.

- El presente trabajo se justifica porque permitirá diagnosticar las necesidades de desarrollo del personal, así como los niveles de satisfacción laboral en la entidad objeto de estudio; y en base al análisis correspondiente se propondrán estrategias y acciones de mejora.
- Sistema administrativo de la Gestión de recursos humanos.
- ANDIA, W. (2009), teniendo en cuenta la base legal sobre la materia señalada que “el sistema administrativo de gestión de recursos humanos establece, desarrolla y ejecuta la política de estado respecto del servicio civil; y, comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos”.
- Lograr una alta satisfacción de los trabajadores de la municipalidad Provincial Sánchez Carrión, requiere considerar diversas políticas en materia de selección de persona, revisar el sistema remunerativo, promover ascensos y evaluar el desempeño, mejorar las condiciones de trabajo, mejorar la capacitación y desarrollo de las personas, etc. Uno de estos aspectos que se ha venido descuidando a lo largo de diversos periodos de gestión municipal, es el tema de la capacitación para el trabajo y en sentido más amplio la falta de políticas coherentes de desarrollo del personal.

1.3 Bases teóricas

1.3.1 Reclutamiento y selección de personal

A. Proceso de convocatoria o reclutamiento de personal

Para Muñoz M. (2014) El objetivo principal del reclutamiento es el de reunir al mayor número de aspirantes cualificados a fin de poder seleccionar a los más idóneos para el puesto de trabajo que se necesita cubrir. Hay un matiz a la hora de definir el término de candidatos más idóneos, no se refiere a las personas mejores, aisladamente consideradas, sino a las mejores para realizar unas funciones o un puesto de trabajo concreto, que no deberán ni muy por encima ni muy por debajo del nivel requerido. Además, atraer a candidatos no cualificados o demasiado cualificados para un puesto de trabajo, es para la empresa un gasto de tiempo y dinero que no se puede permitir, por eso la necesidad de realizar el reclutamiento y la selección de manera efectiva

Sutherland y Wöcke (2011) citan en su estudio sobre síntomas y consecuencias de los errores en las decisiones de contratación de personal, que las decisiones sobre reclutamiento y selección del personal, se encuentran entre las más críticas que pueda tomar recursos humanos de una organización

La contratación o nombramiento de los candidatos adecuados es crítica para el éxito de la organización; éstas afectan la posibilidad de alcanzar los objetivos organizacionales, la calidad de los servicios o productos proporcionados a clientes y al bienestar de todo el personal. Sin embargo, son pocas las organizaciones que evalúan sus procesos de reclutamiento y selección.

En su estudio Los síntomas y consecuencias de los errores en la selección de personal, Sutherland y Wöcke hacen la distinción entre convocatoria y selección del personal de la siguiente manera:

Sobre la convocatoria señalan que “es el proceso de atraer y alentar a los potenciales empleados a postular a un cargo” (Boxall & Purcell 2008: 23). Al respecto, añaden que la imagen de la institución es de vital importancia para

atraer a los profesionales idóneos y para lograr que se identifiquen con la institución y sus objetivos. En la convocatoria se debe dejar claro qué es lo que se espera del profesional requerido y cuáles serán sus obligaciones. Es decir, se debe tener claramente definido cuál es el perfil del profesional convocado para cubrir determinada vacante.

B. Proceso de selección de personal

Con respecto al proceso de selección de personal, los mismos autores lo definen como “el proceso de llevar a cabo evaluaciones justas y significativas de las fortalezas y debilidades de los candidatos con la clara intención de contratarlos” (Boxall & Purcell 2008: 23). La percepción que tenga el personal contratado sobre la transparencia con que se realiza el proceso es sumamente importante para la permanencia e identificación del profesional seleccionado con los valores de la institución. Asimismo, un trato justo y equitativo fomentará la buena disposición para el trabajo, así como la sujeción a las normas establecidas en la institución.

C. Consecuencias de los errores en la contratación de personal

Los errores en la contratación o nombramiento de candidatos a un cargo dan origen a un círculo vicioso que se inicia con la disminución de la competitividad de la organización debido al aumento de los costos y disminución de los retornos. El 80% de las veces un error en la contratación termina en un desempeño pobre permanente. Cualquier método de reclutamiento puede llevar a error en la contratación, pero muchos de los problemas se podrían evitar si se prestara más atención a la concurrencia persona-organización y persona-puesto. Ryan y Tippins (2004) afirman que, a pesar de la existencia de métodos validados para selección del personal, no se aplican por los encargados del proceso.

En su estudio anteriormente mencionado, Sutherland y Wöcke (2011) recomiendan que las organizaciones revisen continuamente sus métodos de selección para mejorar sus prácticas e incluir enfoques de mejores prácticas.

Concluyen aseverando que las repercusiones de los errores en la contratación de personal son amplias y se traducen en toda la organización.

Sutherland y Wöcke (2011) afirman en su estudio sobre los síntomas y consecuencias de los errores en las decisiones de contratación de personal que “las decisiones de reclutamiento y selección son de las más críticas que pueda tomar recursos humanos de una organización” (Sutherland & Jordaan 2004).

Los síntomas de la existencia de errores en el proceso de reclutamiento, selección y evaluación de los docentes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional se traducen en el bajo nivel de preparación académica de los cadetes que egresan de la institución y su innegable repercusión en su futuro desempeño como Oficiales. La presente investigación apunta a la revisión de dichos procesos para identificar los momentos cruciales donde ocurren las deficiencias y proponer nuevas formas y criterios para la convocatoria, selección y evaluación de los docentes. Se incluyen, en el proceso de convocatoria, acciones como las de atraer y fomentar potenciales docentes competentes a que postulen para los puestos vacantes, y, en el proceso de selección, acciones que aseguren una evaluación justa y pertinente de las fortalezas y debilidades de los postulantes, dirigidas por la clara intención de contratarlos (Boxall & Purcell 2008; Breaugh & Starke 2000).

La gestión del sistema de los RRHH

Una empresa está integrada por los siguientes procesos básicos (Chiavenato, 2011):

- 1. Admisión de personas.** - Sistema de reclutamiento y selección de personal.
- 2. Aplicación de personas.** - Proceso utilizado para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Estas incluyen diseño organizacional y diseño de puestos, análisis y descripción de puestos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

3. **Compensación de personas.** - Proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades más sentidas. Incluye recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.
4. **Desarrollo de personas.** - Proceso empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los empleados. Incluye entrenamiento, programas de cambio y desarrollo de carrera y programas de comunicación e integración.
5. **Mantenimiento de personas.** - Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de las relaciones sindicales.
6. **Evaluación de personas.** - Proceso empleado para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye bases de datos y sistemas de información gerencial. La gestión de RRHH inicia precisamente con la tarea de reclutar y seleccionar al personal, por lo que debe ser eficiente ya que los demás procesos dependerán de la cualificación del personal contratado (Bretones y Rodríguez, 2008).

El proceso de admisión es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la empresa y lo que las personas ofrecen. Para este y otros procesos, el área de recursos humanos se puede apoyar de técnicas y herramientas para reclutar, seleccionar, contratar e inducir, conformando el personal. El reclutamiento consiste en el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potenciales cualificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización (Bretones y Rodríguez, 2008). La necesidad de captar nuevo recurso humano tiene diferentes causas y razones, por ejemplo, la expansión de la empresa, la creación de nuevos puestos, las promociones internas, etcétera. Para reclutar al personal se deben seguir determinados pasos:

- 1) identificar el puesto vacante,
- 2) determinar las fuentes de reclutamiento,
- 3) elegir los medios para acercar a los candidatos y
- 4) determinar cuando el candidato solicita el puesto (Chiavenato, 2011).

La selección de personal constituye una de las funciones principales:

“Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado de recursos humanos” (Werther y Davis, 2008).

1.3.2 Gestión de Personas

A. Definición

La Gestión de Personas consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura. La Gestión de Personas en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Administrar la Gestión de Personas significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. (Rodríguez, 2013).

B. Objetivos

Los objetivos de la Gestión de Personas derivan de los objetivos de la organización. Uno de los objetivos principales que caracteriza a toda empresa, es la elaboración, distribución y comercialización de algún producto, bien o servicio (como una actividad especializada). Semejantes a los objetivos de la organización, la Gerencia de Gestión de Personas debe considerar los objetivos individuales de sus miembros como esencia de su desarrollo personal y corporativo, es decir una mezcla de crecimiento tanto para la empresa como para los empleados.

Los principales objetivos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

C. Funciones

La Gestión de Personas realiza el manejo integral en diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral como son:

- Reclutar y seleccionar el personal con el perfil seleccionado
- Capacitar y entrenar
- Evaluar el desempeño laboral
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto en la organización
- Desarrollar programas, talleres, cursos, etc., y cualquier otro programa que vayan acorde al crecimiento y mejoramiento de los discernimientos del personal.
- Promocionar el desarrollo del liderazgo
- Ofrecer asistencia psicológica a los empleados en función de mantener un ambiente armónico entre todos.
- Solucionar conflictos y problemas que se provoquen en el personal.
- Informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones, memorándums o por vía mails, las políticas y procedimientos del área.
- Supervisar la administración de los programas de ensayo.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Avalar la variedad de puestos de trabajo como forma o vía de que una empresa triunfe en los distintos mercados.

D. Capacitación del Personal

La capacitación es un proceso educativo sistemático y organizado de corto plazo, mediante el cual el personal adquiere conocimientos, desarrolla habilidades y competencias en función de objetivos definidos. A través de la capacitación se logran cambios en la conducta de los colaboradores que se mencionan en el Diagrama N° 09. (Chiavenato, 2011).

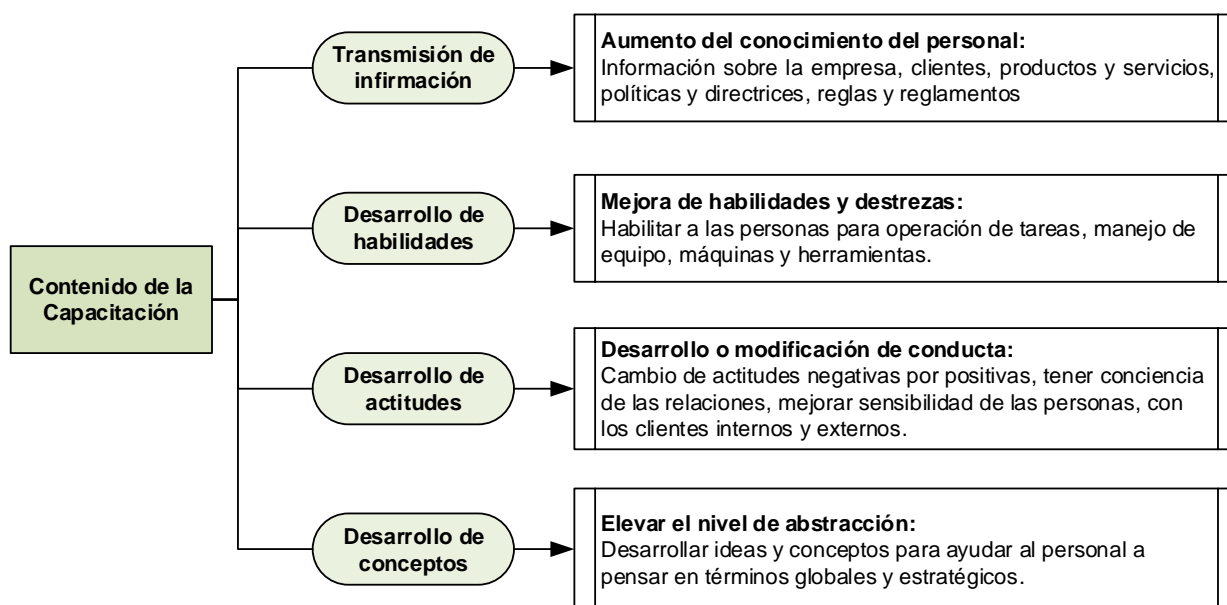


Figura 02. Tipos de cambio de conducta por medio de la capacitación

Fuente: Chiavenato, 2011

Los objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para que realicen inmediatamente diversas tareas de puesto.
- Brindar la oportunidad para el desarrollo profesional de los colaboradores, de manera que puedan ascender y tomar funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, ya sea para crear un clima más satisfactorio o para motivarlas y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

El Sistema de Capacitación

La capacitación está hecha a la medida, dependiendo de las necesidades de la organización. Si la organización crece, las necesidades cambian y, por lo tanto, la capacitación tendrá que atender las nuevas necesidades, por lo que es necesario determinar nuevas necesidades cada cierto periodo de tiempo. , se muestra el proceso general de la capacitación mostrado como sistema. Los insumos son el personal de la empresa, el proceso es adecuado a las necesidades, el producto son las habilidades, actitudes, etc., y todos los resultados obtenidos de la capacitación. (Chiavenato, 2011).

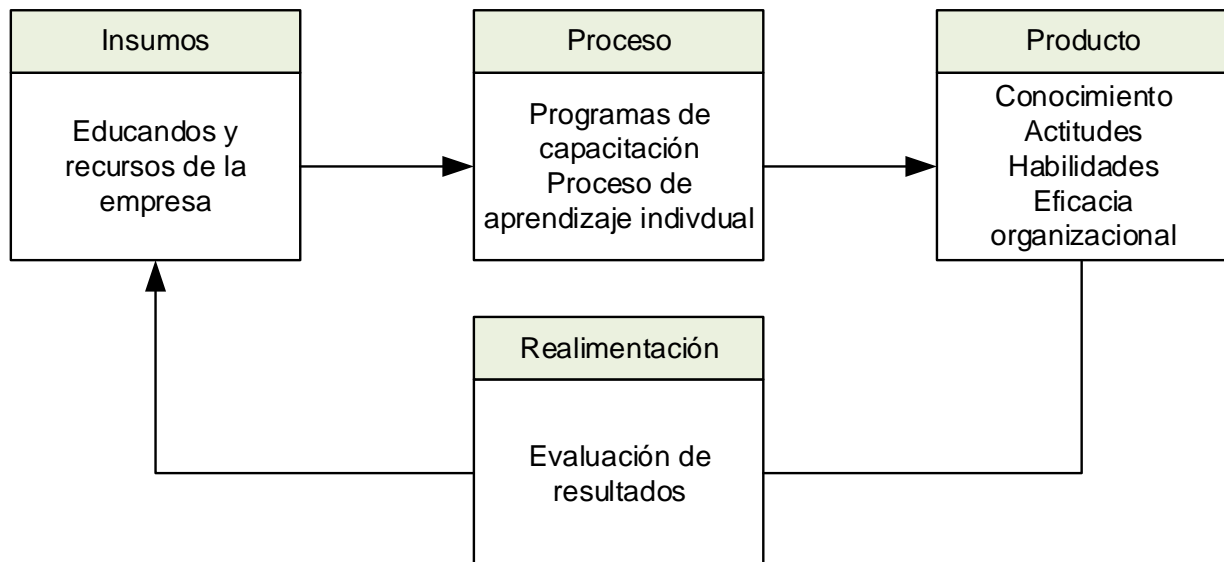


Figura 03. La Capacitación como Sistema

Fuente: Chiavenato, 2011

a. Plan de Capacitación

Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. La capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

El plan de capacitación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales. Esto con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo. En este sentido, el plan va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado y el trabajador; para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la empresa. Se busca producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio; por otra parte, prever y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

A través del plan de capacitación, el nivel del empleado se adecua a los conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridos para un puesto de trabajo.

Proceso de elaboración del Plan de Capacitación

El plan de capacitación se emprende de dos modos. El interno y el externo. El primero se realiza dentro del mismo grupo de trabajo, se conoce también como capacitación inmanente. El segundo, un agente externo a la empresa brinda los conocimientos que se requieren, ésta se denomina capacitación inducida. Ambos métodos son efectivos y se utilizan según las circunstancias lo requieran.

El plan de capacitación está constituido por cinco pasos, a que continuación mencionamos:

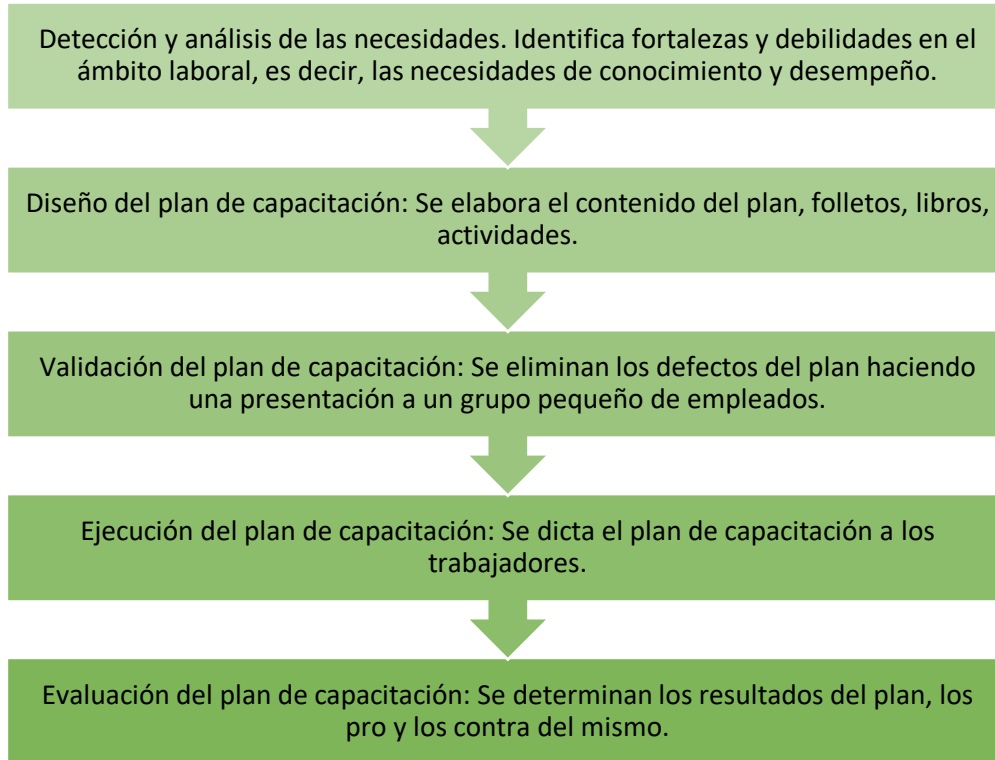


Figura 04. Pasos del Plan de Capacitación

Fuente: Chiavenato, 2011

E. Manual de Organización y Funciones

El manual de organización y funciones (MOF) es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene, esencialmente las estructuras organizacionales, comúnmente llamada organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suelen incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

Hoy en día, se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, entre otras), lo requieran, sino porque su uso interno y diario minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc.

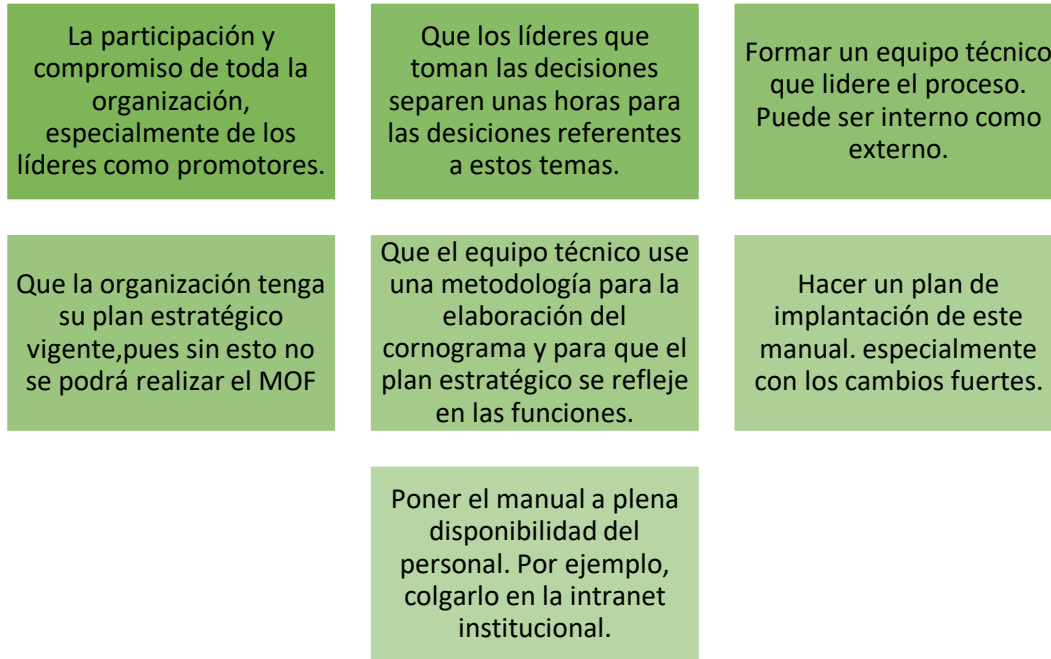


Figura 05. Elaboración del MOF

Fuente: Chiavenato, 2011

PROCEDIMIENTOS DE FORMULACIÓN

Planeamiento

- En esta fase se determinará lo siguiente:
- Propósitos del Manual
- Usuarios del Manual
- Designación del personal responsable de su elaboración
- Actividades a desarrollar
- Cronograma de trabajo
- Recursos materiales necesarios.
- Establecer el método a utilizarse en la recolección de datos y análisis de la misma.

Recopilación de Información

Se recopila información, de acuerdo al método fijado en la fase del planeamiento. Puede ser la investigación documental de archivos; entrevistas a los empleados y jefes para obtener datos de las actividades y operaciones en que intervienen; la observación directa, etc.

Es recomendable emplear el método mixto, o sea el uso de la encuesta con cuestionarios y en los casos especiales o dudosos la entrevista.

Estudio y Análisis

Se procederá al estudio exhaustivo de la información obtenida para establecer si se encuentra ambigüedades, contradicciones o duplicidad al describir tanto las funciones generales como específicos. Este estudio puede enfocarse en dos formas:

De lo específico a lo general, o sea partiendo del análisis desde el cargo como célula básica del órgano, hasta llegar a establecer las funciones generales que posibiliten el logro del objetivo.

Del general a lo específico, es decir iniciando el análisis del objetivo de la dependencia e ir desagregando en funciones generales, funciones específicas de cada una de las unidades estructurales, luego las actividades hasta llegar a las tareas cuyo conjunto constituye el cargo.

Redacción del Proyecto

Una vez analizada la información y delimitados los campos de acción de las unidades orgánicas que integran la dependencia, se procederá a la redacción del Manual, de acuerdo al esquema que luego detallamos.

Se recomienda utilizar el lenguaje claro, sencillo, concreto y breve. Al describir las funciones, se deberán emplear el infinitivo de los verbos al iniciar cada párrafo. Ej. Revisar, redactar, supervisar, formular, etc.

Revisión y aprobación

Redactado el proyecto del Manual, será presentado a la autoridad superior de la dependencia descrita para que haga las correcciones necesarias, lo revise y otorgue el visado al documento.

Con la visación del Jefe de la dependencia interesada y el V^oB^o, se formulará en coordinación con la Oficina de Asesoría Jurídica la norma que lo apruebe y lo ponga en vigencia.

Presentación e impresión

El Manual aprobado se hace imprimir:

- Se recomienda se haga en hojas sueltas, que permita hacer modificadas parciales sin alterar todo el documento.
- En hojas de tamaño A-4 según norma.
- Guardarlos en folders que permita su fácil manejo o intercambio.
- Utilizar clave para la numeración, que evite trastornos mayores en la sustitución.
- No usar letra muy pequeña ni muy grande.

Difusión

El Manual aprobado e impreso debe repartirse entre el personal de la dependencia, y el personal directivo de las Oficinas con quienes debe coordinarse.

Actualización

Periódicamente se procederá a estudiar y verificar si el documento ha cumplido con el objetivo; qué puntos hay que mejorar o sustituirlos por otros. (Salas, 2010).

1.3.3 Gestión de Mantenimiento

A. Mantenimiento Productivo Total (TPM)

El mantenimiento productivo total es una filosofía mediante la cual se trata de inculcar en todos los trabajadores de una organización que las labores de mantenimiento de productos y máquinas no son exclusivas del personal de mantenimiento o de servicio. La intención del TPM es que labores de mantenimiento menores que no requieren un nivel especial de conocimiento o habilidad pueden ser realizadas por todas las personas. (Acuña, 2003).

Se asume el término TPM con los siguientes enfoques: la letra M representa acciones de management y mantenimiento. Es un enfoque de realizar actividades de dirección y transformación de empresa. La letra P está vinculada a la palabra “productivo” o “productividad” de equipos, pero hemos considerado que se puede asociar a un término con una visión más amplia como “perfeccionamiento”. La letra T de la palabra “total” se interpreta como “todas las actividades que realizan todas las personas que trabajan en la empresa”.

El TPM como estrategia, permite diferenciar una organización en relación a su competencia debido al impacto en la reducción de los costes, mejora de los tiempos de respuesta, fiabilidad de suministros, el conocimiento que poseen las personas y la calidad de los productos y servicios finales.

a. Pilares del TPM

Los pilares son las estrategias fundamentales para desarrollar el programa. Estos pilares sirven de apoyo para la construcción de un sistema de producción ordenado. Se implantan siguiendo una metodología disciplinada, potente y efectiva. Los pilares considerados por el JIPM como necesarios para el desarrollo del TPM en una organización son ocho a saber:

- **Mejoras Enfocadas**

Son actividades que se desarrollan con la intervención de las diferentes áreas comprometidas en el proceso productivo, con el objeto maximizar la Efectividad Global de Equipos, procesos y plantas; todo esto a través de un trabajo organizado en equipos funcionales e interfuncionales que emplean metodología específica y centran su atención en la eliminación de cualquiera de las 16 pérdidas existentes en las plantas industriales.

- **Mantenimiento Autónomo**

Una de las actividades del sistema TPM es la participación del personal de producción en las actividades de mantenimiento. Este

es uno de los procesos de mayor impacto en la mejora de la productividad. Su propósito es involucrar al operador en el cuidado del equipamiento a través de un alto grado de formación y preparación profesional, respeto de las condiciones de operación, conservación de las áreas de trabajo libres de contaminación, suciedad y desorden.

El mantenimiento autónomo se fundamenta en el conocimiento que el operador tiene para dominar las condiciones del equipamiento, esto es, mecanismos, aspectos operativos, cuidados y conservación, manejo, averías, etc.

Con este conocimiento los operadores podrán comprender la importancia de la conservación de las condiciones de trabajo, la necesidad de realizar inspecciones preventivas, participar en el análisis de problemas y la realización de trabajos de mantenimiento liviano en una primera etapa, para luego asimilar acciones de mantenimiento más complejas.

- **Mantenimiento Planificado**

El objetivo del mantenimiento planificado es el de eliminar los problemas del equipamiento a través de acciones de mejora, prevención y predicción. Para una correcta gestión de las actividades de mantenimiento es necesario contar con bases de información, obtención de conocimiento a partir de los datos, capacidad de programación de recursos, gestión de tecnologías de mantenimiento y un poder de motivación y coordinación del equipo humano encargado de estas actividades.

- **Mantenimiento de Calidad**

Esta clase de mantenimiento tiene como propósito mejorar la calidad del producto reduciendo la variabilidad, mediante el control de las condiciones de los componentes y condiciones del

equipo que tienen directo impacto en las características de calidad del producto. Frecuentemente se entiende en el entorno industrial que los equipos producen problemas cuando fallan y se detienen, sin embargo, se pueden presentar averías que no detienen el funcionamiento del equipo, pero producen pérdidas debido al cambio de las características de calidad del producto final. El mantenimiento de la calidad es una clase de mantenimiento preventivo orientado al cuidado de las condiciones del producto resultante.

- **Prevención del Mantenimiento**

Son aquellas actividades de mejora que se realizan durante la fase de diseño, construcción y puesta a punto de los equipos, con el objeto de reducir los costes de mantenimiento durante su explotación.

Una empresa que pretende adquirir nuevos equipos puede hacer uso del historial del comportamiento de la maquinaria que posee, con el objeto de identificar posibles mejoras en el diseño y reducir drásticamente las causas de averías desde el mismo momento en que se negocia un nuevo equipo. Las técnicas de prevención de mantenimiento se fundamentan en la teoría de la fiabilidad, esto exige contar con buenas bases de datos sobre frecuencia de averías y reparaciones.

- **Áreas Administrativas**

Esta clase de actividades no involucra el equipo productivo. Departamentos como planificación, desarrollo y administración no producen un valor directo como producción, pero facilitan y ofrecen el apoyo necesario para que el proceso productivo funcione eficientemente, con los menores costes, oportunidad solicitada y con la más alta calidad. Su apoyo normalmente es

ofrecido a través de un proceso que produce información. Allí también las pérdidas potenciales a ser recuperadas son enormes.

- **Educación y Entrenamiento**

Las habilidades tienen que ver con la correcta forma de interpretar y actuar de acuerdo a las condiciones establecidas para el buen funcionamiento de los procesos. Es el conocimiento adquirido a través de la reflexión y experiencia acumulada en el trabajo diario durante un tiempo. El TPM requiere de un personal que haya desarrollado habilidades para el desempeño de las siguientes actividades:

- Habilidad para identificar y detectar problemas en los equipos.
- Comprender el funcionamiento de los equipos.
- Entender la relación entre los mecanismos de los equipos y las características de calidad del producto.
- Poder de analizar y resolver problemas de funcionamiento y operaciones de los procesos.
- Capacidad para conservar el conocimiento y enseñar a otros compañeros.
- Habilidad para trabajar y cooperar con áreas relacionadas con los procesos industriales.

- **Seguridad y Medio Ambiente**

Trata las políticas medioambientales y de seguridad regidas por el gobierno. La seguridad y el medio ambiente se enfocan en buscar que el ambiente de trabajo sea confortable y seguro, muchas veces ocurre que la contaminación en el ambiente de trabajo es producto del mal funcionamiento del equipo, así como muchos de los accidentes son ocasionados por la mala distribución de los equipos y herramientas en el área de trabajo.

1.4 Definición de Términos

D

Diagrama Ishikawa: También conocidos como diagramas de causa- efecto, el método consiste en definir la ocurrencia de un evento o problema no deseable, las

M

MOF: Es el manual de organización y funciones, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

S

SIPOC: Es el diagrama que nos permite analizar el proceso de una manera más detallada.

T

TIR: Es la tasa interna de retorno, mide la rentabilidad que, aplicada de forma constante a lo largo del tiempo, convierte el valor inicial de una serie en su valor final.

V

VAN: El valor actual neto de una inversión es el valor actualizado de todos los rendimientos esperados, lo único que se conoce una vez calculando el VAN es que si éste es positivo el proyecto ofrece una rentabilidad mayor que la tasa utilizada y si es negativo la rentabilidad del proyecto es menor a la tasa de actualización utilizada, obviamente si es cero ésta coincide con la tasa de actualización del proyecto

1.5 Formulación del Problema

¿Cuál es el impacto de la propuesta de mejora en el proceso de Reclutamiento y Selección en la empresa World Group SAC?

1.6 Justificación

1.6.1 Criterio Teórico

El proyecto busca la aplicación y fortalecimiento de la teoría y los conceptos generales del ámbito de la Ingeniería Industrial durante el desarrollo de la propuesta de mejora en la empresa World Group SAC.

1.6.2 Criterio Aplicativo

El proyecto permite encontrar herramientas de mejora para solucionar situaciones internas que afectan los costos en la empresa World Group SAC.

1.6.3 Criterio Valorativo

El proyecto a través de una propuesta de mejora reducirá los costos de la empresa World Group SAC. y reforzará las acciones de los autores como personas y profesionales.

1.6.4 Criterio académico

El proyecto servirá como guía y fortalecerá los conocimientos adquiridos de los estudiantes de la carrera de Ingeniería Industrial y otras afines.

1.7 Delimitación de la Investigación

El presente trabajo de tesis se desarrollará en el proceso de reclutamiento, y selección de personal, aplicando conocimientos de la carrera de Ingeniería Industrial, con el fin de ofrecer una propuesta de mejora.

1.8 Objetivos

1.8.1 Objetivo General

Determinar el impacto de la propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal para reducir los costos en la empresa World Group SAC

1.8.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico en la empresa World Group SAC
- Desarrollar la propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal de World Group SAC.
- Evaluar económicamente la propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa World Group SAC

1.9 Hipótesis

La propuesta de mejora reduce los costos en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa World Group SAC.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de Investigación

Según el propósito: Investigación aplicada

Según el diseño de la Investigación: Investigación Pre – Experimental

2.2. Métodos

Diseño de la Contrastación

Proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa World Group SAC.



Donde:

G: Empresa World Group SAC

O1: Costos antes de la propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección.

X: Propuesta de Mejora en el proceso de reclutamiento y selección.

O2: Costos después de la propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección.

* La forma de obtener la información para en la O1 y O2 es a través de la toma de tiempos, para ello se usa un cronometro digital; la información se llena en una ficha de toma de tiempos (Anexo 34) y luego se lleva a hojas de cálculo para su análisis (Utilización de Software Microsoft Excel).

2.3. Operaciones de variables

2.3.1. Variable Independiente

Propuesta de Mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal

2.3.2. Variable dependiente

Costos Operativos en la empresa World Group SAC.

Cuadro 01. Operacionalización de Variable

PROBLEMA	HIPOSTESIS	VARIABLES	AREA	INDICADOR	FÓRMULA
¿Cuál es el impacto de la propuesta de mejora en el proceso de Reclutamiento y Selección de personal para reducir los costos en la empresa World Group SAC?	La propuesta de mejora reduce los costos en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa World Group SAC	VI: Propuesta de Mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal	Reclutamiento y Selección	% de mobiliario adecuado según estudio ergonómico	$\frac{N.^{\circ} \text{ de mobiliarios adecuados según estudio ergonómico}}{\text{Total de mobiliarios existentes}} \times 100$
				% de puestos de trabajo de world Group SAC que cuentan con su MOF	$\frac{N.^{\circ} \text{ de puestos de trabajo de World Group SAC que cuentan con su MOF}}{\text{Total de puestos de trabajo dentro de World Group SAC}} \times 100$
				% de Personal cesado al cual se le realiza seguimiento	$\frac{N.^{\circ} \text{ de personal cesado al cual se le realiza seguimiento}}{\text{Total de personal cesado}} \times 100$
				% de Informes de desempeño elaborados por cada trabajador contratado	$\frac{N.^{\circ} \text{ de informes de desempeño elaborados por cada trabajador}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$
				% de Cumplimiento del procedimiento para reclutamiento y selección de personal.	$\frac{N.^{\circ} \text{ de trabajadores que siguen el procedimiento}}{\text{Total de procedimientos}} \times 100$
				% de Personal encargado del reclutamiento y selección que se encuentra capacitado.	$\frac{N.^{\circ} \text{ de personal encargado del reclutamiento y selección de personal que se encuentra capacitado}}{\text{Total de personal encargado del reclutamiento y selección}} \times 100$
				% de Equipos de computo que cuentan con mantenimiento.	$\frac{N.^{\circ} \text{ de equipos de computo que cuentan con mantenimiento}}{\text{Total de equipos de computo}} \times 100$
		VD: Costos Operativos en la empresa World Group SAC	Relación costos actuales vs Costos mejorados de la empresa	$\frac{\text{Suma de Costos totales actuales} - \text{Suma de costos Totales mejorados}}{\text{Suma de Costos totales Actuales}} \times 100$	

Elaboración: Propia

2.4. Descripción General de la Empresa

2.4.1. Razón Social

La empresa tiene por razón social: WORLD GROUP S.A.C.

2.4.2. Inscripción en Registros Públicos

La empresa WORLD GROUP S.A.C. está inscrita en Registros Públicos como una Sociedad Anónima Cerrada.

2.4.3. Actividad y Sector Económico

WORLD GROUP S.A.C. es una empresa peruana del sector Servicios en actividades de asesoramiento empresarial., que inició sus actividades el 25/08/2006, con Registro Único del Contribuyente RUC 20481381364.

Principal - CIU 74145 - ACTIV.DE ASESORAMIENTO EMPRESARIA Secundaria 1 - CIU 74996 - OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES NCP.

2.4.4. Ubicación de la Empresa

Ubicado en Jr. Bolivar 259 interior 6 - Centro Histórico de Trujillo, provincia de Trujillo, departamento de La Libertad.

2.4.5. Misión

Brindar una amplia gama de servicios de Intermediación Laboral, Outsourcing y Selección de Personal, con personal altamente calificado. Otorgando tranquilidad operativa y seguridad jurídica a nuestros colaboradores

2.4.6. Visión

Consolidarnos como un grupo empresarial, reconocidos en la Región Norte, cumpliendo con los más exigentes estándares de calidad en la Provisión, Gestión y Desarrollo del Talento Humano.

2.4.7. Breve descripción general de la Empresa

World Group SAC, es una empresa que presta servicios de intermediación laboral se ajusta a las necesidades de sus clientes para brindar un servicio óptimo. El gerente de la empresa es el Sr. Julio Araujo.

2.4.8. Organigrama

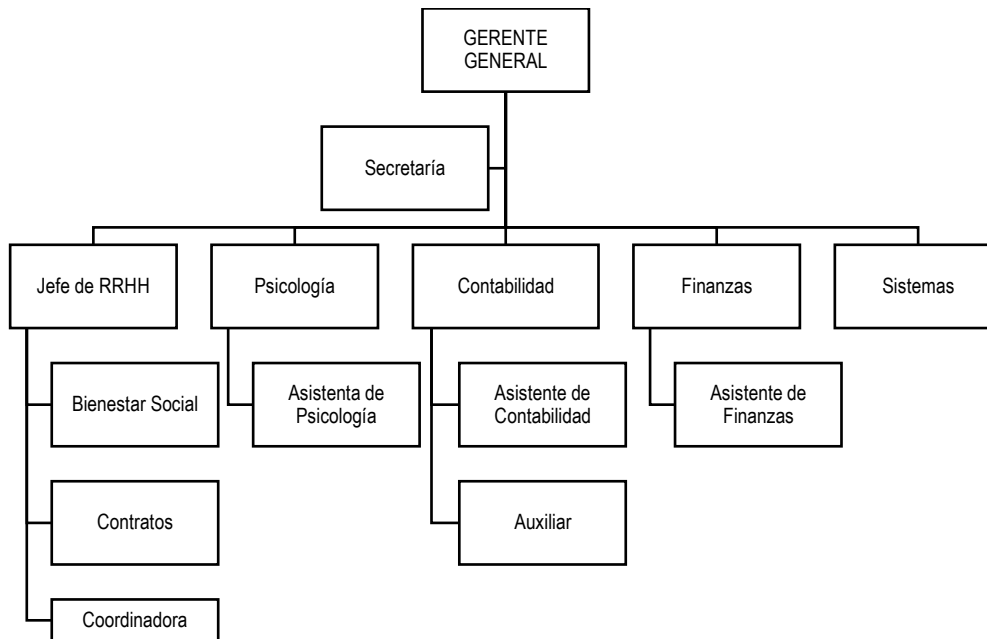


Figura 06. Organigrama de la Empresa

Fuente: World Group SAC

2.4.9. Número de Personal

Son un total de 14 trabajadores que se encuentran laborando dentro de la empresa.

2.4.10. Principales clientes

- Razzeto
- Cartavio
- Copy Ventas

2.4.11. Principales competidores

- Adecco
- T-Soluciona
- Manpower

2.5. Descripción del área de objeto de estudio

2.5.1. Identificación del proceso

Proceso de reclutamiento y selección de personal.

2.5.2. Diagrama de flujo

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

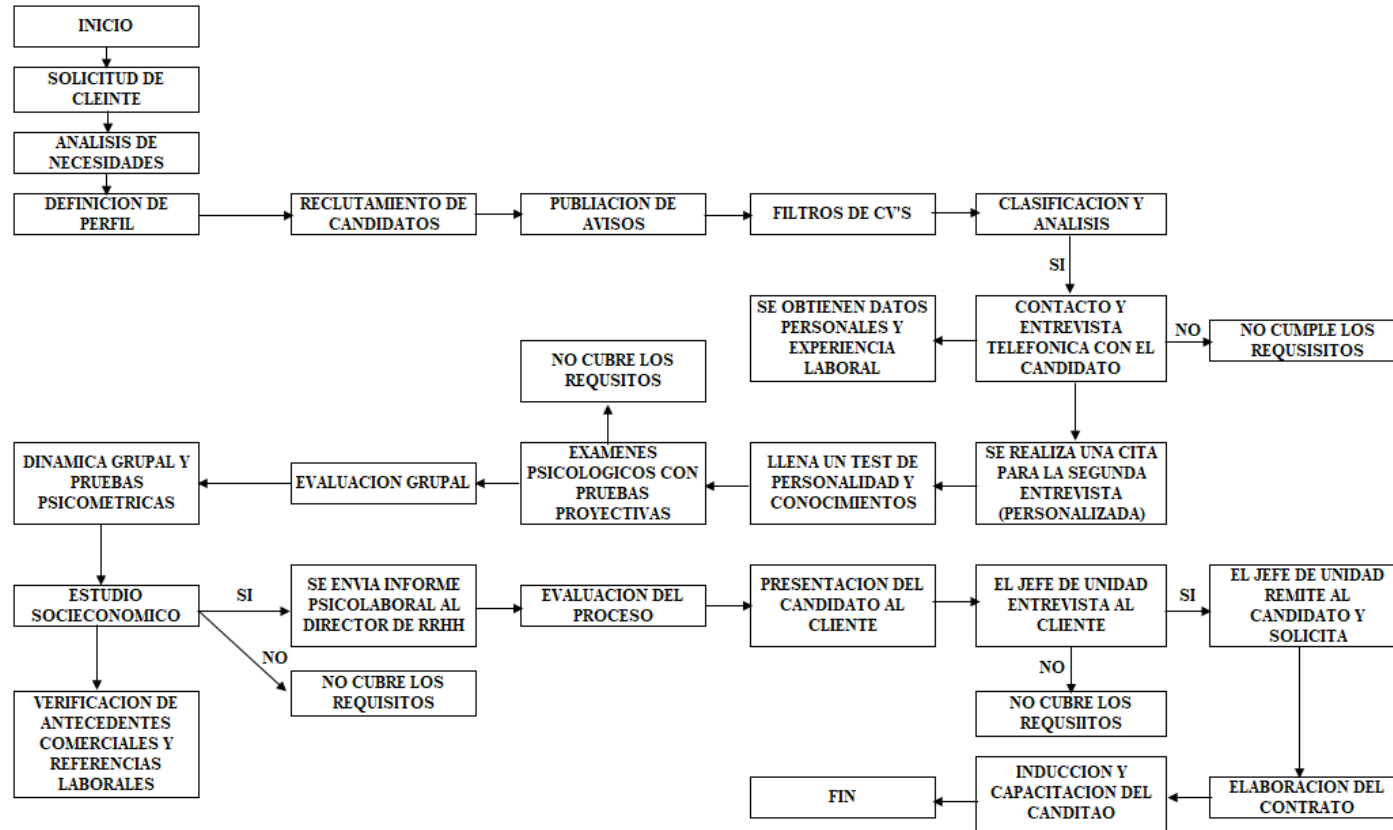


Figura 07. Diagrama de reclutamiento y selección de personal.

Fuente: World Group SAC

2.6. Identificación de las Causas Raíces

2.6.1. Priorización de las causas raíces

Para el desarrollo de la presente investigación, se partió con la elaboración del Diagrama de Ishikawa para el proceso de reclutamiento y selección de personal de World Group SAC. en la cual se identificó como problema general los altos costos de dicha organización.

Posteriormente se identificaron las causas raíces para cada problema (Ver Cuadro 02), para ello se elaboró una encuesta (Ver Anexo N° 01) y se aplicó esta herramienta en los trabajadores de la Empresa, con el objetivo de darle prioridad a aquellas causas que tienen mayor influencia en el problema general.

Cuadro 02. Lista de Causas Raíces.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
CR1	No se cuenta con capacitaciones específicas para el personal ingresante.
CR2	Falta capacitación al personal encargado del reclutamiento y selección de personal.
CR3	Falta de un programa de mantenimiento a los equipos de computo
CR4	Falta actualización de batería para cada perfil de puesto.
CR5	Falta de Data histórica de los postulantes
CR6	Falta Informes de Desempeño por cada trabajador
CR7	Falta de seguimiento al personal contratado post servicio
CR8	No existe una buena distribución de los mobiliarios
CR9	Falta un estudio ergonómico.
CR10	No existe un procedimiento para el reclutamiento y selección de personal
CR11	No se cuenta con manual de organización y funciones (MOF)

Elaboración: Propia

Luego de realizada la encuesta, se realizó un diagrama de Pareto (Ver Figura 09), por tanto, de las 11 causas raíces encontradas se logró priorizar 7 causas raíces, las cuales han sido organizadas según su influencia en la generación de costos y en la técnica o herramienta de mejora a aplicar para la reducción de costos en el proceso de reclutamiento y selección de personal (Ver Cuadro 03).

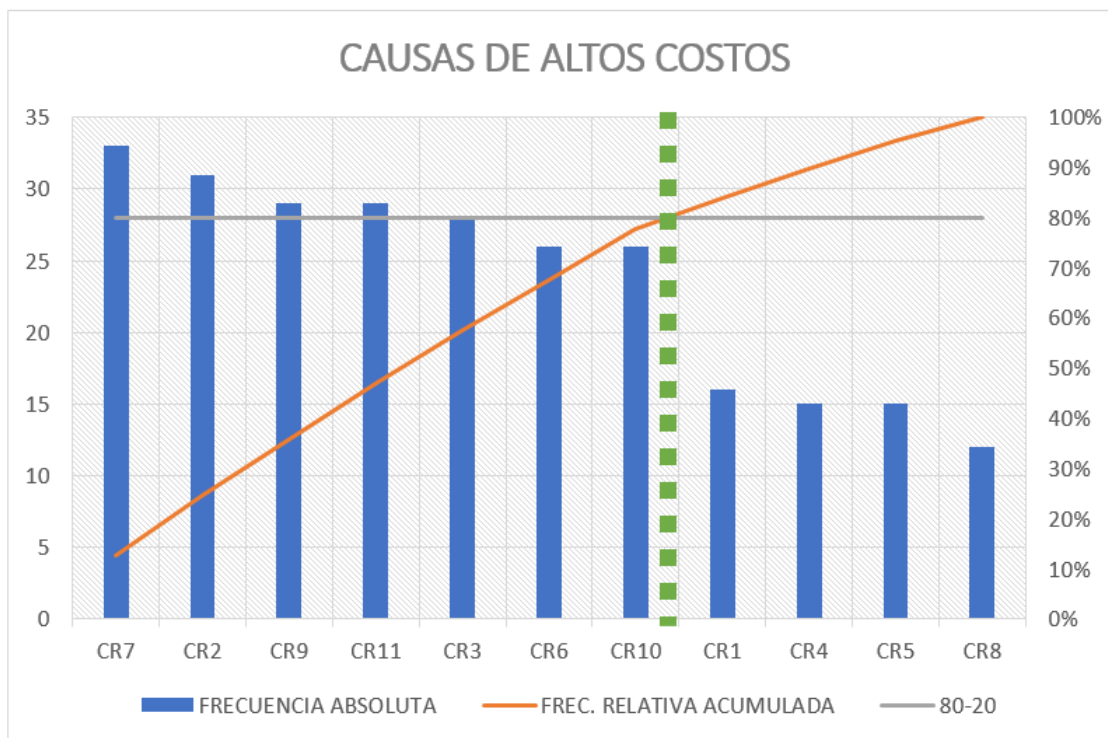


Figura 09. Pareto

Elaboración: Propia

Cuadro 03. Análisis de Importancia de causas raíces.

CR	DESCRIPCIÓN DE LA CAUSA RAÍZ	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FREC. RELATIVA ACUMULADA	80-20
CR7	Falta de seguimiento al personal contratado post servicio	33	13%	13%	80%
CR2	Falta capacitación al personal encargado del reclutamiento y selección de personal.	31	12%	25%	80%
CR9	Falta un estudio ergonómico.	29	11%	36%	80%
CR11	No se cuenta con manual de organización y funciones (MOF)	29	11%	47%	80%
CR3	Falta de un programa de mantenimiento a los equipos de computo	28	11%	58%	80%
CR6	Falta Informes de Desempeño por cada trabajador	26	10%	68%	80%
CR10	No existe un procedimiento para el reclutamiento y selección de personal	26	10%	78%	80%
CR1	No se cuenta con capacitaciones específicas para el personal ingresante.	16	6%	84%	80%
CR4	Falta actualización de batería para cada perfil de puesto.	15	6%	90%	80%
CR5	Falta de Data histórica de los postulantes	15	6%	95%	80%
CR8	No existe una buena distribución de los mobiliarios	12	5%	100%	80%
TOTAL		260			

Elaboración: Propia

2.6.2. Identificación de los Indicadores

En este apartado se analizaron y organizaron las causas raíces resultantes del análisis de Pareto por costos y aplicabilidad de técnicas y herramientas de Ingeniería Industrial, las cuales serán evaluadas mediante indicadores (Ver Cuadro 04), lo que nos permitirá determinar las metodologías,

técnicas y/o herramientas a aplicar para solucionar los diversos problemas identificados.

Cuadro 04. Indicadores de las Causas Raíces

CR	DESCRIPCION DE LA CAUSA RAIZ	INDICADOR	FÓRMULA
CR9	Falta un estudio ergonómico.	% de mobiliario adecuado según estudio ergonómico	$\frac{N.º \text{ de mobiliarios adecuados según estudio ergonómico}}{\text{Total de mobiliarios existentes}} \times 100$
CR11	No se cuenta con manual de organización y funciones (MOF).	% de puestos de trabajo de world Group SAC que cuentan con su MOF	$\frac{N.º \text{ de puestos de trabajo de World Group SAC que cuentan con su MOF}}{\text{Total de puestos de trabajo dentro de World Group SAC}} \times 100$
CR7	Falta de seguimiento al personal contratado post servicio.	% de Personal cesado al cual se le realiza seguimiento	$\frac{N.º \text{ de personal cesado al cual se le realiza seguimiento}}{\text{Total de personal cesado}} \times 100$
CR6	Falta Informes de Desempeño por cada trabajador.	% de Informes de desempeño elaborados por cada trabajador contratado	$\frac{N.º \text{ de informes de desempeño elaborados por cada trabajador}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$
CR10	No existe un procedimiento para el reclutamiento y selección personal.	% de Cumplimiento del procedimiento para reclutamiento y selección de personal.	$\frac{N.º \text{ de trabajadores que siguen el procedimiento}}{\text{Total de procedimientos}} \times 100$
CR2	Falta capacitación al personal encargado del reclutamiento y selección de personal.	% de Personal encargado del reclutamiento y selección que se encuentra capacitado.	$\frac{N.º \text{ de personal encargado del reclutamiento y selección que se encuentran capacitado}}{\text{Total de personal encargado del reclutamiento y selección}} \times 100$
CR3	Falta de un programa de mantenimiento a los equipos de computo.	% de Equipos de computo que cuentan con mantenimiento.	$\frac{N.º \text{ de equipos de computo que cuentan con mantenimiento}}{\text{Total de equipos de computo}} \times 100$

Elaboración: Propia

2.7. Matriz de Indicadores de las causas raíces

En el Cuadro 05 se muestra la matriz de indicadores de las causas raíces priorizadas, las cuales fueron evaluadas en función al costo que le genera a la empresa y también por la metodología, técnica y/o herramienta a aplicar. Además, se muestra la pérdida anual antes del desarrollo de la propuesta de mejora y luego el beneficio obtenido por la aplicación de la misma. Los valores actuales (VA) y valores meta (VM) fueron calculados en relación al diagnóstico y desarrollo de las propuestas. Por último, se muestra la inversión total necesaria para la aplicación de la propuesta de mejora.

Cuadro 05. Matriz de Indicadores de Causas Raíces

CR	DESCRIPCION DE LA CAUSA RAIZ	INDICADOR	FÓRMULA	VALOR ACTUAL	COSTO / PÉRDIDA (s/.)	VALOR META	AHORRO / BENEFICIO	HERRAMIENTA DE MEJORA	METODOLOGÍA	COSTO / INVERSIÓN DE HM
CR9	Falta un estudio ergonómico.	% de mobiliario adecuado según estudio ergonómico	$\frac{N.º \text{ de mobiliarios adecuados según estudio ergonómico}}{\text{Total de mobiliarios existentes}} \times 100$	33.33%	7,148.01	100%	4,097.05	Estudio Ergonómico	Ingeniería de métodos	1,831.27
CR11	No se cuenta con manual de organización y funciones (MOF).	% de puestos de trabajo de world Group SAC que cuentan con su MOF	$\frac{N.º \text{ de puestos de trabajo de World Group SAC que cuentan con su MOF}}{\text{Total de puestos de trabajo dentro de World Group SAC}} \times 100$	0%	3,399.02	80%	2,050.89	MOF	Gestión de RRHH	1,144.55
CR7	Falta de seguimiento al personal contratado post servicio.	% de Personal cesado al cual se le realiza seguimiento	$\frac{N.º \text{ de personal cesado al cual se le realiza seguimiento}}{\text{Total de personal cesado}} \times 100$	0%	11,043.73	80%	7,863.47	Formatería		1,144.55
CR6	Falta Informes de Desempeño por cada trabajador.	% de Informes de desempeño elaborados por cada trabajador contratado	$\frac{N.º \text{ de informes de desempeño elaborados por cada trabajador}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$	0%		80%		Manual de Procedimiento		1,602.36
CR10	No existe un procedimiento para el reclutamiento y selección personal.	% de Cumplimiento del procedimiento para reclutamiento y selección de personal.	$\frac{N.º \text{ de trabajadores que siguen el procedimiento}}{\text{Total de procedimientos}} \times 100$	0%	3,257.91	80%	3,165.20	Programa de Capacitación		3,433.64
CR2	Falta capacitación al personal encargado del reclutamiento y selección de personal.	% de Personal encargado del reclutamiento y selección que se encuentra capacitado.	$\frac{N.º \text{ de personal encargado del reclutamiento y selección que se encuentran capacitado}}{\text{Total de personal encargado del reclutamiento y selección}} \times 100$	0%		100%	Programa de Mantenimiento	3,433.64		
CR3	Falta de un programa de mantenimiento a los equipos de computo.	% de Equipos de computo que cuentan con mantenimiento.	$\frac{N.º \text{ de equipos de computo que cuentan con mantenimiento}}{\text{Total de equipos de computo}} \times 100$	0%	1,893.37	90%	1,145.71	Programa de Mantenimiento		Gestión de Mantenimiento
				Total	26,742.04		18,322.32			12,590.00

Elaboración: Propia

2.8. Ingeniería de Métodos

Dentro de esta metodología se ha desarrollado una herramienta de mejora para un estudio de tiempos con la finalidad de determinar los estándares para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Para este método, las causas raíces involucradas son las siguientes:

Causa Raíz 09: Falta un estudio Ergonómico

Esta causa se relaciona directamente, por el hecho de que existen mobiliarios que no se adaptan al trabajo que se desarrolla lo único que se logra es pérdida.

2.8.1. Explicación de costos por: CR09

La empresa en la actualidad no cuenta con mobiliarios adecuados (ergonómicos) que faciliten el correcto desempeño de las funciones de los trabajadores involucrados en el proceso de reclutamiento y selección de personal, esto genera un aumento de costos en relación a su proceso, ya que nunca se elaboró un estudio ergonómico, se pierde tiempo en descansos innecesarios.

Los costos generados por falta de un estudio ergonómico generan una elevada frecuencia y elevado tiempo de descanso en el transcurso de las labores habituales.

Cada vez que un trabajador deja de hacer su función por cansancio debido al mal estado de su mobiliario, se pierde entre 6 a 21 minutos al día (Ver Anexo 05) ya que el personal necesita estirarse por dolores en la espalda, cintura y brazos, de esta manera no solo se pierde tiempo sino también dinero que representan anualmente S/ 7,148.01 soles (Ver Cuadro 06).

Cuadro 06: Resultado de costeo actual por el total de tiempo perdido

	Abril							
	Sueldo (s/.)	CTS	ESSALUD	Grati.	Sub Total.	Horas de Trabajo	Costo de HH	Perdida (S/.)
Ruth Araujo A.	1,200.00	100.00	108.00	200.00	1,608.00	196	8.20	44.30
Carlos Orbegoso P.	1,900.00	158.33	171.00	316.67	2,546.00	196	12.99	69.06
Perla Miñano V.	1,350.00	112.50	121.50	225.00	1,809.00	196	9.23	50.30
Graciela Caverro C.	1,000.00	83.33	90.00	166.67	1,340.00	196	6.84	41.13
Jeny Julca S.	1,000.00	83.33	90.00	166.67	1,340.00	196	6.84	33.73
Alejandro Fernandez R.	2,400.00	200.00	216.00	400.00	3,216.00	196	16.41	95.17
Victoria Alza A.	1,200.00	100.00	108.00	200.00	1,608.00	196	8.20	44.85
Claudio Barrios C.	1,000.00	83.33	90.00	166.67	1,340.00	196	6.84	38.74
Marilyn León A.	850.00	70.83	76.50	141.67	1,139.00	196	5.81	31.57
Victor Salvatierra B.	1,400.00	116.67	126.00	233.33	1,876.00	196	9.57	49.45
Kelly Lescano A.	1,750.00	145.83	157.50	291.67	2,345.00	196	11.96	63.41
Aguirre Mendez G.	900.00	75.00	81.00	150.00	1,206.00	196	6.15	33.94
							Total:	595.67

Elaboración: Propia

Como se puede evidenciar en el cuadro anterior existe una pérdida de S/ 597.67 soles al mes aproximadamente, lo que al año (12 meses) nos representa los S/. 7,148.01 soles que es dinero que se paga sin haber trabajado.

2.8.2. Desarrollo de un estudio ergonómico

Para el desarrollo de la herramienta se realiza un diagnóstico del estado actual del mobiliario ergonómico, evidenciando que solo el 33% del existente cumple con medidas estándares.

Lo que se plantea de manera inmediata es la compra de mobiliario ergonómico que interactúe de manera armónica con los trabajadores.



Figura 10. Propuesta de compra de mobiliario.

2.8.3. Explicación de costos después de la propuesta por CR09.

La aplicación de la propuesta permitió reducir el tiempo de descanso y estiramiento, se evidencia un tiempo entre 3 y 8 minutos (Ver Anexo 06), este tiempo utilizado se debe a la ida y retorno en la búsqueda de materiales o documentos

Por lo tanto, ahora se puede observar una reducción de la perdida, ver en el siguiente cuadro:

Cuadro 07: Resultado de costeo después de la propuesta de mejora en un mes por el total de tiempo perdido.

	Abril							
	Sueldo (s/.)	CTS	ESSALUD	Grati.	Sub Total.	Horas de Trabajo	Costo de HH	Perdida (S/.)
Ruth Araujo A.	1,200.00	100.00	108.00	200.00	1,608.00	196	8.20	18.05
Carlos Orbegoso P.	1,900.00	158.33	171.00	316.67	2,546.00	196	12.99	29.01
Perla Miñano V.	1,350.00	112.50	121.50	225.00	1,809.00	196	9.23	19.84
Graciela Caverro C.	1,000.00	83.33	90.00	166.67	1,340.00	196	6.84	16.29
Jeny Julca S.	1,000.00	83.33	90.00	166.67	1,340.00	196	6.84	18.12
Alejandro Fernandez R.	2,400.00	200.00	216.00	400.00	3,216.00	196	16.41	40.20
Victoria Alza A.	1,200.00	100.00	108.00	200.00	1,608.00	196	8.20	18.46
Claudio Barrios C.	1,000.00	83.33	90.00	166.67	1,340.00	196	6.84	14.59
Marilyn León A.	850.00	70.83	76.50	141.67	1,139.00	196	5.81	12.98
Victor Salvatierra B.	1,400.00	116.67	126.00	233.33	1,876.00	196	9.57	21.85
Kelly Lescano A.	1,750.00	145.83	157.50	291.67	2,345.00	196	11.96	30.91
Aguirre Mendez G.	900.00	75.00	81.00	150.00	1,206.00	196	6.15	13.95
Total:								254.25

Elaboración: Propia

Como se puede observar el costo después de implementar la mejora es de S/ 254.25 soles al mes, por lo que al año estamos hablando de una perdida de S/ 3,050.96 soles lo que genera un beneficio de S/ 4,097.05 al año.

2.9. Gestión de Recursos Humanos

El personal que trabaja en el área de reclutamiento muchas veces no sabe las funciones obligatorias y específicas que le corresponden y por encargar a otra persona a que haga parte de su trabajo sin ninguna responsabilidad asumida, algunas veces el proceso sale errado, por lo que se tiene que volver a generar un reproceso y eso genera más costos a la empresa.

También se evidencia la falta de un manual de procedimiento para el seguimiento al personal que ha trabajado antes a través de la empresa y que ha tenido un buen desempeño, de esa manera se evitaría costos innecesarios en el proceso de reclutamiento de nuevas convocatorias.

Se debe seguir un procedimiento estandarizado para los casos más habituales del proceso de reclutamiento.

Las causas que generaron la aplicabilidad de la Gestión de Recursos Humanos son las siguientes:

Causa Raíz 11: No se cuenta con manual de organización y funciones (MOF).

El problema de la empresa es la mala asignación de funciones, lo que causa que se eleve los costos en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Causa Raíz 07: Falta de seguimiento al personal contratado post servicio.

Al personal cesado, se le puede considerar en próximas convocatorias, para disminuir los tiempo y gastos en nuevas convocatorias.

Causa Raíz 06: Falta informes de desempeño por cada trabajador.

Como no existe informe de desempeño, no se sabe que personal es eficiente y se puede volver a contratar para evitar gastos en exceso en nuevas convocatorias.

Causa Raíz 10: No existen un procedimiento para el reclutamiento y selección de personal.

A falta del procedimiento para reclutamiento y selección de personal se improvisa y eso genera altos costos por mal proceder y rotación de personal.

Causa Raíz 02: Falta capacitación al personal encargado del reclutamiento y selección de personal.

Como no existe un procedimiento el personal encargado realiza el procedimiento conforme a su experiencia y al propio juicio lo que genera que en algunas veces se pueda errar y aumentar más los costos del proceso.

La relación de estas causas es porque afecta directamente al área específica de RRHH dentro de la empresa y sus funciones.

2.9.1. Explicación de costos por: CR11

Los costos generados por esta causa raíz se deben a los reprocesos debido a que la persona encargada y responsable de realizar ciertos tramites o elaboración de documentos delega a otra persona y sale de la responsabilidad y muchas veces se elabora de manera errónea lo que conlleva a que se vuelva hacer, se invierte tiempo y recursos (Ver Anexos 07, 08 y 09) que lo único que hacen es sumar más y más aumentando así la perdida

Cuadro 08. Costos resumen de perdida por no contar con un MOF.

	Costo
Costo por tiempo	149,10
Costo. Recursos	112,91
Costo cartucho y EE.	21,24
Total	283,25

Elaboración: Propia

Al sumar todos los costos involucrado obtenemos una pérdida económica por reproceso S/ 283.25 al mes (Cuadro 08) siendo un total anual de S/ 3,399.02 soles.

2.9.2. Desarrollo de Manual de Organización y Funciones (MOF) – CR11

Para el desarrollo de la herramienta se realizó una auditoría encontrando que no se contaba con un MOF elaborado ni mucho menos implementado, por lo que se procedió a realizar uno desarrollando las funciones y responsabilidades de cada puesto de Trabajo, en el Anexo 10 contamos con el formato para la elaboración del mismo.

2.9.3. Explicación de costos obtenidos después de la propuesta por: CR11

La aplicación de la propuesta permitió eliminar el tiempo invertido en repetir algunos procesos se hicieron de manera incorrecta.

Se evitó gastos conexos por culpa del reproceso ya sea en taxis, impresiones de documentos, algunas recargas de celular por llamadas de

emergencia, así mismo en tinta de impresora y energía eléctrica (Ver Anexos 11, 12 y 13).

Cuadro 09. Resumen de perdida al contar con un MOF.

	Costo
Costo por tiempo	30,85
Costo. Recursos	76,70
Costo cartucho y EE.	4,80
Total (Despues de Propuesta)	112,34

Elaboración: Propia

En el cuadro anterior se puede observar que el costo por reproceso ha disminuido, esto debido a que ya no se elaboran tantos reprocesos como lo era antes de la mejora, el costo por reproceso es ahora de S/. 112.34 soles al mes siendo un total anual de S/. 1,348.13 soles esto nos genera un beneficio de S/. 2,050.89 soles al año.

2.9.4. Explicación de costos por: CR7 y CR6

Los costos generados por estas causas se deben a que al momento de que un cliente solicita un personal, muchas veces es para un tipo de servicio en el cual ya se ha contado con personal que ha laborado en dichas actividades, pero que pasa, nuevamente se vuelve a realizar la convocatoria y se incurren en gastos, no se cuenta con un historial del desempeño de cada trabajador que labora y que laboró todo lo mencionado genera gastos por lo tanto perdida para la empresa.

Cuadro 10. Costeo por el tiempo invertido en nuevo proceso de convocatoria por no tener una data de personal y no hacer seguimiento ni informes de desempeño.

	Abril							
	Sueldo (s/.)	CTS	ESSALUD	Gratificación	Sub Total.	Dias al mes	Costo x día	Perdida (S/.)
Asistente Social	1,350.00	112.50	121.50	225.00	1,809.00	30	60.30	482.40
Psicologa	1,400.00	116.67	126.00	233.33	1,876.00	30	62.53	1250.67
Asistente de Psicología	850.00	70.83	76.50	141.67	1,139.00	30	37.97	911.20
							Total:	2644.27

Elaboración: Propia

Cuadro 11. Costeo por publicaciones de nuevas convocatorias.

	Anual		
	Cantidad	Precio Unitario	Total
Publicaciones	120	3500.00	29.17
	Trimestre		
	Nuevas	Precio Unitario	Total
Publicaciones	4	29.17	116.67

Elaboración: Propia

En los cuadros anteriores se puede evidenciar que los costos por no contar con una data para hacer seguimiento al personal que laboró anteriormente con la empresa y además de no tener un informe del desempeño son de S/ 2,760.93 soles trimestrales siendo un total de S/ 11,043.73 soles al año.

2.9.5. Desarrollo de Procedimiento para realizar seguimiento al personal cesado y elaboración de un formato para calificar el rendimiento del personal.

Para el desarrollo de estas herramientas se elaboró un formato para registrar al personal cesado (Ver Anexo 15) ingresando los datos que se encuentran en los currículos almacenados, se procedió a contactar y actualizar sus datos.

Se elaboró un formato para la calificación del personal (Ver Anexo 16) a través de encuestas realizadas a los clientes en las diferentes modalidades (Llamadas, Correos, Visitas, ETC)

2.9.6. Explicación de costos obtenidos después de la propuesta

La aplicación de la propuesta permitió eliminar gastos innecesarios en una convocatoria nueva de personal, como son los pagos para las publicaciones, así como también eliminar tiempo invertido innecesario ya que se tiene que volver a recibir CV's, entrevistas, nuevos exámenes de ingreso, ese tiempo se puede emplear en otras funciones.

Por lo tanto, ahora se evidencia la reducción de la pérdida en el siguiente cuadro y Anexo 17

Cuadro 12. Costeo por el tiempo invertido en nuevo proceso después de propuesta de mejora.

	Abril							
	Sueldo (s/.)	CTS	ESSALUD	Gratificación	Sub Total.	Días al mes	Costo x día	Pérdida (S/-)
Asistente Social	1,350.00	112.50	121.50	225.00	1,809.00	30	60.30	241.20
Psicóloga	1,400.00	116.67	126.00	233.33	1,876.00	30	62.53	250.13
Asistente de Psicología	850.00	70.83	76.50	141.67	1,139.00	30	37.97	303.73
							Total:	795.07

Elaboración: Propia

Cuadro 13. Costeo por publicaciones de nuevas convocatorias, se puede llegar a no gastar en convocatorias

	Anual		
	Cantidad	Precio Unitario	Total
Publicaciones	120	3500.00	29.17
	Trimestre		
	Nuevas	Precio Unitario	Total
Publicaciones	0	29.17	0.00

Elaboración: Propia

En los cuadros anteriores se puede evidenciar los costos después de aplicar la propuesta de mejora por lo que de manera trimestral llegan a S/. 795.07 soles al siendo un total anual de S/. 3,180.27 soles lo que genera n beneficio de S/. 7,863.47 soles al año.

2.9.7. Explicación de costos por: CR10 y CR02

Los costos generados por estas causas se deben a que se emplea más tiempo del planeado en el proceso de selección de personal.

El personal no se encuentra bien familiarizado con el proceso además que improvisa según su experiencia mas no hay ningún procedimiento que seguir y sumado a la falta de capacitación.

En los Anexos del 18 al 23 se puede evidenciar los costos por falta de capacitación al personal de reclutamiento y selección, así como los costos

por la inexistencia de un procedimiento, estos costos llegan a representar una pérdida al año de S/. 3,257.91.

2.9.8. Desarrollo de un procedimiento para el reclutamiento y de personal, así como la capacitación al personal encargado de dicho proceso.

Se elaboró un procedimiento para el reclutamiento y selección de personal para poder seguir un estándar en el proceso de reclutamiento y poder generar mejoras a futuro, además, se elaboró un cuadro de capacitaciones en las cuales el mismo personal propuso los temas para que mejoren su propio desempeño (Ver Anexos 24 y 25)

2.9.9. Explicación de costos obtenidos después de la propuesta para CR10 y CR02.

La aplicación de la propuesta permitió acortar los tiempos en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal Ver Anexos 26, 27 y 28.

Cuadro 14. Costo por tiempo perdido en absolver dudas.

	Abril							
	Sueldo (s/.)	CTS	ESSALUD	Grati.	Sub Total.	Horas de Trabajo	Costo de HH	Perdida (S/.)
Psicologa	1,400.00	116.67	126.00	233.33	1,876.00	196	9.57	4.63
Asistente de Psicología	850.00	70.83	76.50	141.67	1,139.00	196	5.81	3.10
							Total:	7.73
							Total anual:	92.71

Elaboración: Propia

Cuadro 15. Tiempo adicional empleado en las convocatorias.

	Trimestre		
	N° de Convocatoría	Tiempo Adicional (día)	Total de Tiempo (días)
Psicologa	15	0	0
Asistente de Psicología	15	0	0

Elaboración: Propia

Cuadro 16. Costo por tiempo adicional empleado en las convocatorias.

	Abril							
	Sueldo (s/.)	CTS	ESSALUD	Grati.	Sub Total.	Día de Trabajo	Costo por día	Perdida (S/.)
Psicologa	1,400.00	116.67	126.00	233.33	1,876.00	30	62.53	0.00
Asistente de Psicología	850.00	70.83	76.50	141.67	1,139.00	30	37.97	0.00
							Total:	0.00
							Total anual:	0.00

Elaboración: Propia

En los cuadros anteriores se puede evidenciar la reducción de tiempos y de los costos después de aplicar la propuesta de mejora, estos costos llegan a representar una perdida al año de S/ 92.71 soles lo que genera un beneficio de S/ 3,165.20 soles al año.

2.10. Gestión de Mantenimiento

World Group SAC no cuenta con ningún plan de mantenimiento para los equipos de cómputo, es por ello que cuando una maquina falla solo en ese momento se intenta reparar por los mismos empleados, y si no se pudiesen arreglar ellos, recién se procede a llamar a un técnico especialista en reparación de equipos de cómputo.

Se propone la aplicación de un programa de Mantenimiento para los equipos de cómputo (Mantenimiento Planificado).

La casusa raíz que tiene como propuesta es la siguientes:

Causa Raíz 03 de Producción: Falta de Programa de Mantenimiento a los equipos de cómputo.

Es común que en la empresa World Group no se planifique mantenimiento, constantemente se utilizan medios de reparación temporales no planificados para los equipos de cómputo, además de que el personal no cuenta con los conocimientos necesarios para realizar dichas actividades, esto provoca demoras en el proceso de reclutamiento y selección de personal cuando durante dicho proceso un equipo falla

2.10.1. Explicación de costos por: CR03

El no dar mantenimiento ocasiona que los equipos de cómputo sufran desperfectos que afectan directamente al proceso de reclutamiento y selección de personal (Ver Anexo 29)

Cuadro 17. Costeo por tiempo perdido en reparación de equipo de cómputo.

	Sueldo (s/.)	CTS	ESSALUD	Grati.	Sub Total.	Horas de Trabajo	Costo de HH	Tiempo Perdido	Perdida (S/.)
Ruth Araujo A.	1,200.00	100.00	108.00	200.00	1,608.00	196	8.20	4.00	32.82
Carlos Orbegoso P.	1,900.00	158.33	171.00	316.67	2,546.00	196	12.99	4.00	207.84
Perla Miñano V.	1,350.00	112.50	121.50	225.00	1,809.00	196	9.23	4.00	73.84
Graciela Cavero C.	1,000.00	83.33	90.00	166.67	1,340.00	196	6.84	4.00	27.35
Jeny Julca S.	1,000.00	83.33	90.00	166.67	1,340.00	196	6.84	4.00	54.69
Alejandro Fernandez R.	2,400.00	200.00	216.00	400.00	3,216.00	196	16.41	4.00	65.63
Victoria Alza A.	1,200.00	100.00	108.00	200.00	1,608.00	196	8.20	4.00	0.00
Claudio Barrios C.	1,000.00	83.33	90.00	166.67	1,340.00	196	6.84	4.00	54.69
Marilyn León A.	850.00	70.83	76.50	141.67	1,139.00	196	5.81	4.00	46.49
Victor Salvatierra B.	1,400.00	116.67	126.00	233.33	1,876.00	196	9.57	4.00	76.57
Kelly Lescano A.	1,750.00	145.83	157.50	291.67	2,345.00	196	11.96	4.00	0.00
Aguirre Mendez G.	900.00	75.00	81.00	150.00	1,206.00	196	6.15	4.00	98.45
Total									738.37

Elaboración: Propia

Cuadro 18. Costo por servicio técnico (Reparaciones).

	Costo	Cantidad de Servicios	Total
Mano de Obra empleada	55	21	1,155.00

Elaboración: Propia

En los cuadros anteriores se puede observar que por falta de un programa de mantenimiento se generan anualmente una pérdida de S/ 1,893.37 soles.

2.10.2. Desarrollo de la Propuesta de implementar un programa de mantenimiento de equipos de cómputo.

Mantenimiento Planificado

Con el mantenimiento planificado se obtendrá cero averías, por lo tanto, no se incurriría en reparaciones de emergencia.

Se tiene que elaborar un cuadro con todos los equipos de cómputo y programar fechas en las cuales se les dará mantenimiento (Ver Anexo 30 y 31).

2.10.3. Explicación de costos obtenidos después de la propuesta por CR03

Al contar con un programa de mantenimiento eficiente se eliminan las fallas de los equipos por lo tanto las paradas en proceso de reclutamiento y selección de personal (Ver Anexo 32)

Cuadro 19. Costeo por tiempo perdido en reparación de equipo de cómputo después de propuesta de mejora.

	Sueldo (s/.)	CTS	ESSALUD	Grati.	Sub Total.	Horas de Trabajo	Costo de HH	Tiempo Perdido	Perdida (S/.)
Ruth Araujo A.	1,200.00	100.00	108.00	200.00	1,608.00	196	8.20	4.00	0.00
Carlos Orbegoso P.	1,900.00	158.33	171.00	316.67	2,546.00	196	12.99	4.00	0.00
Perla Miñano V.	1,350.00	112.50	121.50	225.00	1,809.00	196	9.23	4.00	36.92
Graciela Caveró C.	1,000.00	83.33	90.00	166.67	1,340.00	196	6.84	4.00	54.69
Jeny Julca S.	1,000.00	83.33	90.00	166.67	1,340.00	196	6.84	4.00	0.00
Alejandro Fernandez R.	2,400.00	200.00	216.00	400.00	3,216.00	196	16.41	4.00	131.27
Victoria Alza A.	1,200.00	100.00	108.00	200.00	1,608.00	196	8.20	4.00	32.82
Claudio Barrios C.	1,000.00	83.33	90.00	166.67	1,340.00	196	6.84	4.00	27.35
Marilyn León A.	850.00	70.83	76.50	141.67	1,139.00	196	5.81	4.00	0.00
Victor Salvatierra B.	1,400.00	116.67	126.00	233.33	1,876.00	196	9.57	4.00	0.00
Kelly Lescano A.	1,750.00	145.83	157.50	291.67	2,345.00	196	11.96	4.00	0.00
Aguirre Mendez G.	900.00	75.00	81.00	150.00	1,206.00	196	6.15	4.00	24.61
Total									307.65

Elaboración: Propia

Cuadro 20. Costo por servicio técnico después de propuesta de mejora (Reparaciones).

	Costo	Cantidad de Servicios	Total
Mano de Obra empleada	55	8	440.00

Elaboración: Propia

En los cuadros anteriores se puede observar que una vez aplicado la propuesta de mejora, que se generan anualmente una pérdida de S/. 747.65 soles lo que genera un beneficio de S/. 1,145.71 soles al año.

Cuadro 21. Resumen de Ahorro beneficio del problema una vez aplicado la propuesta de Mejora.

Problemas	Costos Anual (S/.)
Falta un estudio ergonómico.	4,097.05
No existe una buena distribución de los mobiliarios.	
No se cuenta con manual de organización y funciones (MOF).	2,050.89
Falta de seguimiento al personal contratado post servicio.	7,863.47
Falta Informes de Desempeño por cada trabajador.	
No existe un procedimiento para el reclutamiento y selección personal.	3,165.20
Falta capacitación al personal encargado del reclutamiento y selección de personal.	
Falta de un programa de mantenimiento a los equipos de cómputo.	1,145.71
TOTAL	18,322.32

Elaboración: Propia

Esquema General de la Propuesta

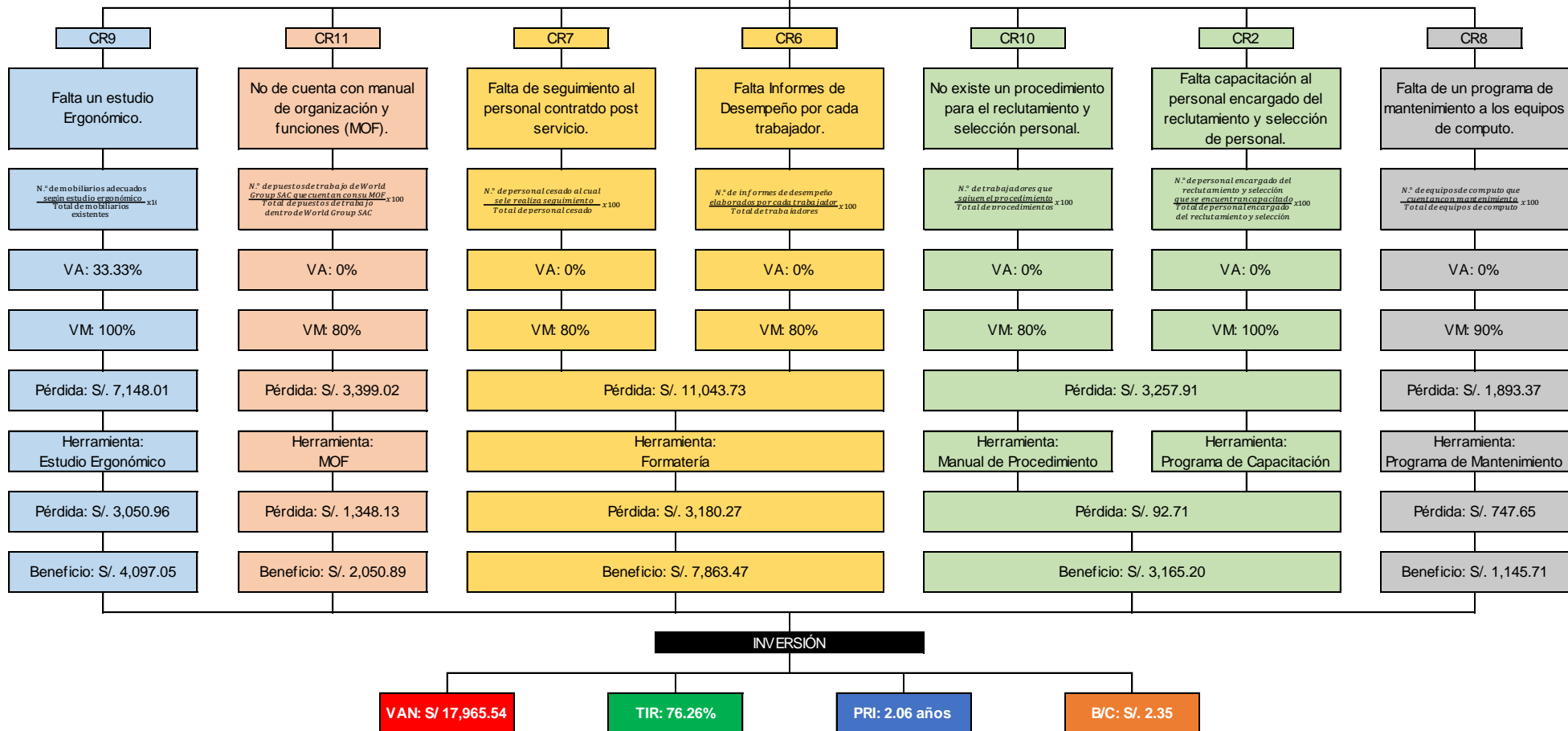


Figura 11. Esquema General
Elaboración: Propia

2.11. Inversión de la Propuesta

La implementación de cada propuesta necesita de un presupuesto, tomando en cuenta todas las herramientas, materiales de escritorio y personal necesario, se calculó el presupuesto mostrado a continuación.

Cuadro 22. Costos de Servicio

COSTOS SERVICIO			TOTAL
Descripción	Cantidad	Costo	
Profesional Ingeniero Industrial	1	S/.2,500.00	S/.2,500.00
Practicante Ingeniería Industrial	1	S/.850.00	S/.850.00
TOTAL			S/.3,350.00

Elaboración: Propia

Cuadro 23. Inversión total de la propuesta es los estudios

COSTO DE ESTUDIO	VALOR
ESTUDIO ERGONÓMICO	S/.800.00
MOF	S/.500.00
FORMATERÍA	S/.500.00
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	S/.700.00
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	S/.1,500.00
PROGRAMA DEMANTENIMIENTO	S/.1,500.00
TOTAL	S/.5,500.00

Elaboración: Propia

Cuadro 24. Inversión total de la propuesta en materiales

INVERSIÓN TOTAL			
DESCRIPCIÓN	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
USB	1	S/. 25.00	S/. 25.00
Cronómetro digital	2	S/. 60.00	S/. 120.00
Calculadora de mano	2	S/. 55.00	S/. 110.00
Impresora multifuncional Epson	1	S/. 799.00	S/. 799.00
Laptop Lenovo Core i5 6GB RAM 1TB Disco Duro	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
Pizarra acrílica	2	S/. 85.00	S/. 170.00
Sillas giratorias acolchonadas	7	S/. 100.00	S/. 700.00
Papel Bond (millar)	10	S/. 12.00	S/. 120.00
Tinta Impresión	12	S/. 29.00	S/. 348.00
Utiles de Escritorio	1	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
Brochas	12	S/. 25.00	S/. 300.00
Escobas	10	S/. 10.00	S/. 100.00
Escritorio de melamine	2	S/. 399.00	S/. 798.00
Archivadores	2	S/. 150.00	S/. 300.00
Costo de Estudio	-	-	S/. 5,500.00
TOTAL			S/. 12,590.00

Elaboración: Propia

Cuadro 25. Depreciación de máquinas, herramientas y equipos

INVERSIÓN TOTAL	DEPRECIACIÓN	
	DESCRIPCIÓN	VIDA ÚTIL (AÑOS)
USB	3	S/. 0.69
Cronómetro digital	5	S/. 2.00
Calculadora de mano	5	S/. 1.83
Impresora multifuncional Epson	3	S/. 22.19
Laptop Lenovo Core i5 6GB RAM 1TB Disco Duro	3	S/. 55.56
Pizarra acrílica	5	S/. 2.83
Sillas giratorias acolchonadas	7	S/. 8.33
Papel Bond (millar)		
Tinta Impresión		
Utiles de Escritorio		
Brochas	5	S/. 5.00
Escobas	6	S/. 1.39
Escritorio de melamine	5	S/. 13.30
Archivadores	5	S/. 5.00
Costo de Estudio		
TOTAL	TOTAL MES	S/. 118.13

Elaboración: Propia

2.12. Beneficios de la propuesta

Cuadro 26. Resumen de Beneficios

CR	DESCRIPCION DE LA CAUSA RAIZ	PÉRDIDA 01 (S/.)	PÉRDIDA 02 (S/.)	AHORRO BENEFICIO (S/.)
CR9	Falta un estudio ergonómico.	7,148.01	3,050.96	4,097.05
CR11	No se cuenta con manual de organización y funciones (MOF).	3,399.02	1,348.13	2,050.89
CR7	Falta de seguimiento al personal contratado post servicio.	11,043.73	3,180.27	7,863.47
CR6	Falta Informes de Desempeño por cada trabajador.			
CR10	No existe un procedimiento para el reclutamiento y selección personal.	3,257.91	92.71	3,165.20
CR2	Falta capacitación al personal encargado del reclutamiento y selección de personal.			
CR3	Falta de un programa de mantenimiento a los equipos de computo.	1,893.37	747.65	1,145.71
		26,742.04	8,419.72	18,322.32

Elaboración: Propia

2.13. Evaluación económica

A continuación, se ha desarrollado el estado de resultados, flujo de caja y cálculos de VAN, TIR y B/C, en un periodo de 5 años de evaluación.

Cuadro 27. Requerimientos para el flujo de caja

DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
Ingresos	Beneficios
Egresos	Costos Servicio
	Depreciación
	Interés
	Inversión total
Horizonte de evaluación	05 Años

Elaboración: Propia

Según la el Flujo de Neto de Efectivo presente en el cuadro 28, se calculó el VAN, TIR y PRI de la propuesta con ayuda de Excel.

Cuadro 28. Cálculos de VAN, TIR y PRI

VAN	S/.17,965.54
TIR	76.26%
PRI	2.06 años

Elaboración: Propia

Además, se calculó el Análisis de Beneficio/Costo, según el cuadro 29, con un valor de S/ 2.35 soles, lo que quiere decir que por cada sol invertido la empresa gana S/ 1.35 soles.

Cuadro 29. Cálculos de B/C

VNA Ingresos	S/.56,625.61
VNA Egresos	S/.24,131.42
Beneficio/Costo	S/.2.35

Elaboración: Propia

Cuadro 30. Estado de resultados, se toma un crecimiento del 2% para los ingresos.

AÑO	0	1	2	3	4	5
Ingresos		S/.18,322.3	S/.18,688.8	S/.19,062.5	S/.19,443.8	S/.19,832.7
Costos Servicio		S/.3,350.0	S/.3,350.0	S/.3,350.0	S/.3,350.0	S/.3,350.0
Depreciación de activos		S/.1,417.6	S/.1,417.6	S/.1,417.6	S/.1,417.6	S/.1,417.6
GAV		S/.670.0	S/.670.0	S/.670.0	S/.670.0	S/.670.0
Utilidad antes de impuestos		S/.12,884.7	S/.13,251.2	S/.13,624.9	S/.14,006.2	S/.14,395.1
Impuestos		S/.3,865.4	S/.3,975.4	S/.4,087.5	S/.4,201.9	S/.4,318.5
Utilidad después de impuestos		S/.9,019.3	S/.9,275.8	S/.9,537.5	S/.9,804.3	S/.10,076.5

Elaboración: Propia

Cuadro 31. Flujo de Caja

AÑO	0	1	2	3	4	5
Utilidad depues de impuestos		S/.9,019.3	S/.9,275.8	S/.9,537.5	S/.9,804.3	S/.10,076.5
Depreciación de activos		S/.1,417.6	S/.1,417.6	S/.1,417.6	S/.1,417.6	S/.1,417.6
Inversión	-S/.12,590.0			-S/.3,350.0		
Flujo Neto Efectivo	-S/.12,590.0	S/.10,436.9	S/.10,693.4	S/.7,605.1	S/.11,221.9	S/.11,494.1

Elaboración: Propia

Cuadro 32. Ingresos y Egresos

AÑO	0	1	2	3	4	5
Ingresos		S/.18,322.3	S/.18,688.8	S/.19,062.5	S/.19,443.8	S/.19,832.7
Egresos		S/.7,885.4	S/.7,995.4	S/.8,107.5	S/.8,221.9	S/.8,338.5

Elaboración: Propia

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Se obtuvo un beneficio total de S/. 18,322.32 soles, cuyo detalle se muestra en el cuadro 33, en el cual también se presentan las pérdidas antes y después de la propuesta de mejora por cada metodología utilizada y su respectivo beneficio.

Cuadro 33. Resumen de costos antes y después de la mejora y beneficios

METODOLOGÍA	PÉRDIDA 01 (S/.)	PÉRDIDA 02 (S/.)	AHORRO BENEFICIO (S/.)
Ingeniería de Métodos	7,148.01	3,050.96	4,097.05
Gestión de RRHH	17,700.66	4,621.11	13,079.56
Gestión de Mantenimiento	1,893.37	747.65	1,145.71
	26,742.04	8,419.72	18,322.32

Elaboración: Propia

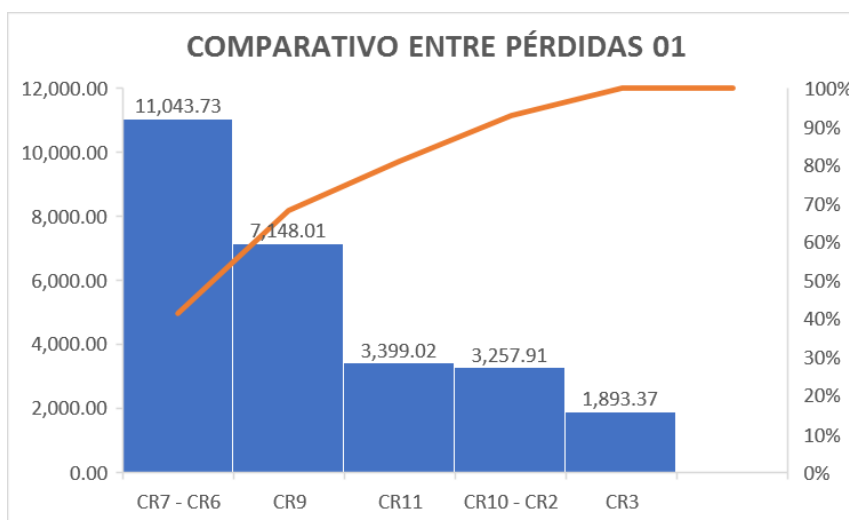


Figura 12. Comparativo entre pérdidas antes de propuesta de mejora.

Elaboración: Propia

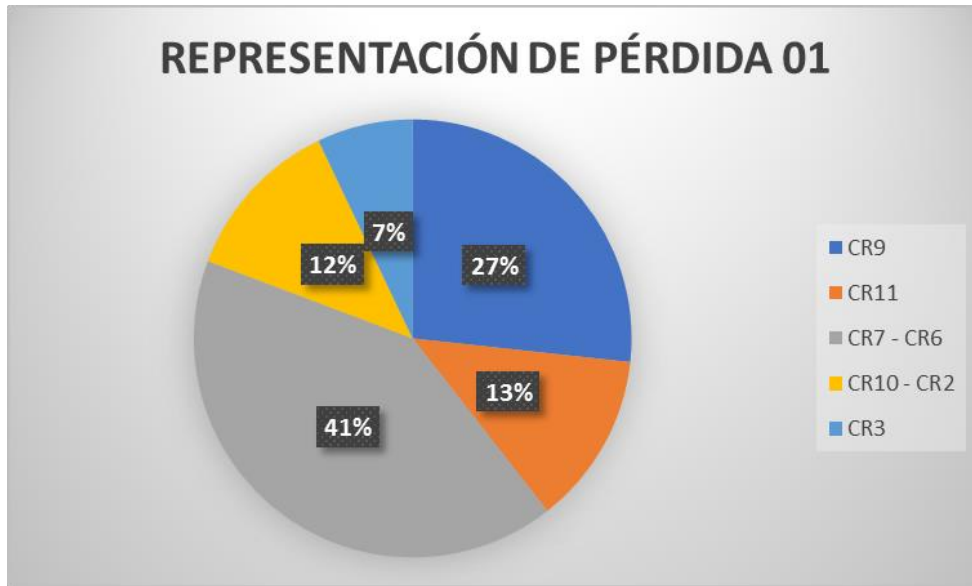


Figura 13. Representación de cada perdida antes de propuesta de mejora.

Elaboración: Propia

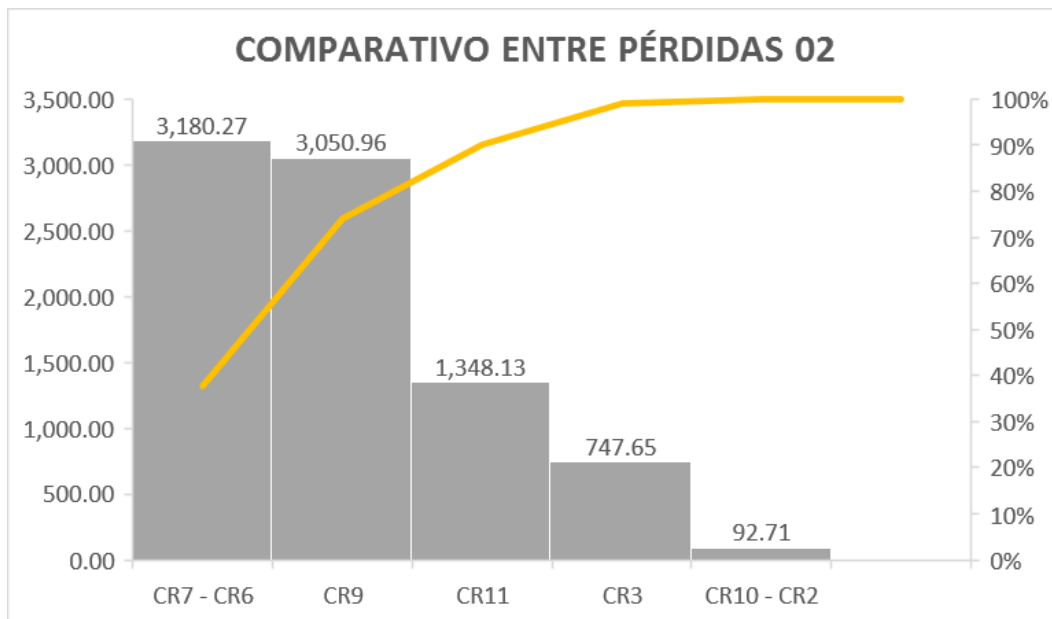


Figura 14. Comparativo entre perdidas después de propuesta de mejora.

Elaboración: Propia

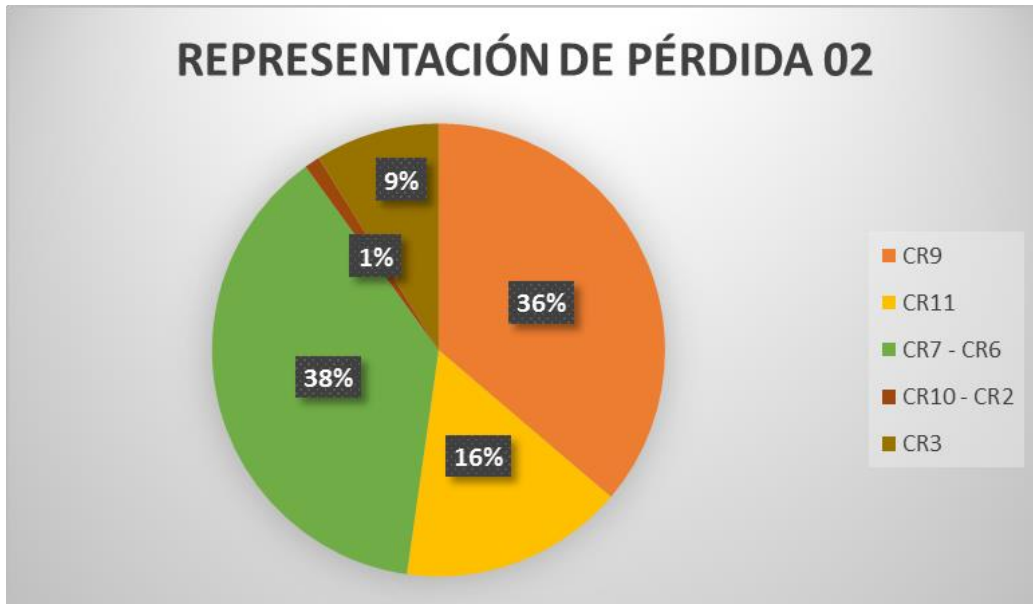


Figura 15. Representación de cada perdida después de propuesta de mejora.

Elaboración: Propia

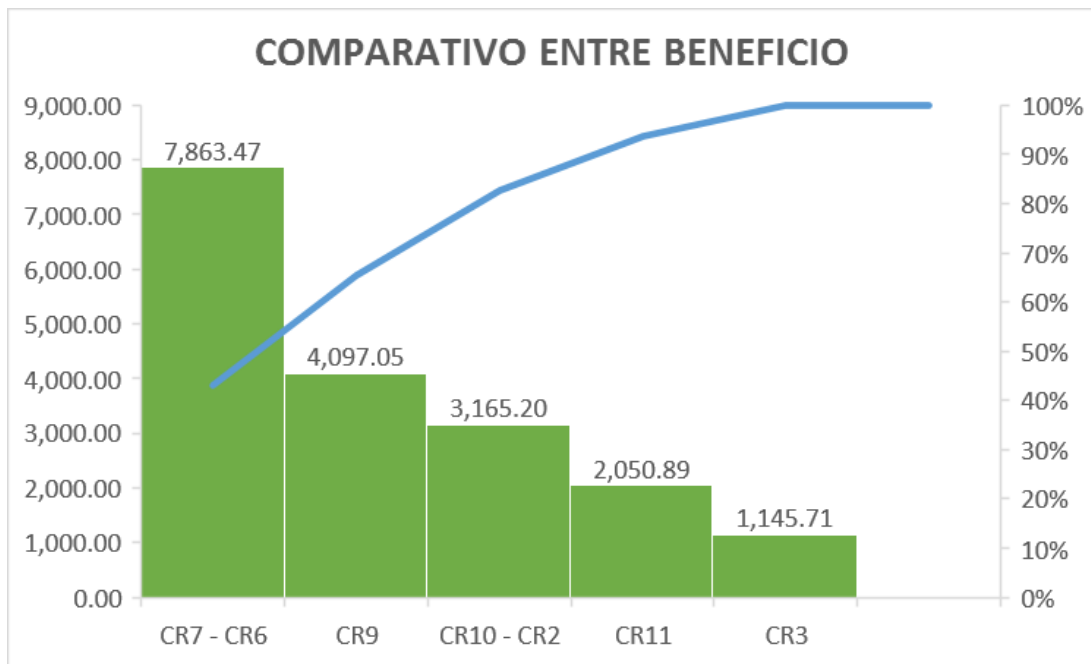


Figura 16. Comparativo entre beneficios.

Elaboración: Propia

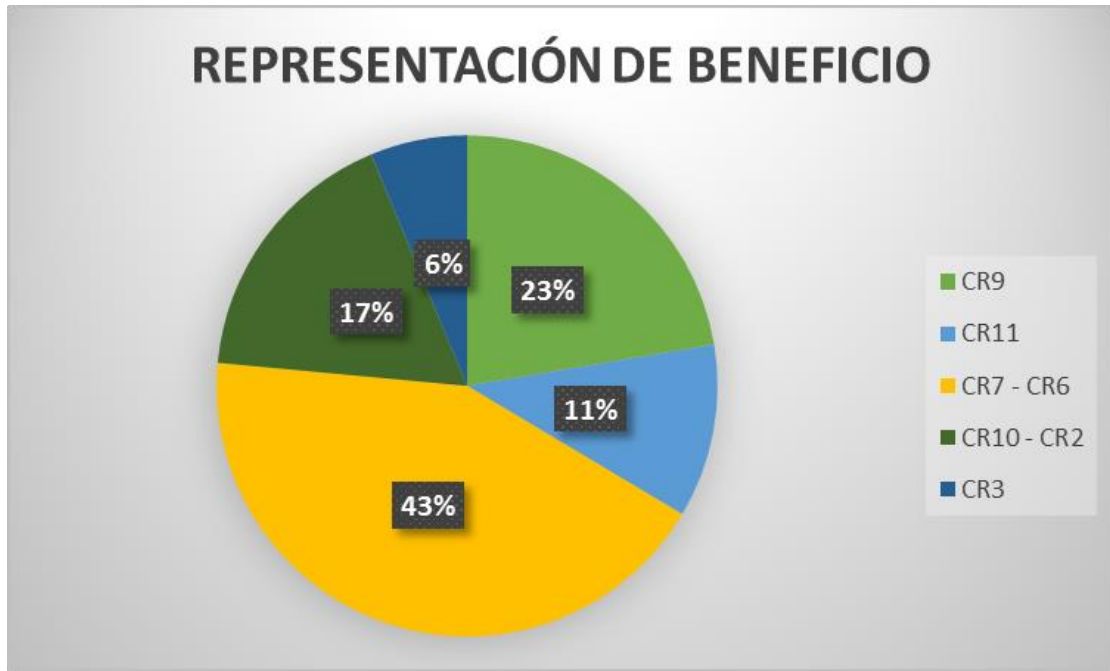


Figura 17. Representación del beneficio con la propuesta de mejora.

Elaboración: Propia

mejora.

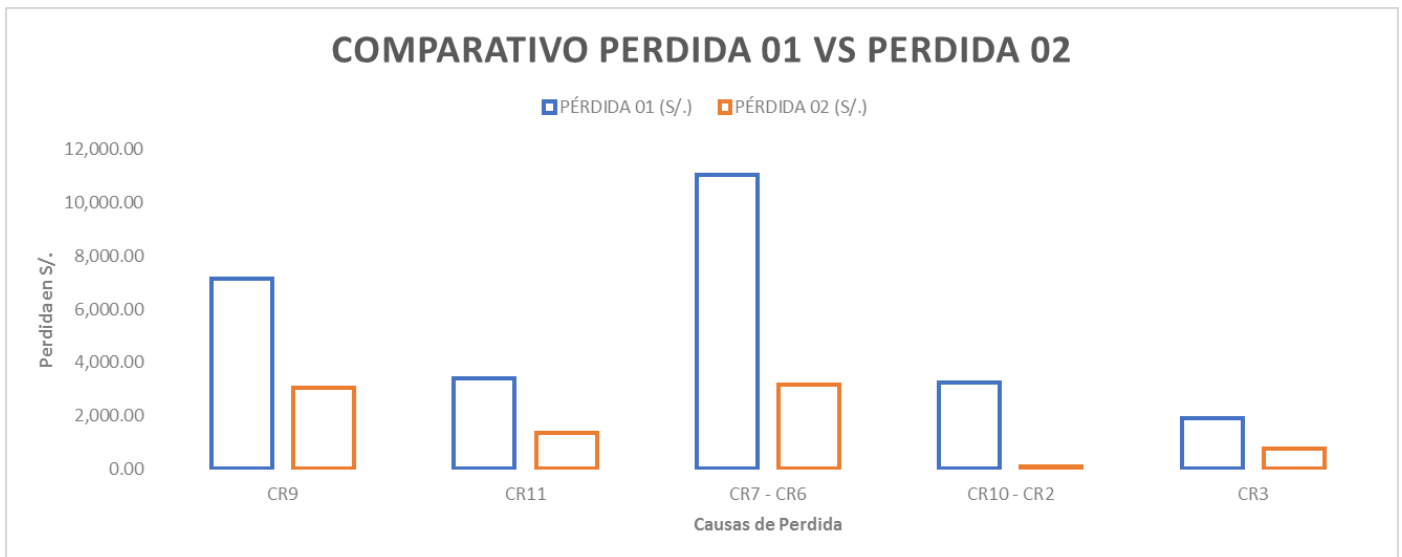


Figura 18. Comparativo de la perdida inicial con la perdida final después de propuesta de Mejora

Elaboración: Propia

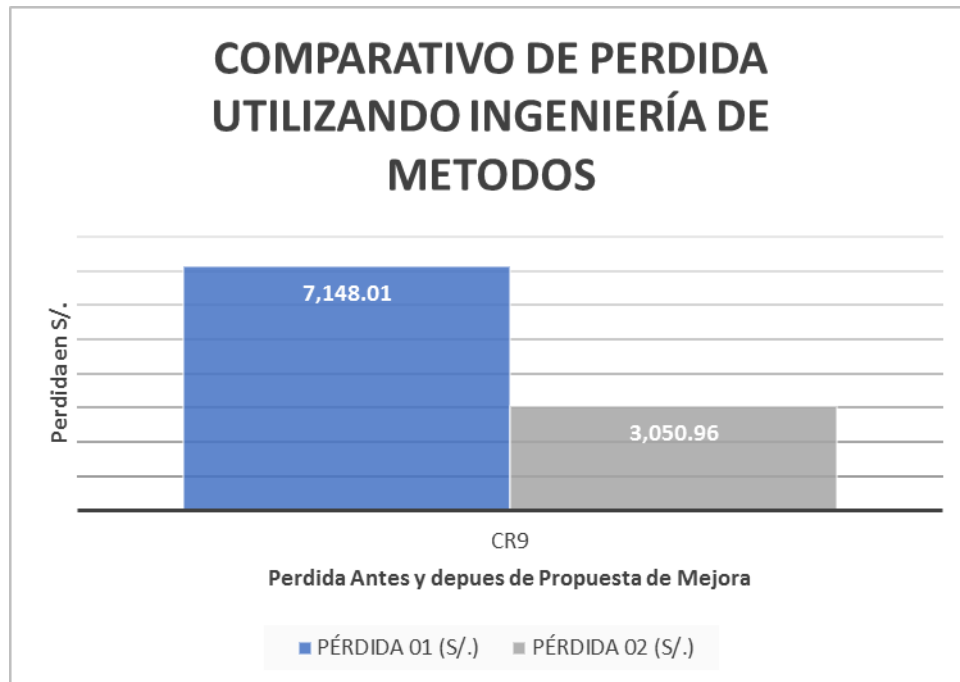


Figura 19. Comparativo de perdidas utilizando Ingeniería de métodos.

Elaboración: Propia

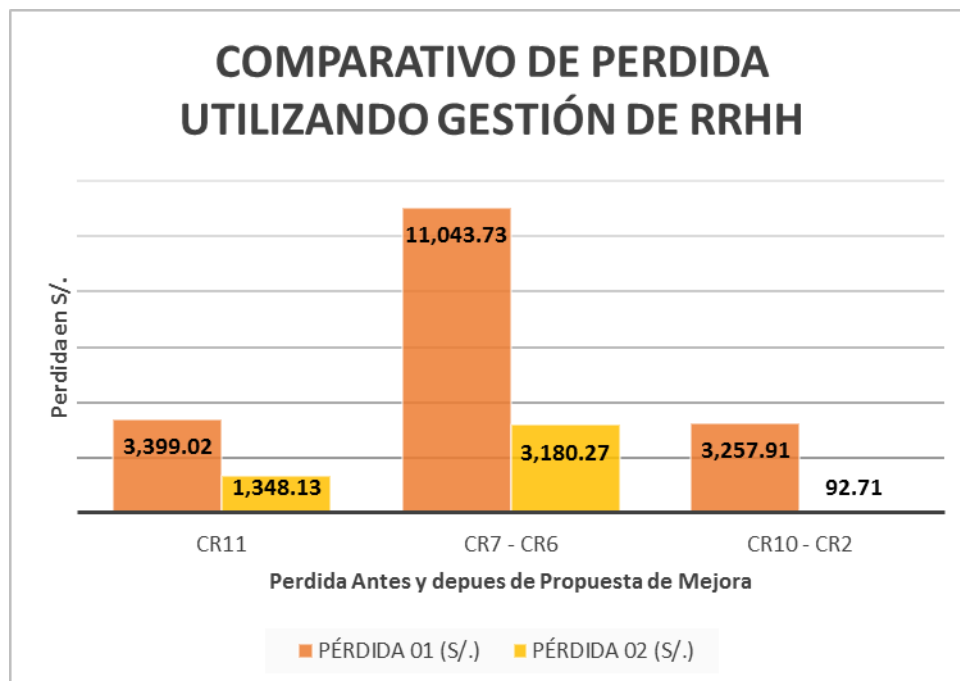


Figura 20. Comparativo de perdidas utilizando Gestión de RRHH.

Elaboración: Propia

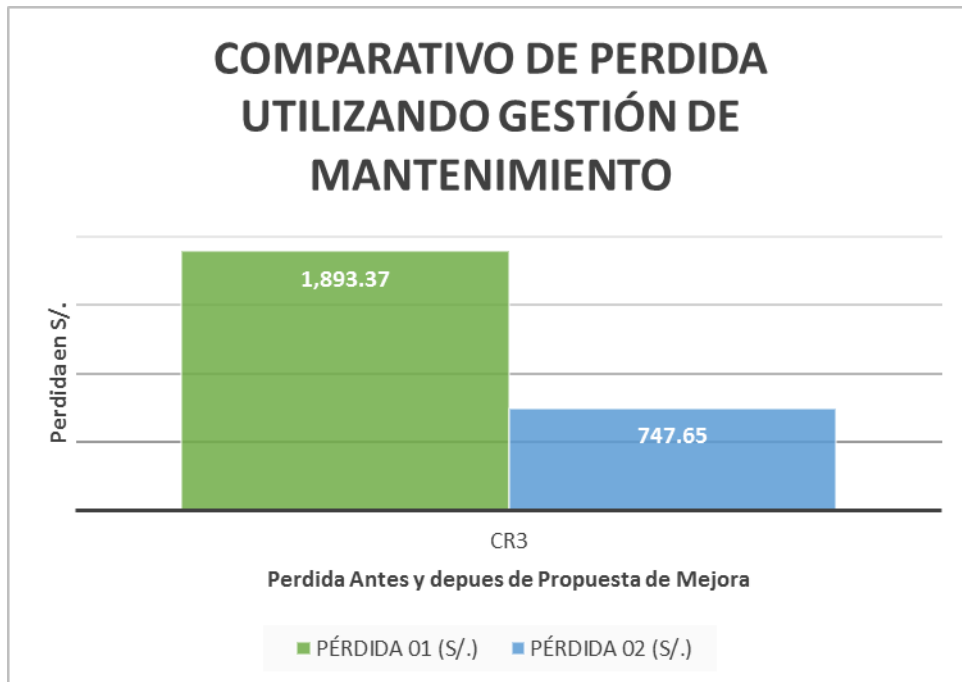


Figura 21. Comparativo de perdidas utilizando Gestión de Mantenimiento.

Elaboración: Propia

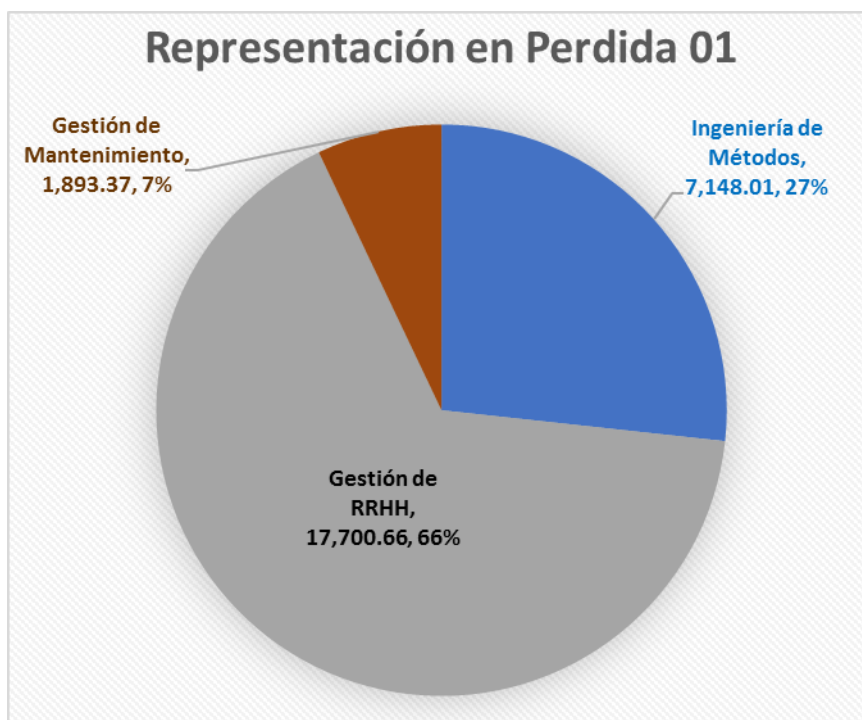


Figura 22. Representación de la perdida por cada Método que se utilizaría.

Elaboración: Propia

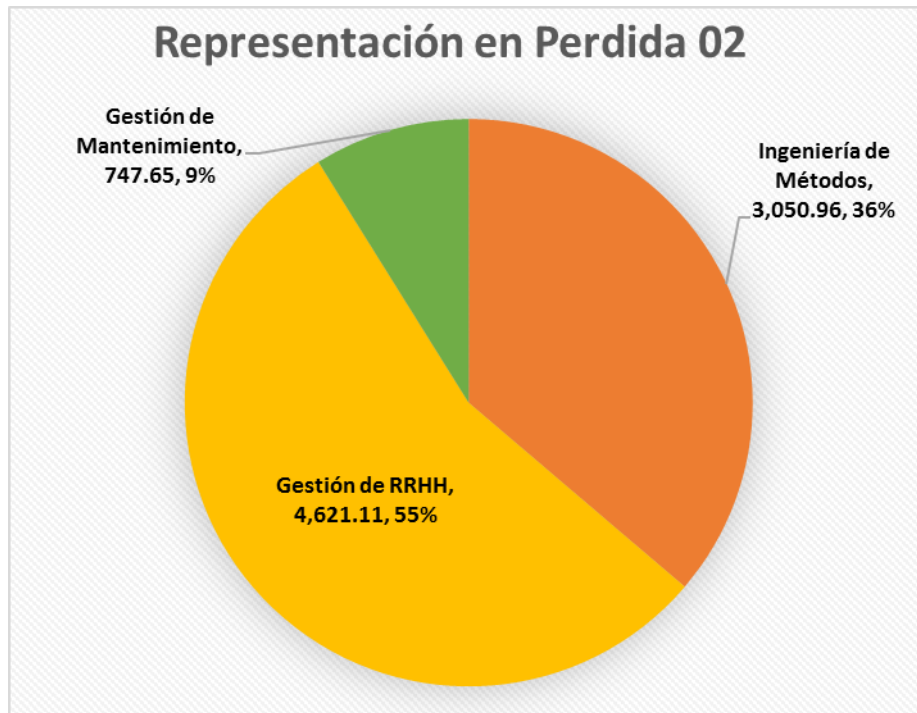


Figura 23. Representación de la perdida por cada Método utilizado.

Elaboración: Propia

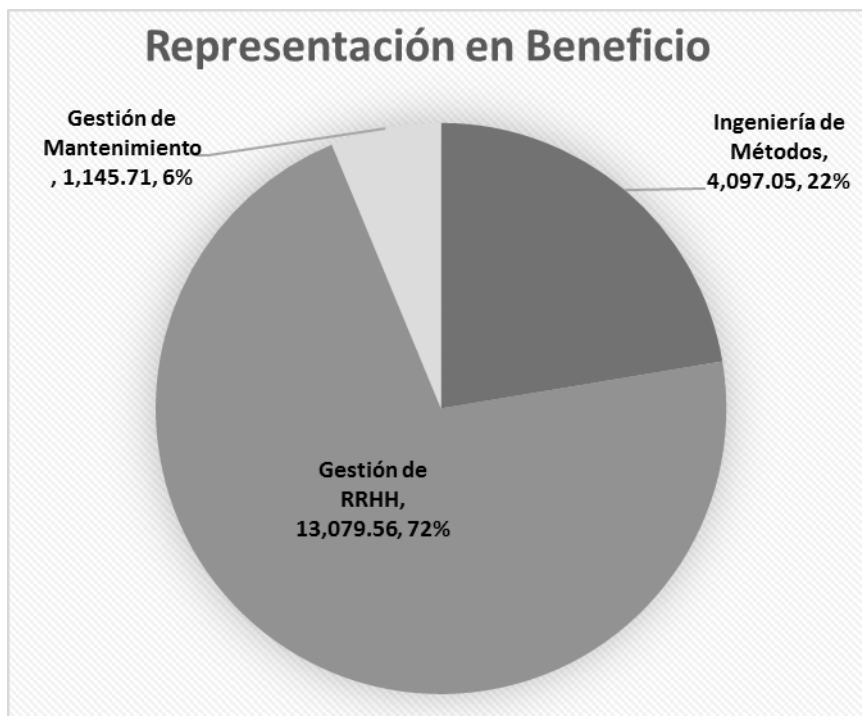


Figura 24. Representación del beneficio por cada Método utilizado.

Elaboración: Propia

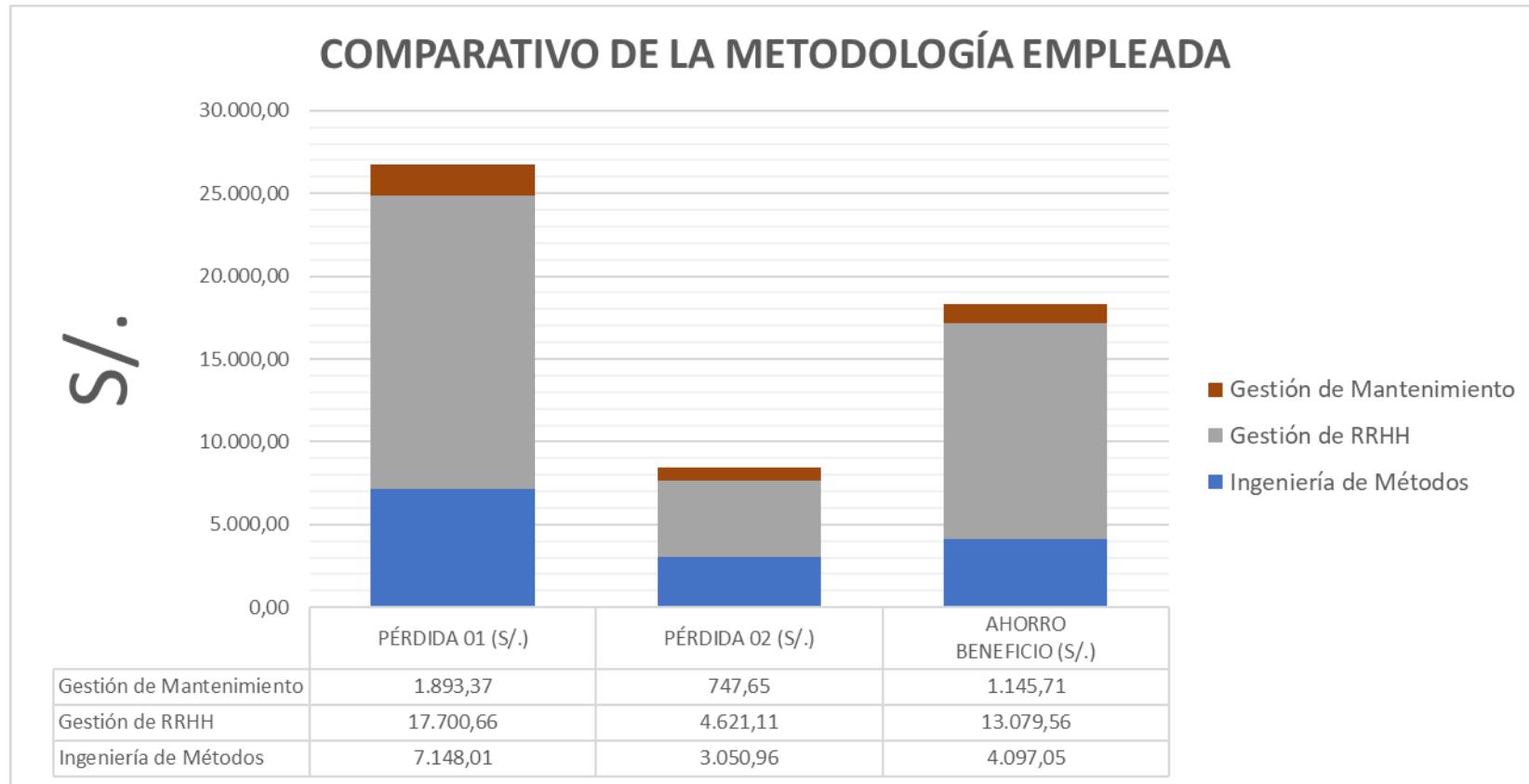


Figura 25. Comparativa de cada perdida y beneficio y la representación por cada Método utilizado.

Elaboración: Propia

CAPÍTULO IV. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

4.1. Discusiones

- Fueron 11 las causas raíces propuestas encontradas a través del diagrama de Ishikawa, la importancia de este diagrama radica en que obliga a buscar las diferentes causas que afectan al problema bajo análisis y, de esta forma, se evita el error de buscar de manera directa las soluciones sin cuestionar cuáles son las verdaderas causas (Gutiérrez y De la Vara; 2004).
- Se propuso la elaboración de un procedimiento para el reclutamiento y selección de personal y un programa de capacitaciones al personal que se encarga del reclutamiento y selección logrando reducir la pérdida de S/. 3,257.91 soles hasta S/. 92.71 soles, alcanzando un beneficio de S/. 3,165.20 soles al año, Según Malusin y Martell (2013), manifiestan que las capacitaciones al personal en las empresas son beneficiosas ya que ayudan a incrementar la productividad y calidad del trabajo, ayudan a prevenir riesgos en el trabajo y aumentan la rentabilidad de las empresas, entre otras.
- Como se muestra en el Cuadro 23 y la Figura 25 de los resultados, se debe considerar el desarrollo de la propuesta de mejora con las diferentes herramientas que se han consideraron para dar solución, a las causas raíces mas importantes encontradas, ya que se genera un beneficio de S/ 18,322.32 soles anuales.
- Una vez elaborado el diagnóstico para el problema a los altos costos operativos en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa World Group SAC, las pérdidas que generan las causas raíces más importantes son de S/. 26,742.78 soles lo que implica que hay una oportunidad de mejora para reducir los costos. Según Ruano J., (2013) en su tesis denominada Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección en una Empresa de Telecomunicaciones, indica que la estandarización de acciones, la descripción de cargos entre otros, ayudan a reducir considerablemente los tiempos de selección en un proceso de reclutamiento.

4.2. Conclusiones

- Se logro determinar el impacto de la propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa World Group SAC obteniendo como resultado un beneficio de S/. 18,322.32

- Se logro realizar el diagnóstico en la empresa World Group S.A.C mediante una encuesta para determinar las causas que generarían los altos costos en el proceso de reclutamiento y selección de personal, siendo los mas importantes la Falta de seguimiento al personal contratado post servicio (CR7), Falta de capacitación al personal encargado del reclutamiento y selección de personal (CR2), Falta de un estudio ergonómico (CR9), No se cuenta con manual de organización y funciones (MOF), Falta de un programa de mantenimiento a los equipos de computo (CR3), Falta informes de desempeño por cada trabajador (CR6) y finalmente no existe un procedimiento para el reclutamiento y selección de personal (CR10).
- Se logro desarrollar una propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal de World Group SAC mediante la utilización de herramientas de gestión, como el estudio ergonómico, el manual de organización y funciones, formatos, manual de procedimientos, programas de capacitación y de mantenimiento.
- Se logro evaluar económicamente la propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa World Group SAC obteniendo un VAN de S/. 17,965.54 soles, un TIR de 76.26%, un PRI de 2.06 años y un B/C de S/. 2.35.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda invertir en la presente propuesta para lograr disminuir los costos en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa World Group SAC
- Se recomienda elaborar una distribución de áreas para poder reducir aún más los tiempos en el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Se recomienda realizar reuniones periódicas para discutir las oportunidades de mejora de la empresa y poderlas implementar.
- El presente trabajo puede ser utilizado como referencia o plantilla para futuras investigaciones en organizaciones del mismo rubro.

REFERENCIAS

- ACUÑA, J. (2003). Ingeniería de la confiabilidad, 1 Edición. Costa Rica: EDITORIAL TECNOLÓGICA.
- ANDIA, W. (2009). “Manual de gestión Pública, Pautas para la Aplicación de los sistemas Administrativos”; Editorial Centro de investigación y Capacitación Empresarial; Primera Edición; Lima.
- ARRIAGA, Rubí (2010) “Propuesta de Mejora del proceso de recursos humanos aplicado a profesores - investigadores del sistema de Universidades Estatales de Oaxaca” – Universidad Tecnológica de la Mixteca
- BOXALL, P. & Purcell, J. (2008). Strategy and human resource management. Palgrave Macmillan.
- BREAUGH, James A. (2008) “Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research”. Human Resource Management Review.
- BREAUGH, J.A. and Starke, M. (2000) Research on Employee Recruitment: So Many Remaining Questions. Journal of Management,
- BRETONES, D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal. Ediciones Pirámide, España.
- CASTELLANO DE LA TORRE UGARTE. Franco. (2013) Propuesta de Mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de construcción e ingeniería. – Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- CASTILLO C. HUALPARIMACHI S. ALCANTARA E. (2005) Consultoría Tributaria- Pontificia Universidad Católica del Perú – Maestría en Administración de Negocios
- CHIAVENATO, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, 9 Edición. México. McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- DIARIO GESTION. Director periodístico Julio Lira Segura © Empresa Editora El Comercio S.A. Jr. Santa Rosa N° 247. Piso 8 Lima 1
- GÓMEZ, C. (2011). Mantenimiento Productivo Total. Una visión global. España

- HEREDIA, J. (2010). Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos, 2 Edición. España: EDITORIAL ATHENEA.
- MANPOWER Publicaciones- Sala de Prensa
- MEYERS, F.; Stephens, M. (2006). Diseño de Instalaciones de Manufactura y Manejo de Materiales, 3 Edición. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- MUÑOZ GUILLÉN, M. (2014). Reclutamiento 2.0.
- MALUSIN, P., & MARGARITA, M. (2013). Plan de capacitación para la industria la Raíz del Jean de la ciudad de Pelileo y la atención al cliente.
- MARTELL RUIZ, B. G., & SÁNCHEZ ALAYA, A. M. (2013). Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo-2013
- MUÑOZ M. (2014) Reclutamiento 2.0 Universidad de La Laguna. Facultad de Derecho.
- RODRÍGUEZ, Y. (2013). Gestión de Recursos Humanos. Recuperado el 17 de noviembre del 2016 de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>
- RUANO J. (2013) - “Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección en una Empresa de Telecomunicaciones” – Universidad De Chile.
- RUIZ M. Judith. “Desarrollo del Personal y Satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Sánchez Carrión” – Universidad Nacional de Trujillo.
- RYAN, A.M., TIPPINS, N.T. (2004) “Attracting and selecting: what psychological research tells us”. Human Resources Management
- SALAS, M. (2010). Manual de Organización y Funciones – MOF. Recuperado el 17 de noviembre del 2016 de <http://salasmacchiavello.blogspot.pe/2010/10/manual-de-organizacion-y-funciones-mof.html>
- SUTHERLAND, M., WÖCKE A. (2011) “The symptoms of and consequences to selection errors in recruitment decision”. South African Journal of Business Management

SUTHERLAND M, JORDAAN W. (2004) Factors affecting the retention of knowledge workers. South African Journal of Human Resource Management.

WERTHER, W. y Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. McGraw Hill, México, 6a ed.

ZEGARRA, V. (2012). ¿Qué es el MOF? Manual de Organización y Funciones. Recuperado el 17 de noviembre del 2016 de <https://victorzegarra.net/2012/08/17/que-es-el-mof-manual-de-organizacion-y-funciones/>

ZULMA . (2016) Diseño de un plan de Reclutamiento y Selección de personal orientado a los objetivos de la empresa CEI S.R.L Universidad Mayor de San Andrés - Bolivia

.”

ANEXOS

Anexo 01. Encuesta para Causas Raíces

<u>ENCUESTA DE MATRIZ DE PRIORIZACIÓN</u>				
Área de Aplicación: Proceso de reclutamiento y selección de personal				
Problema : Altos costos operativos				
Nombre: _____		Cargo: _____		
Marque con una "X" según su criterio de significancia de causa en el problema.				
		Valorización	Puntaje	
		Alto	3	
		Regular	2	
		Bajo	1	
EN LAS SIGUIENTES CAUSAS CONSIDERE EL NIVEL DE PRIORIDAD QUE AFECTEN A LOS COSTOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA.				
Causa	Preguntas con respecto a las principales causas	Calificación		
		Alto	Regular	Bajo
CR1	No se cuenta con capacitaciones específicas para el personal ingresante.			
CR2	Falta capacitación al personal encargado del reclutamiento y selección de personal.			
CR3	Falta de un programa de mantenimiento a los equipos de computo			
CR4	Falta actualización de batería para cada perfil de puesto.			
CR5	Falta de Data histórica de los postulantes			
CR6	Falta Informes de Desempeño por cada trabajador			
CR7	Falta de seguimiento al personal contratado post servicio			
CR8	No existe una buena distribución de los mobiliarios			
CR9	Falta un estudio ergonómico.			
CR10	No existe un procedimiento para el reclutamiento y selección de personal			
CR11	No se cuenta con manual de organización y funciones (MOF)			

Elaboración: Propia

Anexo 02. Resumen Matriz de Priorización

ITEM	CAUSA	Σ (Impacto según encuesta)	% Impacto	Acumulado
CR7	Falta de seguimiento al personal contratado post servicio.	33	13%	13%
CR2	Falta capacitación al personal encargado del reclutamiento y selección de personal.	31	12%	25%
CR9	Falta un estudio ergonómico.	29	11%	36%
CR11	No se cuenta con manual de organización y funciones (MOF).	29	11%	47%
CR3	Falta de un programa de mantenimiento a los equipos de computo.	28	11%	58%
CR6	Falta Informes de desempeño por cada trabajador.	26	10%	68%
CR10	No existe un procedimiento para el reclutamiento y selección de personal.	26	10%	78%
CR1	No se cuenta con capacitaciones específicas para el personal ingresante.	16	6%	84%
CR4	Falta actualización de batería para cada perfil de puesto.	15	6%	90%
CR5	Falta de Data histórica de los postulantes.	15	6%	95%
CR8	Falta de Data histórica de los postulantes.	12	5%	100%
TOTAL		260		

Elaboración: Propia

Anexo 03. Matriz de Priorización

EMPRESA: World Group SAC

ÁREAS: Todas las áreas

PROBLEMA: Altos Costos Operativos

NIVEL	CALIFICACIÓN
Alto	3
Regular	2
Bajo	1

NOMBRE	MANO DE OBRA		EQUIPOS	HERRAMIENTAS	MEDICIÓN			ENTORNO DE TRABAJO		MÉTODO	
	CR1: No se cuenta con capacitaciones específicas para el personal ingresante.	CR2: Falta capacitación al personal encargado del reclutamiento y selección de personal.	CR3: Falta de un programa de mantenimiento a los equipos de computo	CR4: Falta actualización de batería para cada perfil de puesto.	CR5: Falta de Data histórica de los postulantes.	CR6: Falta Informes de Desempeño por cada trabajador	CR7: Falta de seguimiento al personal contratado post servicio	CR8: No existe una buena distribución de los mobiliarios	CR9: Falta un estudio ergonómico.	CR10: No existe un procedimiento para el reclutamiento y selección de personal.	CR11: No se cuenta con manual de organización y funciones (MOF).
Ruth Araujo A.	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2
Carlos Orbegoso P.	2	2	2	1	2	1	3	1	3	2	2
Perla Miñano V.	1	3	1	1	1	2	2	1	1	1	3
Graciela Caveró C.	2	3	3	1	2	2	3	0	3	2	2
Jeny Julca S.	0	2	2	0	1	1	2	2	2	2	2
Alejandro Fernandez R.	2	3	3	2	2	2	3	0	3	3	3
Victoria Alza A.	1	2	2	1	1	3	3	1	3	1	3
Claudio Barrios C.	2	2	3	2	0	2	3	0	2	3	3
Marilyn León A.	1	3	3	1	0	3	3	1	3	3	3
Victor Salvatierra B.	1	3	2	1	1	3	3	3	3	2	1
Kelly Lescano A.	1	2	2	1	2	3	2	1	2	3	3
Aguirre Mendez G.	2	3	3	2	2	2	3	1	2	2	2
	16	31	28	15	15	26	33	12	29	26	29

Elaboración: Propia

Anexo 04. Clasificación de las causas raíces por el método a utilizar y la herramienta de mejora

CR7	Falta de seguimiento al personal contratado post servicio	FORMATERÍA RRHH
CR2	Falta capacitación al personal encargado del reclutamiento y selección de personal.	PROGRAMA DE CAPACITACION
CR9	Falta un estudio ergonómico.	ESTUDIO ERGONOMICO
CR11	No se cuenta con manual de organización y funciones (MOF)	MOF
CR3	Falta de un programa de mantenimiento a los equipos de computo	PROGRAMA DE MANTENIMIENTO
CR6	Falta Informes de Desempeño por cada trabajador	FORMATERÍA RRHH
CR10	No existe un procedimiento para el reclutamiento y selección de personal	MANUAL DE PROCEDIMIENTO

Clasificación por Color

	Gestión de RR.HH.
	Ingeniería de Métodos
	Gestión de Mantenimiento

Elaboración: Propia

Anexo 05. Tiempo que se pierde por mal estado del mobiliario que obliga generar descansos en horas de trabajo.

Trabajadores\ Dia del mes	ABRIL																								TOTAL (min)	TOTAL (HH)	
	Semana 01				Semana 02				Semana 03				Semana 04														
	01	03	04	05	06	07	08	10	11	12	13	14	15	17	18	19	20	21	22	24	25	26	27	28	29		
Ruth Araujo A.	15	10	10	21	14	20	6	6	16	16	13	13	12	18	7	9	15	6	11	9	16	11	21	13	16	324	5.40
Carlos Orbegoso P.	16	10	10	10	15	18	15	13	16	13	11	7	11	20	19	9	6	11	9	18	17	7	15	12	11	319	5.32
Perla Miñano V.	15	13	20	16	13	8	19	21	10	12	9	13	15	10	9	6	9	11	7	18	18	21	21	6	7	327	5.45
Graciela Caverro C.	15	17	18	19	18	17	18	13	19	14	18	16	11	19	8	13	9	12	16	17	10	9	18	8	9	361	6.02
Jeny Julca S.	12	12	7	10	16	12	15	7	7	9	12	12	11	17	10	8	6	7	12	13	16	19	17	19	10	296	4.93
Alejandro Fernandez R.	15	9	17	18	8	13	9	8	18	14	19	19	10	21	20	8	21	17	10	21	8	12	14	9	10	348	5.80
Victoria Alza A.	9	21	13	15	6	9	21	16	9	7	20	10	18	6	11	7	16	19	20	6	15	16	13	8	17	328	5.47
Claudio Barrios C.	21	13	19	10	7	19	12	13	6	18	15	19	11	16	15	10	9	7	9	15	6	16	20	21	13	340	5.67
Marilyn León A.	10	21	11	15	20	13	6	12	21	10	17	10	16	6	8	14	14	18	9	18	21	10	7	10	9	326	5.43
Victor Salvatierra B.	6	7	14	15	11	10	11	11	14	7	12	10	9	20	8	6	19	6	11	21	20	18	16	17	11	310	5.17
Kelly Lescano A.	10	6	18	13	20	17	13	17	18	21	6	7	8	6	11	6	7	6	9	16	19	20	8	19	17	318	5.30
Sofia Aguirre M.	14	17	12	12	7	17	7	19	9	21	16	17	18	17	6	6	6	19	15	8	11	16	10	18	13	331	5.52

Elaboración: Propia

Anexo 06: Tiempo que se pierde por descansos después de la implementación de la propuesta de mejora.

Trabajadores\ Dia del mes	MES																								TOTAL (min)	TOTAL (HH)	
	Semana 01				Semana 02				Semana 03				Semana 04														
	01	03	04	05	06	07	08	10	11	12	13	14	15	17	18	19	20	21	22	24	25	26	27	28			29
Ruth Araujo A.	5	8	8	5	3	5	3	7	3	7	7	3	5	5	3	4	6	8	6	6	3	4	7	4	7	132	2.20
Carlos Orbegoso P.	5	5	3	3	4	6	6	6	5	4	5	6	5	6	7	3	3	7	6	6	7	5	7	6	8	134	2.23
Perla Miñano V.	6	3	3	7	8	6	6	5	4	5	6	6	3	3	5	4	7	5	4	6	7	7	4	6	3	129	2.15
Graciela Cavero C.	3	3	8	6	4	4	4	7	8	7	5	6	5	6	6	6	7	6	7	8	6	6	4	8	3	143	2.38
Jeny Julca S.	8	6	5	5	7	6	3	8	4	7	7	4	8	8	8	5	5	6	7	6	7	8	6	8	7	159	2.65
Alejandro Fernandez R.	6	8	8	6	7	3	6	6	4	4	5	6	3	7	7	6	4	8	8	7	7	5	4	6	6	147	2.45
Victoria Alza A.	7	7	8	3	8	3	7	8	3	7	5	3	7	6	4	6	7	3	6	5	3	6	5	4	4	135	2.25
Claudio Barrios C.	8	4	5	6	7	7	3	5	7	6	4	7	4	3	7	5	4	5	8	5	3	4	5	3	3	128	2.13
Marilyn León A.	4	7	8	3	4	3	3	8	7	4	3	7	3	8	5	6	5	6	3	4	8	5	8	6	6	134	2.23
Victor Salvatierra B.	4	8	3	3	6	7	6	3	6	8	6	7	3	3	6	3	5	6	6	5	6	6	7	6	8	137	2.28
Kelly Lescano A.	5	7	3	7	3	8	5	7	8	5	8	7	6	6	7	6	6	7	7	7	8	7	3	7	5	155	2.58
Sofia Aguirre M.	3	3	5	4	7	5	5	7	6	4	6	5	5	7	7	7	8	6	6	3	8	4	4	7	4	136	2.27

Elaboración: Propia

Anexo 07. Tiempo invertido en el reproceso

Trabajadores\ Dia del mes	ABRIL																								TOTAL (min)	TOTAL (HH)	
	Semana 01				Semana 02				Semana 03				Semana 04														
	01	03	04	05	06	07	08	10	11	12	13	14	15	17	18	19	20	21	22	24	25	26	27	28			29
Asistente Social	20	15	20	15	0	0	0	10	15	20	5	20	5	0	10	10	15	0	5	5	15	5	10	0	5	225	3.75
Psicología	10	20	5	15	20	10	0	20	10	10	5	10	20	10	15	0	5	0	15	20	15	15	10	10	20	290	4.83
Secretaria	0	5	5	20	5	15	5	5	10	5	15	20	20	0	0	15	20	10	10	15	20	20	0	10	10	260	4.33
Asistente de Psicología	15	0	0	5	20	5	0	20	0	5	5	10	0	10	5	15	10	0	10	20	5	5	5	5	0	175	2.92
Sup. Personal	5	0	0	20	0	0	15	5	20	5	20	5	10	0	15	0	0	10	0	10	0	10	5	15	20	190	3.17

Elaboración: Propia

Anexo 08. Costo invertido en por el tiempo en reproceso.

	Abril							
	Sueldo (s/.)	CTS	ESSALUD	Grati.	Sub Total.	Horas de Trabajo	Costo de HH	Perdida (S/.)
Asistente Social	1.350,00	112,50	121,50	225,00	1.809,00	196	9,23	34,61
Psicologa	1.400,00	116,67	126,00	233,33	1.876,00	196	9,57	46,26
Secretaria	1.000,00	83,33	90,00	166,67	1.340,00	196	6,84	29,63
Asistente de Psicología	850,00	70,83	76,50	141,67	1.139,00	196	5,81	16,95
Sup. Personal	1.000,00	83,33	90,00	166,67	1.340,00	196	6,84	21,65
							Total:	149,10

Elaboración: Propia

Anexo 09. Costo invertido en recurso por reproceso.

	Movilidad			Papel Bond			Recargas Celular			
	Cantidad	Prec. Unit.	Total	Cantidad	Prec. Unit.	Total	Cantidad	Prec. Unit.	Total	
Semana 01	6	5.00	30.00	12	0.024	0.29	2	3.00	6.00	
Semana 02	4	5.00	20.00	12	0.024	0.29	1	5.00	5.00	
Semana 03	2	12.00	24.00	6	0.024	0.14	0	0.00	0.00	
Semana 04	4	6.00	24.00	8	0.024	0.19	1	3.00	3.00	
	S.Total:		98.00	S.Total:		0.91	S.Total:		14.00	
									Total	112.91
	Cantidad	Prec. Unit.	Total							
Tinta de Cartucho	38	0.02	0.91							
Energía Eléctrica	19	1.07	20.33							
	Total:		21.24							

Elaboración: Propia

Anexo 10. Formato para la implementación del MOF

WORLD GROUP SAC	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO	CÓDIGO:	
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/01/2017

DESCRIPCIÓN DE PUESTO									
I. DATOS GENERALES DEL PUESTO									
NOMBRE DEL PUESTO:									
CÓDIGO DEL PUESTO:									
II. UBICACIÓN DEL PUESTO EN LA EMPRESA									
GERENCIA:				DEPARTAMENTO:					
III. COORDINACIONES CON OTRAS ÁREAS									
INTERNA			EXTERNA						
ÁREA	OTRAS ÁREAS								
IV. LÍNEAS DE AUTORIDAD									
REPORTA A:									
SUPERVISA A:									
V. PROPÓSITO DEL PUESTO									
VI. FUNCIONES PRINCIPALES									
VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS									
PERFIL DE PUESTO									
I. FORMACIÓN ACADÉMICA									
NIVEL DE ESTUDIOS:				GRADO DE AVANCE:					
CARRERA PROFESIONAL:									
AÑOS DE EXPERIENCIA:		GÉNERO:		EDAD:					
ÁREAS DE EXPERIENCIA:									
II. FORMACIÓN ACADÉMICA COMPLEMENTARIA									
HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS E IDIOMAS									
HERRAMIENTA INFORMÁTICA	NIVEL DE DOMINIO				IDIOMA	NIVEL DE DOMINIO			
	N.A.	B	I	A		N.A.	B	I	A
Word					Inglés				

Excel					Francés				
Powerpoint					Portugués				
Otros (Especifique)					Otros (Especifique)				
NA: No aplica; B: Básico; I: Intermedio; A: Avanzado									
III. COMPETENCIAS									
CARDINALES									
Nombre/Definición	GRADO								
	A	B	C	D					
Compromiso									
Conciencia organizacional									
Ética y sencillez									
Honestidad									
Flexibilidad y adaptación									
Fortaleza									
Iniciativa y proactividad									
Innovación y creatividad									
Respeto									
Responsabilidad Social									
ESPECÍFICAS GERENCIALES									
Nombre/Definición	GRADO								
	A	B	C	D					
Dirección de equipos de trabajo									
Toma de decisiones									
Empowerment									
Entrenador									
Empreneurial									
Liderazgo									
Visión Estratégica									
ESPECÍFICAS POR ÁREA									
Nombre/Definición	GRADO								
	A	B	C	D					
Calidad y mejora continua									
Planificación y organización									
Comunicación eficaz									
Dinamismo – Energía									
Gestión y logro de objetivos									
Manejo de crisis									
Productividad									
Responsabilidad									
Tolerancia a la presión de trabajo									
Trabajo en equipo									

Anexo 11. Tiempo invertido en algunos reprocesos después de la propuesta de mejora, y verificación de disminución de reprocesos.

Trabajadores \ Dia del mes	MES																													TOTAL (min)	TOTAL (HH)			
	Semana 01							Semana 02							Semana 03							Semana 04												
	01	03	04	05	06	07	08	10	11	12	13	14	15	17	18	19	20	21	22	24	25	26	27	28	29									
Asistente Social	20	0	0	15	0	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	55	0.92	
Psicología	0	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0	20	5	0	5	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	65	1.08	
Secretaria	0	0	0	0	15	0	0	0	5	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40	0.67	
Asistente de Psicología	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	30	0.50
Sup. Personal	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	20	0	0	0	40	0.67	
TOTAL																											3.83							

Elaboración: Propia

Anexo 12. Costos por reprocesos después de la propuesta de mejora

	MES							
	Sueldo (s/.)	CTS	ESSALUD	Grati.	Sub Total.	Horas de Trabajo	Costo de HH	Perdida (S/.)
Asistente Social	1,350.00	112.50	121.50	225.00	1,809.00	196	9.23	8.46
Psicologa	1,400.00	116.67	126.00	233.33	1,876.00	196	9.57	10.37
Secretaria	1,000.00	83.33	90.00	166.67	1,340.00	196	6.84	4.56
Asistente de Psicología	850.00	70.83	76.50	141.67	1,139.00	196	5.81	2.91
Sup. Personal	1,000.00	83.33	90.00	166.67	1,340.00	196	6.84	4.56
Total:								30.85

Elaboración: Propia

Anexo 13. Costo invertido en recurso por reproceso después de propuesta.

	Movilidad			Papel Bond			Recargas Celular		
	Cantida d	Prec. Unit.	Total	Cantida d	Prec. Unit.	Total	Cantida d	Prec. Unit.	Total
Semana 01	5	5,00	25,00	10	0,024	0,24	1	5,00	5,00
Semana 02	2	6,00	12,00	12	0,024	0,29	0	0,00	0,00
Semana 03	2	8,00	16,00	4	0,024	0,10	1	3,00	3,00
Semana 04	3	5,00	15,00	3	0,024	0,07	0	0,00	0,00
S.Total: 68,00			S.Total: 0,70			S.Total: 8,00			
Total									76,70

	Cantida d	Prec. Unit.	Total
Tinta de Cartucho	29	0,02	0,70
Energía Eléctrica	3,83	1,07	4,10
Total:			4,80

Elaboración: Propia

Anexo 14. Convocatorias trimestrales donde se necesita personal nuevo, para un proceso anteriormente llevado a cabo y personal involucrado.

	Trimestre		
	Convocatorías	Tiempo Invertido (días)	Total de Tiempo (días)
Asistente Social	4	2	8
Psicologa	4	5	20
Asistente de Psicología	4	6	24

Elaboración: Propia

Anexo 15. Formato hacer seguimiento al personal post servicio.

Información Personal																
Fecha de Ingreso	Código	Nombre	Apellido	Fecha Nac.	Edad	Lugar de naciement	DNI	Sexo	Estado Civil	Dirección	Distrito	Provincia	Departamento	Correo Electrónico	Celular	Teléfono

Elaboración: Propia

Anexo 16. Formato para medir desempeño del personal

FORMATO DE SEGUIMIENTO DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Empresa:
Dirección:
Responsable:

Jefe Inmediato:

Periodo de Seguimiento:

Desde:
Hasta:

INSTRUCCIONES

Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de éste formato, califique así:

- Lea detenidamente la definición de cada indicador.
- Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del empleado.
- Escriba en la casilla puntos, de acuerdo con el grado de valoración escogido, la puntuación correspondiente dentro del rango estipulado para el mismo.
- Sume los puntajes asignados a los factores.

GRADOS DE VALORACIÓN

La valoración de los indicadores se hará con base en los siguientes grados:

MUY BUENO: Durante el período el indicador se presenta de manera tal que supera ampliamente los patrones y niveles establecidos.

BUENO: Durante el período el indicador se presenta en los niveles y patrones establecidos.

MAL: Durante el período el indicador se presenta en forma tal que no alcanza los niveles y patrones establecidos. Requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias mínimas del empleo.

MUY MAL: Durante el período el indicador no se presenta o su presencia dista mucho de los niveles y patrones establecidos.

	EVALUACIÓN			
	MB	B	M	MM
Realiza las funciones y deberes propios del cargo cumpliendo con los principios, normas y compromisos de la dependencia, garantizando la productividad de su grupo.				
Entrega los trabajos a tiempo, teniendo en cuenta las prioridades y los requerimientos en la ejecución y desarrollo de las actividades encomendadas a su grupo.				
Propone, desarrolla y mejora los procedimientos de trabajo y encuentra soluciones a diferentes situaciones.				
Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto.				

Calificación del servicio:

Satisfecho:	<input type="text"/>
Insatisfecho:	<input type="text"/>

Recomendaciones para mejoramiento:

Anexo 17. Tiempo invertido en las nuevas convocatorias después de
propuesta de mejora.

	Trimestre		
	Convocatorias	Tiempo Invertido (días)	Total de Tiempo (días)
Asistente Social	4	1	4
Psicologa	4	1	4
Asistente de Psicología	4	2	8

Elaboración: Propia

Anexo 18. Numero de Preguntas al día del personal de reclutamiento.

	ABRIL																												
	Semana 01							Semana 02							Semana 03							Semana 04							
Trabajadores\ Dia del mes	01	03	04	05	06	07	08	10	11	12	13	14	15	17	18	19	20	21	22	24	25	26	27	28	29				
Psicología	2	1	0	0	3	3	3	0	2	3	3	3	1	0	0	1	0	0	3	2	3	0	4	1	3				
Asistente de Psicología	3	1	2	1	2	4	2	1	0	0	0	3	3	3	3	2	3	2	4	2	2	4	1	1	1				

Elaboración: Propia

Anexo 19. Tiempo empleado para absolver dudas del personal de reclutamiento.

	ABRIL																												
	Semana 01							Semana 02							Semana 03							Semana 04							
Trabajadores\ Dia del mes	01	03	04	05	06	07	08	10	11	12	13	14	15	17	18	19	20	21	22	24	25	26	27	28	29				
Psicología	2	2	0	0	1	3	1	0	2	3	1	1	2	0	0	3	0	0	1	1	1	0	2	1	2				
Asistente de Psicología	1	2	3	1	2	1	1	3	0	0	0	1	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	1	1	1				

Elaboración: Propia

Anexo 20. Total, de tiempo empleado al mes por absolver dudas al personal de reclutamiento

	ABRIL																													Total (min)	Total (HH)
	Semana 01							Semana 02							Semana 03							Semana 04									
Trabajadores\ Dia del mes	01	03	04	05	06	07	08	10	11	12	13	14	15	17	18	19	20	21	22	24	25	26	27	28	29						
Psicología	4	2	0	0	3	9	3	0	4	9	3	3	2	0	0	3	0	0	3	2	3	0	8	1	6	68	1.13				
Asistente de Psicología	3	2	6	1	4	4	2	3	0	0	0	3	9	6	9	6	6	6	8	4	4	8	1	1	1	97	1.62				

Elaboración: Propia

Anexo 21. Costo por tiempo perdido en absolver dudas.

	Abril							
	Sueldo (s/.)	CTS	ESSALUD	Grati.	Sub Total.	Horas de Trabajo	Costo de HH	Perdida (S/.)
Psicologa	1,400.00	116.67	126.00	233.33	1,876.00	196	9.57	10.85
Asistente de Psicología	850.00	70.83	76.50	141.67	1,139.00	196	5.81	9.39
							Total:	20.24
							Total anual:	242.91

Elaboración: Propia

Anexo 22. Tiempo adicional empleado en las convocatorias.

	Trimestre		
	N° de Convocatoría	Tiempo Adicional (día)	Total de Tiempo (días)
Psicologa	15	0.5	7.5
Asistente de Psicología	15	0.5	7.5

Elaboración: Propia

Anexo 23. Costo por tiempo adicional empleado en las convocatorias.

	Abril							
	Sueldo (s/.)	CTS	ESSALUD	Grati.	Sub Total.	Día de Trabajo	Costo por día	Perdida (S/.)
Psicologa	1,400.00	116.67	126.00	233.33	1,876.00	30	62.53	469.00
Asistente de Psicología	850.00	70.83	76.50	141.67	1,139.00	30	37.97	284.75
							Total:	753.75
							Total anual:	3,015.00

Elaboración: Propia

Anexo 24. Programa de Capacitaciones

	PROGRAMA DE CAPACITACIONES PARA RRHH - 2017	CÓDIGO: WG-RH-01-00
---	--	----------------------------

N°	Tema	Fecha	Hora	Lugar
1	GESTION DEL RECURSO HUMANO	27/05/2017	Sábado de 08:00 am a 10:00 am	Jirón Bolivar 259, Trujillo
2	PRUEBAS Y TES PSICOLOGICOS	24/06/2017	Sábado de 08:00 am a 10:00 am	Jirón Bolivar 259, Trujillo
3	BATERIAS DE PRUEBAS	29/07/2017	Sábado de 08:00 am a 10:00 am	Jirón Bolivar 259, Trujillo
4	MOF, PERFILES	26/08/2017	Sábado de 08:00 am a 10:00 am	Jirón Bolivar 259, Trujillo
5	CLIMA, COMPROMISO Y PRUEBAS	30/09/2017	Sábado de 08:00 am a 10:00 am	Jirón Bolivar 259, Trujillo
6	COCHING PNL	28/10/2017	Sábado de 08:00 am a 10:00 am	Jirón Bolivar 259, Trujillo
7	LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	25/11/2017	Sábado de 08:00 am a 10:00 am	Jirón Bolivar 259, Trujillo
8	NEGOCIACION Y MANEJO DE CONFLICTOS	16/12/2017	Sábado de 08:00 am a 10:00 am	Jirón Bolivar 259, Trujillo
APROBACIONES				
V°B GERENTE			V°B JEFE INMEDIATO	

Elaboración: Propia

Anexo 25. Plan de Capacitación

Plan de Capacitación Anual

a. Política de Formación

World Group SAC, es una empresa de intermediación laboral se encarga del reclutamiento y selección de personal brindando personal calificado y con experiencia en el rubro según las necesidades de sus clientes, garantiza el éxito y enfoque en su giro principal de negocio, mientras que World Group SAC gestiona el personal, sus pagos, otorga capacitación constante y reuniones de integración.

b. Objetivo General

Preparar y brindar oportunidades de desarrollo de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) al personal de World Group SAC., para la ejecución eficiente de su trabajo, así como modificar actitudes para generar un clima de trabajo satisfactorio y aumentar su motivación, para con ello contribuir al incremento de la rentabilidad de la empresa y disminución de sus costos operacionales.

c. Objetivos Específicos

- Integrar a los profesionales y promover el compromiso de los empleados con los objetivos de la empresa.
- Mejorar las relaciones interpersonales, brindando un excelente clima laboral basado en el liderazgo competitivo.
- Promover el interés en la gerencia sobre capacitaciones anuales periódicas para implantar una política de mejora continua en la empresa.
- Mejorar el conocimiento de los colaboradores en su puesto de trabajo, ayudando al personal a fidelizarse con la institución y así guiar a la empresa a una mejora competitiva.

d. Diagnóstico de Necesidades

d.1. Fuentes de recolección

- **Cuestionario:** Es un documento de investigación que nos permitirá medir y reunir información sobre un grupo de personas en un tiempo relativamente breve acerca de temas en específico para después tomar las decisiones acertadas acerca de la capacitación. Para el personal de la empresa se realizó un cuestionario individual en relación en todas las áreas además en temas relacionados a relaciones interpersonales.

d.2. Fuentes de información

- **Empleados:** Los empleados son los que responden a las encuestas y cuestionarios para lograr obtener información certera que ayude a la toma de decisiones para la mejora de la empresa.
- **Administrador:** Es el profesional encargado del correcto funcionamiento de la empresa, por lo tanto, conoce las debilidades y fortalezas de la organización y ofrece información relevante acerca de la situación actual y necesidades de capacitación del personal.

d.3. Técnicas

Técnicas e instrumentos de Evaluación

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
Encuesta	Cuestionario
Análisis de desempeño	Métodos de Análisis
Perfil de Puesto	Análisis de Perfil de Puesto

Elaboración: Propia

Anexo 26. Numero de Preguntas al día del personal de reclutamiento.

Trabajadores\ Dia del mes	ABRIL																												
	Semana 01							Semana 02							Semana 03							Semana 04							
	01	03	04	05	06	07	08	10	11	12	13	14	15	17	18	19	20	21	22	24	25	26	27	28	29				
Psicología	1	1	0	2	1	1	0	1	0	1	0	2	1	1	2	1	0	2	1	0	0	2	0	0	0				
Asistenta de Psicología	0	1	2	0	2	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	2	1	0	1	1	1				

Elaboración: Propia

Anexo 27. Tiempo empleado para absolver dudas del personal de reclutamiento.

Trabajadores\ Dia del mes	ABRIL																												
	Semana 01							Semana 02							Semana 03							Semana 04							
	01	03	04	05	06	07	08	10	11	12	13	14	15	17	18	19	20	21	22	24	25	26	27	28	29				
Psicología	2	2	0	1	1	3	0	1	0	3	0	1	2	1	1	3	0	1	1	0	0	1	0	0	0				
Asistenta de Psicología	0	2	3	0	2	0	0	0	0	1	0	0	3	2	0	3	0	0	2	2	2	0	1	1	1				

Elaboración: Propia

Anexo 28. Total, de tiempo empleado al mes por absolver dudas al personal de reclutamiento

Trabajadores\ Dia del mes	ABRIL																													Total (min)	Total (HH)
	Semana 01							Semana 02							Semana 03							Semana 04									
	01	03	04	05	06	07	08	10	11	12	13	14	15	17	18	19	20	21	22	24	25	26	27	28	29						
Psicología	2	2	0	2	1	3	0	1	0	3	0	2	2	1	2	3	0	2	1	0	0	2	0	0	0	29	0.48				
Asistenta de Psicología	0	2	6	0	4	0	0	0	0	1	0	0	3	2	0	3	0	0	2	4	2	0	1	1	1	32	0.53				

Elaboración: Propia

Anexo 29. Listado de veces en que ha fallado un equipo de cómputo en un mes, durante los últimos 12 meses.

Trabajadores\ Dia del mes	12 Meses = 01 AÑO													Total
	2016								2017					
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril		
Ruth Araujo A.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
Carlos Orbegoso P.	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	4	
Perla Miñano V.	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
Graciela Caverro C.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
Jeny Julca S.	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2	
Alejandro Fernandez R.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
Victoria Alza A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Claudio Barrios C.	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	
Marilyn León A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	
Victor Salvatierra B.	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
Kelly Lescano A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Aguirre Mendez G.	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	4	
Total													21	

Fuente: Information de World Group SAC

Elaboración: Propia

Anexo 30. Programa de mantenimiento de equipos de cómputo.

Programa de Mantenimiento preventivo de equipos de cómputo 2017 - 2018														
PC's por cargo	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18
Ruth Araujo A.														
Carlos Orbegoso P.														
Perla Miñano V.														
Graciela Cavero C.														
Jeny Julca S.														
Alejandro Fernández R.														
Victoria Alza A.														
Claudio Barrios C.														
Marilin León A.														
Víctor Salvatierra B.														
Kelly Lezcano A.														
Aguirre Méndez G.														

Elaboración: Propia

Anexo 31. Compromiso para el mantenimiento preventivo de los equipos de cómputo.

COMPROMISO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO EN LA EMPRESA WORLD GROUP SAC.

World Group S.A.C. afirma su objetivo en la mejora continua del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. Para alcanzar este objetivo, nos hemos dotado de un programa de mantenimiento a todos los equipos de cómputo descrito en el cronograma anterior.

Por tanto, cuenta con mi total aprobación y apoyo por las siguientes razones:

- El Mantenimiento preventivo permite una mejora permanente de nuestros medios de información y, en consecuencia, la mejora del proceso.
- El Mantenimiento preventivo permite un ahorro en los costos por reparaciones de ultimo momento.
- Nos permite anticipar los problemas detectando numerosos fallos de los equipos, evitando así paradas.

En mi empresa va a ser realizado el seguimiento y coordinación respectiva por el Ingeniero Industrial a contratar, durante el año 2017.

Estoy seguro de que juntos conseguiremos alcanzar una mejora en la fiabilidad y el rendimiento de nuestros equipos y, con ello, contribuir en la mejora de los resultados globales de la empresa World Group SAC.

Cuadro 32. Listado de veces en que falla un equipo después de propuesta de mejora para el tiempo de un año.

Trabajadores\ Dia del mes	12 Meses = 01 AÑO												Total	
	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
Ruth Araujo A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Carlos Orbegoso P.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Perla Miñano V.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Graciela Caveró C.	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
Jeny Julca S.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alejandro Fernandez R.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2
Victoria Alza A.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Claudio Barrios C.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Marilin León A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Victor Salvatierra B.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kelly Lescano A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aguirre Mendez G.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
													Total	8

Elaboración: Propia

Anexo 33. Encuesta para determinar las necesidades de capacitación

ENCUESTA PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDAD DE CAPACITACIÓN

WORLD GROUP SAC.

1. Recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa.

SI ___

NO ___

2. Cree necesaria la capacitación en el área de trabajo.

SI ___

NO ___

¿Por qué? _____

3. Cree que usted necesita capacitación.

SI ___

NO ___

¿Por qué? _____

4. Considera que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo.

SI ___

NO ___

¿Por qué? _____

5. Sus conocimientos le dan seguridad para hacer su trabajo.

___ SI

___ NO

¿Por qué? _____

6. Puede identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo

___ SI

___ NO

¿Por qué? _____

7. ¿Le han impartido cursos de capacitaciones relevantes e importantes para su área de trabajo? Indique a continuación todos los cursos de capacitación en que Ud. ha participado. Pueden ser cursos organizados por cualquier institución siempre que tengan relación con su labor. Si no ha participado en un curso, escriba ninguno.

Nombre del Curso	Año	Organizado por	Duración
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

8. ¿Qué tema o temas de capacitación cree que debe recibir?

9. En los próximos 2 años, ¿Cuál sería su prioridad de capacitación en las siguientes áreas?

ÁREAS	MUY ALTO	ALTO	REGULAR	BAJO
Ventas				
Informática				
Idiomas				
Marketing				
Conocimientos técnicos				
Técnicas de gestión				
Técnicas de liderazgo				
Técnicas de trabajo en equipo				
Habilidades de enseñanza y formación de personal				
Calidad de los procesos y los servicios				
Seguridad e higiene				

Anexo 34. Ficha de recolección de datos.

FICHA DE TOMA DE TIEMPOS														
Motivo:														
Fecha:														
N°	Nombre	T01	T02	T03	T04	T05	T06	T07	T08	T09	T10	T11	T12	Total

Elaboración: Propia