

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y
Formales
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**“PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL PARA LA REDUCCIÓN DE
PÉRDIDAS ECONÓMICAS EN UNA EMPRESA CONTRATISTA MINERA-
AREQUIPA 2018”**

Tesis presentada por la bachiller:

Arroyo Tejada, Brenda Olenka

para optar el Título Profesional de:

Ingeniera Industrial

Asesor:

Ing. Pérez Gómez, Aymé Mirtha

Arequipa, Perú

2019

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍAS FÍSICAS Y FORMALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



INFORME DICTAMINATORIO DE BORRADOR DE TESIS



VISTO

EL BORRADOR DE TESIS TITULADO:

PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL PARA LA REDUCCIÓN DE PERDIDAS ECONÓMICAS EN UNA EMPRESA CONTRATISTA MINERA - AREQUIPA 2018.

LINEA DE INVESTIGACIÓN: 4 Innovación y potencial humano

SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN: 4 5 Competencias empresariales

PRESENTADO POR (EL) (LOS) BACHILLERES:

BIENDA ALENKA ARROYO TEJADA

NUESTRO DICTAMEN ES:

Favorable

OBSERVACIONES:

Arequipa 14 DE NOVIEMBRE 2019.

JURADO DICTAMINADOR

Nombre: Alejandra Mirtilla Pérez Gómez

Código: 2349.

JURADO DICTAMINADOR

Nombre: Oswaldo Rodríguez S.

Código: 1779

DEDICATORIA

A Jaime y Elizabeth, por ser mis modelos a seguir y mi apoyo incondicional.

A Andrea y Renzo, por ser lo mejor que mis padres pudieron darme.

Gracias por estar siempre a mi lado y alegrar cada momento de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A mis asesores, por atender mis consultas y dudas, y permitirme plasmar de la mejor manera este proyecto.

A mi alma máter, por formarme como la profesional que he logrado ser hasta este momento de mi vida.

RESUMEN

La investigación se basa en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en una empresa contratista minera dedicada a la prestación de servicios de perforación diamantina. El análisis realizado en el periodo de estudio julio a diciembre del 2018, permitió identificar la problemática del proceso, la cual se basa en la utilización de documentos y formatos inadecuados, la aplicación de técnicas que no permiten la selección correcta de candidatos potenciales para cubrir una vacante solicitada en la empresa, el uso de una única bolsa de empleo virtual y una incorrecta gestión del proceso; que repercute en el incumplimiento del servicio ofrecido a los clientes y se traduce a una pérdida económica por la imposición de una multa equivalente a 52,500.00 soles que tuvo que asumir la empresa en el año 2018.

A partir del análisis, se plantean propuestas de mejora que permiten incrementar la calidad del resultado del proceso, es decir de los trabajadores nuevos que se incorporarán a la empresa, la reducción de pérdidas económicas y el tiempo de ejecución del mismo. Las propuestas de mejora consisten en: implementar un sistema de competencias, utilizar nuevas fuentes de reclutamiento: nuevas bolsas de empleo virtuales y convenios con instituciones educativas, planificar la fuerza laboral: gracias a la implementación de una matriz de priorización de proyectos y realizar campañas de reclutamiento de personal operativo, emplear nuevas técnicas de selección, implementar un módulo de ERP para el proceso de reclutamiento y selección, reestructurar el procedimiento actual: mejorar los formatos actuales usados, aplicar una entrevista técnica e implementar una matriz RASCI y por último, utilizar indicadores que permitan mapear la efectividad real del proceso.

Se estima la reducción de la duración actual del proceso en aproximadamente 25 %, logrando que se ejecute el proceso en 14 a 19 días efectivos de trabajo. De la misma manera, la eliminación de las pérdidas económicas por multas en las que incurre la empresa y la mejora de la calidad del personal, estimando que únicamente el 10 % de los trabajadores contratados sea cesado durante el periodo de prueba.

Palabras clave: Reclutamiento de Personal, Selección de Personal, Contratación de Personal, Competencias laborales, Contratista Minera

ABSTRACT

The research is based on the process of recruiting, selecting and hiring personnel in a mining contractor company dedicated to the provision of diamond drilling services. The analysis carried out in the study period July to December 2018, allowed to identify the problem of the process, which is based on the use of inappropriate documents and formats, the application of techniques that do not allow the correct selection of potential candidates to cover a vacancy requested in the company, the use of a single job web site and incorrect process management; that affects the breach of the service offered to customers and translates to an economic loss for the imposition of a penalty equivalent to 52,500.00 soles that the company had to assume in 2018.

Based on the analysis, proposals for improvement are presented, they allow increasing the quality of the result of the process, that is, the new workers that will be incorporated into the company, the reduction of economic losses and the execution time of the same.

The proposals for improvement consist of: implementing a system of competencies, using new sources of recruitment: utilization of new job web sites and agreements with educational institutions, planning the workforce: thanks to the implementation of a project prioritization matrix and conducting recruitment campaigns of operational personnel, employ new selection techniques, implement an ERP module for the recruitment and selection process, restructure the current procedure: improve the current formats used, apply a technical interview and implement a RASCI matrix and finally, use indicators that allow mapping the real effectiveness of the process.

The reduction of the current duration of the process is estimated at approximately 25%, ensuring that the process is executed in 14 to 19 effective days of work. In the same way, the elimination of economic losses due to fines incurred by the company and the improvement of the quality of the personnel, estimating that only 10% of the hired workers will be dismissed during the trial period.

Key words: Personnel recruitment, Personnel selection, Personnel hiring, Career competencies, Mining contractor

INTRODUCCIÓN

La incorporación del talento humano idóneo a las organizaciones, es sin duda uno de los procesos constantes más desafiantes que deben afrontar, por lo cual es de suma importancia, que éstas manejen procesos ágiles y óptimos, empleando herramientas y técnicas adecuadas, que les permitan atraer, seleccionar, retener y motivar a su personal.

El presente estudio tiene como finalidad, la mejora del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal en una empresa contratista que ofrece servicios de perforación diamantina a las principales mineras del sur del país, con la finalidad de reducir las pérdidas económicas relacionadas a la contratación de personal que han afectado a la empresa debido a su expansión y crecimiento en los últimos años.

La estructura que sigue el estudio es la siguiente:

En el capítulo I se presenta el planteamiento del problema, el tipo de investigación, las interrogantes básicas, el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación, la hipótesis, las variables e indicadores, los alcances y limitaciones y, por último, el planteamiento metodológico.

En el capítulo II se abordan los conceptos teóricos implicados en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, la definición de la actividad principal a la que se dedica la empresa, el concepto y aplicación de las herramientas de gestión empleadas para el análisis y la propuesta de mejora, así como cuatro antecedentes investigativos.

En el capítulo III, se muestra el análisis situacional de la empresa, en el cual se detalla una breve reseña de la empresa, su misión, visión, valores y principios, una breve descripción de las principales áreas de la empresa. De igual forma, se detalla a mayor profundidad, la distribución del área de Recursos Humanos, el análisis del proceso de reclutamiento, selección y contratación mediante la aplicación de diversas herramientas de gestión.

En el capítulo IV, se presentan las propuestas de mejora que permitan la optimización de los problemas identificados en el capítulo anterior. Asimismo, se muestra el cronograma general

de la propuesta, el equipo de gestión propuesto para el desarrollo, seguimiento y control de la misma.

En el capítulo V, se presenta el análisis de la propuesta, en el cual se evalúan los costos de implementación y los beneficios cualitativos y cuantitativos frente a la disminución de pérdidas económicas. Por último, se muestra la validación de la hipótesis, la presentación de las conclusiones y recomendaciones.



ÍNDICE GENERAL

1.	ANTECEDENTES DEL TRABAJO.....	1
1.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1.	Descripción del Problema.....	1
1.1.2.	Tipo de Problema de Investigación.....	2
1.1.3.	Interrogantes Básicas.....	3
1.2.	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	3
1.2.1.	Objetivo General.....	3
1.2.2.	Objetivos Específicos	3
1.3.	JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	3
1.3.1.	Campo, Área y Línea	4
1.4.	HIPÓTESIS	4
1.5.	VARIABLES E INDICADORES.....	5
1.6.	ALCANCES Y LIMITACIONES	6
1.6.1.	Alcance.....	6
1.6.2.	Limitaciones	6
1.7.	PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	6
1.7.1.	Levantamiento de Información.....	6
2.	MARCO TEÓRICO	8
2.1.	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	8
2.2.	MARCO CONCEPTUAL	11
2.2.1.	Organización.....	11
2.2.2.	Competencias.....	11
2.2.3.	Tipos de Competencias	11
2.2.4.	Descriptor de Puesto	12
2.2.5.	Puesto de Trabajo.....	12
2.2.6.	Análisis de Puesto de Trabajo.....	13
2.2.7.	Planificación o Requerimiento.....	14
2.2.8.	Reclutamiento	14
2.2.9.	Selección.....	15
2.2.10.	Entrevista de Selección.....	16
2.2.11.	Contrato de Trabajo.....	18
2.2.12.	Inducción de Personal	18
2.2.13.	Proceso	19
2.2.14.	Calidad.....	19
2.2.15.	Mejora.....	19
2.2.16.	Perforación Diamantina.....	20
2.3.	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y CALIDAD	20
2.3.1.	Flujograma.....	20

2.3.2.	Árbol del Problema	21
2.3.3.	Principio de Pareto y Diagrama de Ishikawa.....	22
2.3.4.	Diagrama Gantt.....	24
2.3.5.	Hojas de verificación.....	25
2.3.6.	Matriz de Priorización.....	25
2.3.7.	Matriz RASCI.....	26
3.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	28
3.1.	LA EMPRESA.....	28
3.1.1.	Rubro	28
3.1.2.	Reseña Histórica	28
3.1.3.	Valores y principios	29
3.1.4.	Misión.....	29
3.1.5.	Visión	29
3.1.6.	Organigrama	30
3.1.7.	Descripción de las áreas	31
3.2.	PROCESO RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL (RSC) 34	
3.2.1.	Organización del área de Recursos Humanos	34
3.2.2.	Descripción del proceso	36
3.2.3.	Diagrama Gantt - Actual	49
3.3.	ANÁLISIS DE LA DATA	53
3.3.1.	Contrataciones de julio a diciembre 2018	53
3.3.2.	Análisis de puestos críticos.....	57
3.3.3.	Costos implicados en el proceso RSC.....	58
3.3.4.	Penalidades asumidas	62
3.4.	ANÁLISIS DEL PROCESO	63
3.4.1.	Análisis de los formatos y documentos.....	63
3.4.2.	Análisis de los indicadores	78
3.5.	ANÁLISIS DE CAPITAL HUMANO	81
3.5.1.	Análisis de Puestos.....	81
3.5.2.	Encuesta.....	84
3.6.	MEDICIÓN INDICADORES ACTUALES	91
3.7.	IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMA	93
3.7.1.	Diagrama de Árbol de Problemas	93
3.7.2.	Diagrama de Ishikawa	95
3.7.3.	Matriz de Priorización.....	97
3.7.4.	Diagrama de Pareto	99
4.	PROPUESTA DE MEJORA	101
4.1.	OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	101
4.2.	IDENTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	101

4.2.1.	ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS.....	101
4.2.2.	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	103
4.2.3.	SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA.....	104
4.3.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	106
4.3.1.	Implementación de un sistema de competencias	106
4.3.2.	Utilización de nuevas fuentes de reclutamiento	121
4.3.3.	Planificación estratégica de la fuerza laboral	127
4.3.4.	Utilización de nuevas técnicas de selección	136
4.3.5.	Implementación de módulo de ERP para Reclutamiento y Selección	138
4.3.6.	Reestructuración del procedimiento.....	150
4.3.7.	Diagrama Gantt - Propuesto	158
4.3.8.	Implementación de indicadores del proceso RSC	162
4.4.	CRONOGRAMA GENERAL DE LA PROPUESTA.....	165
4.5.	EQUIPO DE EJECUCIÓN	167
4.6.	SEGUIMIENTO Y CONTROL	169
5.	ANÁLISIS DE LA PROPUESTA	171
5.1.	COSTO DE LA PROPUESTA.....	171
5.2.	BENEFICIOS DE LA PROPUESTA.....	173
5.2.1.	Beneficios cualitativos	173
5.2.2.	Estimación de mejora de los indicadores	175
5.2.3.	Beneficios cuantitativos	177
5.3.	ANÁLISIS BENEFICIO – COSTO	177
5.4.	ANÁLISIS DE LA HIPÓTESIS.....	178
6.	ANEXOS	184
Anexo 1	Hoja de verificación de formato Solicitud de Personal	184
Anexo 2	Entrevista a Responsable de Reclutamiento	187
Anexo 3	Cuestionario	194
Anexo 4	Resultados de la Encuesta.....	195
Anexo 5	Documentos y formatos utilizados	197
Anexo 6	Comparación del procedimiento actual y propuesto	198
Anexo 7	Estimación de personal que desapueba su inducción externa.....	201
Anexo 8	Estimación de costo Hora-Hombre	202

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variables e Indicadores	5
Tabla 2 Documentación solicitada trabajadores nuevos.....	43
Tabla 3 Documentación solicitada a trabajadores de proyecto.....	48
Tabla 4 Diagrama Gantt Actual - Tiempos por cada etapa.....	52
Tabla 5 Trabajadores contratados - Estatus al 31 de diciembre 2018	53
Tabla 6 Trabajadores cesados – Superación del periodo de prueba.....	54
Tabla 7 Trabajadores que no superaron el periodo de prueba – Permanencia.....	55
Tabla 8 Trabajadores que no superaron el periodo de prueba – Motivo de cese.....	56
Tabla 9 Distribución de puestos de acuerdo a clasificación	57
Tabla 10 Puestos críticos	57
Tabla 11 Costo Hora-Hombre del proceso RSC.....	58
Tabla 12 Costo unitario de habilitación personal.....	61
Tabla 13 Trabajadores destinados a proyecto	61
Tabla 14 Costo total de habilitación de personal	62
Tabla 15 Multas impuestas –Año 2018	63
Tabla 16 Análisis Entrevista	77
Tabla 17 Efectividad de Reclutamiento – Julio a diciembre 2018 - Teórico	79
Tabla 18 Efectividad de Reclutamiento – Julio a diciembre 2018 - Real	80
Tabla 19 Análisis de personal Interviniente.....	81
Tabla 20 Encuesta proceso RSC - Pregunta N° 1 vs Pregunta N° 2	85
Tabla 21 Encuesta proceso RSC - Pregunta N° 5 vs Pregunta N° 3	86
Tabla 22 Encuesta proceso RSC - Pregunta N° 7 vs Pregunta N° 3	88
Tabla 23 Medición de Indicadores actuales.....	91
Tabla 24 Principales causas del deficiente proceso RSC	97
Tabla 25 Matriz de Priorización.....	98
Tabla 26 Causas- Diagrama de Pareto.....	99
Tabla 27 Análisis de los problemas.....	102
Tabla 28 Alternativas de solución para los problemas	103
Tabla 29 Selección de la mejor alternativa	104

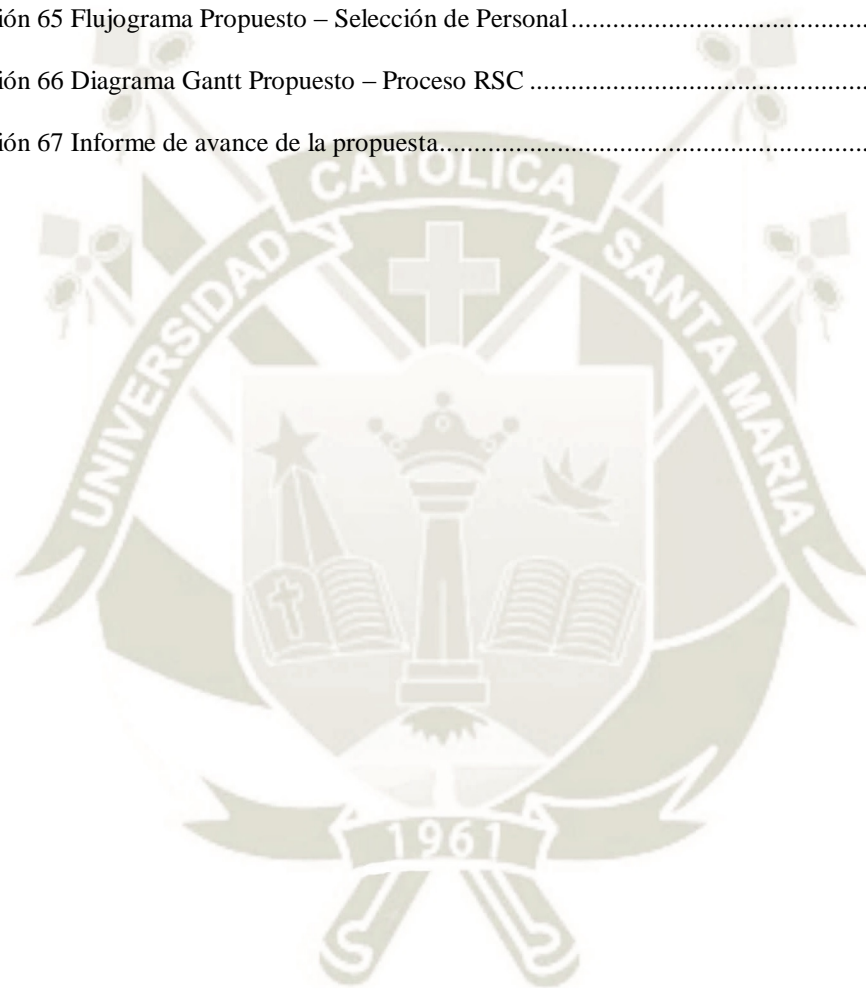
Tabla 30 Consolidado de Propuestas.....	105
Tabla 31 Conformación del comité de competencias.....	108
Tabla 32 Conformación del Grupo de Expertos – Competencias esenciales	109
Tabla 33 Conformación del Grupo de Expertos – Competencias técnicas	113
Tabla 34 Nivel de dominio de competencia técnica.....	117
Tabla 35 Tiempo estimado – Identificación de competencias técnicas	119
Tabla 36 Cronograma de Implementación del sistema de competencias	120
Tabla 37 Nuevas fuentes de Reclutamiento.....	121
Tabla 38 Cronograma de Implementación convenios formativos	126
Tabla 39 Tiempo de acreditación de personal	128
Tabla 40 Restricciones proyectos.....	128
Tabla 41 Evaluación de restricciones por cada proyecto.....	129
Tabla 42 Priorización de proyectos	129
Tabla 43 Responsables de las campañas de reclutamiento.....	130
Tabla 44 Recursos necesarios para las campañas de reclutamiento.....	131
Tabla 45 Duración del proceso RS.....	132
Tabla 46 Cronograma de ejecución de campañas de reclutamiento externo	135
Tabla 47 Matriz de aplicación de técnicas de selección	138
Tabla 48 Responsables de Implementación módulo ERP	149
Tabla 49 Cronograma de Implementación módulo ERP.....	149
Tabla 50 Documentación solicitada trabajadores nuevos - Propuesta	155
Tabla 51 Documentación entregada a trabajadores nuevos - Propuesta	156
Tabla 52 Diagrama Gantt Propuesto - Tiempos por cada etapa	161
Tabla 53 Matriz RASCI del proceso RSC	161
Tabla 54 Cronograma general de la propuesta.....	165
Tabla 55 Equipo de ejecución de la propuesta.....	167
Tabla 56 Costos de la Propuesta	171
Tabla 57 Beneficios cualitativos de la propuesta.....	173
Tabla 58 Estimación de mejora de indicadores.....	175
Tabla 59 Beneficios cuantitativos de las propuestas	177

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Flujograma – Simbología	21
Ilustración 2 Árbol de Problemas	22
Ilustración 3 Ilustración de Ishikawa.....	23
Ilustración 4 Ilustración de Pareto.....	24
Ilustración 5 Diagrama Gantt.....	24
Ilustración 6 Hoja de Verificación	25
Ilustración 7 Matriz de Priorización	26
Ilustración 8 Matriz RASCI	27
Ilustración 9 Organigrama de la empresa	30
Ilustración 10 Mapeo de procesos General de la Empresa	33
Ilustración 11 Organigrama del Área de Recursos Humanos	34
Ilustración 12 Diagrama de Bloques del proceso RSC simplificado	37
Ilustración 13 Flujograma Actual – Requerimiento de Personal	38
Ilustración 14 Flujograma Actual – Reclutamiento de Personal.....	40
Ilustración 15 Flujograma Actual – Selección de Personal	42
Ilustración 16 Flujograma Actual – Ingreso de Personal.....	46
Ilustración 17 Flujograma Actual – Contratación de Personal	47
Ilustración 18 Flujograma Actual – Inducción de Personal.....	49
Ilustración 19 Diagrama Gantt Actual – Proceso RSC.....	50
Ilustración 20 Trabajadores contratados - Estatus al 31 de diciembre 2018	54
Ilustración 21 Trabajadores cesados – Superación del periodo de prueba	55
Ilustración 22 Formato Hoja de Ingreso de Personal	65
Ilustración 23 Formato Solicitud de Personal - Actual	67
Ilustración 24 Cumplimiento de utilización del Formato de Solicitud de Personal.....	68
Ilustración 25 Cumplimiento de creación de Solicitud en ERP	68
Ilustración 26 Formatos de Personal llenados correctamente	69
Ilustración 27 Identificación de errores en “Datos del Perfil Solicitado”	69
Ilustración 28 Formato Descriptor de Puesto Actual	72

Ilustración 29 Formato Resumen de Evaluación Psicológica - Actual	74
Ilustración 30 Formato Entrevista Personal - Actual	76
Ilustración 31 Efectividad de Reclutamiento - Teórico.....	79
Ilustración 32 Efectividad de Reclutamiento - Real.....	80
Ilustración 33 Encuesta proceso RSC - Pregunta N° 4.....	85
Ilustración 34 Encuesta proceso RSC - Pregunta N° 5.....	86
Ilustración 35 Encuesta proceso RSC - Pregunta N° 6.....	87
Ilustración 36 Encuesta proceso RSC - Pregunta N° 7.....	87
Ilustración 37 Encuesta proceso RSC - Pregunta N° 8.....	88
Ilustración 38 Encuesta proceso RSC - Pregunta N° 9.....	89
Ilustración 39 Encuesta proceso RSC - Pregunta N° 10.....	89
Ilustración 40 Encuesta proceso RSC - Pregunta N° 11.....	90
Ilustración 41 Diagrama Árbol de Problemas.....	94
Ilustración 42 Diagrama de Ishikawa	96
Ilustración 43 Causas- Diagrama de Pareto.....	100
Ilustración 44 Metodología para la identificación de competencias	107
Ilustración 45 Formato - Identificación de competencias esenciales	110
Ilustración 46 Formato - Perfil de Competencia Esencial.....	112
Ilustración 47 Formato - Identificación de competencias técnicas	115
Ilustración 48 Formato - Perfil de Competencia Técnica.....	116
Ilustración 49 Formato - Matriz de puesto vs competencia.....	118
Ilustración 50 Formato Descriptor de puesto - Propuesto	122
Ilustración 51 Formato de Oferta Laboral	123
Ilustración 52 Metodología de implementación de convenios de cooperación institucional	125
Ilustración 53 Metodología para las campañas de reclutamiento de personal externo	131
Ilustración 54 Formulario de Campaña de Reclutamiento	132
Ilustración 55 Alcance de la implementación de un módulo ERP.....	139
Ilustración 56 Pantalla – ingreso de datos solicitud de personal.....	140
Ilustración 57 Pantalla – Ingreso de datos - reclutamiento de personal	142
Ilustración 58 Pantalla – Ingreso de datos - selección de personal	144

Ilustración 59 Pantalla – Ingreso de datos – ingreso de personal	145
Ilustración 60 Formato de constancia de entrega de documentación	146
Ilustración 61 Pantalla – Estatus de selección de personal.....	147
Ilustración 62 Pantalla – Página del Candidato	148
Ilustración 63 Flujograma Propuesto – Requerimiento de Personal	151
Ilustración 64 Flujograma Propuesto – Reclutamiento de Personal	152
Ilustración 65 Flujograma Propuesto – Selección de Personal.....	154
Ilustración 66 Diagrama Gantt Propuesto – Proceso RSC	159
Ilustración 67 Informe de avance de la propuesta.....	170



CAPÍTULO I

El capítulo I, permitirá conocer el problema de investigación, los objetivos de estudio, la justificación del mismo, la hipótesis, las variables e indicadores, el alcance y limitaciones de la investigación y por último el planteamiento metodológico.

1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Descripción del Problema

La empresa materia del presente estudio, en adelante “La Empresa”, tiene como objeto la prestación de servicios de perforación diamantina a diversas empresas mineras del Perú.

Si bien ha desarrollado una trayectoria notable en el mercado, en los últimos años viene afrontando la imposición de multas por parte de algunos de sus clientes, siendo las principales causales las siguientes:

- No contar con todo el personal requerido en proyecto para la prestación adecuada del servicio.
- Contratar personal no competente para el desarrollo adecuado de las funciones asignadas en proyecto, ocasionando que el cliente se encuentre disconforme con la ejecución del servicio.

Adicionalmente a ello, ha incurrido en pérdidas económicas por:

- Contratar personal que reprueba sus inducciones de acreditación para laborar en proyecto.
- Contratar personal que no se adecuaba a la cultura organizacional y se retira prontamente de la empresa.
- Contratar personal que no se encuentra calificado para el desarrollo correcto de sus funciones, el cual es retirado de la empresa dentro del periodo de prueba.
- Contratar personal sobrecalificado para el puesto que ocupa, que se retira voluntariamente de la empresa.

Además, ha definido que la duración de todo el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal (RSC) es de 15 días, plazo que no considera factores como la diferenciación de los puestos (nivel de mando bajo, medio alto), la disponibilidad en el mercado, las restricciones individuales de cada uno de las mineras, las condiciones internas de la empresa. Ello ocasiona, que el área solicitante considere que el proceso es deficiente, dado que no se cumple con el plazo definido. Por otro lado, el proceso existente RSC no se adecúa a las necesidades reales del área de Recursos Humanos. Actualmente, se utiliza como fuentes de reclutamiento la plataforma digital “CompuTrabajo” y el diario local de la ciudad, sin embargo, ninguna de ellas permite atraer candidatos de todos los niveles de mando deseados, generando que el proceso de reclutamiento se extienda más de lo esperado.

De igual forma, para el proceso de selección se utiliza únicamente una entrevista individual presencial y pruebas psicotécnicas iguales para todos los puestos, sin tomar en cuenta la diferenciación de competencias necesarias para cada uno de ellos. Igualmente, los formatos y documentos empleados en el proceso, no tienen la estructura adecuada, por lo que no permiten o dificultan la recopilación de la información necesaria. De la misma manera, dicha información no es procesada, dado que el ERP actual utilizado por la empresa se emplea únicamente desde la etapa de contratación de los trabajadores; por lo que esta información es archivada o dispuesta en cajas que son llevadas a un almacén.

Considerando que el output del proceso RSC es el nuevo trabajador que se incorpora a la empresa, este proceso es fundamental para el resto de actividades propias de la empresa, de modo que, se ve la necesidad de una Propuesta de Mejora del Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación, la cual permita la reducción de pérdidas económicas.

1.1.2. Tipo de Problema de Investigación

- Descriptivo - Explicativo: Se explicará la problemática y situación actual de la empresa y el cómo es que la propuesta repercute en el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación.

- No experimental: No se manipularán las variables de estudio en tiempo real.

1.1.3. Interrogantes Básicas

- ¿Cuál es la situación actual del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de La Empresa?
- ¿Cuáles son los principales problemas identificados, y qué indicadores se utilizan actualmente para medir el proceso?
- ¿En qué consiste la propuesta de optimización para la mejora de proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación?
- ¿Cuáles son los efectos cualitativos y cuantitativos de la propuesta a realizar?
- ¿Cuál es el beneficio-costo de la propuesta?

1.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.2.1. Objetivo General

Realizar una propuesta de mejora del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación, que permita la reducción de pérdidas económicas en una empresa contratista minera localizada en la ciudad de Arequipa.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del área de Recursos Humanos, respecto al proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de La empresa para identificar los principales problemas e indicadores actuales.
- Establecer la propuesta de mejora que permita la reducción de pérdidas económicas, a través de la mejora de la calidad y tiempos del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación.
- Identificar el efecto de la propuesta de mejora de forma cuantitativa y cualitativa.
- Elaborar un análisis beneficio-costos de la propuesta.

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El presente estudio tiene como objetivo principal realizar una propuesta de mejora del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, mediante un

análisis de la problemática actual en la empresa, lo cual repercutirá directamente en la disminución de pérdidas económicas que ésta debe enfrentar.

Este trabajo demuestra que la utilización deficiente de técnicas de selección, la falta de procesos ágiles y digitales, y el desconocimiento de los recursos reales necesarios, ocasionan un proceso propenso a errores, con duplicidad de actividades, retrasos, reprocesos; y la incorporación de personal no competente o no adecuado a la cultura organizacional, que termina siendo retirado o retirándose voluntariamente de la empresa.

1.3.1. **Campo, Área y Línea**

Campo : Recursos Humanos
Área : Reclutamiento y Selección
Línea : Optimización de procesos

1.4. **HIPÓTESIS**

La propuesta permitirá la mejora del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal y, en consecuencia, la reducción de las pérdidas económicas que actualmente afronta la empresa.

1.5. VARIABLES E INDICADORES

Tabla 1 Variables e Indicadores

Variables	Definición	Indicador
Independiente	Definición conceptual	
	Proyecto o idea, que abarca un conjunto de medias de cambio, para la mejora del rendimiento de un proceso identificado	$\frac{\text{Nro. de formatos y documentos adecuados}}{\text{Total documentos y documentos usados}} \times 100$
Propuesta de mejora del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación	Definición operacional	
	Identificación de las oportunidades de mejora y deficiencias actuales del proceso de RSC	$\frac{\text{Nro. de técnicas usadas}}{\text{Proceso RSC actual}}$
		$\frac{\text{Nro. de fuentes de reclutamiento usadas}}{\text{Proceso RSC actual}}$
Dependiente	Definición conceptual	
	Disminución de pérdidas que anteriormente eran de gran magnitud para la organización	$\frac{\text{Nro. de días de duración del proceso RSC}}{\text{Solicitud}}$
Mejora del proceso de Reclutamiento, Selección y contratación	Definición operacional	
	Disminución de pérdidas económicas que surgen por multas impuestas a la empresa por el incumplimiento de personal en proyecto, por falta de personal calificado, por el tiempo del proceso	$\frac{\% \text{ de Trabajadores cesados en periodo de prueba}}{\% \text{ de Trabajadores contratados cesados}}$
		$\frac{\% \text{ de Trabajadores que desaprobaron inducción}}{\text{mes}}$
		$\frac{\% \text{ de cumplimiento de requerimientos de personal}}{\text{mes}}$
		$\frac{\text{Monto pagado en penalidades}}{\text{año}}$
		$\frac{\text{Costo del Proceso RSC}}{\text{trabajador interviniente}}$
		$\frac{\text{Costo por Reprobación de Inducción}}{\text{mes}}$

Fuente: Elaboración propia

1.6. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.6.1. Alcance

- El presente estudio tiene como alcance el proceso RSC, desde la identificación de la necesidad de personal, hasta la inducción externa del personal para su habilitación para proyecto o la inducción en el puesto de trabajo para personal destinado a la sede Arequipa.
- El presente estudio analiza el periodo: julio a diciembre del año 2018 para La Empresa.

1.6.2. Limitaciones

- La empresa tiene únicamente el registro virtual del personal seleccionado desde el 15 de junio del 2018.
- La información de las personas que no son seleccionadas, se encuentra archivada y no fue procesada.

1.7. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.7.1. Levantamiento de Información

1.7.1.1. Técnicas

Las técnicas a utilizar, para el levantamiento de información:

- Observación: Se utilizará esta técnica para tener una perspectiva general del proceso e identificar las principales deficiencias.
- Entrevistas: Se utilizará esta técnica para analizar la información desde un el punto de vista cualitativo del Responsable de Reclutamiento y demás intervinientes del proceso.
- Revisión de documentos: Se utilizará esta técnica para analizar la utilidad actual de los procedimientos, descriptores de puesto, registros, entre otros documentos implicados en el proceso.
- Evaluación de experiencias personales: Se utilizará esta técnica para encajar el enfoque del estudio con la realidad de la empresa.

1.7.1.2. Instrumentos

- Cuestionarios: Se realizará entrevistas, en las cuales se utilizará preguntas abiertas en su mayoría, para determinar si es que se cumple con lo indicado

en el procedimiento utilizado, y para conocer la percepción general con respecto al proceso. Con ello se espera encontrar las principales oportunidades de mejora del mismo. Se aplicará una encuesta a los intervinientes del proceso.

- **Análisis de contenido:** Se realizará el análisis de la información existente, registro de datos, registros documentarios, solicitudes y demás documentación disponible, con el objetivo de identificar la utilización y utilidad de los documentos empleados en el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación.

1.7.1.3. Población

La población del presente estudio se encuentra conformada por personal de Recursos Humanos (RH), Administración SIG, los jefes de las diferentes áreas de la empresa y el Gerente General. El número total de personas es igual a dieciséis.

1.7.1.4. Estrategia

Reuniones con trabajadores que intervienen de forma directa e indirecta al proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación.

- Se elaborarán los instrumentos para la toma de información: registros para la toma de datos, entrevistas.
- Coordinación con los involucrados (definición de fechas de reuniones), para poder realizar la correcta toma de información.

1.7.1.5. Análisis y procesamiento de información

Se analizará y documentará la información utilizando Ms Visio y Ms Excel y Ms Project.

1.7.1.6. Criterios para el manejo de resultados

Para el manejo de los resultados, se presentará los datos en forma de tablas e ilustraciones, los cuales permitirán apreciar la problemática identificada y, en consecuencia, se plantearán soluciones al problema. Ello permitirá corroborar o descartar la hipótesis planteada y establecer conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO II

El capítulo II, permitirá conocer las investigaciones relacionadas, las cuales servirán como antecedentes, de igual manera, permitirá definir la terminología a utilizarse para el tema de estudio.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Un primer trabajo corresponde a Castellano de la Torre Ugarte (2013) quien realizó la “Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de construcción e ingeniería”. Este trabajo inicia con el detalle del marco teórico donde se describen los principales conceptos relacionados, tales como: el capital humano, su gestión e importancia, enfocado al proceso de reclutamiento y selección.

Asimismo, se explica la importancia de la gestión por procesos y la mejora continua en las empresas. Posteriormente el autor describe el proceso de análisis del proceso y de las causas encontradas del problema principal del incumplimiento con sus estándares en el tiempo de servicio.

Finalmente, muestra las mejoras al proceso, concluyendo en los beneficios encontrados al utilizar las diferentes herramientas en la investigación y recomendaciones a seguir para el desarrollo a futuro del proceso.

Un segundo trabajo corresponde a Ruiz (2016), titulado “Propuesta de mejora de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica en una empresa de construcción”. Tiene como problemática la ineficiencia, ineficacia y baja calidad de servicio de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica que se desarrollan en la gerencia de Recursos Humanos.

El diagnóstico actual muestra el grado de incumplimiento de los tiempos estándar establecido por la empresa donde se cuantifica la ineficacia del proceso y cuantiosas pérdidas económicas, el modelado de los procesos actuales bajo metodología BPMN donde se conoce el método de trabajo, los tiempos estándar de los procesos y el grado de saturación de la carga de trabajo con la metodología de estudio de tiempos y movimientos.

En base al análisis del diagnóstico, se plantean propuestas de mejora las cuales son: procedimiento de captación de referidos, procedimiento de reclutamiento interno, reducir y eliminar desperdicios, implementar un sistema de información, implementar indicadores del proceso, entre otros

Un tercer trabajo corresponde a Dávila (2016), quien realizó su proyecto de tesis titulada “Análisis y propuesta basado en un sistema de gestión por competencias para la mejora del área de gestión humana de la empresa STRACON GYM S.A., Cusco, 2016”. La investigación analiza las competencias actuales del área de gestión humana, de la empresa Stracon GyM en el proyecto Constancia, para optimizar el desarrollo de las personas que integran el área y por consecuencia tener personal más eficiente para el desarrollo de sus funciones.

Se realizó un análisis de los procedimientos actuales para las tareas más relevantes, donde se determinó la existencia de 2 tareas críticas por puesto, las cuales generaban deficiencias significativas para el desarrollo de sus actividades.

Se consideraron 5 competencias emocionales básicas, de las cuales únicamente presentaban 3. Se identificó que el desarrollo del área en competencias técnicas es de 82 %, demostrando que la necesidad de capacitación se encuentra principalmente en competencias emocionales. Por último, se elaboró un plan de capacitación para la mejora de competencias y se determinó la inversión requerida para la ejecución del mismo.

Un cuarto trabajo correspondiente a Zúñiga (2016) titulado “Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección de asesores comerciales en una empresa de servicios”. La investigación busca mejorar el proceso de reclutamiento y selección, a través de la utilización de herramientas de gestión tales como descripción y análisis de puestos, reclutamiento y selección y el análisis estadístico de cada una de ellas.

En primer lugar, identifica los más críticos: perfil de puesto actual, costos de reclutamiento, validez de criterio de las pruebas PMA, GMAT y evaluación psicológica, la duración de las entrevistas y participación de los encargados de área como filtro mediante la realización de una dinámica de ventas, para esta última se han establecido ítems de calificación que fueron también previamente examinados por su validez de criterios.

En la parte final del trabajo de estudio, se presenta el proceso propuesto de reclutamiento y selección para el puesto de asesor comercial, así como el impacto económico y un análisis financiero para la propuesta, que muestra el ahorro generado y la viabilidad de dicha propuesta en términos detallados en los indicadores financieros, tales como la VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno).



2.2. MARCO CONCEPTUAL

Los conceptos referidos a continuación, son aquellos directamente relacionados al proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

2.2.1. Organización

El concepto básico de organización indica que es una coordinación de esfuerzos, los cuales tienen un objetivo final: ayuda mutua. Ello implica usualmente el alcance de objetivos o fines comunes. Además, a ello se une el concepto de jerarquización de la autoridad, en el cual se busca estructurar, de acuerdo a las funciones, niveles o actividades.

La organización constituye el aspecto estático de la mecánica del funcionamiento. Indica quién realiza cada función (esto último en el sentido de qué puesto, no precisamente de qué persona) y cómo la llevará a cabo. Cuando la organización está concluida, solo resta actuar integrando, dirigiendo y controlando (Grados Espinoza, 2013).

2.2.2. Competencias

“Las competencias constituyen un vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria, por otra” (Ortiz Cancino, Rendón Morales, & Atehortúa Ramírez, 2012).

Se puede considerar la competencia como aquellos factores que distinguen a una persona con un desempeño superior al de otras personas que tienen un desempeño promedio o aceptable. En consecuencia, las competencias son aquellas características individuales (motivación, valores, rasgos, etc.) que le permiten a esa persona determinada desempeñarse óptimamente en su puesto de trabajo (ESAN, 2016).

2.2.3. Tipos de Competencias

Según López-Fe y Figueroa (2002):

2.2.3.1. Esenciales

Factores que determina de forma crítica el éxito de la empresa, es decir son aquellas que le permiten a la compañía ser competitiva según la actividad que realizan. Son aquellas que son relevantes para el cumplimiento de la misión (know-how), visión y objetivos estratégicos. Se encuentran alineadas a los principios y valores de la empresa.

2.2.3.2. Específicas o Técnicas

Son conocimientos o destrezas propias de los diversos campos científicos y tecnológicos con los que se relaciona cada puesto.

2.2.4. Descriptor de Puesto

También conocidos como perfil de puesto o manual de funciones de puesto. Son resúmenes de las tareas y funciones desempeñadas en un puesto y que constituyen parte de las expectativas del papel relativo al mismo. Las expectativas del papel son las actitudes y creencias que tienen las personas que interactúan con el que desempeña el puesto acerca de lo que debe hacer o no hacer en el ejercicio del mismo (López-Fe y Figueroa, 2002).

2.2.5. Puesto de Trabajo

Establece en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones, esto predeterminado un comportamiento en el individuo por el simple hecho de ocupar un puesto (...) (FTP Asturias).

Entre los aspectos principales a analizar en los puestos de trabajo, se tiene:

- **Identificación del Puesto:** Es el nombre del puesto, el cual tiene efecto contable, fiscal y de información laboral.
- **Finalidad y Objetivos:** En esta parte se describe el sentido y papel del puesto dentro de la Organización.
- **Responsabilidades:** Es la descripción de las tareas y obligaciones que realiza el ejecutor. Son los medios que utiliza y la finalidad de cada uno de las tareas que realiza.

- **Interrelaciones:** Indica las relaciones y tipo de convivencia que se establece en el desempeño del puesto. Esto permite tener una idea acerca de la homogeneidad o heterogeneidad de las personas que están en la familia de puestos.

2.2.5.1. Mando

Se entiende por nivel o mando de jerarquía de los puestos. Normalmente existen 3 niveles: alto, medio y bajo

- **Mando bajo:** En el cual se considera los puestos operativos, quienes se encargan de poner en práctica las acciones correspondientes a los procesos del sistema.
- **Mando medio:** En el cual se considera los puestos como jefaturas o coordinaciones. A este nivel le corresponde la planificación táctica, es decir, convierten las estrategias en planes y programas.
- **Mando alto:** En el cual se encuentra la Alta Dirección. Se enfocan en la planificación estratégica a largo plazo. Son quienes, en conjunto con los otros dos niveles, realizan un análisis del entorno el cual les permite determinar las acciones a realizar en la empresa.

2.2.6. Análisis de Puesto de Trabajo

Es la investigación sistemática que permite confeccionar los descriptores (...) o proceso de determinar los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y requisitos físicos y psíquicos que requiere los esfuerzos y riesgos que comportan las condiciones y circunstancias en las que se desenvuelve (López-Fe y Figueroa, 2002).

El análisis de los puestos de trabajo, es un proceso de suma importancia debido a su aplicación en los diferentes procesos de la Gestión de Talento Humano:

- Reclutamiento y Selección.
- Diseño de Puestos y Manual de Funciones.
- Evaluaciones de Desempeño.
- Planes de Carrera, Desarrollo Organizacional.

2.2.7. Planificación o Requerimiento

Es la etapa en la cual se identifica la necesidad de cubrir un puesto de trabajo ya existente, o cubrir un nuevo puesto identificado, en base al estudio del entorno de la organización.

Habitualmente esta demanda, implica una solicitud formal que es entregada a los responsables de Reclutamiento y Selección, quienes se encargan de clarificar qué perfil exige el demandante. Para ello, los reclutadores recogen la misión del puesto, tareas, funciones, responsabilidades y características del puesto (en caso sea un puesto nuevo a implementar en la empresa) o complementan el perfil de puesto (en caso sea un puesto ya existente) con las exigencias solicitadas con el área solicitante. La salida de este proceso es la entrada del proceso de Reclutamiento.

2.2.8. Reclutamiento

“Es la convocatoria de candidatos; es una actividad de divulgación dirigida a atraer de manera selectiva candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida” (Alles, 2006).

Proceso mediante el cual una organización trata de encontrar posibles empleados que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo y atraerlos para que sea posible una posterior selección de alguno de ellos en función de las exigencias del puesto y de las características de los candidatos (Romero Gutierrez, 2016).

Reclutamiento, entonces se define como: Proceso mediante el cual una empresa u organización provee de candidatos mediante una convocatoria, los cuales cumplen con los requisitos para realizar un determinado trabajo, de acuerdo a la necesidad en un momento oportuno.

2.2.8.1. Tipos de Reclutamiento

Interno

Reclutamiento mediante el cual la empresa busca cubrir la vacante con el personal que se encuentra laborando en la misma. Para ello, normalmente las empresas,

llevan un banco de información, en la cual se registran habilidades y aptitudes de los trabajadores.

Externo

Reclutamiento mediante el cual la empresa busca cubrir la vacante con personal ajeno a la misma. Para ello recurre a diferentes fuentes de reclutamiento (bolsas de empleo, página web de la empresa, ferias de empleo, fuentes de referencia externa, radio, diarios, televisión).

2.2.9. Selección

“Es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido y satisfacer así las necesidades de la organización y del perfil” (Alles, 2006).

Es de suma importancia resaltar que en esta etapa se debe definir los criterios a evaluar y técnicas que se van a utilizar para la óptima selección del personal, de acuerdo al nivel del puesto.

Como indica Chiavenato (1993): La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que, de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

2.2.9.1. Selección como proceso de comparación

Se asemeja al proceso de comparación entre dos variables, siendo

X: Competencias del Puesto: Las cuales se determinan mediante el análisis y descripción del Puesto.

Y: Competencias del Candidato: Las cuales se obtienen mediante la aplicación de técnicas de selección.

- $X > Y$: El candidato no reúne las competencias requeridas para el puesto.
- $X = Y$: El candidato tiene las competencias ideales para el puesto.
- $X < Y$: El candidato posee más competencias de las requeridas en el puesto.

2.2.9.2. Selección como proceso de decisión

Implica 3 modelos de comportamiento:

- Modelo de Colocación: Un solo candidato para una vacante a ser cubierta. La única alternativa es la aceptación. Se considera únicamente la aceptación, debido a que, si se rechaza al único candidato, se tendría que empezar el proceso de reclutamiento y selección desde 0.
- Modelo de Selección masiva: Varios candidatos para una vacante a ser cubierta. Las alternativas son aceptación o rechazo.
- Modelo de Clasificación: Varios candidatos para varias vacantes a ser cubiertas. Las competencias del candidato se comparan con las competencias requeridas para el puesto. Si es que un candidato es rechazado para una vacante, puede concursar entre los otros puestos, hasta que ellos se acaben. Cada puesto es disputado por varios candidatos, sin embargo, solamente uno podrá cubrir dicho puesto.

2.2.9.3. Técnicas de Selección

- Pruebas de Conocimiento Generales o Específicas: Son instrumentos que buscan evaluar de forma objetiva los conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el puesto. Pueden ser aplicados de forma oral, mediante una entrevista con preguntas específicas; de forma escrita o de realización, mediante la ejecución de una actividad o tarea específica.
- Pruebas Psicométricas: Son instrumentos que permiten la evaluación psicológica de los candidatos, evaluando las habilidades, conocimientos, aptitudes y capacidades de las personas.
- Técnicas de simulación: Son esencialmente dinámicas grupales. Permiten recrear situaciones características del puesto vacante, con la finalidad de contar con una visión realista del comportamiento a futuro del candidato.
- Entrevistas de Selección: Se describe a continuación.

2.2.10. Entrevista de Selección

De acuerdo con Alles (2006): “Evaluaciones específicas sobre la personalidad de una persona en relación con un determinado puesto de trabajo y el entorno laboral”.

En la entrevista se distinguen dos aspectos bastante significativos:

- Contenido de la entrevista o aspecto material: Información que el candidato suministra de sí mismo.
- Comportamiento del candidato o aspecto formal: Manera en cómo reacciona en una situación.

2.2.10.1. Clasificación de Entrevistas

Las entrevistas se pueden dividir de acuerdo a diferentes criterios. A continuación, se muestra la clasificación de acuerdo a características de forma según (García-Allen, s.f.).

Según el nro. de participantes

- Entrevista individual o personal: Un candidato y un entrevistador.
- Entrevista grupal: Varios candidatos y uno o más entrevistadores.
- Entrevista de panel: Un candidato y varios entrevistadores.

Según el procedimiento

- Entrevista estructurada: Sigue preguntas preparadas y se aplican las mismas preguntas a todos los entrevistados.
- Entrevista no estructurada: Se utilizan preguntas abiertas, sin orden específico, las cuales adquieren espontaneidad de acuerdo con el ritmo de la conversación.
- Entrevista semiestructurada: Se utilizan preguntas abiertas y preparadas.

Según el canal

- Entrevista presencial: El candidato y entrevistador se encuentran frente a frente.
- Entrevista telefónica: El entrevistador llama al candidato por teléfono. Es usada cuando hay un elevado número de candidatos y sirve como un filtro de selección.
- Entrevista por videoconferencia: El entrevistador y el candidato se comunican utilizando una computadora con cámara y utilizando un programa que permita la comunicación entre ambos.

Asimismo, éstas pueden clasificarse respecto a aspectos más complejos, tal como:

- Entrevista por competencias: Es utilizada para determinar si es que el candidato es idóneo al puesto vacante. El entrevistador se centra en la obtención de ejemplos sobre la conducta de la vida personal, académica y profesional del candidato, conociendo previamente las necesidades del puesto a cubrir. Ello permite saber si es que el candidato cumple con las competencias requeridas o tiene la motivación para desarrollarlas. Cabe resaltar que, para esta entrevista, se debe definir previamente qué competencias requiere el puesto y la empresa.

2.2.11. Contrato de Trabajo

Según Cabanellas (1949), un contrato de trabajo se define como:

“El contrato es aquel que tiene por objeto de prestación continuada de servicios privados y con carácter económico, por el cual una de las partes da una remuneración o recompensa a cambio de disfrutar o de servirse, bajo su dependencia o dirección, de la actividad profesional de otro”.

Según el Artículo 140° del (Decreto Legislativo N° 295 Código Civil, 2015), contrato de trabajo es:

El acto jurídico es la manifestación de voluntad destinada a crear, regular, modificar o extinguir relaciones jurídicas. Para su validez se requiere:

- Agente capaz.
- Objeto física y jurídicamente posible.
- Fin lícito.
- Observancia de la forma prescrita bajo sanción de nulidad.

2.2.12. Inducción de Personal

“Es el proceso a través del cual los nuevos empleados adquieren los conocimientos y habilidades necesarias para convertirse en miembros efectivos de la organización” (Gamelearn, 2018).

Los conceptos descritos seguidamente, hacen referencia al objetivo general de este estudio.

2.2.13. Proceso

“Secuencia de acciones y actividades llevadas a cabo, preferentemente, en el mismo orden, involucrando un intercambio de información y de datos, conducidos por una persona o un grupo” (Pacheco, 2017)..

De la misma manera, se considera importante otra definición del concepto:

“Un conjunto lógico de actividades relacionadas y conectadas que toma entradas de proveedores, les añade valor y produce unas salidas para sus clientes” (Heredia, 2001, pág. 41).

2.2.14. Calidad

Pérez Fernández de Velasc (1994) define el término calidad:

En función a la satisfacción de cada una de las necesidades (...), de acuerdo con la percepción que el cliente tenga sobre la satisfacción de cada una de ellas:

- Calidad Requerida: Nivel de Cumplimiento de las especificaciones del servicio.
- Calidad Esperada: Satisfacción de los aspectos no especificados o “implícitos”.
- Calidad subyacente: Relacionada con la satisfacción de las expectativas no explicitadas que todo cliente tiene.

“La calidad de un proceso se refleja en su capacidad de generar valor para sus clientes y hacerlo al mínimo coste” (Heredia, 2001).

2.2.15. Mejora

Este término, se refiere a la mejora de procesos, el cual se puede entender de la siguiente manera:

“Cambio o progreso de una cosa que está en condición precaria hacia un estado mejor” (Spanish Oxford Living Dictionaries, s.f.).

El concepto detallado a continuación, explica la actividad principal de la empresa.

2.2.16. Perforación Diamantina

La perforación diamantina, es un método utilizado en la industria de la minería para sondear el contenido de los depósitos de mineral probados y probables. Permite al área geológica analizar un núcleo de roca de pequeño diámetro extraída del yacimiento, mediante la perforación de la misma, para posteriores estudios mineralógicos o estructurales, o la aplicación de ensayos químicos, con la finalidad de que se pueda conocer si es que el terreno sondeado es rico en mineral.

Se utiliza una broca diamantada que rota en el extremo de las barras o tubos de perforación. Existe una abertura en el extremo de la broca, la cual permite cortar un testigo sólido de roca, el cual se desplaza a través de la tubería de perforación y se recoge en las superficies.

Los parámetros de operación (velocidad de rotación, presión, circulación del fluido de perforación) son definidos por, según el tipo de terreno, condiciones de perforación con el fin de evitar problemas como: recalentamiento de brocas o atascamiento de brocas. Es por ello que el operador de la máquina perforadora, debe tener experiencia y trabajar “escuchando a la máquina perforadora”, para evaluar la condición de la perforación abajo.

2.3. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y CALIDAD

2.3.1. Flujograma

“Representación gráfica de un proceso administrativo caracterizado por su naturaleza secuencial” (Estupiñan Gaitán, 2015).





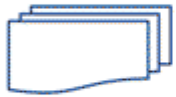





Entre los requisitos básicos que debe tener un flujograma tenemos:

- División de la empresa en áreas o sistemas que intervienen en el proceso
- Indicación del sentido o flujo de la información. Ello se logra mediante el sentido de las cabezas de las flechas.

- Representación del desarrollo cronológico de la operación.
- Identificación de las deficiencias detectadas.
- Representación de todos los registros y formularios que entran en el proceso con todas las copias que se emitan.

Su simbología se muestra en la ilustración a continuación.

Ilustración 1 Flujograma – Simbología

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		Actividad: Representa la actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo "Sí" – "No".		Documento: Documento utilizado en el proceso.
	Multidocumento: Refiere un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente.		Inspección / Firma: Aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión.
	Conector de un Proceso: Conexión o enlace con otro proceso, en el que continúa el diagrama de flujo. Por ejemplo, un subproceso.		Archivo: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente.
	Base de Datos: Empleado para representar la grabación de datos.		Línea de Flujo: Indica el sentido del flujo del proceso.

Fuente: (Aiteco, s.f.)

2.3.2. Árbol del Problema

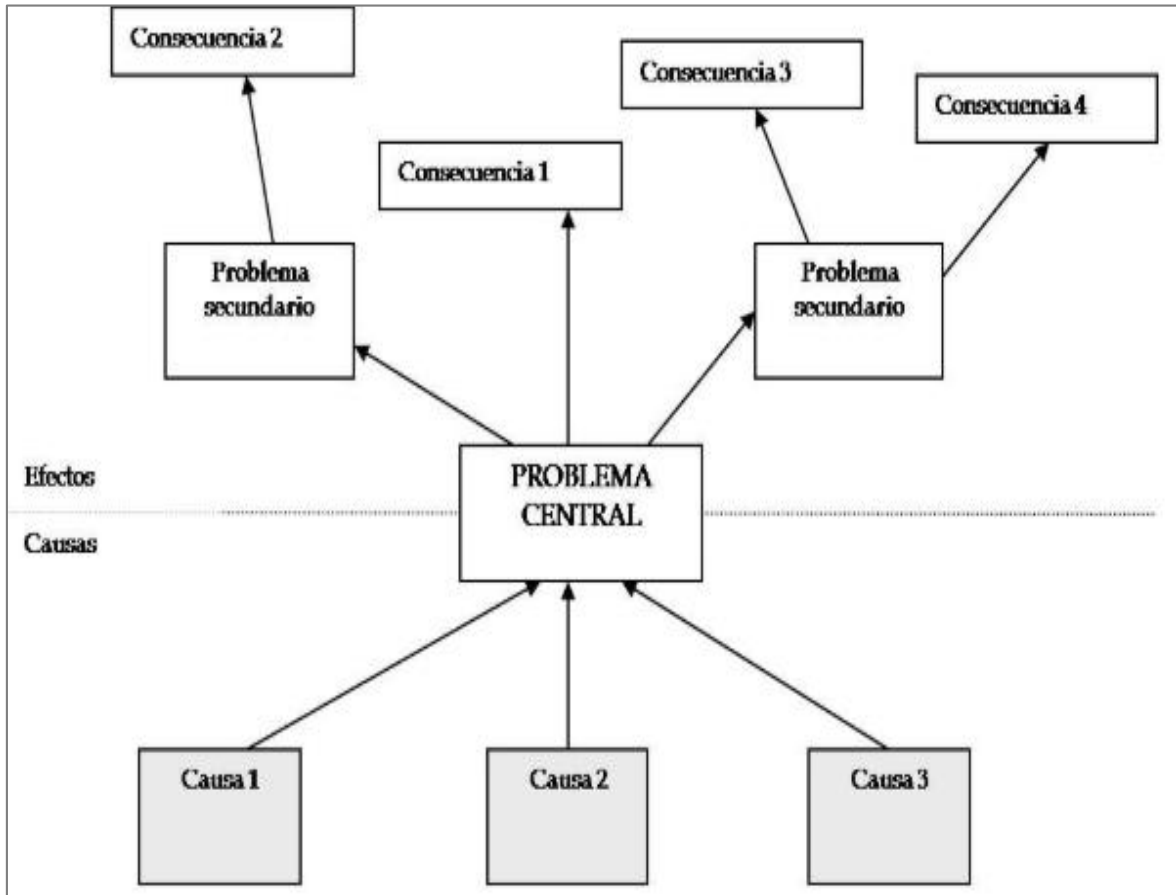
Según Campos Arenas (2005):

Es una herramienta que permite identificar problemas y establecer las causas y sus efectos. Posibilita delimitar el problema central que aqueja a una organización. En base a la identificación de sus causas y consecuencias, se puede definir líneas de intervención que permitan solucionar el problema. La herramienta adapta ese nombre, debido a la similitud existente con las partes de un árbol:

Tronco: Problema Central

- Raíces: Causas
- Ramas: Consecuencias o efectos

Ilustración 2 Árbol de Problemas



Fuente: (Franco, 2016)

2.3.3. Principio de Pareto y Diagrama de Ishikawa

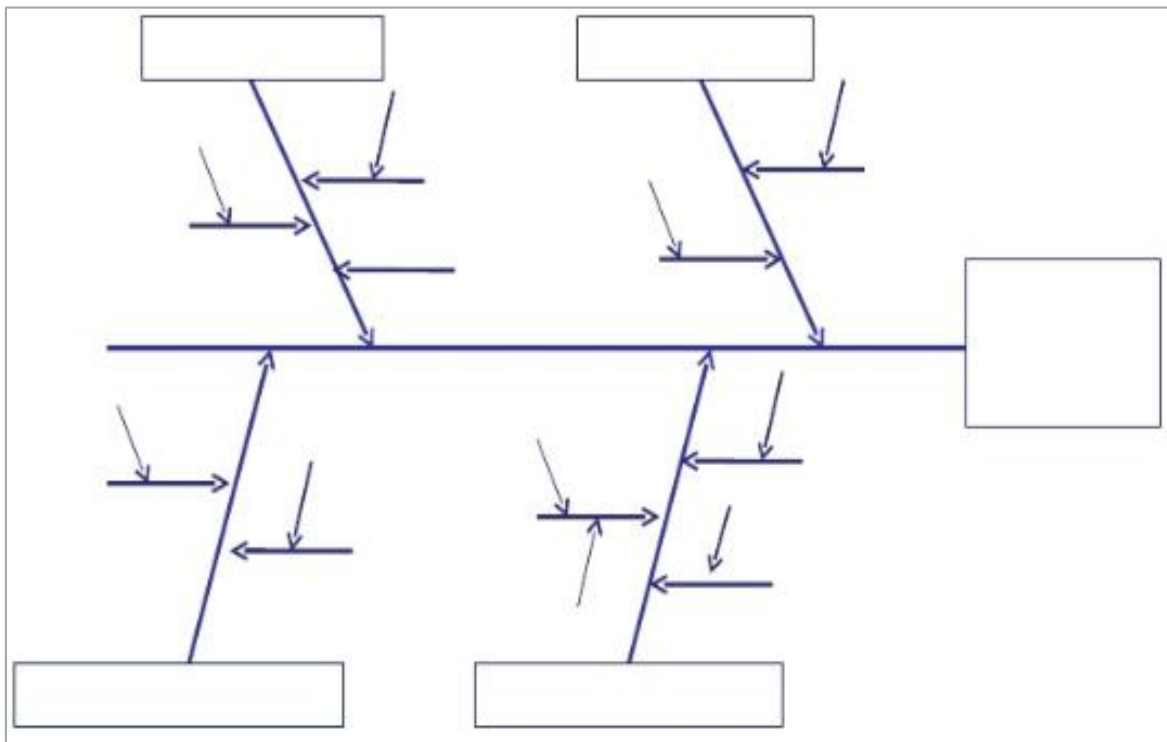
2.3.3.1. Diagrama Ishikawa

Conocido también como diagrama de causa-efecto o esqueleto de pescado (por su forma). “Identifica las causas y efectos de un problema de forma sintética (...) permite no omitir ciertas causas de un problema y proporcionar los elementos necesarios para el estudio de las posibles soluciones del mismo” (de Saeger & Feys, 2016).

Los problemas son catalogados en cinco categorías:

- Mano de Obra
- Materiales
- Maquinaria
- Métodos
- Medio

Ilustración 3 Ilustración de Ishikawa



Fuente: (Emprende Pyme, 2017)

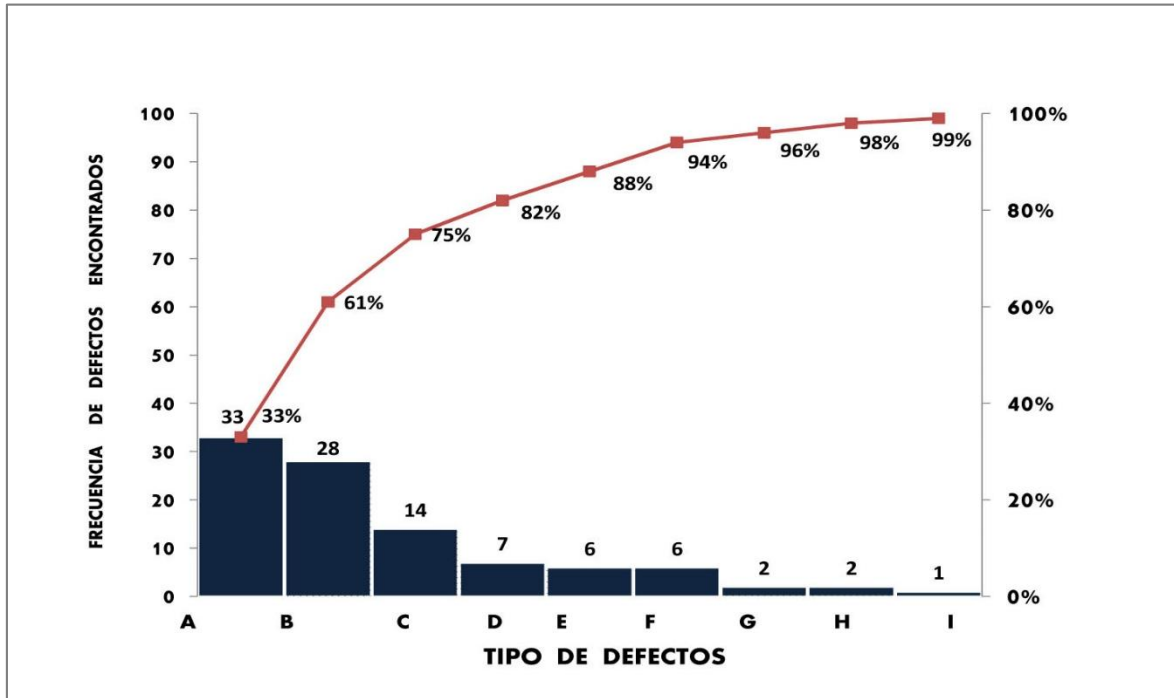
2.3.3.2. Principio de Pareto

Permite detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del Principio de Pareto, “el 80% de los efectos son el producto del 20% de las causas”. Ello permite identificar de forma rápida la parte esencial de un proceso. El diagrama de Pareto es un gráfico de barras que enumera las categorías en forma descendente de izquierda a derecha.

Metodología:

- Diseñar una tabla de conteo o verificación de datos
- Recopilar los datos e incluirlos en la tabla.
- Incluir en la tabla: frecuencia, total, total acumulado, total porcentual y total porcentual acumulado.
- Ordenar de mayor a menor los ítems identificados.
- Elaborar un gráfico de barras en base a cantidad y porcentaje de cada ítem.
- Dibujar la curva acumulada.

Ilustración 4 Ilustración de Pareto

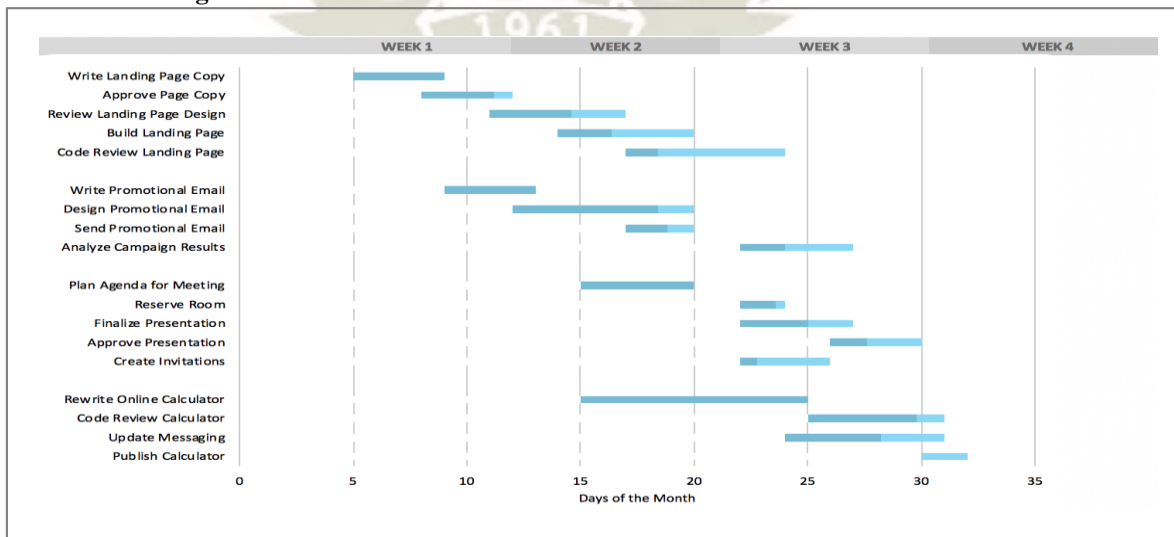


Fuente: (Lean Six Sigma, 2016)

2.3.4. Diagrama Gantt

“Es una visualización con información sobre el calendario. En el diagrama, las actividades se enumeran en lado izquierdo, las fechas se muestran en la zona superior y la duración de las actividades se muestra en la zona central en forma de barras horizontales escaladas en el tiempo” (Tuya, Ramos, & Dolado, 2007).

Ilustración 5 Diagrama Gantt



Fuente: (Team Gantt, s.f.)

2.3.5. Hojas de verificación

Una Hoja de Verificación, también llamada “de Control” o “de Chequeo” es un impreso con formato de tabla, destinado a registrar y compilar datos mediante un método sencillo y sistemático, como la anotación de marcas asociadas a la ocurrencia de determinados sucesos (Hernández, 2017).

Ilustración 6 Hoja de Verificación

PRODUCTO: MUÑECAS NANCY VA A LA PLAYA
EMPRESA: MUÑECAS PARA TODOS, S.L.
FECHA DE INICIO: LUNES 24/04/17
FECHA DE FIN: SÁBADO 29/04/17
INSPECTOR/A: PEPE

Defecto	Frecuencia						Total
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	
Pintura movida en los ojos	### II	III	###-### I	III	IIII	### III	36
Cabello mal cosido	II			I	III	II	8
Brazos mal encajados	III	###-	### I	II	###-### III	III	32
Otros	III		I				4
Total	15	8	18	6	20	13	80

Fuente: (Calidad y ADR, 2017)

2.3.6. Matriz de Priorización

“Estas herramientas se utilizan para priorizar actividades, temas, características de productos/servicios, etc. En base a criterios de ponderación conocidos utilizando una combinación de las técnicas de Diagrama de Árbol y Diagrama Matricial. Fundamentalmente, son herramientas utilizadas para la toma de decisión” (Vilar Barrio, Gómez Fraile, & Tejero Monzón, 1998).

Ilustración 7 Matriz de Priorización

	Impacto en la satisfacción del cliente	Impacto en otros aspectos del negocio	Coste de implantación	Rapidez de implantación	Total Fila (% Total Global)
Impacto en la satisfacción del cliente		5	2	2	9.0 (0.52)
Impacto en otros aspectos del negocio	1/5		1/2	1/2	1.2 (0.08)
Coste de implantación	1/2	2		1	3.5 (0.20)
Rapidez de implantación	1/2	2	1		3.5 (0.20)
Total columna	1.5	9.0	3.5	3.5	17.2

Fuente: (Vilar Barrio, Gómez Fraile, & Tejero Monzón, 1998)

2.3.7. Matriz RASCI

“Su objetivo principal es el de relacionar las actividades o tareas de un proceso / proyecto, con recursos, de cara a clarificar la responsabilidades y relaciones entre los mismos” (Ibermática, 2019).

Su metodología es la siguiente:

1. Identificar las actividades del proceso a realizar
2. Identificar los principales intervinientes
3. Asignar los códigos “RASCI”
4. Comunicar a los involucrados en el proceso

Ilustración 8 Matriz RASCI

Responsible, “R”, (responsable de la ejecución): es quien ejecuta una tarea. Su función es “HACER”. Lo más habitual es que exista sólo un encargado **R** por cada tarea.

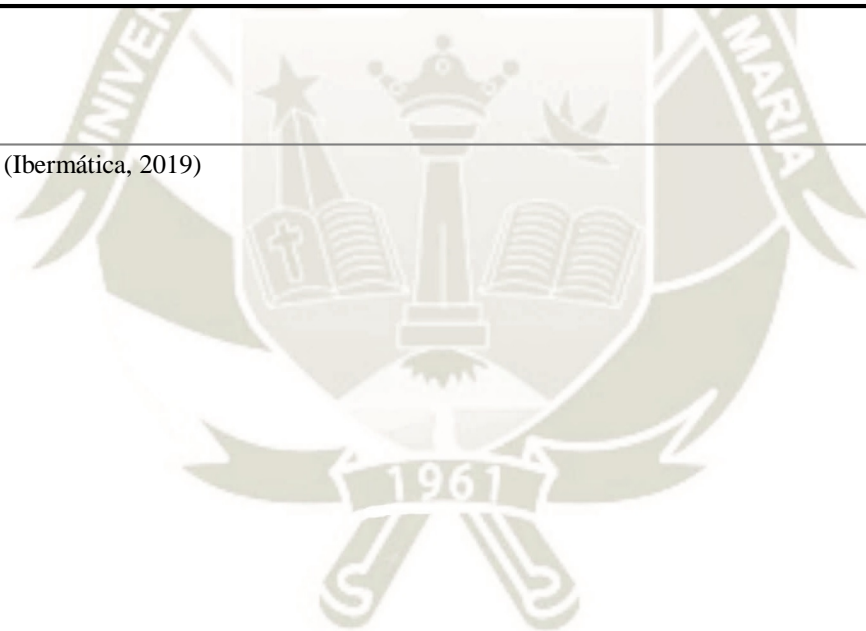
Accountable, “A”, (responsable del proceso en conjunto): es quien vela porque la tarea se cumpla, aún sin tener que ejecutarla en persona. Su función es “HACER QUE SE HAGA”.

Support, “S”, (apoyo): Alguien que apoya un rol ejecutivo en un proceso, contribuyendo a la implementación de una tarea en un proceso. Bien podría ser un sustituto. (*Backup*)

Consulted, “C”, (consultado): Persona que debe ser consultada para la realización de una tarea.

Informed, “I”, (Informado): Persona que debe ser informada de la realización de una tarea.

Fuente: (Ibermática, 2019)



CAPÍTULO III

El capítulo III, permitirá conocer la situación actual real de la empresa. En primer lugar, mostrará un breve análisis de su composición organizacional, luego se centrará en el proceso RSC, respecto al cual se mostrará el análisis de la información histórica, de los formatos y documentos implicados, del personal interviniente y los indicadores actuales.

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. LA EMPRESA

3.1.1. Rubro

La empresa se dedica a la prestación de servicios de perforación diamantina, aire reverso y geotecnia para las exploraciones mineras.

3.1.2. Reseña Histórica

La empresa inició sus operaciones en la década del 90, desde entonces se dedica a brindar soluciones en perforación diamantina al sector minero, para empresas importantes del Perú.

En la década del 2000, expandió su cartera de clientes, prestando servicios para los principales proyectos de superficie o tajo abierto de las compañías Southern Perú, BHP Billington, Minsur, Sociedad Minera Cerro Verde, Hochschild Mining, Compañía Buenaventura, Glencore. Con el paso de los años, incluyó servicios de perforación en proyectos de interior mina.

La empresa cuenta hace más de diez años con su propia planta para el ensamblaje de máquinas perforadoras, y una planta dedicada a la fabricación de brocas y accesorios, lo cual le permitió ser altamente competitiva, siendo reconocida en el año 2006, como una de las tres empresas más importantes de perforación en el Perú.

Actualmente, la empresa ofrece servicios de perforación en más de diez proyectos a nivel nacional. Los principales departamentos en los cuales opera son Arequipa, Tacna, Cuzco, Moquegua, Cajamarca, Apurímac, y busca expandir sus operaciones.

La empresa posee la triple certificación en ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.

3.1.3. Valores y principios

- Integridad
- Responsabilidad
- Respeto por los demás
- Adaptabilidad al cambio
- Aprendizaje continuo
- Perseverancia en el logro de objetivos
- Orientación a los resultados

3.1.4. Misión

“Nos dedicamos a brindar soluciones de perforación a nivel internacional, con personal capacitado, enfocados a la seguridad y medio ambiente, orientados a la satisfacción de nuestros clientes y comunidad relacionada”.

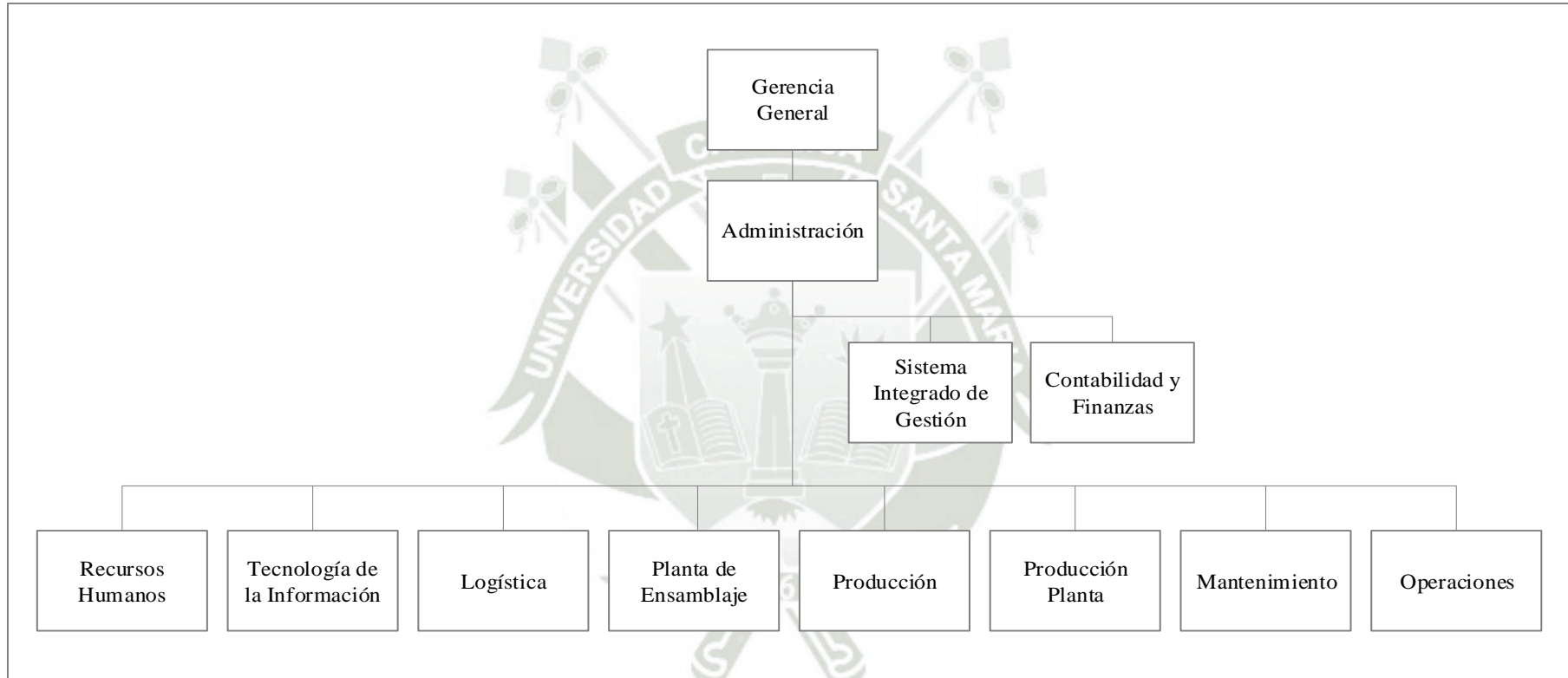
3.1.5. Visión

“Posicionarnos como una empresa líder internacionalmente en perforación diamantina, generando el mayor beneficio para nuestros clientes, asegurando el cuidado del medioambiente, la seguridad de nuestros trabajos y la calidad del servicio”.

3.1.6. Organigrama

Se presenta el organigrama de la empresa con el objeto de identificar la magnitud de la misma y entender el contexto del área a analizar.

Ilustración 9 Organigrama de la empresa



Fuente: La Empresa
Elaboración Propia

Como se observa en la Ilustración 9 se tiene un organigrama de estructura vertical (jerárquica). El área de análisis, el área de Recursos Humanos (RH), tiene dependencia directa del área de Administración.

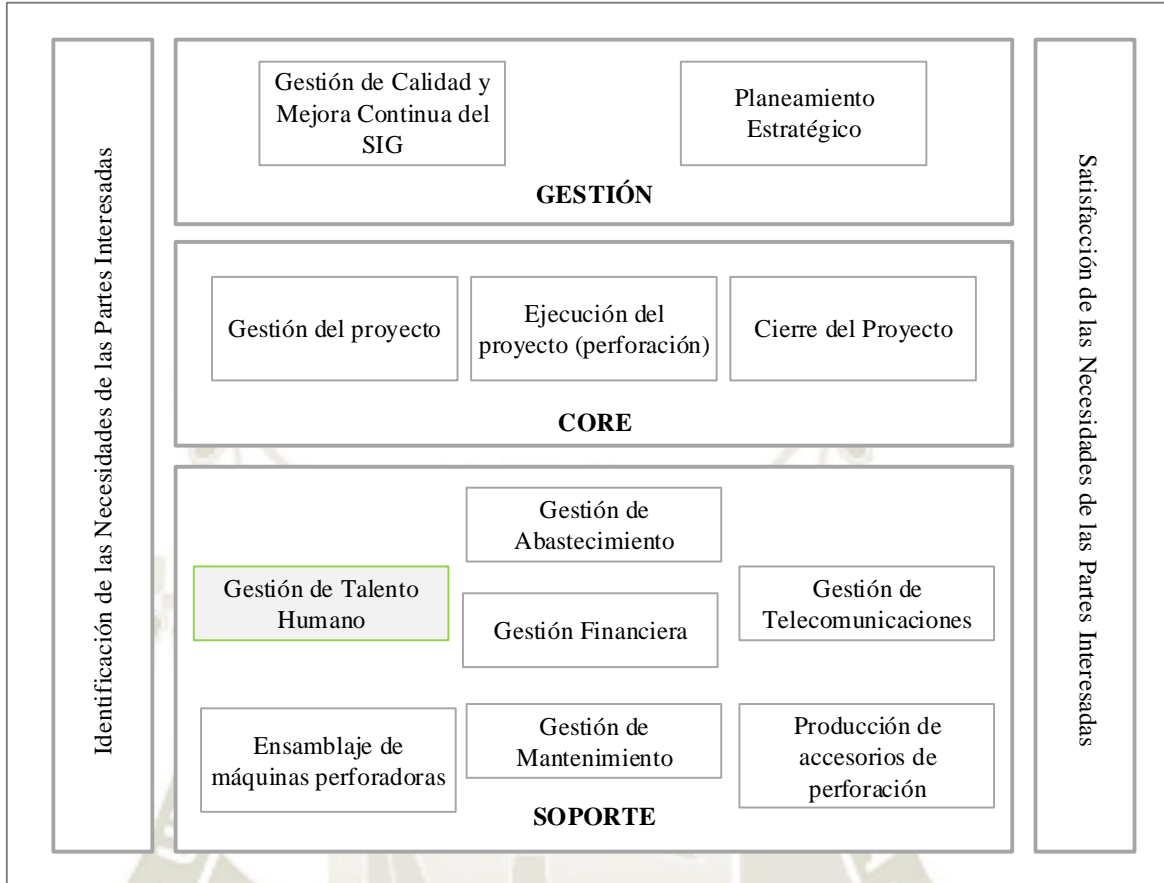
3.1.7. Descripción de las áreas

Seguidamente, se describirá la principal función de cada una de las áreas mostradas en la Ilustración 9 y su relación con el cumplimiento de los procesos mostrados en la Ilustración 10.

- **Gerencia General:** Realiza el planeamiento y toma de decisiones estratégicas de la empresa. Se encarga del proceso “Planeamiento Estratégico”.
- **Administración:** Dirige, gestiona y establece lineamientos y objetivos para el desarrollo de cada una de las áreas y el crecimiento de la empresa. Se encarga de los procesos “Gestión del proyecto” y “Cierre del proyecto”.
 - **Sistema Integrado de Gestión:** Busca la mejora continua del Sistema Integrado de Gestión. Realiza inspecciones, auditorías y capacitaciones referentes a Calidad, Seguridad Ocupacional y Medio Ambiente. Se encarga del proceso “Gestión de Calidad y Mejora Continua del SIG”.
 - **Contabilidad y Finanzas:** Controla y administra la parte contable y financiera de la empresa. Se encarga del proceso “Gestión Financiera”.
- **Recursos Humanos:** Realiza el reclutamiento, selección, contratación, desvinculación, motivación, capacitación, asistencia, bienestar social y retención de personal. También brinda soporte a las dudas, quejas y consultas de los trabajadores. Se encarga del proceso “Gestión de Talento Humano”.
- **Tecnología e Información:** Brinda soporte y desarrollo de las telecomunicaciones y sistemas de información para el personal de la sede Arequipa y personal en proyecto. Se encarga del proceso “Gestión de Telecomunicaciones”.

- Logística: Abastece las sedes y proyectos con todo lo necesario para el desarrollo óptimo de las actividades principales y complementarias. Se encarga del proceso “Gestión de Abastecimiento”.
- Planta de Ensamblaje: Realiza el diseño y ensamblaje de piezas necesarias para el ensamblaje de las máquinas perforadoras. Se encarga del proceso “Ensamblaje de máquinas perforadoras”.
- Producción: Fabrica accesorios de perforación. Se encarga del proceso “Producción de accesorios de perforación”.
- Producción Planta: Es el área encargada de la fabricación de brocas diamantadas. Al igual que Producción, se encarga del proceso “Producción de accesorios de perforación”.
- Mantenimiento: Brinda soporte mecánico, eléctrico para asegurar la operatividad de la maquinaria y equipos. Se encarga del proceso “Gestión de Mantenimiento”
- Operaciones: Planifica, supervisa y ejecuta la perforación en cada uno de los proyectos mineros. Se encarga del proceso “Ejecución del proyecto”.

Ilustración 10 Mapeo de procesos General de la Empresa



Fuente: La Empresa
Elaboración Propia

Se puede observar la importancia de cada una de las áreas con el cumplimiento de la misión de la empresa.

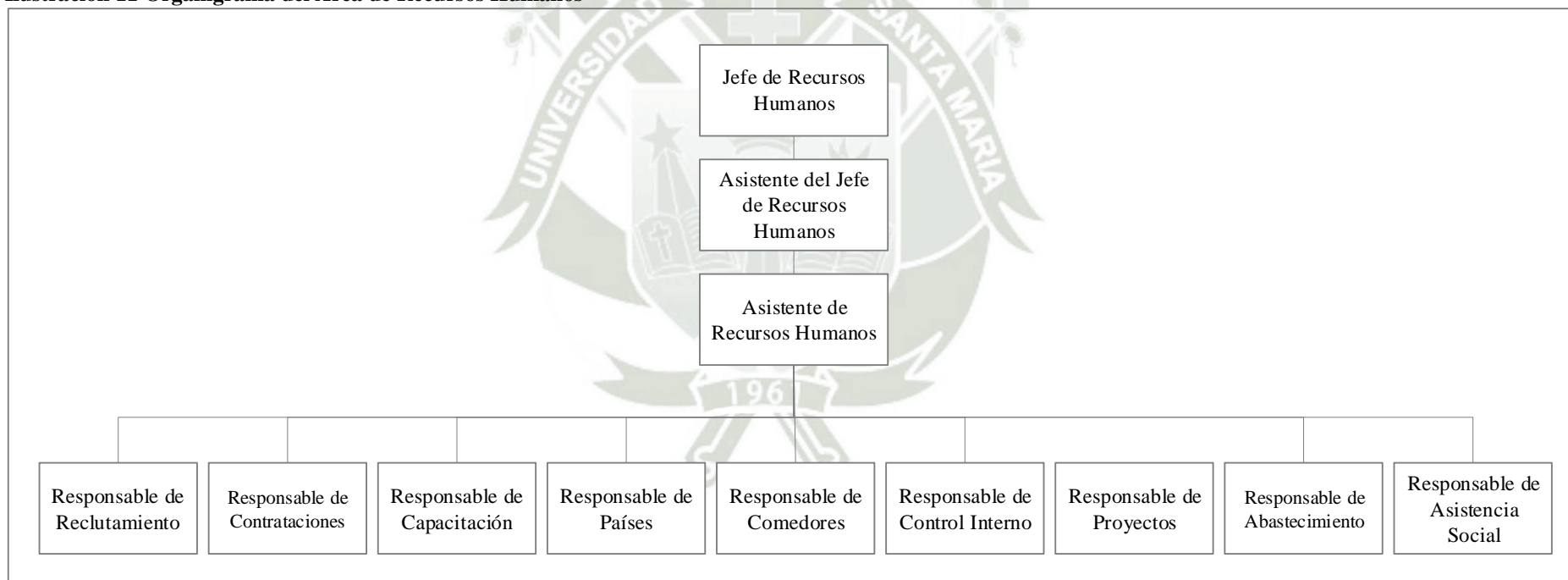
3.2. PROCESO RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL (RSC)

Antes de describir el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, es importante describir primeramente la composición del área, con la finalidad de comprender los procesos que maneja Recursos Humanos.

3.2.1. Organización del área de Recursos Humanos

A continuación, se presenta el organigrama del área de Recursos Humanos.

Ilustración 11 Organigrama del Área de Recursos Humanos



Fuente: La Empresa
Elaboración Propia

Como se observa se tiene un organigrama de estructura vertical (jerárquica). Existe un trabajador para cada uno de los puestos señalados, a excepción del puesto Responsable de Asistencia de Social, el cual cuenta con dos trabajadores. En total el área cuenta con 13 personas.

Seguidamente, una breve descripción de las principales funciones de los integrantes de Recursos Humanos:

- Jefe de Recursos Humanos: Toma decisiones referentes a la Gestión de Talento Humano. Supervisa que las funciones de cada uno de los integrantes del área sean realizadas de forma efectiva.
- Asistente de Jefe de Recursos Humanos: Brinda soporte a los demás puestos y atiende los problemas, inquietudes y dudas de los trabajadores.
- Asistente de Recursos Humanos: Gestiona los indicadores del área y estrategias del área, coordina actividades de responsabilidad social empresarial y controla las vacaciones de los trabajadores.
- Responsable de Reclutamiento: Realiza la incorporación de nuevos trabajadores a la empresa. Imparte capacitaciones de habilidades blandas, charlas de concientización y talleres de motivación.
- Responsable de Contrataciones: Elabora los contratos de los trabajadores nuevos, renovaciones, adendas, prórrogas, ceses de personal. Se encarga de dar de alta y baja en la SUNAT y de mantener los dossiers de los trabajadores actualizados.
- Responsable de Capacitación: Coordina y ejecuta las capacitaciones, está encargado de los asensos del personal, gestiona talleres de motivación.
- Responsable de Países: Centraliza y administra la información referente a gestión de talento humano de Bolivia, México, Chile y Ecuador. No realiza ninguna función de RSC de personal, únicamente se encarga del seguimiento del proceso.
- Responsable de Comedores: Controla, coordina y supervisa la alimentación de los trabajadores de proyecto.

- Responsable de Control Interno: Tramita los SCTR, Recopila de información laboral y gestiona los contratos de transporte de relevos de personal.
- Responsable de Proyectos: Coordina las subidas y bajadas del personal a los diferentes proyectos.
- Responsable de Abastecimiento: Gestiona los EPP que requiere el personal de proyectos, coordina con los proveedores para las viviendas, limpieza, lavado, alimentación y servicios varios.
- Responsable de Asistencia Social: Brinda soporte en temas de salud, programar, registra y da seguimiento a los exámenes médicos del personal y se encarga de ejecutar el programa de Bienestar Social.

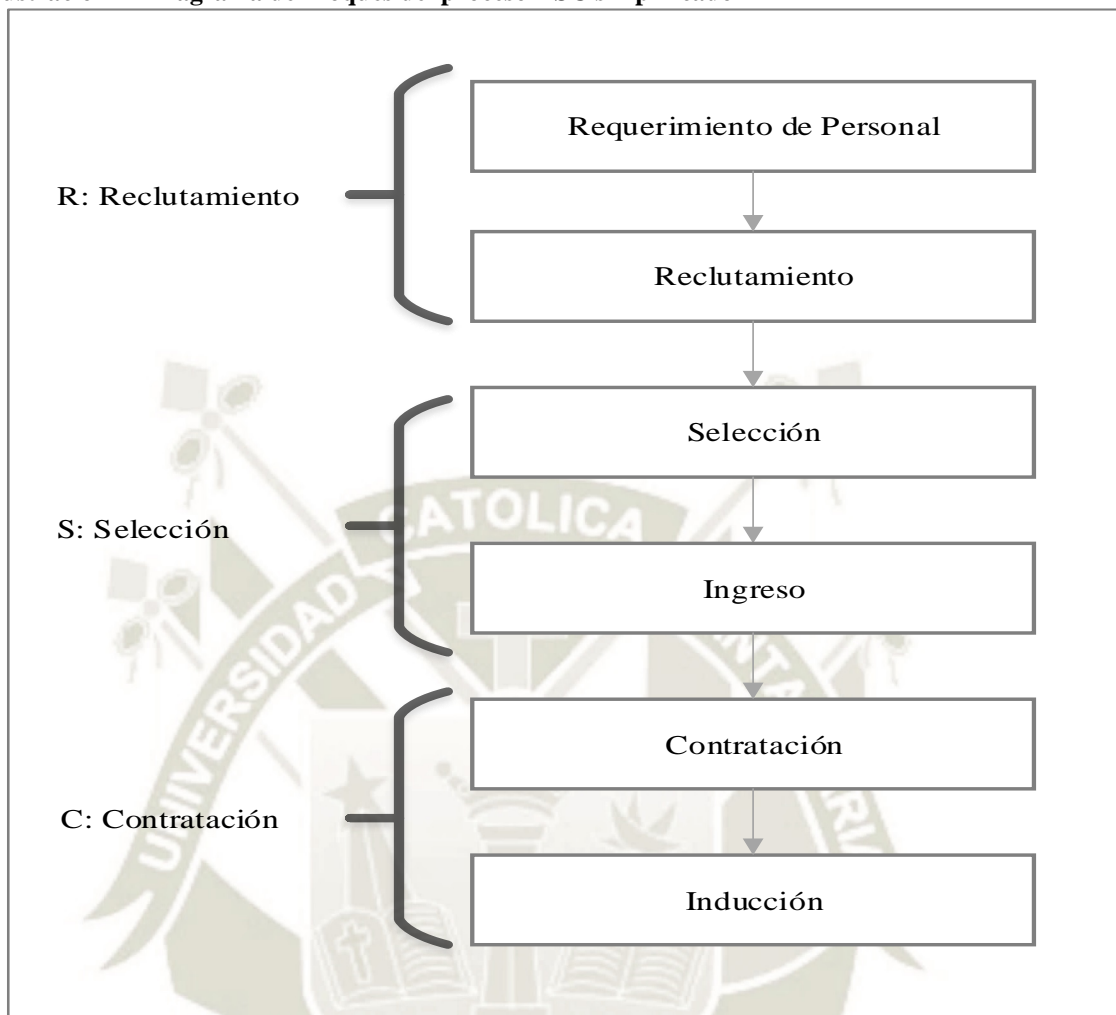
Como se puede ver, cada uno de los integrantes cumple una función relacionada a la Gestión del Talento Humano. Tomando en consideración, que el presente estudio está enfocado en el proceso RSC es que se tomará en cuenta únicamente las funciones de los intervinientes en el proceso, los cuales son:

- Responsable de Reclutamiento
- Responsable de Capacitación
- Responsable de Asistencia Social
- Responsable de Contrataciones

3.2.2. Descripción del proceso

El proceso RSC, como lo indica su nombre se divide en tres procesos: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal. De igual forma, cada uno de ellos se subdivide en dos etapas, tal como se muestra en la Ilustración 12.

Ilustración 12 Diagrama de Bloques del proceso RSC simplificado



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa, existen en total seis etapas, iniciando con la etapa de Requerimiento y finalizando con la etapa de Inducción.

3.2.2.1. Requerimiento de Personal

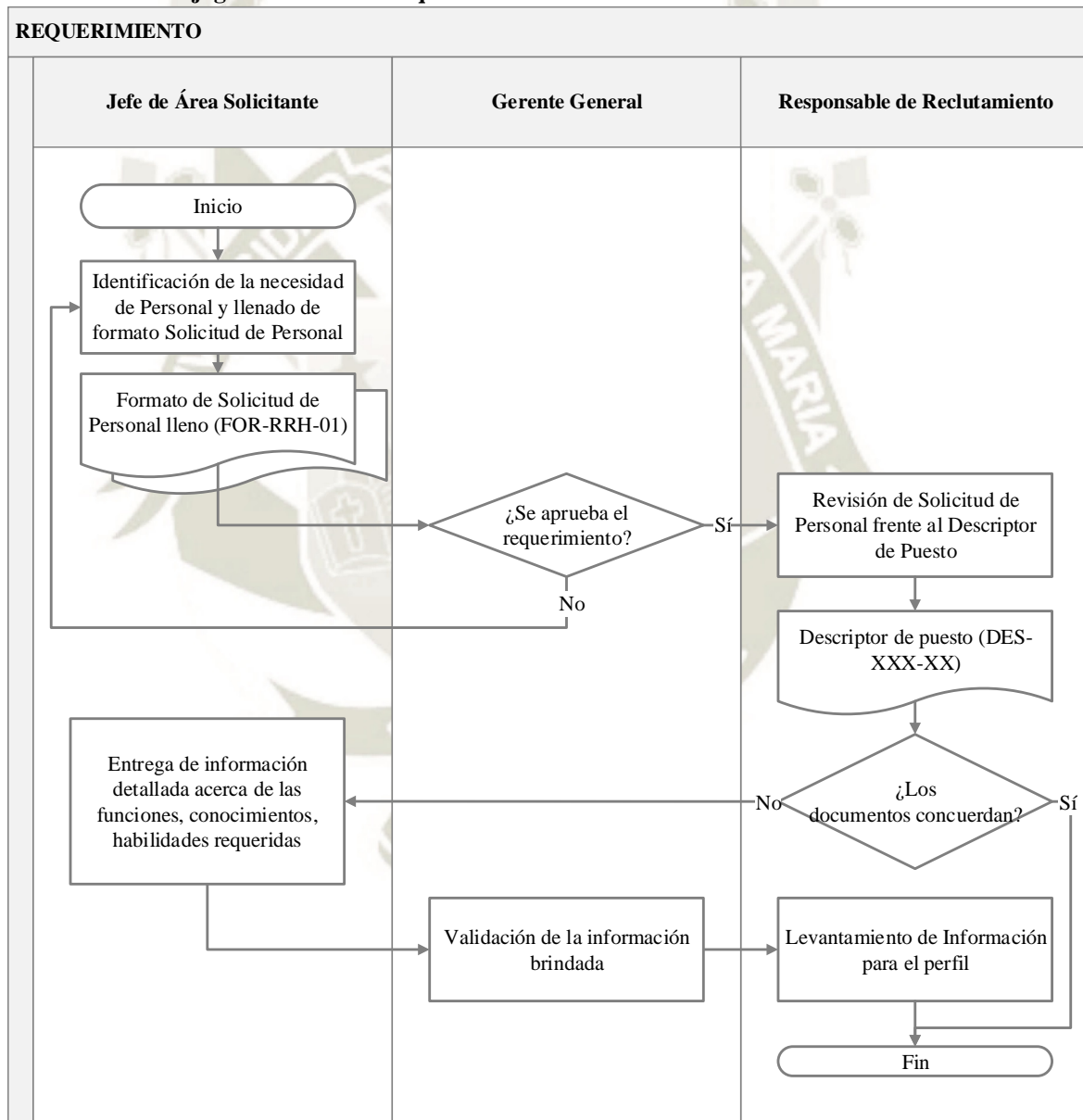
El proceso inicia cuando el jefe de alguna de las áreas descritas, identifica la necesidad de incorporar a un trabajador, para ello crea el requerimiento de personal en el módulo ERP de la empresa, llamado Adryan y llena físicamente el formato llamado Solicitud de Personal (FOR-RHH-01).

Seguidamente, presenta esta solicitud al Gerente General, quien procede a aprobarla o rechazarla. Si es aprobada, el jefe de área, la entrega junto con la impresión del requerimiento Adryan al Responsable de Reclutamiento, quien la sella en señal de recepción. El Responsable de Reclutamiento revisa y compara la

información de la solicitud de personal con el Descriptor del Puesto (DES-XXX-XX) solicitado. En caso la información no sea congruente o sea insuficiente, solicita al jefe de área información detallada acerca de las funciones, conocimientos y experiencias que requiere el puesto.

La etapa Requerimiento de Personal involucra un tiempo total de 31 horas.

Ilustración 13 Flujograma Actual – Requerimiento de Personal



Fuente: Elaboración Propia

3.2.2.2. Reclutamiento de Personal

Cuando se tiene claro el perfil solicitado, el Responsable de Reclutamiento revisa la información almacenada en Adryan, con el fin de identificar algún trabajador que pueda cubrir la vacante solicitada. La información que le provee el sistema es únicamente: la fecha de ingreso a la empresa, los puestos por los cuales ha rotado y la profesión que tiene el trabajador. En base a ello, lista a los trabajadores que cumplen con el perfil y le entrega dicha lista al Gerente General.

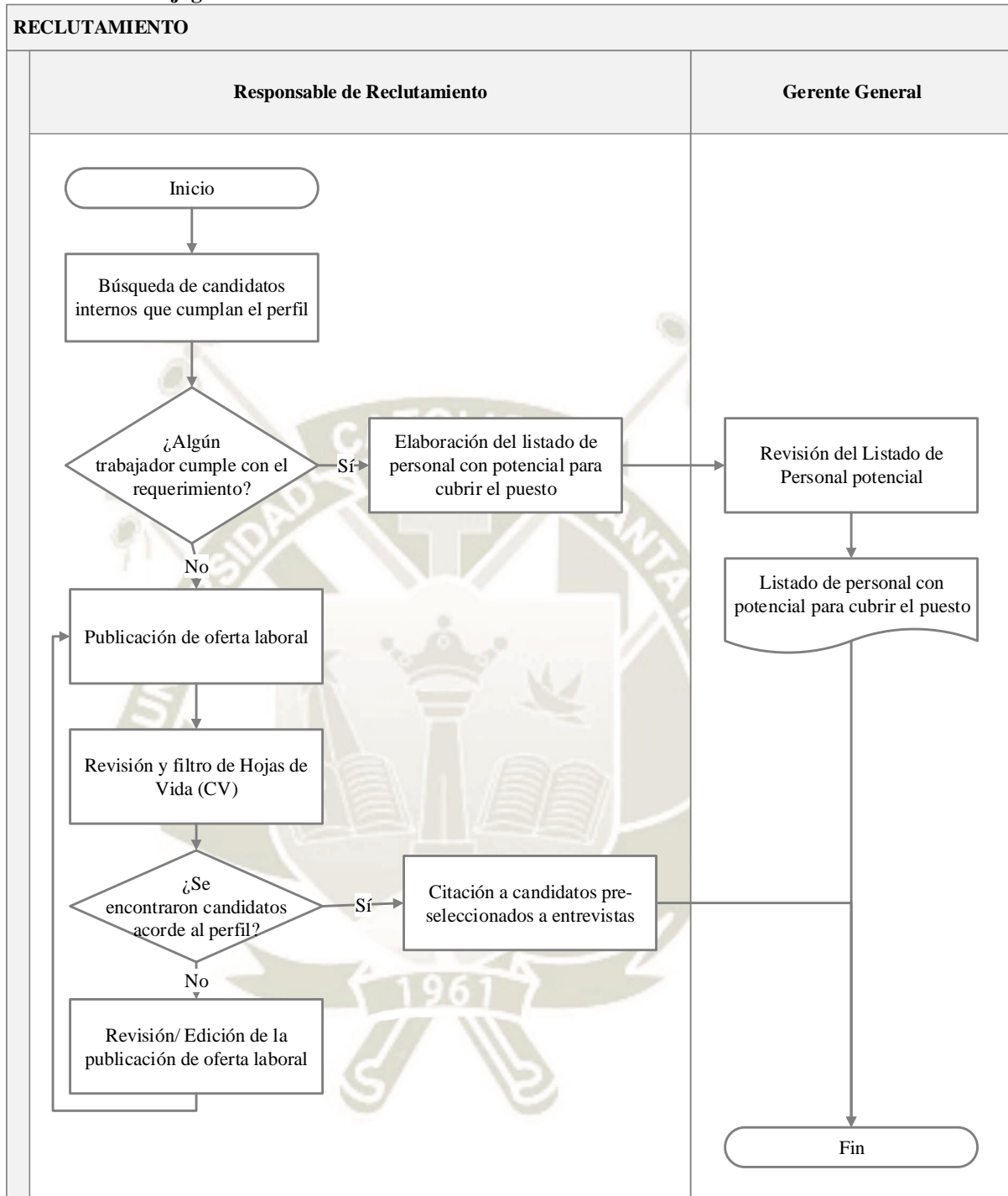
En caso no existan trabajadores que cumplan con el perfil de la vacante requerida, se procede a realizar una convocatoria externa.

La empresa utiliza CompuTrabajo, como principal medio de reclutamiento externo, y en determinados casos publica en el diario local (cuando busca personal que no requiere formación técnica).

El Responsable de Reclutamiento, revisa y filtra los Currículum Vitae (CV) de los candidatos que cumplen el perfil y los cita para una primera entrevista individual y presencial con Recursos Humanos.

Se tiene un tiempo total mínimo de 41 horas y máximo de 65 horas, lo cual se debe a que dependiendo de la disponibilidad del puesto en el mercado varía el tiempo de espera de postulaciones.

Ilustración 14 Flujograma Actual – Reclutamiento de Personal



Fuente: Elaboración Propia

3.2.2.3. Selección de Personal

Esta etapa incluye la aplicación de cuatro pruebas psicotécnicas y una primera entrevista individual y presencial a los candidatos reclutados, la cual se registra en el formato Entrevista (FOR-RHH-02). Dicha entrevista la realiza el Responsable de Reclutamiento. Si el candidato tuvo un desenvolvimiento adecuado en la

entrevista y reflejó que realmente cumple con el perfil de puesto, se le cita para una segunda y última entrevista con el Gerente General, quien adiciona cierta información a la entrevista realizada por RH.

El Gerente General define la pre-seleccionado, rechazado o guardado como candidato potencial. En caso éste sea preseleccionado, se revisan sus pruebas psicotécnicas. Si su perfil psicológico es adecuado, se considera seleccionado. El Gerente General define las condiciones de contratación por cada requerimiento de personal. El Responsable de Reclutamiento, se comunica con el candidato y le indica las condiciones de contratación.

En la etapa Selección de Personal se tiene un tiempo total mínimo de 9 horas y máximo de 13 horas, lo cual varía de acuerdo a la disponibilidad de tiempo del Gerente General.

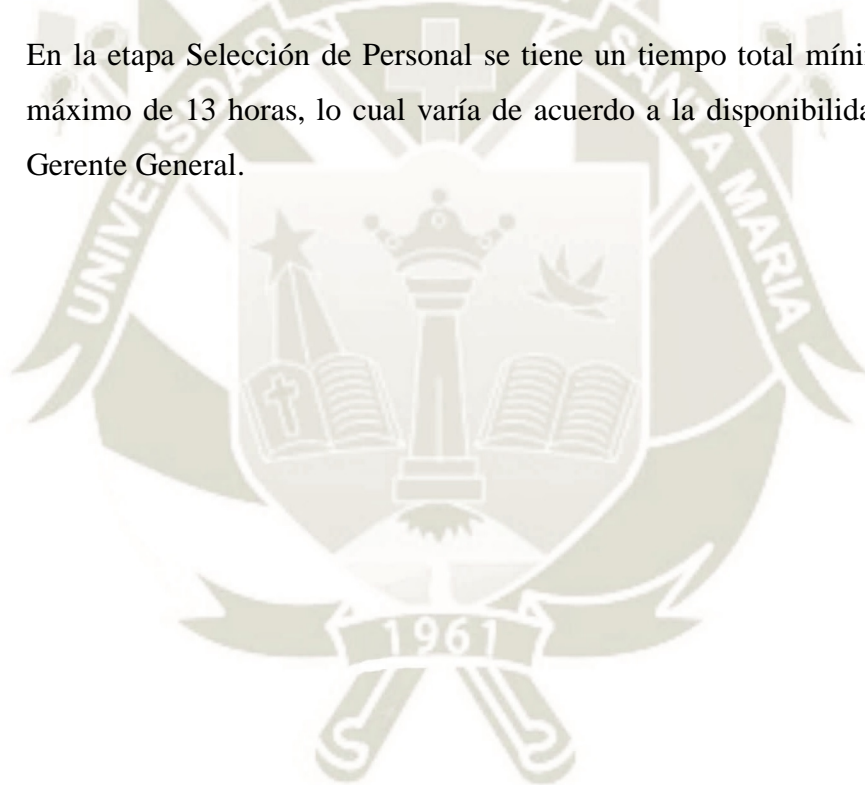
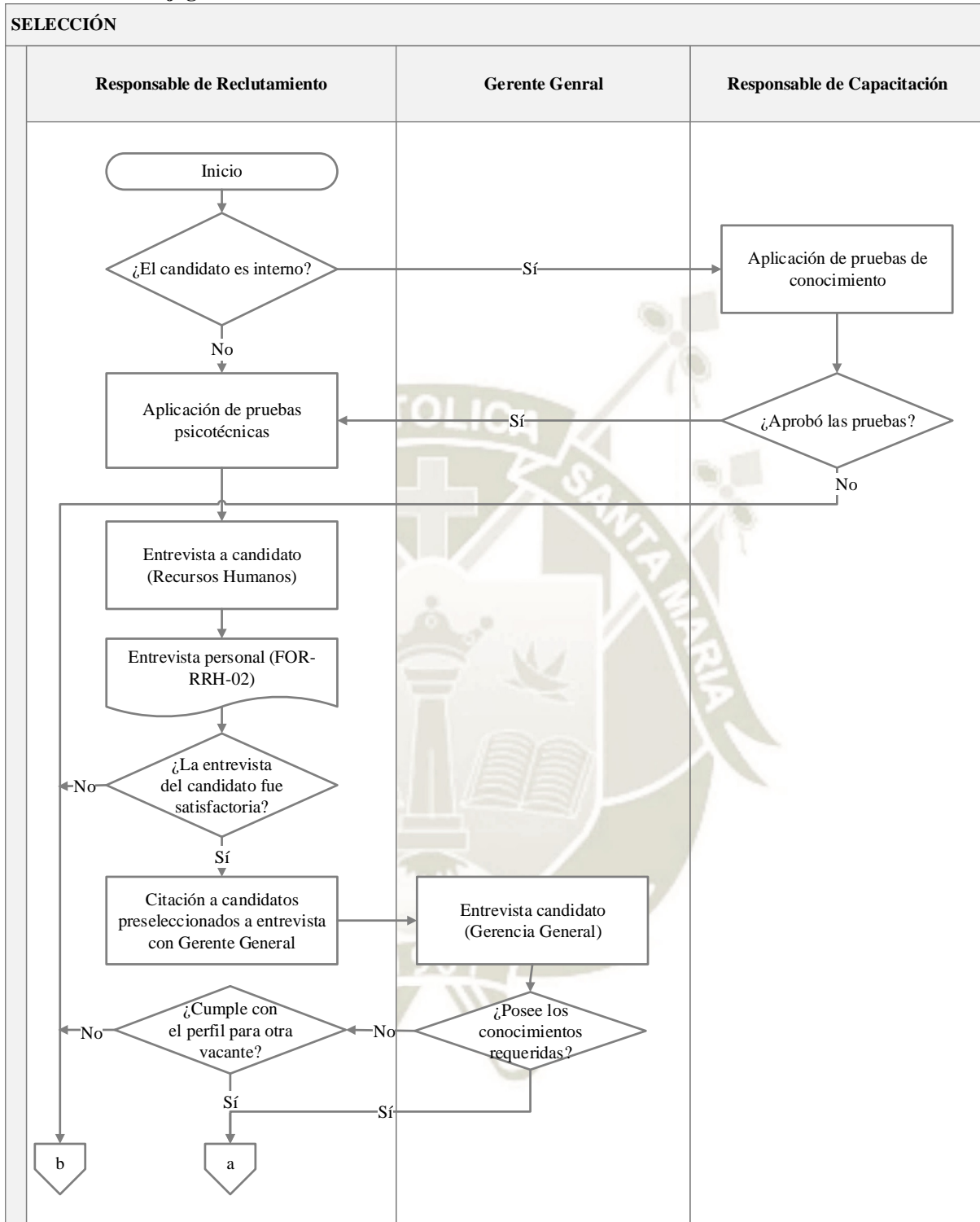
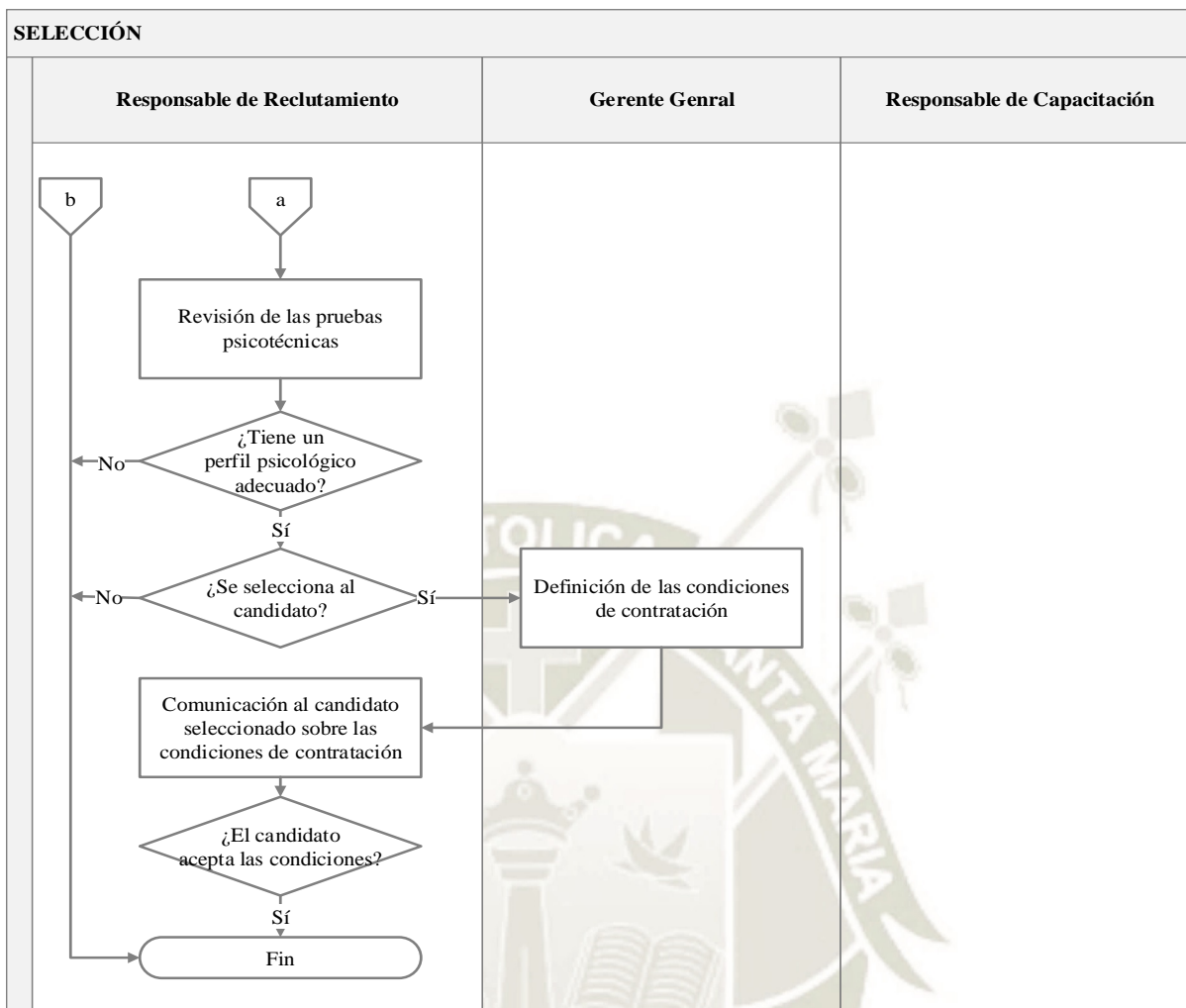


Ilustración 15 Flujograma Actual – Selección de Personal





Fuente: Elaboración Propia

3.2.2.4. Ingreso de personal

Esta etapa inicial cuando el Responsable de Reclutamiento, solicita telefónicamente la siguiente documentación a los candidatos:

Tabla 2 Documentación solicitada trabajadores nuevos

Documentación solicitada	Observaciones
Fotocopia de Antecedentes penales	Obligatorio
Fotocopia de Antecedentes policiales	Obligatorio
2 fotografías tamaño pasaporte	Obligatorio
Fotocopia del DNI	Obligatorio
Fotocopia de recibo de agua o luz	Obligatorio
Currículum Vitae documentado	Obligatorio
Fotocopia de partida de matrimonio o declaración jurada de unión de hecho	Para trabajadores que quieran inscribir a sus derechohabientes en EsSalud
Fotocopia de DNI de esposa(o)	
Fotocopia de DNI de hijo(s)	
Fotocopia de Licencia de Conducir	Obligatorio para conductores
Récord de Conductor (obtenido de la web MTC)	Obligatorio para conductores

Fuente: La Empresa

De igual manera, solicita al Responsable de Asistencia Social, la programación del Examen Médico Ocupacional (EMO). El Responsable de Asistencia Social se encarga de procesar la solicitud de acuerdo al estándar del proyecto/área al que se dirige y el puesto que va a ocupar. Una vez que el Responsable de Reclutamiento recibe la documentación que solicitó al candidato, le entrega formatos cuatro fichas internas y una hoja de ingreso (la cual muestra el total de actividades que debe cumplir el candidato como parte de la incorporación a la empresa) para el llenado a mano de datos personales. Todas las fichas entregadas deben contar con la firma y huella del trabajador.

Tabla Fichas entregadas a trabajadores nuevos

Documentación entregada	Descripción
Ficha del trabajador	Recopila los datos principales del trabajador: nombres, apellidos, documento de identidad, fecha, lugar de nacimiento, teléfono, dirección y correo electrónico. Recopila los datos de contratación: nombre del puesto, área y proyecto, duración del contrato, salario, categoría y sistema de pensiones.
Ficha Social	Recopila datos acerca de su estado civil, grado de instrucción, familia del trabajador, vivienda, enfermedades y hobbies.
Ficha de Declaración Jurada de Domicilio	Recopila la información de la vivienda actual del trabajador.
Ficha de derechohabientes	Recopila la información del trabajador acerca de los datos de sus familiares, el vínculo existente y un contacto de emergencia
Hoja de Ingreso de personal (FOR-RHH-03)	Permite la trazabilidad del status del candidato en las fases del proceso de selección, ingreso y contratación.

Fuente: Elaboración Propia

La Hoja de Ingreso de Personal, es firmada por cada uno de los responsables de la actividad de ingreso.

El proceso continúa con la programación de la Inducción Interna de Seguridad en coordinación con el Responsable de Seguridad, quien pertenece al área Administración SIG. Dicha programación está sujeta a la disponibilidad del mismo y a la cantidad de candidatos ingresantes. Esta inducción cuenta con una evaluación escrita final, la cual para ser considerada como aprobada satisfactoriamente debe superar la nota dieciséis en la escala vigesimal. Asimismo, se puede desaprobar o no alcanzar el puntaje requerido como máximo una vez, de lo contrario el candidato es retirado del proceso.

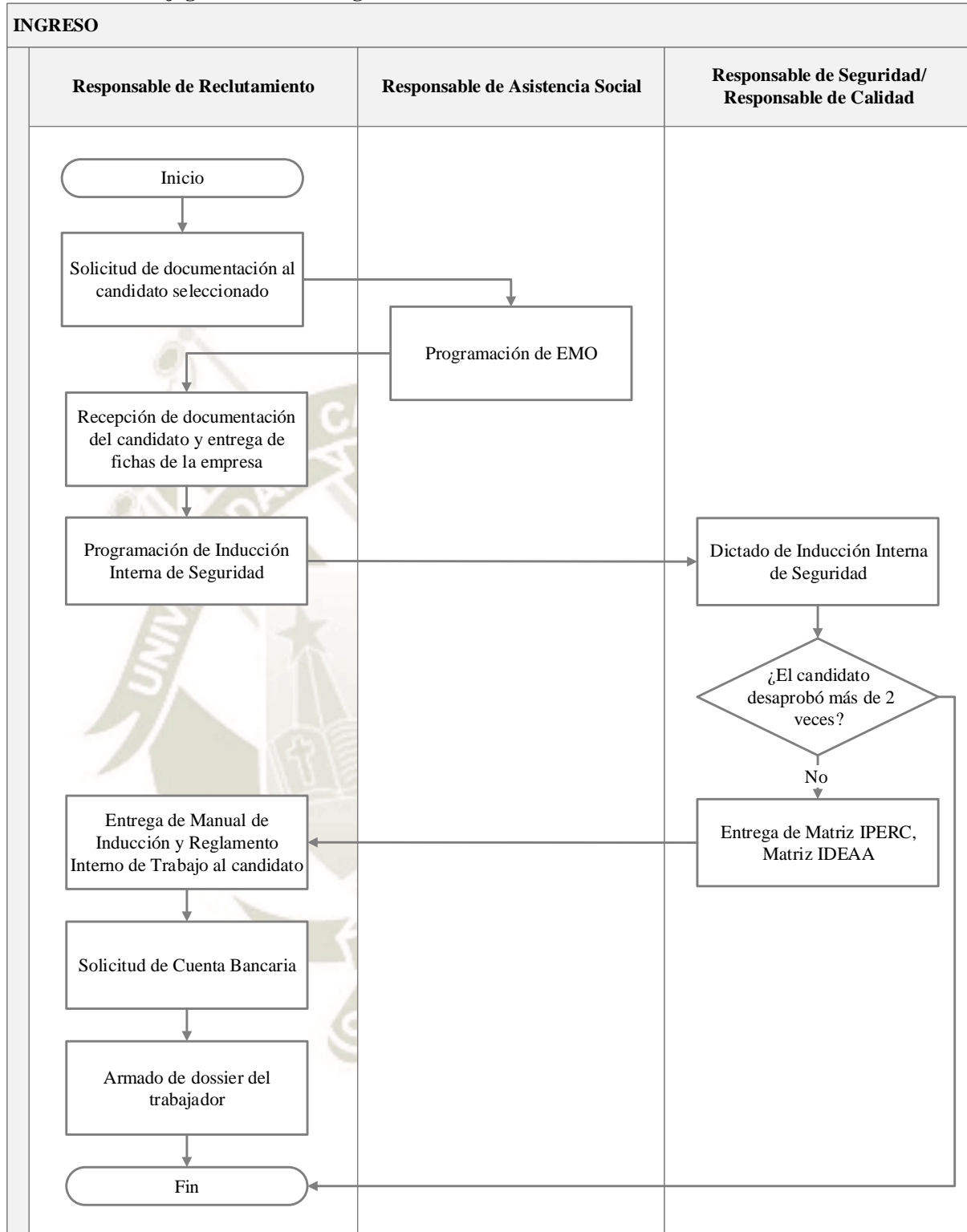
Aprobada la inducción, el Responsable de Calidad, del área Administración SIG, entrega al candidato su Matriz IPERC y Matriz IDEAA; y el Responsable de Reclutamiento, el Manual de Inducción y el Reglamento Interno de Trabajo.

Finalmente, el Responsable de Reclutamiento solicita al banco la cuenta de pago de haberes para el candidato, vía correo electrónico. Con ello se completa la documentación requerida para el dossier físico del trabajador.

Si el resultado del EMO es apto u apto con observaciones, se continúa con el proceso de contratación de personal, de lo contrario, el candidato es retirado del proceso.

En la etapa Ingreso de Personal se tiene un tiempo total mínimo de 55 horas y máximo de 71 horas, lo cual varía de acuerdo a la espera de la respuesta de aptitud médica (cuando el trabajador va a determinados proyectos el tiempo de respuesta es mayor).

Ilustración 16 Flujograma Actual – Ingreso de Personal



Fuente: Elaboración Propia

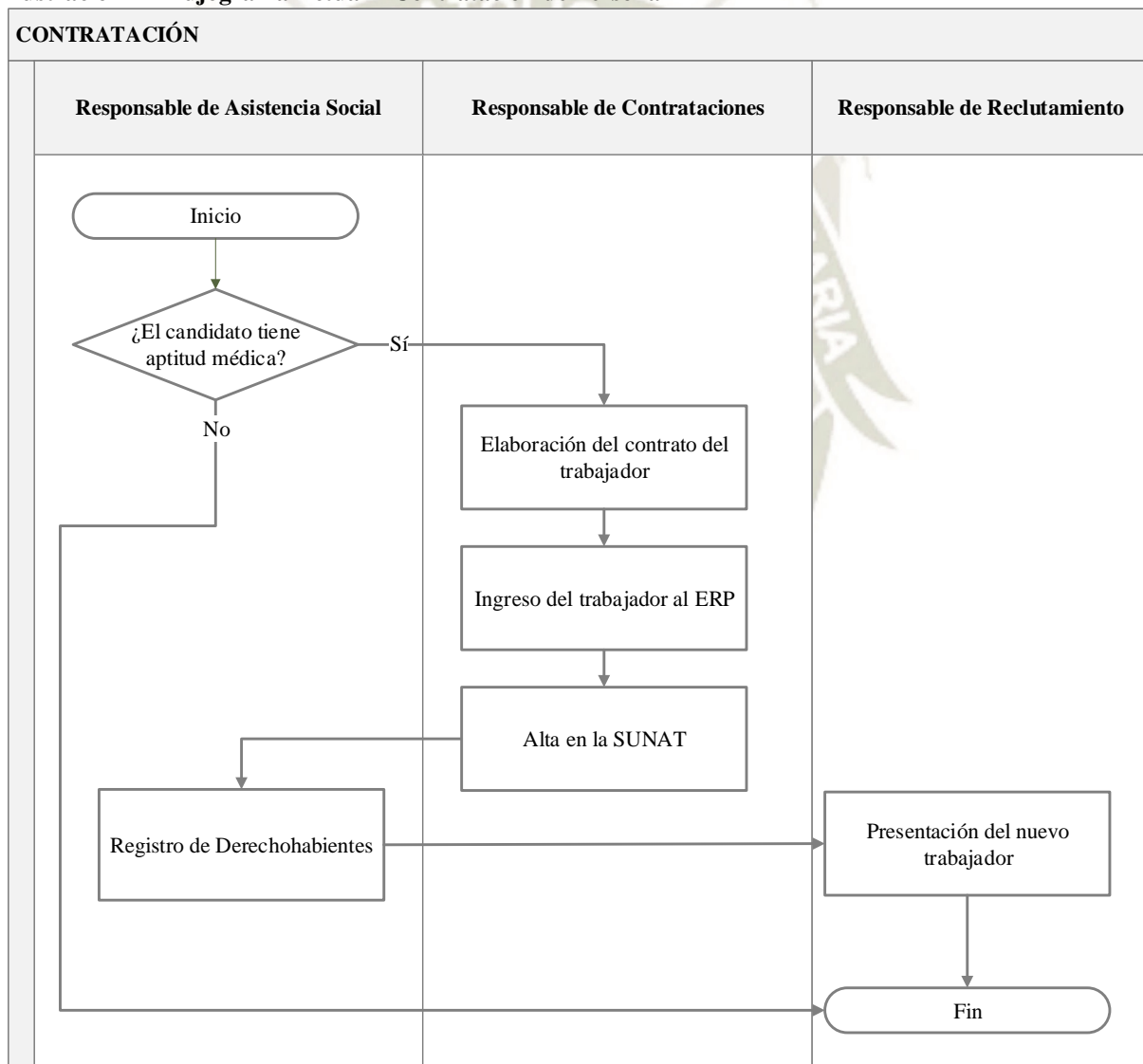
3.2.2.5. Contratación de personal

La etapa inicia cuando el Responsable de Reclutamiento entrega el dossier al Responsable de Contrataciones, quien se encarga de elaborar el contrato de trabajo,

con la información provista en la ficha de trabajador. Además, se encarga de ingresar al trabajador en Adryan y de darle de alta en el T-Registro de SUNAT. Luego, deriva el dossier físico al Responsable de Asistencia Social, quien revisa la documentación de derechohabientes y en caso aplica ingresa en Adryan y EsSalud. La etapa finaliza cuando el Responsable de Reclutamiento presenta al Jefe de Área, al trabajador nuevo.

En la etapa Contratación de Personal se tiene un tiempo total de 5 horas.

Ilustración 17 Flujograma Actual – Contratación de Personal



Fuente: Elaboración Propia

3.2.2.6. Inducción de personal

El jefe del área, incorpora al trabajador a su área de trabajo, solicita sus EPPs (en caso sea necesario) y le asigna un responsable para brindarle inducción, siempre y cuando sea destacado a sede Arequipa. En el caso de personal destacado a proyecto, el jefe le solicita nuevamente documentación, para tramitar su acreditación.

Tabla 3 Documentación solicitada a trabajadores de proyecto

Documentación solicitada	Observaciones
Original de Antecedentes penales	Obligatorio para trabajadores destacados a proyecto.
Original de Antecedentes policiales	Obligatorio para trabajadores destacados a proyecto.
2 fotografías tamaño pasaporte	Obligatorio para trabajadores destacados a proyecto.
Fotocopia del DNI	Obligatorio para trabajadores destacados a proyecto.

Fuente: Elaboración Propia

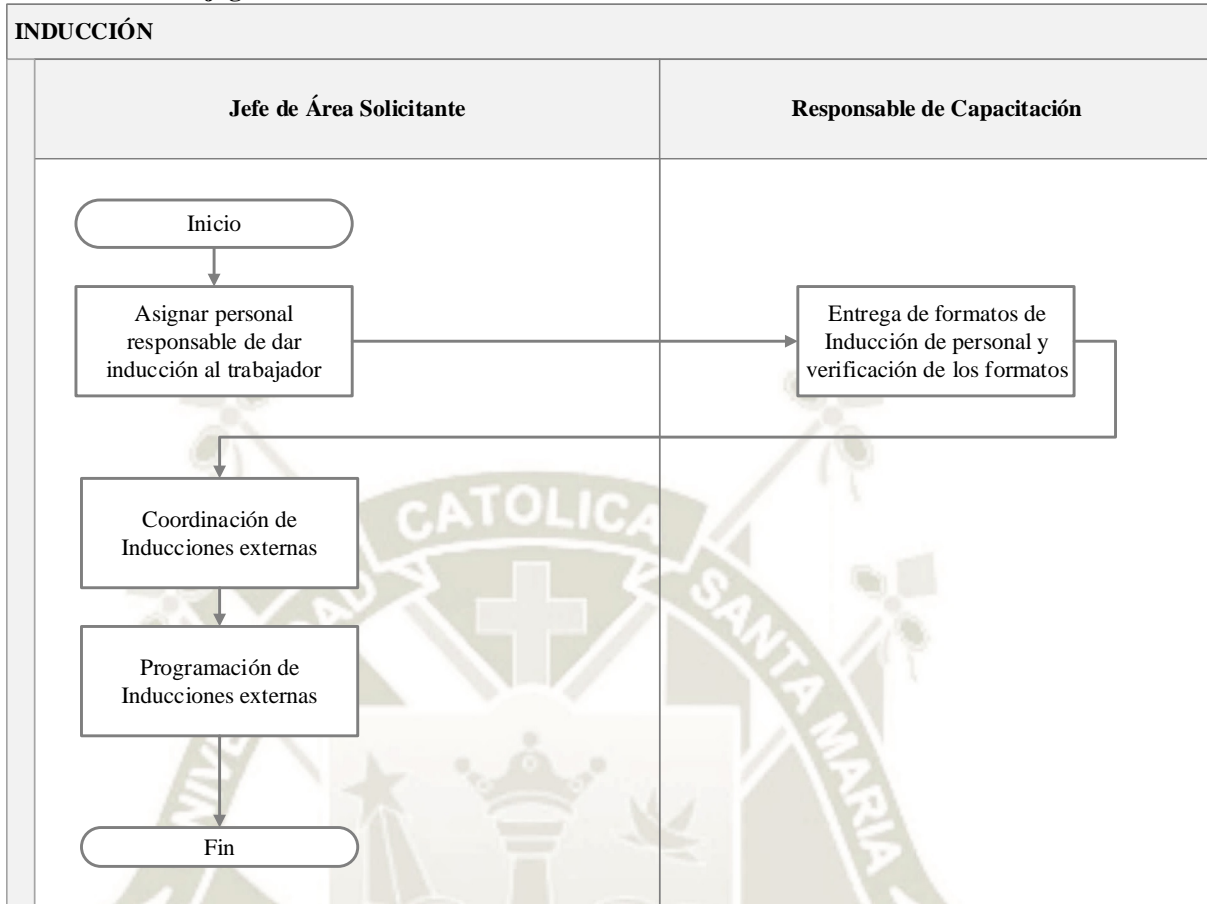
El jefe del área, en coordinación con el Responsable de Seguridad, se encarga de hacer la programación de las inducciones externas con las entidades designadas por las mineras. En caso el trabajador no logre completar la inducción de forma satisfactoria, es reportado a la minera y se prohíbe su ingreso; ello genera la rescisión de su contrato.

El Responsable de Capacitación, es quien se encarga de entregar los formatos de inducción requeridos (para el personal destacado en la sede Arequipa) y se encarga de dar seguimiento a la finalización de la inducción del nuevo ingresante.

Diagrama de Análisis del Proceso

En la etapa Inducción de Personal se tiene un tiempo total de 36 horas, además, se observa que existen 5 actividades, de las cuales 4 son operaciones y 1 es operación/inspección.

Ilustración 18 Flujograma Actual – Inducción de Personal

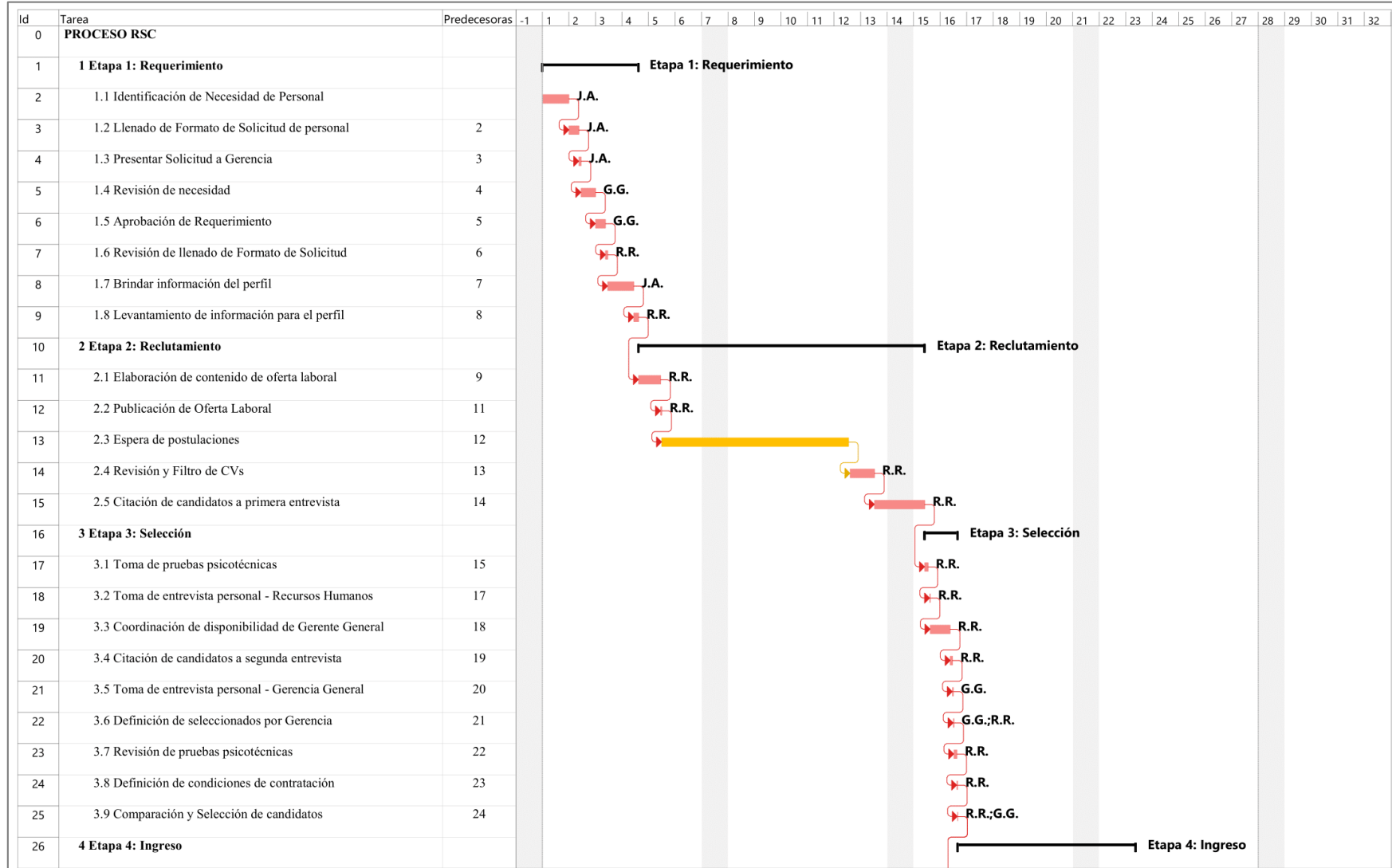


Fuente: Elaboración Propia

3.2.3. Diagrama Gantt - Actual

A continuación, se muestra mediante la Ilustración 19, el diagrama Gantt propuesto, con la finalidad de poder analizar el proceso propuesto, tomando en consideración la simultaneidad de actividades y la sucesión de actividades (actividades predecesoras).

Ilustración 19 Diagrama Gantt Actual – Proceso RSC



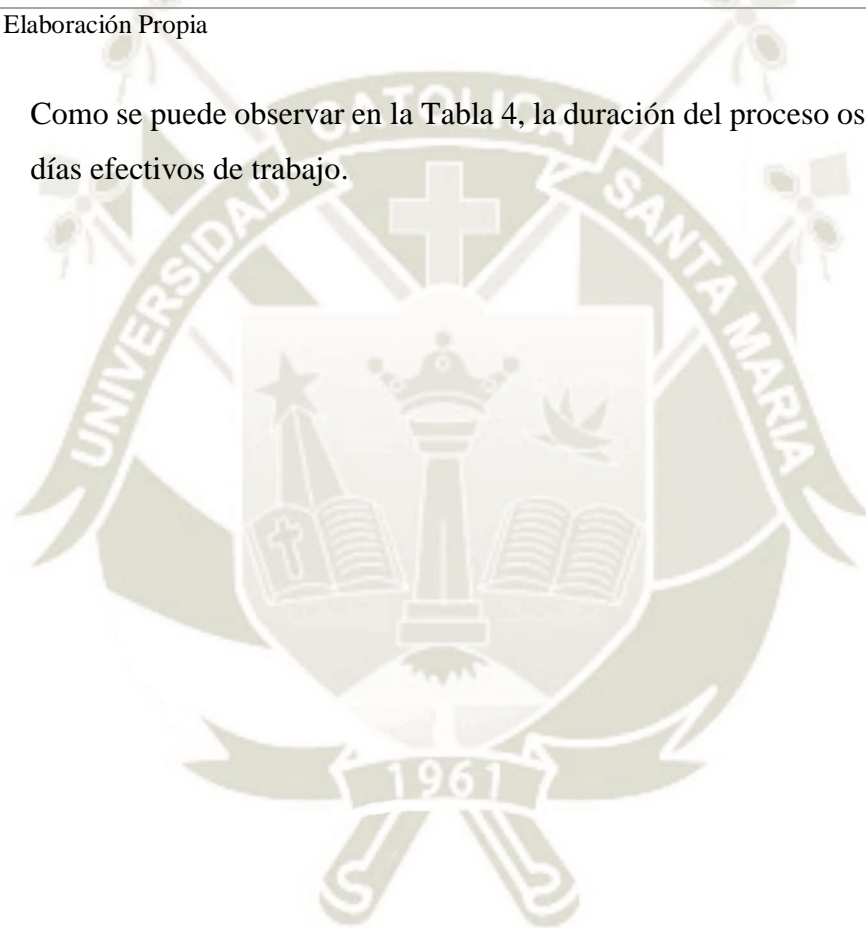
Se muestra la tabla resumen del Gantt por cada una de las etapas.

Tabla 4 Diagrama Gantt Actual - Tiempos por cada etapa

Etapa	Requerimiento	Reclutamiento	Selección	Ingreso	Contratación	Inducción	Total
N° Actividades	8	5	9	13	6	5	46 actividades
N° días	4	5- 7	1	2 - 5	1	4	18 – 23 días

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la Tabla 4, la duración del proceso oscila entre 18 y 23 días efectivos de trabajo.



3.3. ANÁLISIS DE LA DATA

En este punto se mostrará el análisis de la información provista por la empresa, referente al proceso RSC. La data analizada incluye el ingreso y cese de los trabajadores durante el periodo de estudio, aquellos que fueron retirados de la empresa, aquellos que se retiraron voluntariamente de la misma. Además, de los costos regulares implicados en el proceso y las penalizaciones que tuvo que asumir la empresa.

3.3.1. Contrataciones de julio a diciembre 2018

Se detalla el número de trabajadores cuya fecha de ingreso a la empresa se realizó entre los meses de julio a diciembre de 2018.

Tabla 5 Trabajadores contratados - Estatus al 31 de diciembre 2018

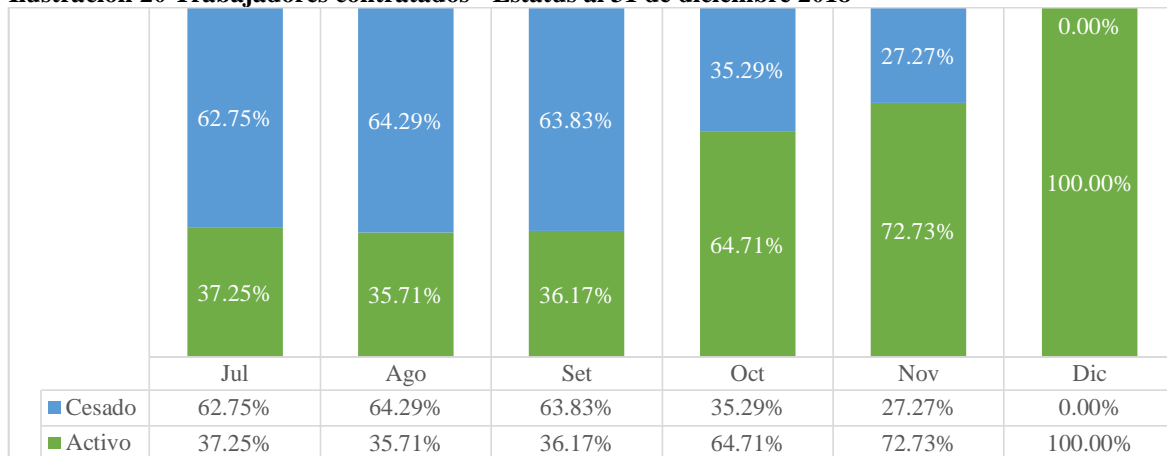
Mes de Ingreso	Estatus del personal al 31 de diciembre del 2018		
	Activo	Cesado	Total Contratado
Julio	19	32	51
Agosto	20	36	56
Setiembre	17	30	47
Octubre	11	06	17
Noviembre	08	03	11
Diciembre	06	--	06
Total	81 43%	107 57%	188 100%

Fuente: La Empresa
Elaboración propia

Puede observarse en la Tabla 5 que del íntegro de trabajadores (188) que ingresaron en cada uno de los meses señalados, el 57% (107) cesó de la empresa durante el periodo analizado.

Para observar con mayor detalle el porcentaje que representaron los cesados en cada mes, se elaboró el diagrama siguiente.

Ilustración 20 Trabajadores contratados - Estatus al 31 de diciembre 2018



Fuente: La Empresa
Elaboración propia

De acuerdo con la Ilustración 20, se puede observar que en los meses julio, agosto y setiembre, más del 60 % del personal contratado, se encontraba cesado al 31 de diciembre. De igual forma, en los meses octubre y noviembre, más del 25 % del personal contratado, ya no laboraba en la empresa para esa fecha.

Con la finalidad de profundizar el análisis del personal cesado, 107 trabajadores, durante el periodo de estudio, se clasificó al personal en dos grupos:

- Personal que superó el periodo de prueba
- Personal que no superó el periodo de prueba

Ello se ve reflejado en la Tabla 6.

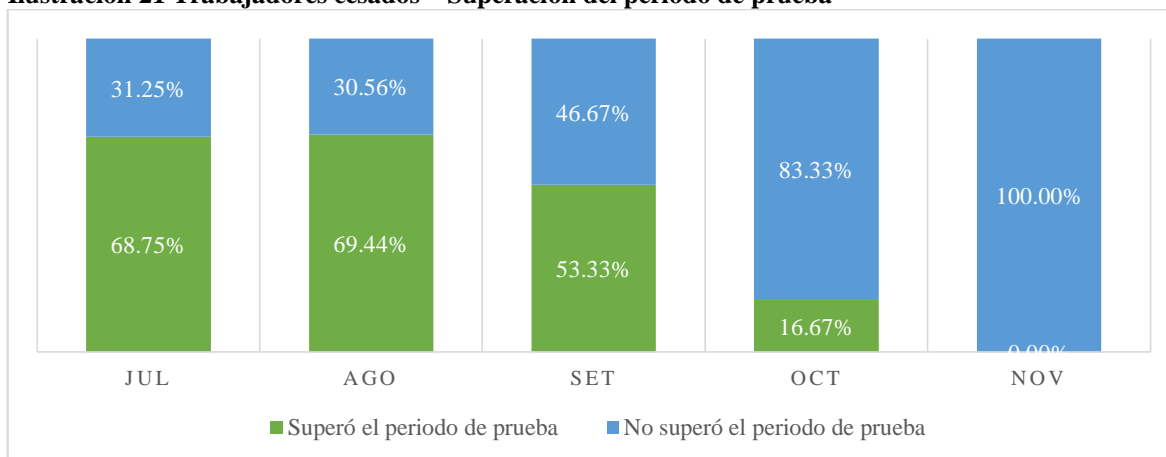
Tabla 6 Trabajadores cesados – Superación del periodo de prueba

Mes de Ingreso	Personal cesado al 31 de diciembre del 2018		Total
	Superó el periodo de prueba	No superó el periodo de prueba	
Julio	22	10	32
Agosto	25	11	36
Setiembre	16	14	30
Octubre	01	05	06
Noviembre	--	03	03
Total	64	43	107
	60%	40%	100%

Fuente: La Empresa
Elaboración propia

Como se muestra, del íntegro de trabajadores, el 40 %, es decir 43 trabajadores, cesó durante los tres meses posteriores a su ingreso, es decir, su permanencia en la empresa fue menor a 90 días.

Ilustración 21 Trabajadores cesados – Superación del periodo de prueba



Fuente: La Empresa
Elaboración propia

De acuerdo con la Ilustración 21, se puede observar que en los meses julio, y agosto, el 30 % del personal contratado cesó. Asimismo, en el mes de setiembre y octubre, el porcentaje de trabajadores cesados fue de 47% (14) y 83% (5) respectivamente.

Igualmente, se realizó el análisis, de la permanencia en la empresa que tuvo el personal que no superó el periodo de prueba.

Tabla 7 Trabajadores que no superaron el periodo de prueba – Permanencia

Mes de Ingreso	Permanencia en la empresa del personal que no superó el periodo de prueba (días)						Total
	[1-15]	[16-30]	[31-45]	[46-60]	[61-75]	[76-90]	
Julio	01	01		03	04	01	10
Agosto	02	02	02	04	01		11
Setiembre	02	04	01	01	01	05	14
Octubre	01			02		02	05
Noviembre	01			02			03
Total	07	07	03	12	06	08	43
	16%	16%	7.0%	28%	14%	19%	100%

Fuente: La Empresa
Elaboración propia

Como se ve en la Tabla 7, la permanencia promedio en la empresa fue 46-60 días, pero existe personal 16 %, que cesó dentro de los 15 primeros días de contratación y que únicamente el 19 % cumplió con el periodo de prueba.

Con el propósito de analizar a mayor profundidad los datos, se muestra en la Tabla 8, el motivo de cese de los 43 trabajadores retirados:

- Renuncia voluntaria
- Rescisión de contrato

Tabla 8 Trabajadores que no superaron el periodo de prueba – Motivo de cese

Mes de Ingreso	Motivo de cese durante periodo de prueba		Total
	Renuncia voluntaria	Rescisión del contrato	
Julio	7	3	10
Agosto	9	2	11
Setiembre	3	11	14
Octubre	2	3	5
Noviembre	2	1	3
Total	23 53%	20 47%	43 100%

Fuente: La Empresa
Elaboración propia

Se observa que del total de trabajadores cesados (43), se rescindió el contrato del 47 %. Ello indica, que el desempeño que tenían los colaboradores no fue el esperado por su jefatura, generando que su contratación finalice antes de lo esperado. Asimismo, el 53 % restante del personal nuevo contratado, se retiró de la empresa voluntariamente, con lo que se identifica que las expectativas que tenían los candidatos de su incorporación a la empresa no fueron cumplidas.

Análisis e Interpretación

Se puede concluir con el análisis realizado en el punto 3.3.1, que el proceso RSC actual, no obtiene resultados positivos para la empresa, dado que, del total de contrataciones realizadas, más del 50 % de los colaboradores se retiró o fue desvinculado de la empresa y de éste, el 40 % lo hizo durante el periodo de prueba. Claramente puede observarse que el problema se centra en la etapa selección de personal.

3.3.2. Análisis de puestos críticos

La empresa cuenta con 79 puestos en total, los cuales se clasifican de acuerdo a lo mostrado en la Tabla 9.

Tabla 9 Distribución de puestos de acuerdo a clasificación

Lugar de trabajo	Tipo		Total
	Administrativo (Adm)	Operativo (Ope)	
Proyecto	3	10	13
Sede Arequipa	50	16	66
Total	53	26	79

Fuente: La Empresa
Elaboración propia

La empresa definió como críticos los siguientes puestos:

Tabla 10 Puestos críticos

Lugar de trabajo	Tipo	Código	Nombre del Puesto	Área
Proyecto	Adm	F-ADM-22	Ingeniero de Seguridad y Medio Ambiente	Administración SIG
	Ope	F-OPE-05	Capataz	Operaciones
		F-OPE-06	Operador de Perforadora	Operaciones
		F-OPE-07	Ayudante de Operador de Perforadora	Operaciones
		F-OPE-08	Conductor de Proyecto	Operaciones
Sede Arequipa	Adm	F-CON-02	Responsable de Cajas	Contabilidad
		F-RHH-12	Responsable de Comedores	Recursos Humanos
		F-RHH-05	Responsable de Proyectos	Recursos Humanos
	Ope	F-LOG-03	Responsable de Logística - Terceros	Logística
		F-PRO-07	Soldador	Producción
		F-PTA-04	Tornero	Producción
		F-PRO-05	Fundidor	Producción Planta
		F-PTA-06	Tornero	Producción Planta

Fuente: La Empresa
Elaboración propia

Como se puede observar, la empresa definió un total de 14 puestos críticos, de los cuales 5 son puestos destacados a proyecto y 9 puestos destacados a la sede Arequipa.

Respecto a los puestos de proyecto: Ingeniero de Seguridad y Medio Ambiente, Capataz, Operador de Perforadora y Ayudante de Operador de perforadora son indispensables para la ejecución correcta de las operaciones. En caso la minera

identifique que una de las máquinas perforadoras no cuenta con el personal asignado que le corresponde, y ello origina la parada de la misma, sancionará a la empresa e impondrá una penalidad monetaria.

Asimismo, con respecto a los puestos operativos de la sede Arequipa, considerando que la empresa fabrica sus propias brocas de perforación y ensambla sus propias máquinas perforadoras, en caso no cuente con los accesorios o la disponibilidad de sus equipos en proyecto, y ello genera la parada de la misma, la minera de igual forma sanciona a la empresa e impone una penalidad monetaria.

Sobre los puestos administrativos de la sede Arequipa, la criticidad se debe a que existió durante el periodo de estudio, rotación de personal frecuente durante el periodo de prueba.

3.3.3. Costos implicados en el proceso RSC

3.3.3.1. Costo Hora – Hombre del proceso

El cálculo del costo del proceso RSC, será evaluado en función al costo de la Mano de Obra interviniente en el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal, tomando en cuenta el Nro. de Horas que los trabajadores invierten en el proceso.

Tabla 11 Costo Hora-Hombre del proceso RSC

Nombre	Horas de Intervención	Costo por Solicitud
Jefe de Área Solicitante	21	417.61
Gerente General	8	436.73
Responsable de Reclutamiento	57	482.93
Responsable de Asistencia Social	2.5	21.31
Responsable de Seguridad	4	56.82
Responsable de Calidad	0.5	4.26
Responsable de Contrataciones	2.5	21.31
Responsable de Capacitación	1.5	12.78
Total	97	S/1,453.75

Fuente: La Empresa
Elaboración Propia

Se puede observar en la Tabla 11, que el costo de cada proceso RSC asciende a un monto aproximado de S/ 1,450.00. La intervención más cara es la del Gerente General, el cual por 8 horas de intervención en el proceso cuesta aproximadamente

S/440 soles, mientras que la intervención del Responsable de Reclutamiento, equivalente a 57 horas laboradas equivale a S/ 480 soles.

3.3.3.2. Costo de desvinculación de personal

El costo de desvinculación de personal, es un costo que toda empresa ha de asumir al momento que un trabajador decide retirarse o es retirado de la compañía, el cual se plasma normalmente en el monto que se le entrega al trabajador como Beneficios Sociales, los cuales incluyen el pago por el tiempo trabajado, CTS y vacaciones principalmente.

Sin embargo, uno de los costos que generalmente no se mide, es el costo del know-how y el de curva de aprendizaje de los trabajadores nuevos. Contratar a una persona nueva, quiere decir que, durante los primeros meses, se encontrará en un proceso de transición de amoldarse a la cultura organizacional y aprender las funciones, responsabilidades, relaciones exigidas por el puesto que ocupa. Normalmente, lo hace acompañado de un trabajador asignado para enseñarle sus funciones en caso las conozca. Como normalmente, se le asigna esta enseñanza temporal como una de sus nuevas funciones, es que este costo no se considera, dado que está incluido en el pago de haberes que la empresa realiza. No obstante, cuando el trabajador “tutor” desempeña ese rol, deja de dedicarse al 100 % a sus funciones habituales, lo cual puede generar que disminuya la productividad del mismo. Y, de igual manera, el nuevo trabajador, tomará un periodo de tiempo considerable en llegar a desempeñarse de forma productiva en su puesto de trabajo.

Asimismo, que un trabajador cese durante el periodo de prueba, indica que la inducción impartida se realizó sin generar ningún beneficio para la empresa, generando desorden en el puesto y retraso en el cumplimiento de las actividades asignadas.

3.3.3.3. Costo de habilitación de personal destinado a proyecto

El costo de habilitación de personal destinado a proyecto, se conforma por el costo de su EMO, de la inducción externa y del SCTR. A continuación, el detalle de los costos implicados.

Costo de Examen Médico Ocupacional de ingreso

Este costo varía de acuerdo al perfil (funciones que desempeñará y lugar de trabajo), asimismo existe una variación en los precios de acuerdo a las clínicas con las que tiene convenio cada minera. Normalmente cada minera trabaja con una única clínica, generando que la disponibilidad de cupos sea limitada.

La complejidad de la programación varía dependiendo de las clínicas. En algunas clínicas, la programación puede solicitarse con un solo día de anticipación, pero en otras, la programación se realiza sacando una cita, y en este caso, la clínica cobra una penalidad si es que el trabajador no asiste a la evaluación médica.

Costo de inducción externa

El costo de habilitar a un trabajador para proyecto, varía de acuerdo a cada minera, dado que algunos clientes tercerizan este proceso con instituciones como Tecsup o ISEM. Todo trabajador debe asistir a las inducciones externas que solicite el cliente, de acuerdo al proyecto al que se dirige.

Las inducciones dependen de las fechas asignadas por cada uno de los clientes o de los terceros con los que trabaje y de los cupos que se tiene disponibles.

Costo de Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR)

Para cualquier trabajador que suba a proyecto, se debe activar su SCTR de pensión y salud y en casos puntuales el SCTR vida ley. El costo de SCTR varía de acuerdo con el número de trabajadores por póliza. Los trabajadores que se agregan a un proyecto cuyas pólizas de pensión y salud ya se manejan con la empresa aseguradora, se consideran inclusiones. El costo de este seguro, se asume una única vez, por lo cual no se considera en el costo total de habilitación de personal.

En la Tabla 12 se muestra el costo unitario promedio de la habilitación de personal, considerando el costo del examen médico y de la inducción de personal.

Tabla 12 Costo unitario de habilitación personal

Habilitación de Personal	Costo promedio
Costo del Examen Médico Ocupacional de Ingreso	200.00
Costo de Inducción externa de personal	350.00
Total	550.00

Fuente: La Empresa
Elaboración propia

A continuación, se analiza el ingreso de personal destinado a proyecto, el cual muestra el número de veces que los trabajadores pasan su inducción externa. Para iniciar con el análisis, se muestra en la Tabla 13 el total de trabajadores destinados a proyecto, el cual asciende a 132.

Tabla 13 Trabajadores destinados a proyecto

Mes	Nº trabajadores nuevos que van a proyecto	Reprobación Inducción externa = 1	Reprobación Inducción externa > 1
Julio	39	8	02
Agosto	43	10	03
Setiembre	36	12	03
Octubre	11	04	01
Noviembre	01	01	--
Diciembre	02	01	--
Total	132	36	09

Fuente: La Empresa
Elaboración propia

Del total de trabajadores ingresantes que van a proyecto, el 34 % de ellos desaprobo al menos 1 vez la inducción, prolongando la duración y generando sobrecostos, los cuales se traducen en pérdidas económicas.

Con la finalidad de definir el costo total en el cual incurrió la empresa, por la contratación del personal destinado a proyecto, se muestra en la Tabla 14, el costo del Examen Médico Ocupacional, el costo regular de la Inducción Externa y el Sobrecosto de la Inducción Externa.

Tabla 14 Costo total de habilitación de personal

Mes de ingreso	Costo EMO	Costo regular de Inducción Externa	Sobrecosto por Inducción Externa	Total
Julio	7,800.00	13,650.00	3,500.00	24,950.00
Agosto	8,600.00	15,050.00	4,550.00	28,200.00
Setiembre	7,200.00	12,600.00	5,250.00	25,050.00
Octubre	2,200.00	3,850.00	1,750.00	7,800.00
Noviembre	200.00	350.00	350.00	900.00
Diciembre	400.00	700.00	350.00	1,450.00
Total	26,400.00	46,200.00	15,750.00	88,350.00

Fuente: La Empresa
Elaboración Propia

El sobrecosto por la reprobación de la inducción externa al que incurre la empresa al no contratar personal competente, es equivalente a aproximadamente el 35 % del valor total de la inducción regular.

3.3.4. Penalidades asumidas

La Empresa, al ser una contratista minera, pacta dentro del contrato con su cliente ciertas condiciones para el cumplimiento del servicio prestado, entre las cuales destacan el tiempo de ejecución del servicio y el avance diario de perforación. Las mineras definen diferentes tipos de penalidades para los dos condiciones señaladas.

Uno de los factores indispensables para cumplir con dichas condiciones, es la disponibilidad de todo el personal requerido para la ejecución correcta del servicio y el otro, implica que dicho personal sea competente para el desarrollo óptimo de las funciones. La falta de existencia de uno de los dos afecta el cumplimiento de los factores de la siguiente manera:

- Si es que no se cuenta con todo el personal operativo requerido, se tendría máquinas perforadoras paradas, lo cual generaría que el avance diario sea menor al proyectado y por ende existiría un retraso de la fecha de fin del servicio. De igual forma, si es que no se cuenta con el personal encargado de la supervisión operativa, de seguridad y administrativa, la minera no permite la ejecución de las actividades.
- Si es que no se cuenta con personal competente, le tomará a éste, mayor tiempo para realizar la perforación diamantina y se cuenta con el riesgo de cometer errores durante la ejecución del servicio, como “quema” de brocas,

deficiente utilización de lodos de perforación, inadecuado retiro y acomodación del testigo y ocasionar incidentes o accidentes de trabajo.

Entre las penalidades que los clientes imponen, se tiene:

- **Multas:** Suma de dinero que se le descuenta al cliente del pago total del servicio pactado, normalmente impuesta cuando se tiene una máquina perforadora parada.
- **Baja de personal de proyecto:** Baja de personal durante un periodo inferior a una semana, normalmente generado por la ocurrencia de un incidente de trabajo, en el cual la empresa debe asumir los costos de baja de su personal y traslado a la sede Arequipa e impartir capacitaciones de concientización u otros que haya definido el cliente.
- **Suspensión definitiva de personal:** Suspensión de trabajadores que hayan estado involucrados en un accidente de trabajo o problema mayor. La minera prohíbe su ingreso.

A continuación, se destaca en la Tabla 15, las penalidades asumidas por la empresa en el año 2018.

Tabla 15 Multas impuestas –Año 2018

Descripción de la penalidad	Monto
Multa en el proyecto A	32,500.00
Multa en el proyecto B	20,000.00
Total	52.500.00

Fuente: La Empresa
Elaboración Propia

En el año 2018, la empresa recibió dos multas equivalentes a 52,500.00 soles, por no cumplir con lo estipulado en su contrato con los diferentes clientes.

3.4. ANÁLISIS DEL PROCESO

3.4.1. Análisis de los formatos y documentos

Como parte del análisis del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, es importante la revisión de los formatos y registros utilizados durante el proceso, los cuales se detallan a continuación.

- Hoja de ingreso de personal

- Formato de Solicitud de Personal
- Descriptor de puesto
- Entrevista Personal y Formato de Pruebas Psicotécnicas

Es importante resaltar, que todos los formatos forman parte del Sistema Integrado de Gestión y son auditables.

3.4.1.1. Hoja de ingreso de personal

El formato Hoja de Ingreso, cuenta con una estructura compuesta por:

- Encabezado: En esta parte se muestran campos para el Nombre, Área, Puesto y Fecha.
- Recorrido: Se muestran las diferentes fases claves de las etapas Reclutamiento, Selección, Ingreso, Contratación e Inducción de personal.

Este formato no se encuentra controlado por el SIG, por lo que no lleva un código de documento.

La Hoja de Ingreso de Personal, cuenta con una estructura adecuada, dado que permite dar seguimiento al estatus del trabajador. Sin embargo, registra únicamente el cumplimiento de las responsabilidades de los participantes de La Empresa, mas no registra la responsabilidad que asume el candidato, como la entrega de documentación, la asistencia al EMO programado y a la inducción externa en caso sea destacado a proyecto.

Ilustración 22 Formato Hoja de Ingreso de Personal

La Empresa	HOJA DE INGRESO DE PERSONAL		FOR-RRH-03	
			A	
			Mayo 2018	
Nombre		Área		
Puesto		Fecha		
SECCIÓN	FUNCIÓN	RESPONSABLE	FIRMA DEL RESPONSABLE	OBSERVACIONES
Examen Médico Ocupacional (EMO)	Aptitud médica	Responsable de Asistencia Social		
Reclutamiento y Selección	Entrega de documentación y llenado de fichas	Responsable de Reclutamiento		
Contratos	Firma de contrato e ingreso de datos al ERP	Responsable de Contrataciones		
Inducción Corporativa	Capacitación sobre la empresa y entrega de Reglamento Interno de Trabajo	Responsable de Reclutamiento		
Inducción de Seguridad y Medio Ambiente	Inducción de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente	Responsable de Seguridad y Medio Ambiente		
	Entrega de Matriz IPERC e IDEAA	Responsable de Calidad		
Asistencia Social	Ingreso de derechohabientes	Responsable de Asistencia Social		
Reclutamiento y Selección	Presentación del nuevo trabajador al jefe de área	Responsable de Reclutamiento		
Inducción en el puesto de trabajo	Capacitación en procedimientos, formatos, matrices, IDEAA y funciones específicas	Jefe de Área		

Fuente: La Empresa

3.4.1.2. Formato de Solicitud de Personal

Es el formato mediante el cual un jefe de área puede solicitar la contratación de uno o varios trabajadores quienes ocuparán el mismo puesto de trabajo.

La estructura que sigue este formato es la siguiente:

- Nro. de Requerimiento ERP: Debe colocarse el código generado por el ERP.

- Datos del solicitante: Está diseñado para el llenado de 4 campos: área, nombre del solicitante, fecha de recepción de solicitud y fecha de ingreso de personal requerido. No obstante, la parte de fecha de recepción y fecha de ingreso no es llenada por el solicitante.
- Datos del Perfil Solicitado: Se debe colocar el nombre del puesto, el perfil, la edad requerida, la remuneración pretendida y otros (alguna característica específica).
- Datos de Seguimiento: Quien recibe el formato, debe colocar a qué persona fue asignada el requerimiento y la fecha en la que fue entregado a reclutamiento.

Se muestra en la Ilustración 23, el formato actual Solicitud de Personal, cuyo código es FOR-RRH-01 y su versión es la A.

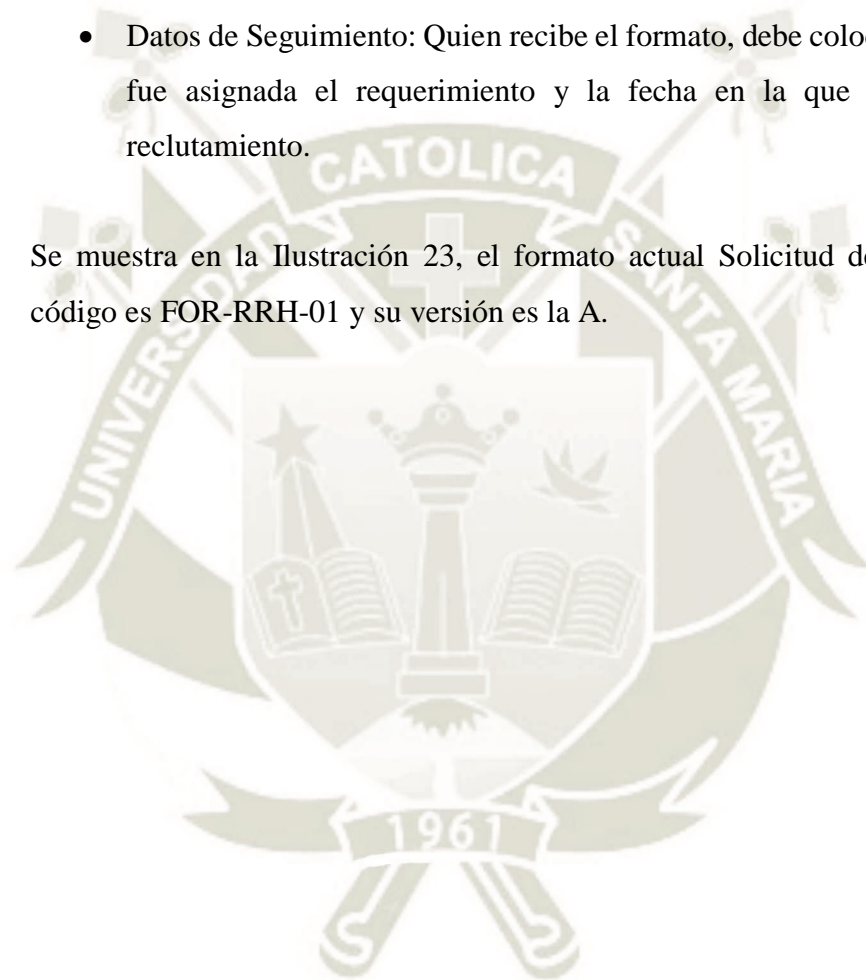



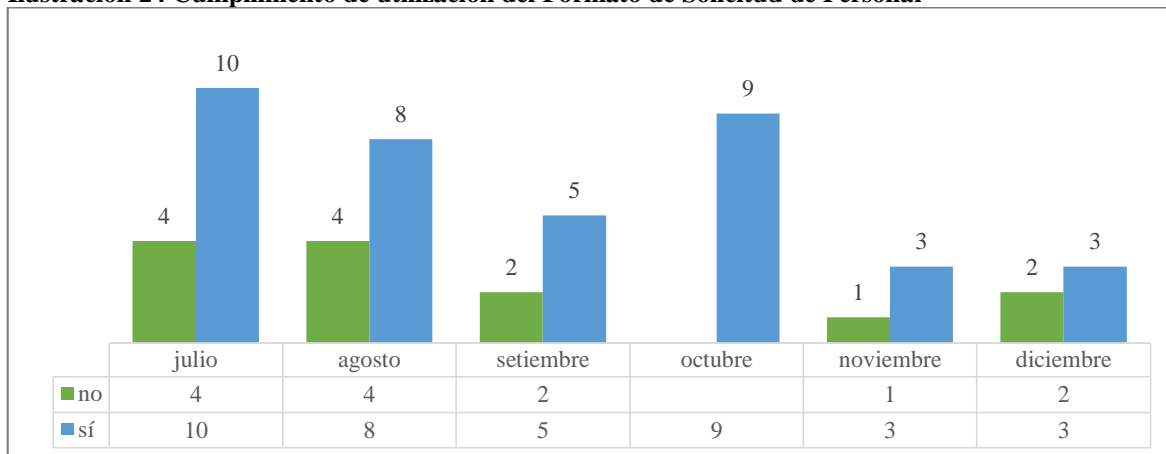
Ilustración 23 Formato Solicitud de Personal - Actual

Nro. de Requerimiento (ERP) _____		
	SOLICITUD DE PERSONAL	Código: FOR-RRH-01
		Versión: A
		Fecha: Marzo 2018
I. DATOS DEL SOLICITANTE		
Área:		
Nombre:		
Fecha de recepción de solicitud:		
Fecha de ingreso de personal requerido:		
II. DATOS DEL PERFIL SOLICITADO		
Nombre del Puesto:		
Perfil del Puesto:		
Edad:		
Remuneración:		
Otros:		
III. DATOS DE SEGUIMIENTO		
Reclutamiento encargado a:		
Fecha de entrega a Reclutamiento:		
<div style="border: 1px solid black; width: 200px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div> <p>Gerente General</p>		

Fuente: La Empresa

Se analizó el uso de los formatos de Solicitud de personal, mediante una hoja de verificación (Ver Anexo 1), desde el mes de julio, mes en el cual se implementó el uso “obligatorio” del formato, hasta diciembre del 2018.

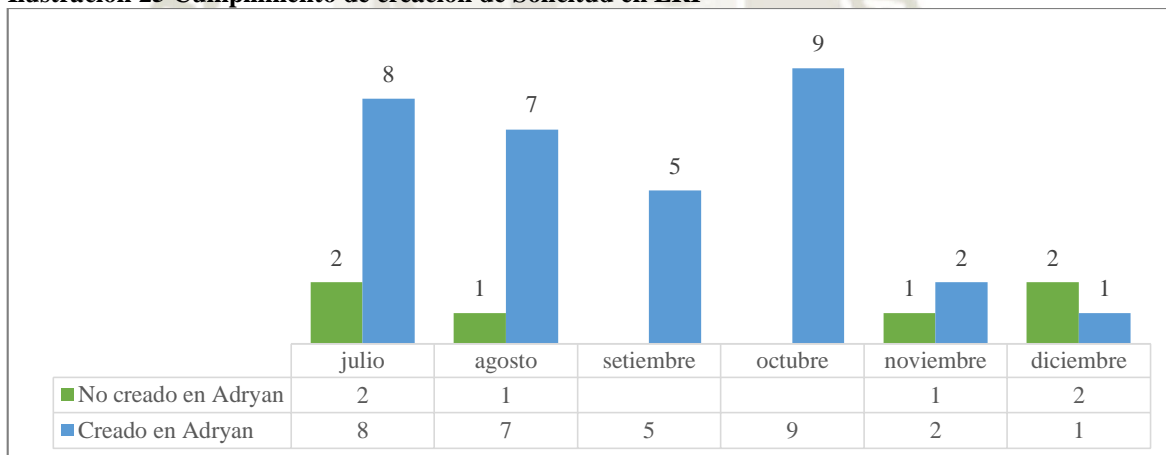
Ilustración 24 Cumplimiento de utilización del Formato de Solicitud de Personal



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la Ilustración 24 que únicamente en el mes de octubre se cumplió con iniciar el proceso RSC, mediante el llenado del formato físico. Es decir, se inició la etapa de Requerimiento, sin utilizar el formato requerido. Los medios utilizados fueron correos electrónicos y mediante reuniones de áreas.

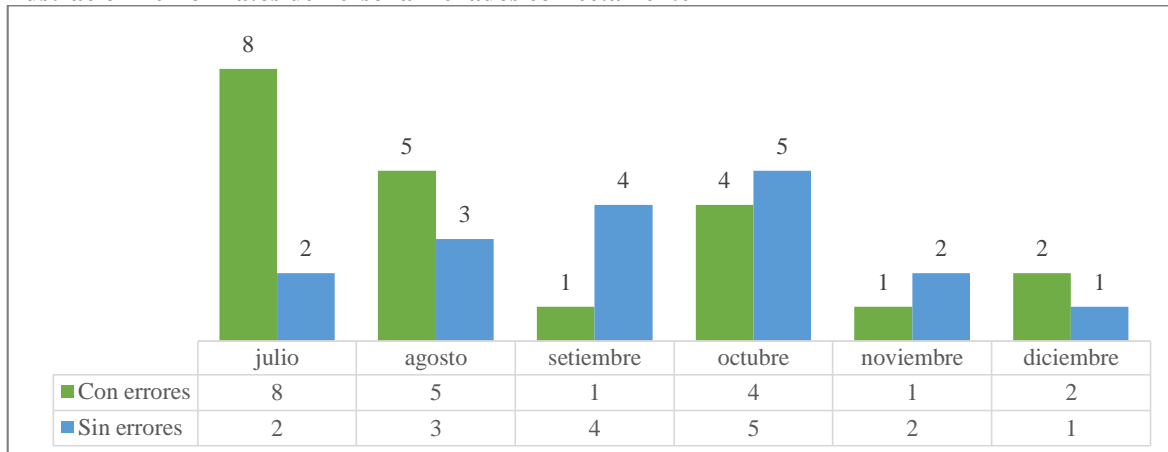
Ilustración 25 Cumplimiento de creación de Solicitud en ERP



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la Ilustración 25, que la tasa de cumplimiento de crear la Solicitud de personal en Adryan y presentar físicamente el formato de Solicitud de Personal no se cumplió en todos los meses. Sin embargo, se considera que no hay necesidad de duplicar dicho formato.

Ilustración 26 Formatos de Personal llenados correctamente



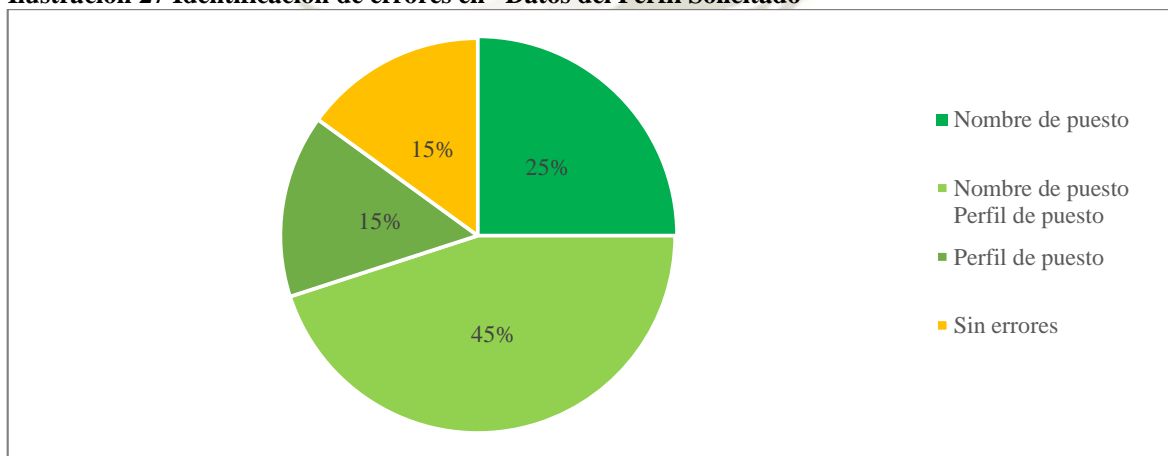
Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la Ilustración 26 que en todos los meses existen errores en el llenado de la solicitud. A continuación, se detalla en qué parte del formato es que se concentra la mayor cantidad de errores.

Para la identificación de los errores de llenado del formato, se tomaron en cuenta únicamente aquellos campos que tienen impacto en el reclutamiento. Los cuales son:

- Nombre del Puesto
- Perfil del Puesto

Ilustración 27 Identificación de errores en “Datos del Perfil Solicitado”



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la Ilustración 27, que únicamente 3 formatos, los cuales representan el 15 % de formatos físicos evaluados, no tienen error en el nombre del

puesto y/o perfil solicitado, sino en campos que no son de mayor impacto en el proceso.

Análisis e interpretación

Como se muestra con el análisis, el punto de partida del proceso, que es la solicitud de personal, no se ejecuta de forma correcta. Los principales problemas encontrados.

- Duplicidad de la solicitud: La solicitud en digital y la física tienen la misma estructura, es decir, ambas buscan recopilar la misma información.
- Falta de coincidencia entre el puesto solicitado y los puestos reales de la empresa: Se solicitan puestos no existentes como tal en la empresa, lo cual trae como consecuencia errores en la etapa de contratación, dado que el puesto para el que se contrata y el que va a ejecutar son diferentes.
- Falta de congruencia de la solicitud con el descriptor de puesto: La información señalada en la solicitud detalla una formación, experiencia o conocimientos diferentes a los del descriptor de puesto. Asimismo, el descriptor de puesto en algunos casos muestra información muy básica acerca de las funciones y perfil del puesto.

3.4.1.3. Descriptor de puesto, Entrevista y Pruebas Psicotécnicas

Descriptor de Puesto (DES-XXX-XX)

Es el documento utilizado en la empresa, en el cual se detalla el perfil requerido que debe cumplir y las funciones que desarrolla el trabajador que desempeña el puesto. Cada descriptor de puesto tiene un código único compuesto por la palabra “DES”, junto con la abreviatura de tres letras del área y por último dos números.

La estructura que tiene el registro descripción de puesto es:

- Identificación y propósito del puesto: Esta parte tiene como objetivo dar a conocer a el nombre del puesto, área a la que pertenece, con que otros puestos se relaciona, a quien reporta y quiénes reportan a él. El propósito del puesto, describe en breves líneas a que se dedica la persona que ocupa el puesto.

- Funciones específicas: Se describen las principales funciones propias del puesto que debe desarrollar el trabajador (entre 10 y 15 funciones).
- Funciones genéricas: Se describen las funciones que tiene el puesto relacionadas al Sistema Integrado de Gestión. Todas las descripciones de puesto del mismo nivel de mando, tienen prácticamente las mismas funciones genéricas.
- Perfil de puesto: Se describe la formación y la experiencia requerida por el ocupante del puesto.
- Factores de calificación requeridos: Se detallan que conocimiento de idiomas y software requiere el puesto y en qué nivel. Además, si es que es un puesto que requiere de licencia de conducir.
- Otros: Es un campo en el que se coloca algún conocimiento específico del puesto, que debe tener o desarrollar el trabajador.

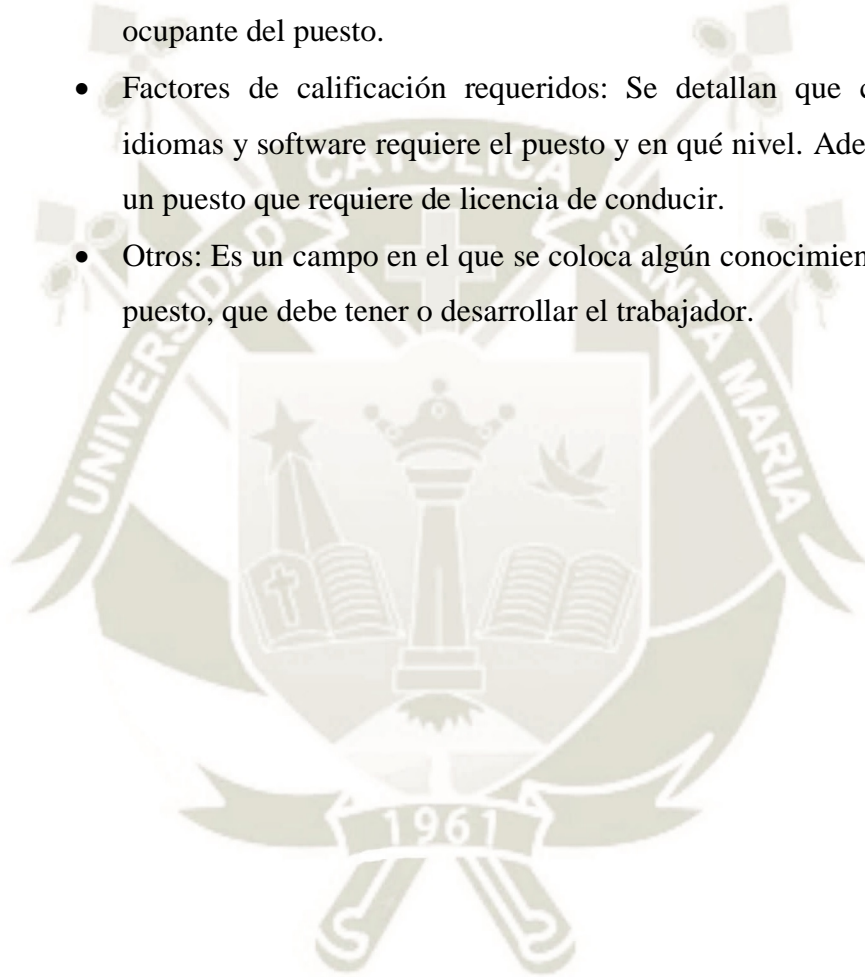


Ilustración 28 Formato Descriptor de Puesto Actual

La Empresa	DESCRIPTOR DE PUESTO		Código:	DES-OPE-01
	XXXXXXXXXXXXXXXXXX		Versión:	B
			Fecha:	Enero 2019
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
Área:				
Reporta a:				
Personal a cargo:				
Relaciones internas:				
Relaciones externas:				
II. PROPÓSITO DEL PUESTO				
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS				
IV. FUNCIONES GENERALES				
V. PERFIL DEL PUESTO				
Formación:				
Experiencia:				
Factores de calificación:	Licencia de conducir:		Observaciones:	
	Idioma	Nivel:		
		Básico	Intermedio	Avanzado
	Software:	Nivel:		
		Básico	Intermedio	Avanzado
	Básico	Intermedio	Avanzado	
Otros:				

Fuente: La Empresa

Pruebas Psicotécnicas

Las pruebas psicotécnicas que se toman a los candidatos son las mismas, para todos los puestos (administrativos, operativos y de nivel de mando bajo, medio y alto mando).

Las pruebas aplicadas son:

- Test de razonamiento lógico
- Test de Estilos de Aprendizaje
- Test de Wartegg
- Test de Machover

Como parte del proceso el candidato debe colocar las respuestas de las pruebas “Test de razonamiento lógico” y “Test de estilos de aprendizaje” en la parte titulada Test Razonamiento y Cuestionario respectivamente. Las pruebas restantes se adjuntan detrás de dicha hoja.

El Responsable de Reclutamiento y Selección, llena la parte que dice Resumen, en base a las respuestas obtenidas en la parte superior y del análisis de las pruebas de Wartegg y Machover.

La información obtenida en esta parte, se llena en su totalidad de forma física, y el cálculo del puntaje obtenido para las dos primeras pruebas es realizado de forma manual. La parte de Resumen no siempre es llenada por el Responsable de Reclutamiento, por lo que es de difícil entendimiento si es que alguien más quisiera conocer la interpretación de las pruebas del postulante.

El resultado de las pruebas se coloca en el formato mostrado en la Ilustración 29.

Ilustración 29 Formato Resumen de Evaluación Psicológica - Actual

Apellidos y Nombres _____	Fecha _____																												
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; background-color: #FFD700; color: black; border-radius: 10px;"> La Empresa </div>	RESUMEN DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICA																												
<p>Instrucciones: Coloque sus respuestas:</p>																													
CUESTIONARIO																													
Rejilla N° 1 EC/CA																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">Pregunta</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">5</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">7</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">9</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">11</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">13</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">Total</td> </tr> <tr> <td>Respuesta</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Pregunta	1	3	5	7	9	11	13	Total	Respuesta																			
Pregunta	1	3	5	7	9	11	13	Total																					
Respuesta																													
Rejilla N° 2 EA/OR																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">Pregunta</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">6</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">8</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">10</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">12</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">14</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">Total</td> </tr> <tr> <td>Respuesta</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Pregunta	2	4	6	8	10	12	14	Total	Respuesta																			
Pregunta	2	4	6	8	10	12	14	Total																					
Respuesta																													
TEST DE RAZONAMIENTO																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">Pregunta</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">5</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">6</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">7</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">8</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">9</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">10</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">11</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">12</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">Total</td> </tr> <tr> <td>Respuesta</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total	Respuesta														
Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total																
Respuesta																													
RESUMEN																													
<p>Patrón Animados: _____</p> <p>Test de Razonamiento: _____</p> <p>Resumen del Evaluado: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>																													

Fuente: La Empresa

Entrevista Personal

El formato entrevista personal, que tiene el código FOR-RHH-02 se aplica a todos los candidatos que filtrados en la etapa de reclutamiento.

El formato se estructura en dos partes:

- Datos personales: Se consideran los datos propios del candidato, como su nombre, dirección, celular, correo electrónico, DNI, fecha y lugar de nacimiento. Además, su formación y composición familiar.
- Entrevista personal: Se evalúa las experiencias previas del trabajador (empresa, periodo de permanencia, remuneración, retiro, funciones), conocimientos de informática, idiomas, licencia de conducir. Asimismo, se le pregunta sobre sus metas, fortalezas y debilidades, sus pretensiones salariales y su disponibilidad.

El formato Entrevista Personal se muestra en la Ilustración 30. Como se puede observar el espacio destinado a la parte esencial, que es la entrevista, es bastante pequeño, asimismo, las preguntas realizadas acerca de experiencia laboral y la parte de datos personales, se encuentran normalmente en el CV del candidato o se le podría solicitar el llenado de una ficha de datos, sin necesidad que sean llenadas durante la entrevista. Asimismo, el formato no cuenta con preguntas estructuradas acerca de la experiencia previa de los trabajadores, ni permite detallar comportamientos o desempeños, ocasionando que existe mucha variabilidad entre el enfoque de la entrevista y las preguntas que hace el Responsable de Reclutamiento, dado que estas se acomodan a las respuestas del entrevistado. Ello genera menor objetividad de la comparación de candidatos.

Ilustración 30 Formato Entrevista Personal - Actual

La Empresa	ENTREVISTA PERSONAL	Código:	FOR-RRH-02
		Versión:	A
		Fecha:	Mayo 2018

Puesto al que postula: _____ **Fecha** _____

I. DATOS PERSONALES

DNI _____ **Apellidos y Nombres** _____

Fecha de Nacimiento _____ **Edad** _____

Lugar de Nacimiento _____

Dirección Actual _____ **Distrito** _____

Celular _____ **Correo electrónico** _____

Estado civil Soltero () Casado () Conviviente ()

Nivel de Instrucción Primaria () Secundaria () Técnica () Universitaria ()

Profesión/Ocupación _____

Composición familiar

Padre _____ **Madre** _____

N° de Hijos _____ **Hermanos** _____ **Esposa** _____

II. ENTREVISTA

Trabajó anteriormente en la empresa Sí () No () **Puesto** _____

Empresa _____ **Periodo** _____

Remuneración _____ **Renuncia** _____

Funciones _____

Empresa _____ **Periodo** _____

Remuneración _____ **Renuncia** _____

Funciones _____

Informática _____

Idiomas Inglés () Francés () **Otros** _____

Licencia de conducir _____

Metas y aspiraciones _____

Fortalezas _____

Debilidades _____

Pretensiones salariales _____ **Disponibilidad** _____

Gerente General

Fuente: La Empresa

Análisis e Interpretación de los datos

Se realizó una entrevista al Responsable de Reclutamiento respecto a la ejecución del proceso de Reclutamiento para evaluar la utilidad de los registros y formatos utilizados, Selección y Contratación. Para ver la entrevista completa, dirigirse al Anexo 2.

En la Tabla 16, se muestra el análisis de la entrevista, la cual fue dividida en tres subcategorías: Descriptor de puesto, Entrevista personal y Pruebas Psicotécnicas. Para cada una de ellas, se muestran las respuestas relacionadas al tema. Y, por último, el análisis de las respuestas provistas por el Responsable de Reclutamiento.

Tabla 16 Análisis Entrevista

Subcategoría	Respuestas relacionadas	Análisis
Descriptor de puesto	<p>B7: Esa información, se utiliza para la publicación de la oferta laboral, en caso de un reclutamiento externo. (línea 1-2)</p> <p>B7: Se usa para guiar la entrevista, para saber si es que el candidato es competente al perfil de puesto. (línea 2-5)</p> <p>B5: Sí, exacto, respecto a la información detallada, es muy poca. (línea 1)</p> <p>B8: Lo más importante es conocer la Identificación del puesto (...), luego y no menos importante están las funciones específicas del puesto, los conocimientos y competencias específicas (formación). (línea 1-5)</p> <p>B5: (...) por ello el perfil no coincidía, y encima en la solicitud de personal, los jefes no solicitaron ninguna de las características extra. (línea 14 – 19)</p> <p>B6: Lo que aprendimos de ello, es que la información siempre debe ser corroborada con el jefe de área, para evitar malos entendidos y reprocesos.</p>	<p>Dentro de la estructura de la misma, considera que hay puntos que realmente le son útiles al momento de realizar el reclutamiento, sin embargo, no considera que la información contenida sea suficiente.</p> <p>Esta información también repercute en el resto del proceso, debido a la falta de congruencia existente entre los formatos. Esto permite ver la interdependencia de ambos documentos.</p>
Entrevista personal	<p>B18: Bueno, los pongo con letra muy pequeña en los márgenes y normalmente me acuerdo muy bien de los perfiles.</p> <p>B19: La verdad es que no, (...) pero esa información la podría llenar el mismo. (línea 1)</p> <p>B19: La parte conductual, que es la que realmente debería de llenarse, en realidad no se maneja de forma correcta, y bueno dado que no hay competencias definidas, eso hace que el trabajo sea muy empírico. (línea 3- 5)</p> <p>B20: No hay competencias estándares definidas, ni generales ni específicas.</p> <p>B21: Claro que sí, no lo pensaría dos veces - referido a competencias (línea 1)</p>	<p>Una de las partes críticas es el diseño físico (estructura y disposición de las preguntas del formato), asimismo, la información que este formato te permite recopilar.</p> <p>Se debería manejar otras técnicas de entrevista aparte de la entrevista personal de preguntas abiertas. El reclutador consideró que la aplicación de una entrevista por competencias, mejoraría de forma significativa, debido a que la entrevista sería mucho más dirigida.</p>
Pruebas psicotécnicas	<p>B14: Se les toma una prueba estándar a todos los puestos de trabajo. (línea 1)</p>	<p>Las pruebas psicológicas aplicadas, permiten evaluar al candidato, sin</p>

Subcategoría	Respuestas relacionadas	Análisis
	<p>B15: no deberían ser las únicas a aplicarse, esto debe diseñarse de acuerdo con cada puesto o al menos tipo de puesto y mando del puesto. (línea 3-4)</p> <p>B16: podríamos medir cosas más puntuales y que realmente tienen importancia a lo largo de la trayectoria. (línea 1)</p>	<p>embargo, debido a que es estándar la prueba para todos los niveles, no permite identificar ciertos rasgos o cualidades requeridos para algunos puestos. El entrevistado sugiere definir ciertos test que deben ser usados de acuerdo con los diferentes puestos.</p>

Fuente: Elaboración propia

Con la entrevista realizada, se corrobora lo analizado los formatos del punto 3.4.1.3.

A continuación, un breve resumen de lo encontrado.

- La estructura de los mismos no permite la recolección adecuada de información.
- Las técnicas y pruebas psicotécnicas aplicadas para el proceso de selección no se consideran adecuadas para todos los procesos RSC.
- La información existente en los descriptores de puesto no es suficiente como para ser utilizados como documento línea base.

3.4.2. Análisis de los indicadores

3.4.2.1. Análisis teórico

La empresa, maneja actualmente un único indicador llamado “Efectividad del Reclutamiento de Personal”, el cual se calcula con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Personas Contratadas}}{\text{N}^\circ \text{ de Personas Requeridas}} \times \text{mes}$$

Este indicador, controla únicamente el cumplimiento por mes de los requerimientos. Excluye los tiempos de reclutamiento, de selección, de inducción, de contratación y de habilitación de personal. El indicador no distingue entre niveles de puesto; ni si es que hubo procesos de reclutamiento que se repitieron.

El indicador actual, toma en cuenta todas las solicitudes recibidas en el mes, sin considerar el plazo que implica culminar el proceso RSC, ni si es que una solicitud se realiza para cubrir una única vacante o si es reclutamiento masivo. La Tabla 17, muestra el resultado teórico (el que la empresa maneja actualmente, sin las

consideraciones mencionadas), correspondiente a los meses desde julio hasta diciembre 2018.

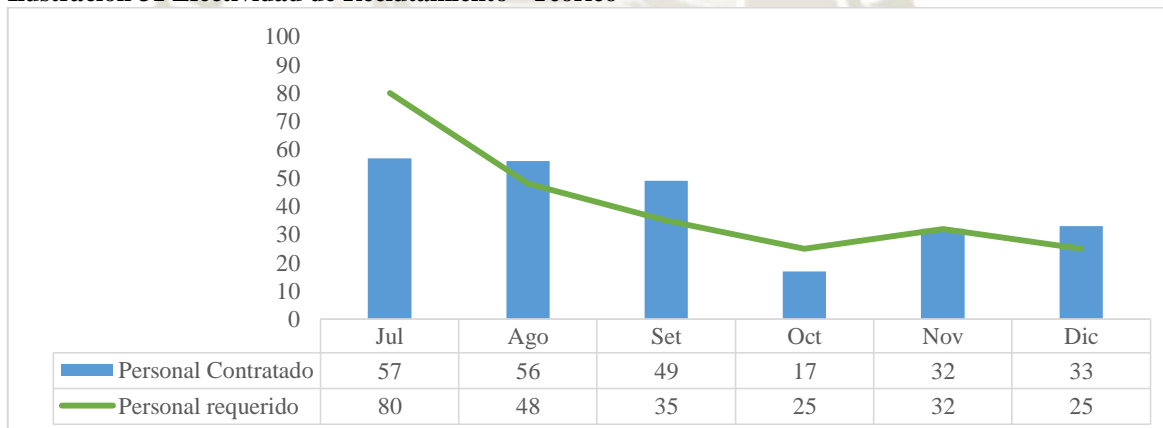
Tabla 17 Efectividad de Reclutamiento – Julio a diciembre 2018 - Teórico

Mes	Personal requerido	Personal Contratado	Efectividad
Julio	80	57	71%
Agosto	48	56	117%
Setiembre	35	49	140%
Octubre	25	17	68%
Noviembre	32	32	100%
Diciembre	25	33	132%

Fuente: La Empresa

Como se puede observar, aparentemente, en algunos meses se contrató más personal del solicitado, lo cual podría indicar que algunas solicitudes no fueron tomadas en cuenta para el cálculo del personal requerido, o que se solicitó personal, mas no siguiendo el proceso formal. En la Ilustración 31, se muestra el gráfico correspondiente a la tabla anterior.

Ilustración 31 Efectividad de Reclutamiento - Teórico



Fuente: La Empresa

Como se puede observar en la Ilustración 31 , aparentemente en el mes de noviembre, se han completado con la contratación del personal solicitado y en los meses de agosto, setiembre y diciembre se tuvo una efectividad superior al 100 %, lo cual no es real.

3.4.2.2. Análisis real

En la Tabla 18, a diferencia de la Tabla 17, se muestra una nueva columna llamada “Personal pendiente”. Esta columna señala el número de trabajadores cuya fecha

de solicitud estaba destinada para el mes en vigencia, pero que no pudo ser completada durante el periodo programado.

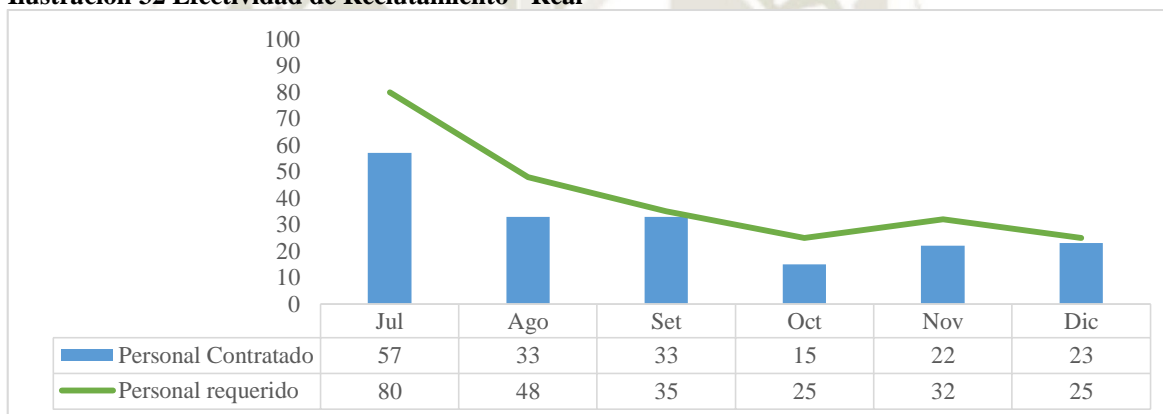
Tabla 18 Efectividad de Reclutamiento – Julio a diciembre 2018 - Real

Mes	Personal requerido	Personal Contratado	Personal pendiente	Efectividad
Julio	80	57	23	60%
Agosto	48	56	15	73%
Setiembre	35	49	2	96%
Octubre	25	17	10	41%
Noviembre	32	32	10	69%
Diciembre	25	33	2	94%

Fuente: La Empresa
Elaboración propia

Se muestra la representación gráfica de la tabla con la Ilustración 32.

Ilustración 32 Efectividad de Reclutamiento - Real



Fuente: La Empresa
Elaboración propia

Como se puede observar en la Ilustración 32, en ninguno de los meses se llega a completar el requerimiento de personal. Julio es el mes con la brecha de incumplimiento más alta del periodo evaluado, setiembre y diciembre son los meses con la menor brecha de cumplimiento (únicamente 2 personas requeridas quedaron pendientes).

Análisis e Interpretación

El indicador manejado actualmente, no refleja la realidad actual del proceso RSC. Asimismo, este indicador no se encuentra ligado a una tabla matriz en la cual se pueda ver el detalle de los requerimientos de personal.

3.5. ANÁLISIS DE CAPITAL HUMANO

3.5.1. Análisis de Puestos

A continuación, se realiza un análisis de los perfiles de los trabajadores que intervienen en el proceso RSC, en función al perfil del puesto que ocupan en la empresa.

Tabla 19 Análisis de personal Interviniente

Nombre	Perfil del Puesto	Perfil del Trabajador	Análisis
Responsable de Reclutamiento	Bachiller en Psicología 06 meses de experiencia en puestos de reclutamiento de personal. Tener conocimientos en reclutamiento y selección; y conocimientos en Office Intermedio.	El trabajador que ocupa el puesto es bachiller en Psicología y lleva desempeñando el puesto por más de 9 meses.	El trabajador cumple con el perfil de puesto y conoce la cultura organizacional y el “modus operandi” de la empresa. Tiene conocimientos avanzados en pruebas psicológicas y técnicas de selección.
Responsable de Contrataciones	Titulado o Bachiller en Contabilidad, Relaciones Industriales, Ingeniería Industrial o Administración 1 año de experiencia en Recursos Humanos.	El trabajador que ocupa el puesto es bachiller en Ingeniería Industrial, y desarrolla el puesto por más de 1 año y medio.	El trabajador cumple con el perfil solicitado, y ese puesto lo ha desarrollado desde su ingreso a la empresa, por lo que domina el tema de contrataciones de personal
Responsable de Capacitación	Deseable titulado o bachiller en Psicología Organizacional, Relaciones Industriales o Públicas, Administración de Empresa o Ingeniería Industrial 06 meses de experiencia en puestos administrativos.	El trabajador que ocupa el puesto es estudiante del penúltimo ciclo de Psicología, y desarrolla el puesto por 5 meses.	El trabajador no cumple con el perfil requerido al 100 %, sin embargo, se logró adaptar rápidamente al puesto y logró actualizar la información relacionada a su puesto y ordenarlo.
Responsable de Asistencia Social	Profesional colegiado en Trabajo Social. 01 año de experiencia como asistente social. Deseable contar con un diplomado en Gestión Humana.	El trabajador que ocupa el puesto es colegiado en Trabajo Social, cuenta con la experiencia requerida. Lleva en el puesto 2 meses.	El trabajador cuenta con el perfil y experiencia previa requerida en el puesto. A pesar de que ingresó en noviembre, tuvo una buena adaptación al puesto.
Responsable de Calidad	Bachiller o Titulado en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial. Técnico en Administración Industrial 06 meses de experiencia en puestos administrativos. Conocimiento de Sistemas Integrados de Gestión, Normas ISO.	El trabajador lleva más de 6 meses en la empresa, cumple con el perfil y experiencia.	El trabajador cumple al 100 % con el perfil solicitado y tiene un buen desempeño con la gestión de la información referente a Recursos Humanos.
Responsable de Seguridad	Bachiller o Titulado en Administración de Empresa, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Seguridad o carreras afines. 02 años de experiencia en puestos similares.	El trabajador es Enfermero, sin embargo, lleva más de 5 años laborando en la compañía. Cuenta con cursos en Seguridad.	El trabajador, a pesar de no cumplir con la formación requerida por el puesto, desarrolla su puesto de forma óptima y conoce el modo

Nombre	Perfil del Puesto	Perfil del Trabajador	Análisis
	Deseable diplomado o Especialidad en Seguridad.		de trabajo de la empresa. Está en constante actualización de temas de seguridad.
Gerente General	Titulado de Ingeniería de Minas, Ingeniería Metalúrgica, Ingeniería Industrial, Administración o afines. 15 años de experiencia en el sector perforación diamantina, y al menos 10 años como gerente general del rubro minero-industrial. Maestría en Administración de Negocios.	El trabajador que ocupa el puesto posee el perfil requerido, viene desarrollando el puesto directamente en la empresa por más de 20 años.	El trabajador cuenta con el perfil, experiencia y know-how de la empresa y conoce su rol en el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación.
Jefe de Logística	Bachiller o titulado de Administración, Ingeniería Industrial o afines. 03 años como jefe de logística en empresas del sector minero-industrial. Conocimiento en gestión de almacenes.	El trabajador ocupa el puesto desde hace 1 mes. No cumple en su totalidad con la experiencia requerida del perfil.	Respecto a su relación con los procesos de Recursos Humanos, desconoce del proceso de RSC, y al no conocer muy bien el área, se le dificulta proveer información para los perfiles que solicita.
Jefe de Administración	Bachiller o titulado de Ingeniería Industrial, Administración o afines. Diplomado o maestría en gestión financiera. 05 años de experiencia gestión de proyectos mineros.	El trabajador ocupa el puesto por más de 12 años. Cumple con la formación que solicita el puesto.	Respecto a su desempeño con Recursos Humanos, omite muchos pasos del procedimiento, no otorga la información de forma oportuna.
Jefe de CTI	Bachiller o titulado de Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas o afines. 03 años de experiencia como jefe de sistemas de información o infraestructura y comunicaciones. Conocimientos en tecnología de redes y servidores y seguridad informática.	El trabajador no cuenta con la formación que solicita el perfil, sin embargo, viene desarrollando el puesto por más de 7 años.	El trabajador no cumple con todas las pautas del proceso RSC, lo cual causa retrasos en el proceso.
Jefe de Recursos Humanos	Bachiller o titulado de Ingeniería Industrial, Administración, Psicología o afines. 05 años de experiencia en jefaturas de Recursos Humanos. Diplomado o maestría en Recursos Humanos. Conocimiento de planillas, contrataciones, reclutamiento, selección y capacitación.	El trabajador lleva más de 15 años laborando en la empresa, y ha sido jefe de diferentes áreas. Como Jefe de Recursos Humanos cuenta con más de 3 años de experiencia.	El trabajador, al ser el Jefe de Área conoce a detalle el proceso RSC. Existe un flujo de información bueno.
Jefe de Producción	Bachiller o titulado de Ingeniería Mecánica o afines. 03 años de experiencia como jefe de producción en mecanizado. Conocimientos en elaboración de piezas en tornos convencionales y CNC.	El trabajador lleva más de 6 años como jefe de Producción, cumple con la formación y experiencia solicitada en el perfil de puesto.	El trabajador cumple en su mayoría con la información requerida para RSC, llena de forma correcta los formatos. Existe un buen flujo de información con su área.
Jefe de Producción Planta	Bachiller o titulado de Ingeniería Mecánica, Ingeniería Metalúrgica o afines.	El trabajador ocupa el puesto por casi 4 meses. Cumple con la	Respecto a su relación en el proceso de Reclutamiento, el trabajador no conoce el uso

Nombre	Perfil del Puesto	Perfil del Trabajador	Análisis
	03 años de experiencia como jefe de producción. Conocimientos en fundición.	formación requerida, mas no con la experiencia solicitada por el puesto.	adecuado de los formatos requeridos para el proceso RSC, no brinda información acertada para la solicitud de puestos.
Jefe de Planta de Ensamblaje	Titulado en Ingeniería Electrónica o afines. 07 años de experiencia en plantas de ensamblaje. Conocimiento en ensamblaje de camiones.	El trabajador ocupa el puesto por más de 15 años. Cumple con la experiencia requerida.	Respecto a su desempeño con Recursos Humanos, brinda información muy detallada para la oferta laboral, llena los formatos de forma correcta y conoce el procedimiento.
Jefe de Mantenimiento	Bachiller o titulado en Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica o afines. 03 años de experiencia como jefe de mantenimiento en el sector industrial. Conocimientos en mantenimiento de maquinaria de planta y maquinaria pesada.	El trabajador ocupa el puesto por más de 8 años. Cumple con la experiencia requerida.	Respecto a la relación con Recursos Humanos, cumple con lo que se le solicita y generalmente brinda información adecuada.
Jefe de Operaciones	Ingeniero titulado y colegiado de las carreras de Ingeniería de Minas, Metalurgia o Geología. 10 años de experiencia en el sector minero-industrial en cargos de jefatura. Conocimiento de litología, perforación diamantina, aire reverso.	El trabajador que ocupa el puesto posee el perfil requerido, viene desarrollando el puesto directamente en la empresa por más de 25 años.	Referente a su relación con el proceso RSC, omite actividades importantes para el Responsable de Reclutamiento.

Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en la Tabla 19, el personal interviniente permanente en el proceso (el que interviene en cada uno de los requerimientos de personal), se encuentra calificado para la ejecución de las actividades que corresponden al proceso RSC, pese a que en algunos casos es personal nuevo que se encuentra en adaptación o que no tiene la formación requerida según el perfil. Sin embargo, del personal interviniente rotativo (el que interviene sólo en ciertos requerimientos, como los jefes de área), algunos no se encuentran capacitados en el rol que ejecutan, o no cumplen con todas las actividades señaladas en el procedimiento.

Con la finalidad, de tomar en cuenta la percepción que tienen los intervinientes del proceso, se realizó una encuesta, la cual se detalla en el punto 3.5.2.

3.5.2. Encuesta

3.5.2.1. Población y Muestra

La unidad de análisis del presente estudio, son todos aquellos trabajadores que intervienen de forma directa en el proceso Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal. Los intervinientes permanentes, es decir, que siempre desarrollan el proceso son:

- Responsable de Reclutamiento
- Responsable de Contrataciones
- Responsable de Capacitación
- Responsable de Asistencia Social
- Responsable de Calidad
- Responsable de Seguridad
- Gerente General

El Jefe de Área es el último interviniente del proceso. Se consideraron a los nueve jefes como parte de la población, dado que cada uno de ellos interviene en el proceso cuando se solicita personal para sus áreas. Se optó por no aplicar la encuesta al Gerente General para evitar sesgos de respuesta.

La muestra y población son iguales, siendo en total, quince trabajadores.

3.5.2.2. Herramienta

Para la recolección de datos, se utilizó como herramienta una encuesta realizada mediante un cuestionario, el cual se muestra en el Anexo 3.

Se utilizó una escala de Likert de 5 factores para el cuestionario. Se organizaron los datos, y se realizó la tabulación y análisis mediante la utilización de Ms Excel para el procesamiento de la información obtenida.

3.5.2.3. Resultados

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de las preguntas del cuestionario. Para conocer los resultados completos, ver Anexo 4.

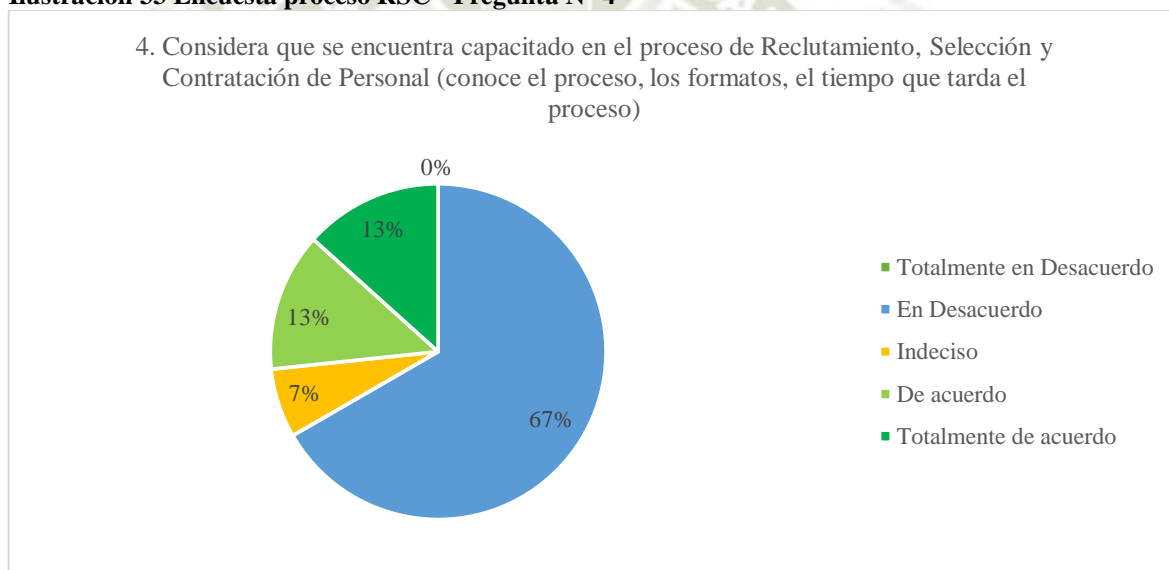
Tabla 20 Encuesta proceso RSC - Pregunta N° 1 vs Pregunta N° 2

1. Antigüedad en el puesto	2. Edad			Total
	De 21 a 30 años	De 31 a 50 años	Más de 50 años	
De 0 a 1 año	4	3	0	7
De 1 a 3 años	1	0	0	1
Más de 3 años	1	5	1	7
Total	6	8	1	15

Fuente: Elaboración Propia

De la Tabla 20 se puede destacar que el 47 % de los encuestados, 7 trabajadores, laboran en la empresa menos de un año. Otro 47 %, labora más de tres años en la empresa. Los participantes tienen en su mayoría de 21 a 50 años. Existe un único participante con edad superior a 50 años.

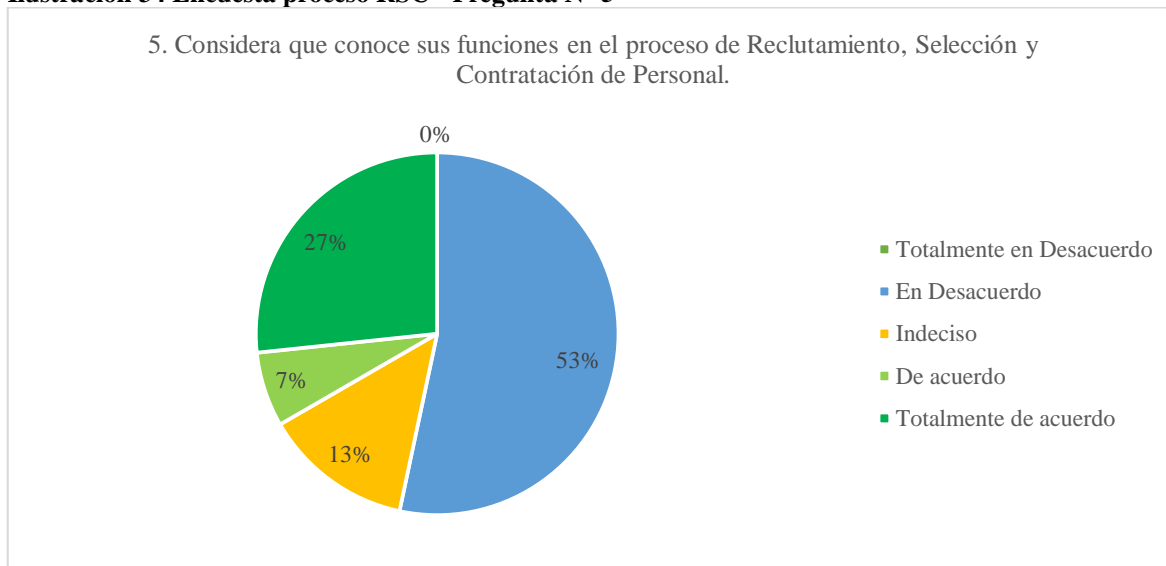
Ilustración 33 Encuesta proceso RSC - Pregunta N° 4



Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en la Ilustración 33, el 73 % consideran que no se encuentran capacitados en el proceso (se consideran las respuestas “en desacuerdo” e “indeciso”). Es decir, que no tienen conocimiento de las diferentes etapas, desconocen parcialmente los formatos implicados o el tiempo que tarda el proceso. El resto de los intervinientes se considera capacitado en el proceso RSC.

Ilustración 34 Encuesta proceso RSC - Pregunta N° 5



Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en la Ilustración 34, que el 33 % de los encuestados (5 trabajadores) están “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con que conocen las funciones que deben desempeñar en el proceso de RSC.

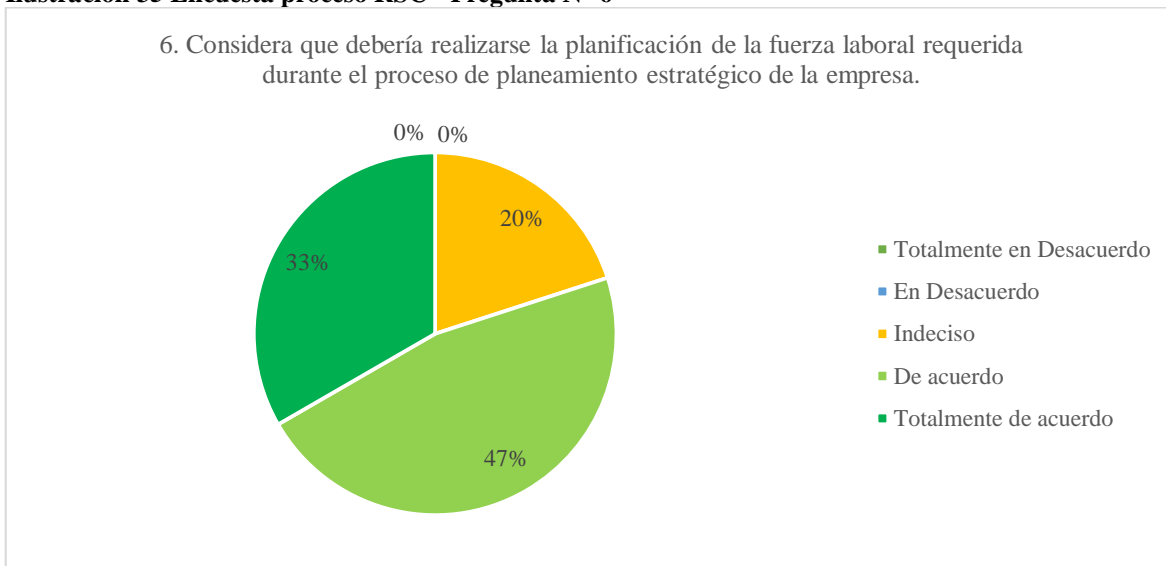
Tabla 21 Encuesta proceso RSC - Pregunta N° 5 vs Pregunta N° 3

5. Considera que conoce sus funciones en el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.	Recursos Humanos	Otras Áreas
Totalmente en Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	8
Indeciso	0	2
De acuerdo	1	0
Totalmente de acuerdo	4	0

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en la Tabla 21, que las cinco personas que afirmaron conocer sus funciones en el proceso, resultaron ser de Recursos Humanos, queriendo decir, que los trabajadores restantes pertenecientes a otras áreas, no conocen las funciones y responsabilidades que tienen en el proceso RSC.

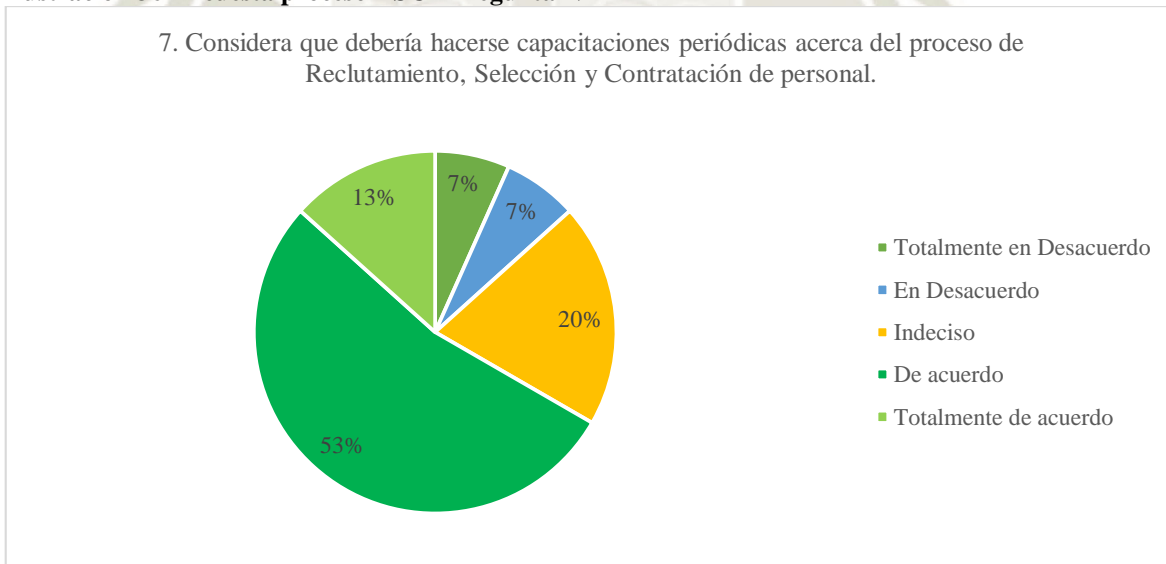
Ilustración 35 Encuesta proceso RSC - Pregunta N° 6



Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en la Ilustración 35 que el 80 % de los encuestados, considera que debería realizarse la planificación de la fuerza laboral, como parte del planeamiento estratégico que realiza la empresa.

Ilustración 36 Encuesta proceso RSC - Pregunta N° 7



Fuente: Elaboración Propia

La Ilustración 36 muestra que el 66 % de los encuestados considera que debería hacerse capacitaciones periódicas. Ello en caso existan nuevos proyectos, que demanden restricciones específicas o exista un cambio en las actividades del proceso.

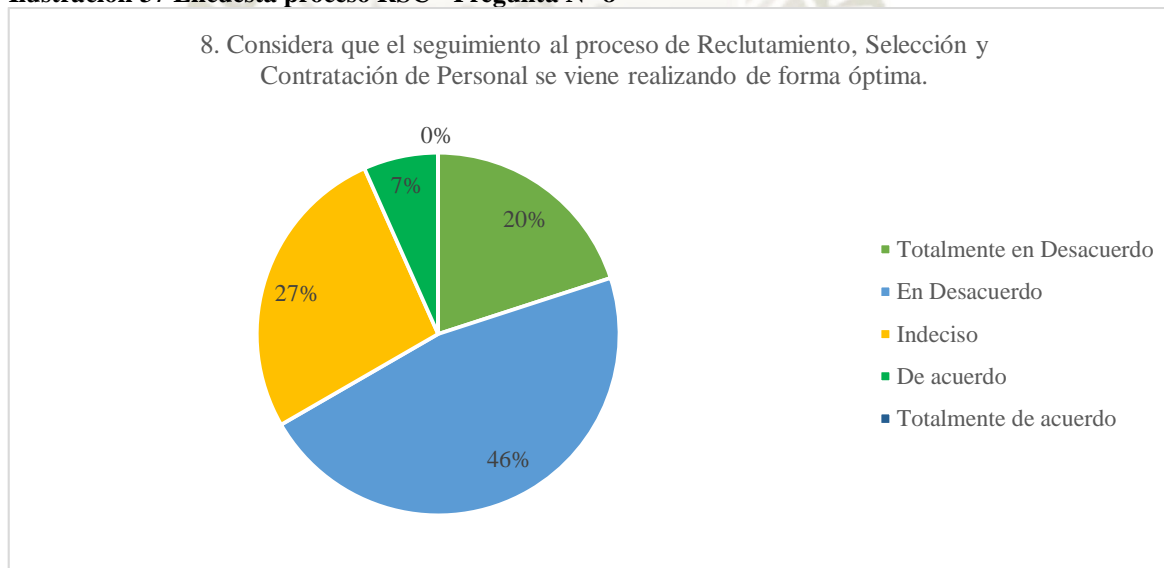
Tabla 22 Encuesta proceso RSC - Pregunta N° 7 vs Pregunta N° 3

7. Considera que debería hacerse capacitaciones periódicas acerca del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.	Recursos Humanos	Otras Áreas
Totalmente en Desacuerdo	0	1
En Desacuerdo	0	1
Indeciso	1	2
De acuerdo	4	4
Totalmente de acuerdo	0	2

Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en la Tabla 22, el 27% de trabajadores, pertenecientes a otras áreas no considera, que se deberían hacer capacitaciones periódicas acerca del proceso de RSC, pese a que en la Tabla 21, se observa que el personal de otras áreas es quien desconoce sus funciones dentro del proceso, lo que podría reflejarse en falta de involucramiento con el proceso, lo que repercute en demoras o reprocesos.

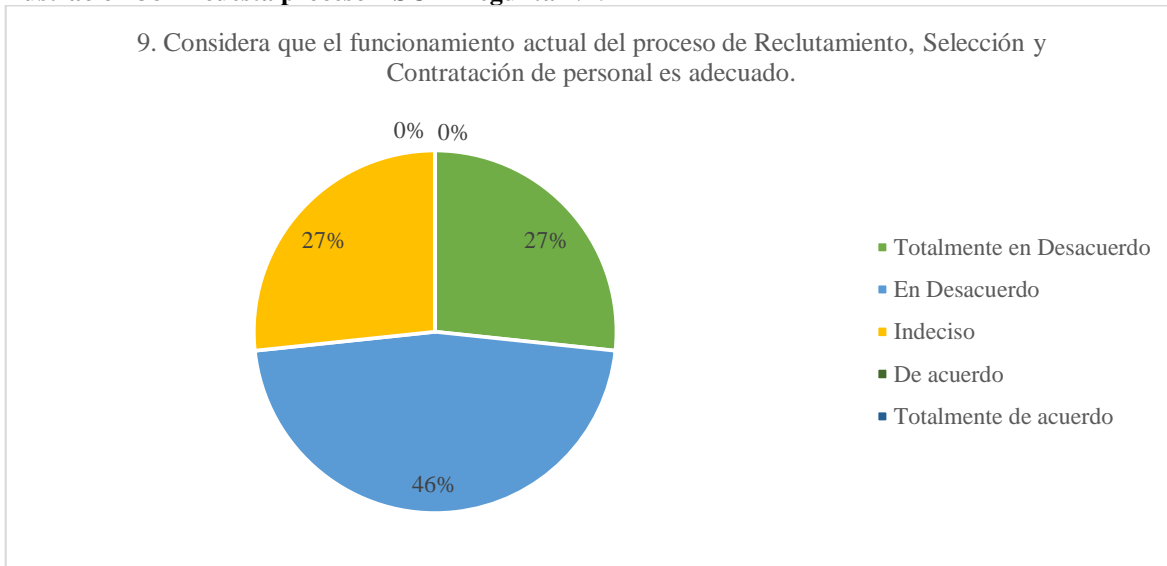
Ilustración 37 Encuesta proceso RSC - Pregunta N° 8



Fuente: Elaboración Propia

Cómo se observa en la Ilustración 37, el 67 % de los trabajadores se encuentran “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo” de la existencia del correcto seguimiento del proceso. No existe una buena retroalimentación por parte de Recursos Humanos y las áreas solicitantes acerca del estatus de la contratación de personal.

Ilustración 38 Encuesta proceso RSC - Pregunta N° 9



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la Ilustración 38, el 73% de los encuestados consideran que en general el funcionamiento actual del proceso RSC no es el adecuado y el 23 % restante se consideran indecisos al respecto.

Ilustración 39 Encuesta proceso RSC - Pregunta N° 10

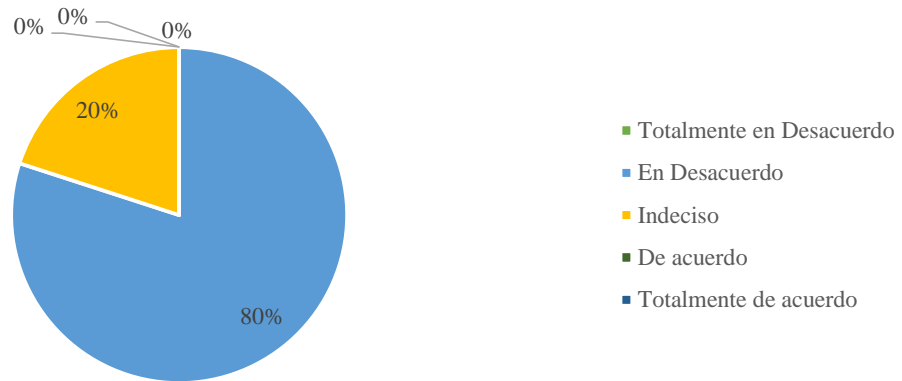


Fuente: Elaboración Propia

La Ilustración 39 muestra que todos los encuestados consideran que debería realizar una entrevista por competencias o una prueba técnica a los ingresantes como parte del proceso de Reclutamiento.

Ilustración 40 Encuesta proceso RSC - Pregunta N° 11

11. Considera que los recursos físicos (sistema informático, documentación, formatos) son adecuados para el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la Ilustración 40, el 80 % de los trabajadores encuestados se encuentra en desacuerdo con los recursos físicos utilizados en el proceso RSC. Esta pregunta se realizó con el fin de identificar la percepción que tienen los participantes con respecto a la parte documentaria que se debe de utilizar en el proceso.

3.6. MEDICIÓN INDICADORES ACTUALES

En base al análisis realizado en el Capítulo III, se señala la medición actual los indicadores detallados en el punto 1.5.

Tabla 23 Medición de Indicadores actuales

Indicador	Unidad de Medida	Medición actual	Interpretación
Documentos y formatos usados	$\frac{\text{Nro. de documentos y formatos adecuados}}{\text{Total de documentos y formatos usados}} \times 100$	$\frac{1}{5} \times 100 = 20\%$	Según el análisis de los formatos utilizados en el proceso RSC (Ver punto 3.4.1). Se puede observar que de los cinco formatos y documentos (Hoja de Ingreso de Personal, Solicitud de Personal, Descriptor de puesto, Entrevista Personal y Pruebas Psicotécnicas), solo uno se considera adecuado para el proceso, la Hoja de Ingreso de Personal. El resto de formatos y documentos no cuentan con una estructura adecuada o con contenido relevante y propicio.
Técnicas utilizadas	$\frac{\text{Nro. de técnicas usadas}}{\text{Proceso RSC actual}}$	5 (estándar)	Según el análisis de las pruebas psicológicas, realizado en el punto 3.4.1, se toman cuatro pruebas psicotécnicas y una entrevista individual a todos los candidatos indistinto cual sea su puesto de trabajo.
Fuentes de Reclutamiento Externo	$\frac{\text{Nro. de fuentes de reclutamiento usadas}}{\text{Proceso RSC actual}}$	2	Como se mencionó en la descripción del proceso, en el punto 3.2.2.2, la empresa utiliza actualmente como fuentes de reclutamiento externo: CompuTrabajo y el diario local.
Tiempo de Proceso	$\frac{\text{Nro. de días de duración del proceso RSC Solicitud}}{\text{Solicitud}}$	18 - 23	En el punto 3.2.3; Error! No se encuentra el origen de la referencia. , se puede ver que la duración del proceso RSC tiene una duración media de 21 días efectivos de trabajo, siendo el valor mínimo que suele adoptar 18 y el máximo 23.
Calidad del proceso	$\frac{\% \text{ de Trabajadores cesados en periodo de prueba}}{\text{Total de trabajadores contratados cesados}}$	40 %	De acuerdo con el análisis realizado en el punto 3.3.1, se puede observar que del total de trabajadores contratados más del 50 % fue cesado, y de ellos el 40 % fue cesado durante el periodo de prueba, ya sea por renuncia voluntaria o rescisión de su contrato.
	$\frac{\% \text{ de Trabajadores que desaprobaron inducción}}{\text{mes}}$	34 % (promedio)	En el análisis de la habilitación de personal (Ver 3.3.3.3), se muestra que del total de trabajadores que van a proyecto, el 34 % desaprobó al menos una vez su inducción. Sin embargo, el promedio mensual alcanza el 45 % de desaprobados (dado que en noviembre el 100 % desaprobó y en diciembre el 50 %), por lo que se optó por considerar el valor total.

Indicador	Unidad de Medida	Medición actual	Interpretación
	<u>% cumplimiento de requerimientos de personal</u> mes	72 % (promedio)	En el análisis del indicador actual que maneja la empresa (Ver punto 3.4.2.2), se observa la efectividad o cumplimiento real de las solicitudes de personal por cada mes del presente caso de estudio. Se puede observar que en ningún mes se alcanzó el cumplimiento de las solicitudes.
Costos y sobrecostos implicados en el proceso	<u>Monto pagado en penalidades</u> año	52,500.00 soles	Se observa en el punto 3.3.4 que la empresa recibió 2 multas por incumplimiento de su contrato, equivalentes a 52,500.00 soles durante el año 2018.
	<u>Costo del proceso RSC</u> duración del proceso	1,453.75 soles	En el punto 3.3.3.1, se visualiza el detalle del costo del proceso RSC considerando los trabajadores que intervienen en el proceso, el Nro. de horas que invierten en el proceso el cual se obtuvo del Diagrama Gantt y en base a sus remuneraciones se calculó el costo de la mano de obra directa.
	<u>Costo por reprobación de inducción</u> mes	2625.00 soles	De acuerdo con lo analizado en el punto 4.2.2, lo que gasta la empresa por contratar personal que reprueba la inducción que solicita las mineras asciende a S/ 15,750.00 soles, monto que representa al 34 % del valor que invierte de forma obligatoria la empresa para que los trabajadores pasen la inducción externa. Se dividió este monto entre los seis meses del periodo de estudio.

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 23 muestra la información relevante requerida para la elaboración de las propuestas que permitan lograr el objetivo del presente caso de estudio, el cual es la reducción de pérdidas económicas.

3.7. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMA

En base al análisis desarrollado, se realizará la identificación de problemas, mediante la utilización de las herramientas: Diagrama de Árbol de Problemas, Diagrama de Ishikawa o de Causa – Efecto, Diagrama de Pareto, y Matriz de Priorización de Holmes.

3.7.1. Diagrama de Árbol de Problemas

A continuación, la descripción gráfica de las causas del problema central identificado y los efectos de las mismas. Este diagrama permite ver de forma resumida la situación negativa que existe.

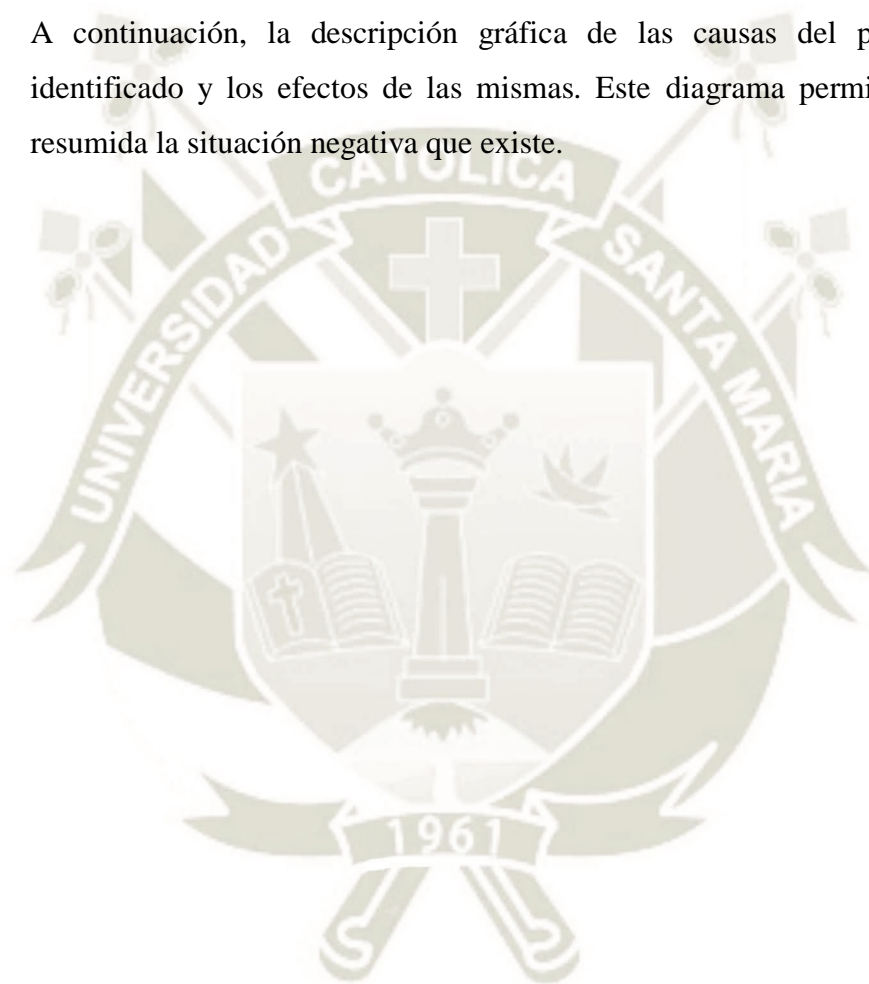
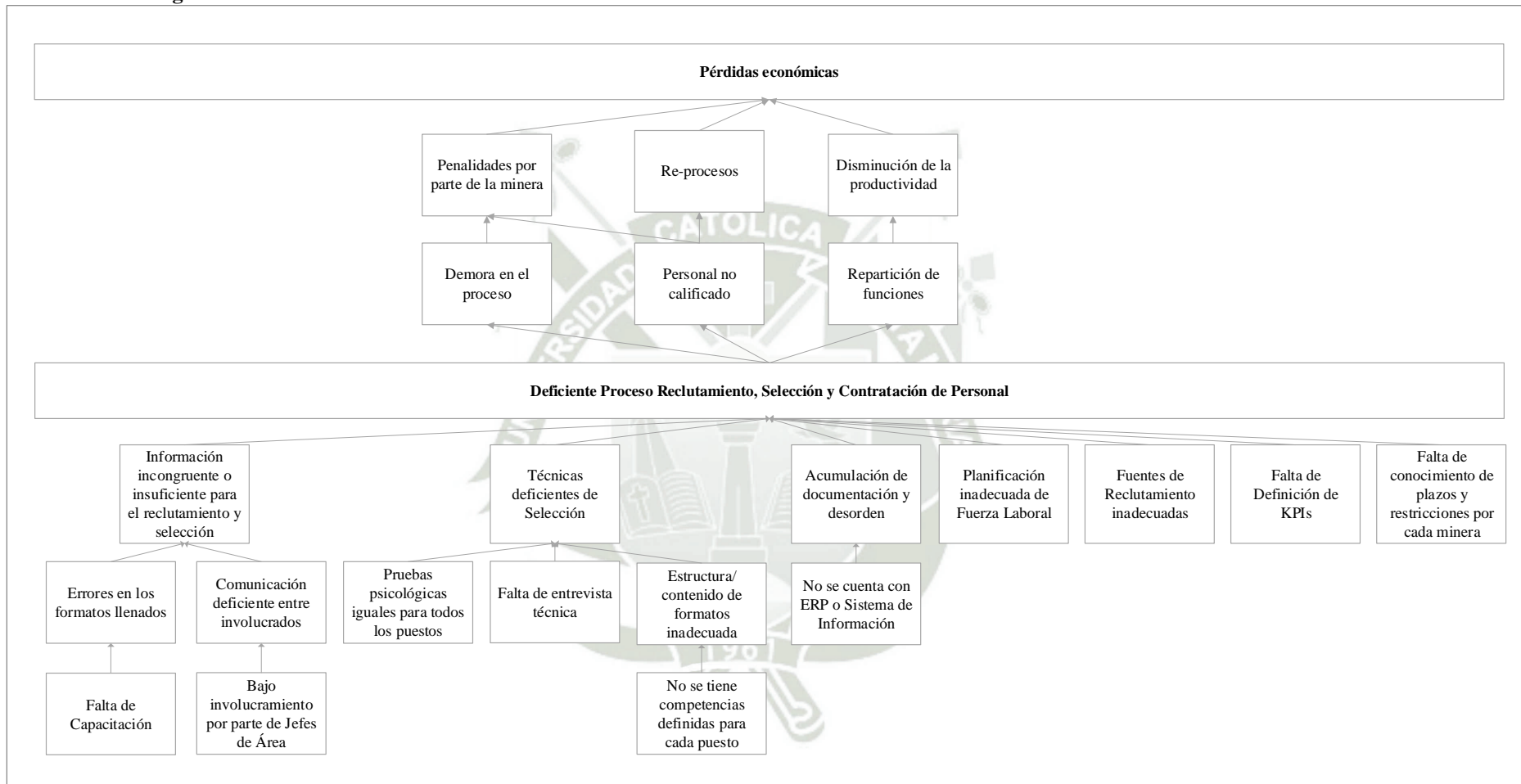


Ilustración 41 Diagrama Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la Ilustración 41, se han identificado las posibles casusas que generan el problema hasta llegar a la causa raíz de cada una de las mismas. En el caso de los efectos señalados, van desde los efectos directos hasta los efectos que generan las pérdidas económicas (consecuencia principal del problema).

3.7.2. Diagrama de Ishikawa

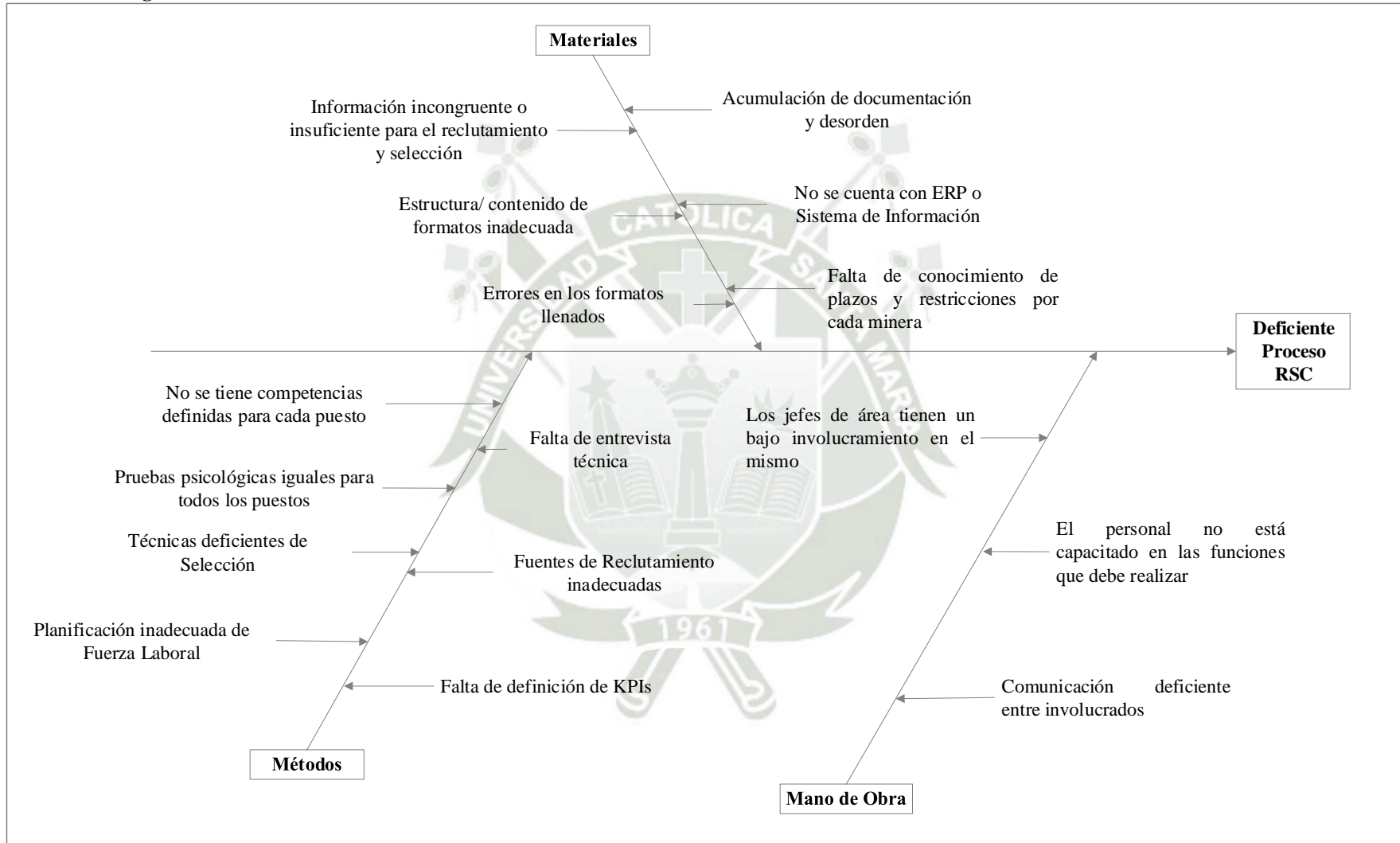
El diagrama mostrado con la Ilustración 42, permite la agrupación de las causas señaladas en el Diagrama Árbol de Problema en tres categorías: Métodos, Materiales y Mano de obra

De esta manera, la categoría Materiales, resalta las causas: formatos y documentos actuales deficientes, información insuficiente para el desarrollo adecuado del proceso, los errores en el llenado de los mismos, la falta de ERP para el proceso RS y la acumulación de documentación.

La categoría Métodos, resalta las causas: Falta de competencias definidas, la utilización de pruebas psicotécnicas iguales para todos los puestos. El uso de una la misma técnica de selección para todas los requerimientos, las escasas fuentes de reclutamiento empleadas actualmente en la empresa, la falta de la aplicación de una entrevista técnica y la falta de definición de indicadores en el proceso.

Y, por último, la categoría Mano de obra, la cual agrupa las causas: Bajo involucramiento de los jefes de área, comunicación deficiente entre los intervinientes del proceso y falta de capacitación de personal en las funciones que desempeña.

Ilustración 42 Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

3.7.3. Matriz de Priorización

La matriz permitirá comparar la importancia relativa de cada causa identificadas respecto al resto de causas utilizando una escala predefinida, con el fin de poder obtener la ponderación de cada una de ellas.

La escala utilizada para la medición es la siguiente:

- 1 = Igualdad en importancia
- 2= Más importante
- 5= Significativamente más importante

La Tabla 24 muestra la ordenación alfabética de las causas señaladas en el punto anterior.

Tabla 24 Principales causas del deficiente proceso RSC

Causa	
A	Información incongruente o insuficiente para el reclutamiento y selección
B	Estructura/contenido de formatos inadecuada
C	Errores en los formatos llenados
D	Acumulación de documentación y desorden
E	No se cuenta con ERP para el proceso RSC
F	No se tiene definida competencias para cada puesto
G	Pruebas psicológicas iguales para todos los puestos
H	Técnicas deficientes de selección
I	Planificación inadecuada de fuerza laboral
J	Falta de evaluación técnica
K	Fuentes de Reclutamiento inadecuadas
L	Falta de definición de Indicadores
M	Bajo involucramiento por parte de los jefes de área
N	Personal no está capacitado en las funciones que realiza
O	Comunicación deficiente entre involucrados
P	Falta de conocimiento de plazos y restricciones por cada minera

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25 Matriz de Priorización

Causa	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Total Fila	
A		2	1	5	2	1	1/2	2	2	1	2	2	5	5	2	1/2	33.00	7.28%
B	1/2		2	5	2	1/2	1/2	1/2	1/5	1/5	1/2	5	5	1/2	5	1/5	27.60	6.09%
C	1	1/2		5	1/2	1	1/2	1/2	1/5	1/5	1/2	2	5	1	1	1/5	19.10	4.22%
D	1/5	1/5	1/5		1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	2	1/5	1/5	1/5	4.80	1.06%
E	1/2	1/2	2	5		1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	5	5	5	5	1/2	31.50	6.95%
F	1	2	1	5	2		1	5	1	5	5	5	5	5	5	1/2	48.50	10.71%
G	2	2	2	5	2	1		1	2	1	2	2	5	5	5	1	38.00	8.39%
H	1/2	2	2	5	2	1/5	1		2	2	1	5	5	5	5	1	38.70	8.54%
I	1/2	5	5	5	2	1	1/2	1/2		1	1	5	5	5	5	1/2	42.00	9.27%
J	1	5	5	5	2	1/5	1	1/2	1		2	5	5	5	5	1	43.70	9.65%
K	1/2	2	2	5	2	1/5	1/2	1	1	0.5		5	5	2	5	1	32.70	7.22%
L	1/2	1/5	1/2	5	0.2	1/5	1/2	1/5	1/5	0.2	0.2		2	1/2	1	1/5	11.60	2.56%
M	1/5	1/5	1/5	1/2	0.2	1/5	1/5	1/5	1/5	0.2	0.2	0.5		1/5	1/2	1/5	3.90	0.86%
N	1/5	2	1	5	0.2	1/5	1/5	1/5	1/5	0.2	0.5	2	5		5	2	23.90	5.28%
O	1/2	1/5	1	5	0.2	1/5	1/5	1/5	1/5	0.2	0.2	1	2	0.2		1/5	11.50	2.54%
P	2	5	5	5	2	2	1	1	2	1	1	5	5	0.5	5		42.50	9.38%
Total Columna																	453.00	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 25 se evaluó la importancia relativa de cada una de las causas identificadas, obteniendo un total igual a 453.00. Se dividió el valor total de cada una de las filas entre el total general obtenido para poder obtener la ponderación de cada una de ellas en términos porcentuales.

3.7.4. Diagrama de Pareto

Este diagrama ayudará clasificar las causas en tres grupos: A, B, C, siendo A las causas más críticas, representadas en color rojo; B, las causas medianamente críticas, representadas en color amarillo y C las menos críticas, en color verde. En la Tabla 26, se muestran las causas ordenadas de mayor a menor, de acuerdo con el valor obtenido en la matriz de priorización.

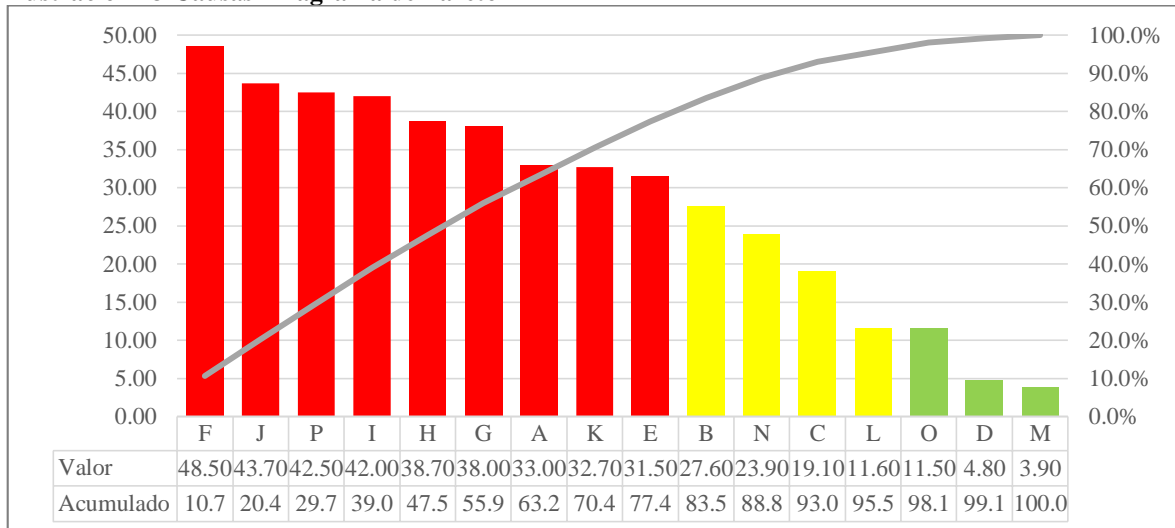
Tabla 26 Causas- Diagrama de Pareto

Ítem	Causa	Valor	Peso	Acumulado	Pareto
F	No se tiene definida competencias para cada puesto	48.50	10.7%	10.7%	A
J	Falta de evaluación técnica	43.70	9.6%	20.4%	A
P	Falta de conocimiento de plazos y restricciones por cada minera	42.50	9.4%	29.7%	A
I	Planificación inadecuada de fuerza laboral	42.00	9.3%	39.0%	A
H	Técnicas deficientes de selección	38.70	8.5%	47.5%	A
G	Pruebas psicológicas iguales para todos los puestos	38.00	8.4%	55.9%	A
A	Información incongruente o insuficiente para el reclutamiento y selección	33.00	7.3%	63.2%	A
K	Fuentes de Reclutamiento inadecuadas	32.70	7.2%	70.4%	A
E	No se cuenta con módulo ERP para el proceso RSC	31.50	7.0%	77.4%	A
B	Estructura/contenido de formatos inadecuada	27.60	6.1%	83.5%	B
N	Personal no está capacitado en las funciones que realiza	23.90	5.3%	88.8%	B
C	Errores en los formatos llenados	19.10	4.2%	93.0%	B
L	Falta de definición de Indicadores	11.60	2.6%	95.5%	B
O	Comunicación deficiente entre involucrados	11.50	2.5%	98.1%	C
D	Acumulación de documentación y desorden	4.80	1.1%	99.1%	C
M	Bajo involucramiento por parte de los jefes de área	3.90	0.9%	100.0%	C
Total		453	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

Seguido, la representación gráfica de la tabla, mediante la Ilustración 43, la cual se muestra reflejada en un histograma con dos ejes: eje izquierdo: peso porcentual de los valores asignados a las causas (barras verticales), y el eje derecho: valores porcentuales acumulados (línea).

Ilustración 43 Causas- Diagrama de Pareto



Elaboración propia

Como se puede observar de forma simplificada, se cuenta con nueve causas con clasificación A, las cuales representan al 77.40 % de los problemas. Cuatro causas con calificación B, las cuales equivalen a 18.15 % y las restantes con clasificación C, equivalentes a 4.46 %.

CAPITULO IV

El capítulo IV, mostrará las diferentes propuestas planteadas para la mejora de la problemática identificada en el capítulo III. Se detallará por cada una de las propuestas el objetivo general, los objetivos secundarios y el desarrollo de la misma. Finalmente se presentará un cronograma general de la propuesta, y se estimará la medición de los indicadores de las variables de estudio, con la finalidad de observar el impacto de la propuesta en ellos.

4. PROPUESTA DE MEJORA

4.1. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

- Disminuir las pérdidas económicas en las que incurre la empresa, mediante la implementación de un sistema de gestión por competencias que permita un proceso de selección homogéneo y enfocado a las necesidades de la empresa, logrando obtener personal calificado y adecuado a la cultura organizacional de la empresa.
- Mejorar la calidad documentaria del proceso RSC, a través de la optimización de los documentos y formatos base.
- Disminuir el tiempo que tarda el proceso RSC, reorganizando las actividades y disminuyendo las demoras existentes en el proceso mediante la utilización de nuevas fuentes de reclutamiento.
- Implementar un módulo de ERP que permita organizar la información implicada en el proceso RSC de forma adecuada y en consiguiente que facilite la provisión de indicadores y estatus en tiempo real.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

4.2.1. ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS

Como resultado del análisis situacional de la empresa, se abordarán los problemas con clasificación A y B, de acuerdo al Diagrama de Pareto, que generan un deficiente proceso RSC.

A continuación, se muestra mediante la Tabla 27, el análisis de los problemas mencionados.

Tabla 27 Análisis de los problemas

N°	Problema	Análisis del Problema
1	No se tiene definida competencias para cada puesto	La empresa utiliza la técnica de entrevista individual, sin embargo, no se tiene definida una estructura de competencias que permita saber qué habilidades (desempeños) y conocimientos debe demostrar el candidato durante la entrevista, con la finalidad de que la empresa tenga certeza que es competente para el puesto. Asimismo, ello ocasiona que las entrevistas de una misma solicitud se desarrollen heterogéneamente, dificultando la comparación de candidatos. Igualmente, no toma en consideración durante la selección, si es que el trabajador es adecuado a la cultura empresarial.
2	Falta de entrevista técnica	La empresa no realiza un filtro de los conocimientos técnicos (específicos al puesto) que debe tener el candidato para desarrollar de forma óptima su puesto de trabajo, generando que el proceso de inducción o adecuación sea mayor.
3	Falta de conocimiento de plazos y restricciones por cada minera	Pese a que se conoce que ciertos clientes son más estrictos respecto a la habilitación de personal, no se tiene mapeado los tiempos y restricciones existentes que implica la acreditación.
4	Planificación inadecuada de la fuerza laboral	La empresa al ser una contratista minera, no toma en cuenta dentro de la planificación de expansión (crecimiento) al personal que requerirá.
5	Técnicas deficientes de selección	La única técnica utilizada actualmente por la empresa, es la entrevista individual presencial y la aplicación de cuatro pruebas psicotécnicas. Existen procesos masivos que podrían ser abordados empleando técnicas que se adecúen a dicha necesidad, reduzcan el tiempo implicado.
6	Pruebas psicológicas iguales para todos los puestos	La empresa aplica las mismas pruebas psicológicas a todos los candidatos, sin tomar en consideración niveles de mando o tipo de puesto, ello se convierte en un problema, dado que existen algunos puestos que no requerirían la aplicación de todas las pruebas, generando que se invierta tiempo en información que no traerá consigo información relevante.
7	Información incongruente o insuficiente para el reclutamiento y selección	La empresa no tiene definida de forma correcta la información en sus descriptores de puesto, lo cual genera la existencia de deficiencias en las ofertas laborales (reclutamiento) y las habilidades que debe medir en la entrevista laboral.
8	Fuente de Reclutamiento escasas	En la empresa se emplean CompuTrabajo y el diario local como fuentes para el reclutamiento externo, sin embargo, estas no permiten alcanzar todos los niveles de mando, alargando el proceso de reclutamiento.
9	No se cuenta con un módulo de ERP para el proceso RSC	La empresa no cuenta con un sistema de información virtual, que le permita guardar la información del avance de reclutamiento o selección de personal, dado que Adryan funciona a partir de la contratación del trabajador, generando que exista información importante que no se almacene para su posterior visualización y seguimiento.
10	Estructura/contenido/falta de formatos inadecuada	Los descriptores de puesto utilizados, no detallan conocimientos específicos que deben de tener los trabajadores. La solicitud de personal, se realiza mediante dos medios: virtual y físico (lo cual genera duplicidad). No existe un formato que firme el trabajador de la documentación que entrega a RH, lo que genera problemas en darle seguimiento a los documentos que tiene pendiente. La entrevista cuenta con muchos campos que describen datos personales del trabajador que no son relevantes para el objetivo de la misma.
11	Personal no está capacitado en las funciones que realiza	Los jefes de área principalmente, son aquellos que desconocen la importancia de su rol y las tareas que deben cumplir en el proceso RSC

12	Errores en los formatos llenados	Los formatos son llenados de forma inadecuada o incompleta generando retrasos en el desarrollo del proceso.
13	Falta de definición de Indicadores	No se cuenta con indicadores que permitan medir las diferentes etapas del proceso RSC. El indicador actual, no refleja la realidad del avance o cumplimiento del proceso.

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

A continuación, se muestra a través de la Tabla 28, el planteamiento de alternativas de solución para los problemas señalados anteriormente.

Tabla 28 Alternativas de solución para los problemas

Problema	Alternativas de Solución del Problema
No se tiene definida competencias para cada puesto	<ul style="list-style-type: none"> Definir un sistema de competencias.
Falta de evaluación técnica	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar pruebas técnicas específicas al momento de seleccionar candidatos. Aplicar entrevista técnica como parte de la selección de personal.
Falta de conocimiento de plazos y restricciones de puestos críticos	<ul style="list-style-type: none"> Implementar una matriz de priorización de solicitudes de personal en base a plazos y restricciones. Capacitar a los jefes de área y a los intervinientes de Recursos Humanos.
Planificación inadecuada de fuerza laboral	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un plan de fuerza laboral basado únicamente en el reclutamiento externo. Establecer un plan de fuerza laboral en base a desarrollo de personal dentro de la empresa. Establecer un plan de fuerza laboral basado en el reclutamiento externo e interno.
Técnicas deficientes de selección	<ul style="list-style-type: none"> Definir la aplicación de las diferentes técnicas de acuerdo a las solicitudes de personal.
Pruebas psicológicas iguales para todos los puestos	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al Responsable de Reclutamiento para que evalúe el momento adecuado de implementar la técnica.
Información incongruente o insuficiente para el reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> Definir un diccionario de competencias Reestructurar la estructura del descriptor de puesto
Fuente de Reclutamiento escasas	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar otras bolsas de empleo digitales Utilizar redes sociales. Generar una bolsa propia de reclutamiento en la página web de la empresa. Implementar convenios con instituciones técnicas.
No se cuenta con un módulo de ERP para el proceso RSC	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un módulo ERP para el almacenamiento de datos de las etapas reclutamiento y selección de personal.
Estructura/contenido/falta de formatos inadecuada	<ul style="list-style-type: none"> Conservar los formatos actuales y documentos actuales y capacitar al personal acerca del uso y restricciones de los mismos. Reestructurar los formatos usados e implementar nuevos de acuerdo a las necesidades implementadas.
Personal no está capacitado en las funciones que realiza	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal. Implementar matriz RASCI.
Errores en los formatos llenados	<ul style="list-style-type: none"> Reestructurar los formatos y colocar instrucciones en el llenado. Capacitar al personal.

Problema	Alternativas de Solución del Problema
Falta de definición de Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> Implementar indicadores adecuados que permitan dar seguimiento a las diferentes etapas del proceso.

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA

En la Tabla 29, se muestra la selección de las alternativas más viables para la solución de los problemas, las cuales se desarrollarán en el punto siguiente.

Tabla 29 Selección de la mejor alternativa

Problema	Alternativas seleccionadas
No se tiene definida competencias para cada puesto	<ul style="list-style-type: none"> Definir un sistema de competencias.
Información incongruente o insuficiente para el reclutamiento y selección	
Falta de evaluación técnica	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar entrevista técnica como parte de la selección de personal.
Falta de conocimiento de plazos y restricciones de puestos críticos	<ul style="list-style-type: none"> Implementar una matriz de priorización de solicitudes de personal en base a plazos y restricciones.
Planificación inadecuada de la fuerza laboral	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un plan de fuerza laboral basado en el reclutamiento externo e interno.
Técnicas deficientes de selección	<ul style="list-style-type: none"> Definir diferentes técnicas de acuerdo a las solicitudes de personal.
Pruebas psicológicas iguales para todos los puestos	
Fuente de Reclutamiento escasas	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar otras bolsas de empleo digitales Implementar convenios con instituciones técnicas.
No se cuenta con un módulo ERP para el proceso RSC	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un módulo ERP para el almacenamiento de datos de las etapas reclutamiento y selección de personal.
Estructura/contenido/falta de formatos inadecuada	<ul style="list-style-type: none"> Reestructurar los formatos usados e implementar nuevos de acuerdo a las necesidades implementadas.
Errores en los formatos llenados	
Personal no está capacitado en las funciones que realiza	<ul style="list-style-type: none"> Implementar matriz RASCI. Programar capacitaciones.
Falta de definición de Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> Implementar indicadores adecuados que permitan dar seguimiento a las diferentes etapas del proceso.

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se muestra la Tabla 30, la cual señala las alternativas de solución propuestas en la sección anterior, las cuales fueron agrupadas en base a la relación que guardaban entre sí.

Tabla 30 Consolidado de Propuestas

Propuestas
Implementación de un sistema de competencias.
Utilización de nuevas fuentes de reclutamiento <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar otras bolsas de empleo. • Implementar convenios con instituciones educativas.
Planificación estratégica de fuerza laboral <ul style="list-style-type: none"> • Implementar una matriz de priorización de solicitudes de personal en base a plazos y restricciones. • Establecer un plan de fuerza laboral basado en el reclutamiento externo e interno.
Definición de diferentes técnicas de selección de acuerdo a las solicitudes de personal.
Implementación de un módulo de ERP para el almacenamiento de datos de las etapas reclutamiento y selección de personal.
Reestructuración del procedimiento actual, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar una entrevista por parte del área (con la finalidad de validar conocimientos técnicos) para la selección de personal. • Implementar matriz RASCI
Reestructurar los formatos usados e implementar nuevos de acuerdo a las necesidades implementadas.
Implementación de indicadores adecuados que permitan dar seguimiento a las diferentes etapas del proceso.

Fuente: Elaboración propia

4.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

En este punto, se desarrollará cada una de las alternativas elegidas en el punto 4.2.3.

4.3.1. Implementación de un sistema de competencias

4.3.1.1. Objetivo general

El sistema de competencias propuesto describirá el conjunto de competencias esenciales y técnicas requeridas para los diferentes puestos de la organización, ello permitirá que los procesos de Reclutamiento y Selección se realicen con mayor objetividad y logrando la incorporación de trabajadores competentes y con cualidades para adaptarse a la cultura organizacional de la empresa.

4.3.1.2. Objetivo específico

- Mejorar la selección de candidatos en la fase de evaluación (entrevista u otro técnica) con Recursos Humanos, gracias a la utilización de una técnica objetiva.
- Homogenizar el proceso de selección para la comparación adecuada de candidatos.
- Permitir un proceso de reclutamiento interno que valide las habilidades, conocimientos y trayectoria en la empresa, fomentando el desarrollo profesional y retención del personal actual de la empresa.

4.3.1.3. Desarrollo

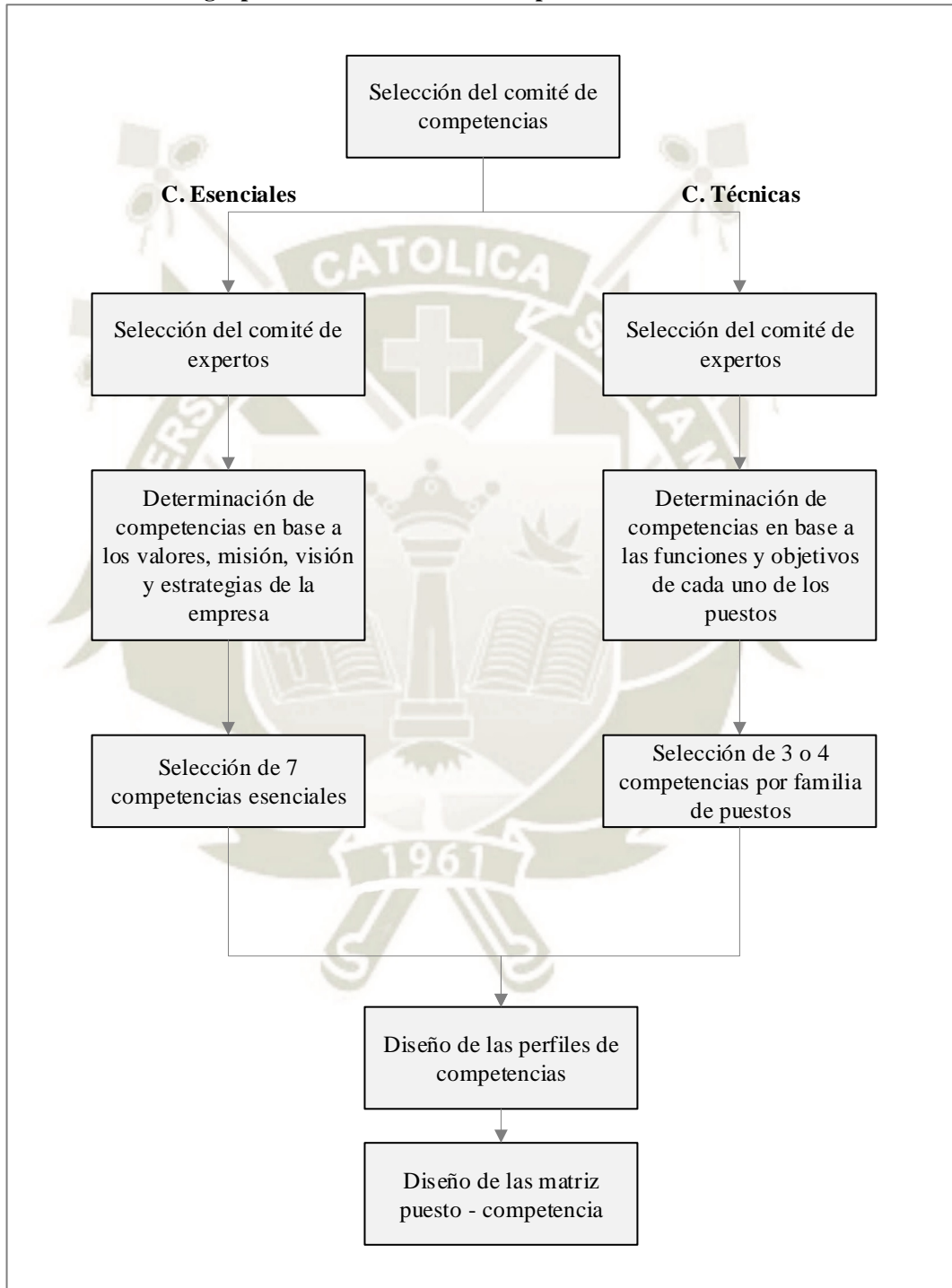
Para la identificación de las competencias esenciales se empleará la metodología señalada según la Ilustración 44.

Esta metodología, permite el diseño y elaboración de perfiles de competencias, los cuales son documentos que sirven como base para la etapa de reclutamiento y selección, siendo de mayor impacto en la segunda.

Mediante las competencias esenciales, las cuales están alineadas a la misión, visión y objetivos estratégicos, el Responsable de Reclutamiento puede identificar si es que el trabajador se adecúa o no a la cultura organizacional de La Empresa. Mientras que, con las competencias técnicas, se puede identificar si es que el

trabajador cuenta con la formación que requiere el puesto, es decir, si es que logra evidenciar los desempeños y conocimientos requeridos para la ejecución correcta de las funciones del puesto al que postula.

Ilustración 44 Metodología para la identificación de competencias



Fuente: (Alles, 2006) Adaptado
Elaboración propia

Como se puede apreciar en la Ilustración 44 , se tiene como punto de partida para ambos casos, competencias esenciales y técnicas, la selección del comité de expertos, luego el proceso se bifurca y se tienen actividades específicas, las cuales concluyen en la selección de tres o cuatro competencias de cada tipo, continúan con la elaboración de los perfiles y finalizan con el diseño de la matriz puesto - competencia.

Selección del comité de competencias

En primer lugar, se definirá quienes serán los miembros del comité de competencias: personas encargadas de gestionar y supervisar la implementación del sistema de competencias. Los miembros seleccionados se muestran en la Tabla 31.

Tabla 31 Conformación del comité de competencias

Participante	Motivo de selección
Responsable de Reclutamiento	Considerando su formación, la importancia de su rol en el proceso RSC y el conocimiento de las deficiencias del mismo, permitirá el desarrollo óptimo de la implementación del Sistema de Gestión por competencias.
Responsable de Capacitación	Considerando su formación, y que juega un papel importante en el reclutamiento interno en la empresa, y en el proceso de capacitación de personal; permitirá tener una visión amplia del alcance de la propuesta.
Asistente de Recursos Humanos	Considerando su conocimiento del proceso, su función como gestor de los indicadores del área y de la implementación de estrategias, permitirá el alineamiento a los objetivos del área.
Responsable de Calidad	Considerando que se encarga de la gestión de calidad del SIG de la empresa, del cumplimiento de las metas de cada área, del correcto llenado de la evaluación de desempeño y de la documentación auditable de la empresa, permitirá que la implementación se alinee a las políticas y estándares de la empresa y el correcto seguimiento del mismo.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, se tomó en cuenta la participación de dos de los intervinientes de RH en el proceso, del Responsable de Calidad del área Administración SIG y del Asistente de Recursos Humanos, con la finalidad que el proceso sea gestionado desde las perspectiva del área de Recursos Humanos, pero alineado al sistema de gestión actual manejado en la compañía.

Identificación de Competencias esenciales

Selección de expertos

Se definirá al grupo de expertos que se encargarán de la identificación de las competencias esenciales. La selección se muestra en la Tabla 32.

Tabla 32 Conformación del Grupo de Expertos – Competencias esenciales

Participante	Propósito del rol
Jefe de Recursos Humanos	Se encargará de enmarcar las propuestas del resto de expertos, en el sistema de competencias, viendo la funcionalidad y el ajuste a la realidad de las mismas. Su participación es permanente dentro de todo el proceso.
Jefe de Administración	Se encargará de validar que las competencias se alineen a los objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo definidas en el planeamiento estratégico de la empresa. Su participación es permanente dentro de todo el proceso.
Gerente General	Se encargará de validar que las competencias se alineen a la misión, visión y cultura organizacional de la empresa. Su participación es permanente dentro de todo el proceso.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, la selección toma en cuenta tres participantes, con la finalidad de que se eliminen los empates al momento de escoger una competencia esencial. Es importante resaltar, que dicha selección se realizó tomando en cuenta a los intervinientes regulares de algún proyecto de mejora relacionado al personal de La Empresa.

Determinación de competencias esenciales

Para la determinación de las competencias esenciales se propone la utilización del formato mostrado en la Ilustración 45, el cual lista diecisiete competencias potenciales a ser escogidas por los expertos.

El formato cuenta con tres secciones:

- Nombre de la competencia: Se describe el nombre de las competencias propuestas. Aquellas que cuentan con el símbolo (*), reflejan valores o principios de la empresa.
- Descripción de la competencia: Se detalla una breve descripción extraída de la bibliografía de la autora. Dicha descripción debe ser redefinida, una vez que se seleccionen las competencias, alineándola al lenguaje y cultura organizacional.

- Evaluación de la competencia: Se muestra una evaluación, que emplea una escala de Likert de cinco valores, siendo uno, el valor inferior, cinco, el valor superior y tres, el valor intermedio.

Ilustración 45 Formato - Identificación de competencias esenciales

Determinación de Competencias esenciales									
		1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo			
ítem	Competencia	Descripción			1	2	3	4	5
1	Compromiso	Actitud de enfocarse, dedicarse y vincularse a un propósito común (objetivos de la empresa), superando aquellos obstáculos que pueden aparecer durante el logro de los objetivos.							
2	Equidad	Actitud de otorgar a los clientes internos y externos, proveedores y otros grupos de interés lo que les corresponde sin favorecer o perjudicar a otro.							
3	Orientación al cliente	Capacidad enfocada en ayudar en los problemas que puedan tener los clientes, anticipar y satisfacer sus necesidades y deseos a largo plazo.							
4	Orientación a los resultados (*)	Capacidad enfocada en los resultados a obtener por encima del proceso para lograrlo, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante la toma de decisiones.							
5	Calidad del trabajo	Capacidad de realizar sus funciones de forma adecuada, clara y lógica, monitoreando y verificando constantemente el trabajo realizado o la información provista.							
6	Adaptabilidad al cambio (*)	Capacidad para modificar la forma preferida de hacer las cosas con la finalidad de amoldarse a los diferentes cambios establecidos para alcanzar determinados objetivos.							
7	Perseverancia (*)	Capacidad de mantener puntos de vista y planes de acción pese a la adversidad.							
8	Integridad (*)	Capacidad para actuar de manera honesta, justa y ética, mostrando consistencia en palabras y acciones.							
9	Flexibilidad	Capacidad para trabajar en distintas situaciones y con personas o grupos diversos, alorando y comprendiendo posturas distintas o puntos de vista encontrados.							
10	Desarrollo de las personas	Capacidad para desarrollar a las personas, enfocándose a desbloquear y canalizar el potencial de las personas. Incluye la capacidad de designar y asignar capital humano de la forma más efectiva y eficiente, para apoyar							
11	Responsabilidad (*)	Capacidad para cumplir con los compromisos e implementar decisiones que han sido acordadas, mantenimiento confidencialidad con información sensible, reconociendo y aprendiendo de los errores sin culpar a otros y reconociendo el impacto de su comportamiento.							
12	Respeto por los demás	Capacidad para dar a los otros un trato digno y equitativo, para resolver conflictos interpersonales de manera constructiva.							
13	Aprendizaje continuo (*)	Capacidad y disposición de aprender de la experiencia y posteriormente aplicar ese aprendizaje para desempeñarse con éxito en condiciones nuevas.							
14	Comunicación	Capacidad de expresarse claramente en conversaciones e interacciones con otros de forma oral y escrita.							
15	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar con otros hacia un objetivo compartido, participando activamente, compartiendo responsabilidades y recompensas y contribuyendo a la capacidad del equipo.							
16	Liderazgo	Capacidad para influir, inspirar y motivar a personas a su alrededor para que participen y tomen medidas en el logro de un objetivo en común.							
17	Tolerancia a la presión	Capacidad para actuar y enfrentar con eficacia situaciones difíciles manteniendo un rendimiento óptimo.							

(*) Forman parte de los valores de la empresa

Fuente: (Alles, 2006) Adaptado
Elaboración propia

Una vez se aplique, una primera ronda para la evaluación de las competencias empleando el formato mostrado en la Ilustración 45, se debe proceder a realizar el cálculo del puntaje obtenido, para definir qué competencias fueron escogidas en base al criterio de los expertos. Se debe escoger un máximo de diez competencias.

Se debe aplicar una segunda ronda para la reevaluación de las competencias seleccionadas en la primera ronda, para obtener como resultado final, las cinco a siete competencias esenciales que deben tener los trabajadores de la empresa.

Una vez seleccionadas, deben ser desarrolladas, de la siguiente manera:

1. Asignar un código a la competencia, el cual se conforme de la siguiente manera: C – E – ##, en el cual C: competencia, E: específica y ##: es un número de dos dígitos que inicia por 01. Ningún código de competencia debe ser repetido.
2. Establecer una definición de la competencia por cada uno de los grupos funcionales de la empresa, siendo 1: nivel operativo (operadores, mecánicos, soldadores), 2: nivel técnico/administrativo (responsables, asistentes, líder de equipo), 3: nivel supervisión (jefes de área y asistentes de jefe) y 4: nivel ejecutivo (administradores, gerentes)
3. Establecer evidencias de desempeño u comportamiento que debe demostrar el trabajador para manifestar que posee la competencia en evaluación.

La información de la competencia debe plasmarse en el formato señalado en la Ilustración 46.

Ilustración 46 Formato - Perfil de Competencia Esencial

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="background-color: #FFD700; padding: 5px; border: 1px solid black; border-radius: 10px;"> La Empresa </div> <div style="text-align: center;"> PERFIL DE COMPETENCIA ESENCIAL C-E-## : NOMBRE DE LA COMPETENCIA </div> </div>			
Descripción:			
Nivel	Definición	Grupo funcional	Evidencia de desempeño
1		Operativo	1. 2. 3. 4. 5.
2		Técnico/Administrativo	1. 2. 3. 4. 5.
3		Supervisión	1. 2. 3. 4. 5.
4		Ejecutivo	1. 2. 3. 4. 5.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la metodología, se deberá contar con siete perfiles de competencias esenciales en total, los cuales servirán como documento línea base del proceso de Reclutamiento para todos los puestos. Complementarán la información descrita en el descriptor de puesto.

Esta información permitirá al Responsable de Reclutamiento, realizar preguntas que permitan evidenciar los comportamientos o desempeños que reflejen si el candidato posee la competencia.

Identificación de competencias técnicas

Selección de expertos

La Tabla 33 muestra al grupo de expertos que se encargarán de la identificación de las competencias técnicas.

Tabla 33 Conformación del Grupo de Expertos – Competencias técnicas

Participante	Propósito del rol
Trabajador experto del área	Se encargará de describir los desempeños observables (evidencias) para alcanzar la competencia. Su participación es esporádica.
Jefe de Área	Se encargará de definir las competencias para los diferentes puestos asignados a su área y de validar la información proporcionada por el trabajador experto. Su participación es permanente dentro de todo el proceso.
Jefe de Recursos Humanos	Se encargará de ver la viabilidad y desarrollo de las competencias técnicas propuestas, asimismo que se encuentren alineadas a las funciones y propósito de los puestos. Su participación es permanente dentro de todo el proceso.
Gerente General	Se encargará de validar y seleccionar las competencias más importantes para la ejecución correcta de las funciones del puesto. Su participación es permanente dentro de todo el proceso.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, la selección toma en cuenta cuatro participantes, de los cuales solo tres de ellos, Jefe de Área, Jefe de Recursos Humanos y Gerente General, son quienes se encargarán de definir y seleccionar y validar la competencia técnica. El cuarto experto, el trabajador experto del área en evaluación, es quien se encargará de definir las evidencias observables y conocimientos específicos que deben tener los ocupantes del puesto para cada una de las competencias.

Determinación de competencias técnicas

Para la determinación de las competencias técnicas se propone la utilización del formato mostrado en la Ilustración 47, el cual se compone de la siguiente estructura:

- Encabezado: Se compone de tres ítems: Nombre del área, código del puesto y nombre del puesto evaluado.
- Cuerpo: Se compone de tres secciones:
 - Definición de las actividades principales: Se destacan las principales actividades que realiza el ocupante del puesto, esta información debe estar cruzada con la del descriptor de puesto.
 - Definición de evidencias de desempeño: Se describen los principales desempeños asociados al cumplimiento de una actividad. Se debe asignar la actividad a la que corresponde dicho desempeño y asignar a una o varias categorías de puesto.

- Definición de evidencias de conocimiento: Se describen los conocimientos específicos asociados a la mejora o desarrollo de un desempeño. De la misma manera, debe ser asignado a una o varias categorías de puesto.



Ilustración 47 Formato - Identificación de competencias técnicas

Determinación de Competencias técnicas		
Código de puesto: _____	Área: _____	
Nombre del puesto evaluado: _____		
Definición de actividades principales		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
Definición de evidencias de desempeño		
Deben ser redactado, respondiendo a las preguntas: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Cuándo? y ¿Por qué o para qué?	Actividad asociada	Categoría
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
Definición de evidencias de conocimiento		
Se debe colocar qué conocimientos específicos debe tener para el desempeño correcto de las actividades.	Desempeño asociado	Categoría
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Fuente: Tecsup (Adaptado)
Elaboración propia

La agrupación de las actividades debe realizarse tomando en consideración que un puesto puede tener como máximo cuatro competencias. Una vez mapeadas las competencias, deben plasmarse en el formato mostrado en la Ilustración 48.

Ilustración 48 Formato - Perfil de Competencia Técnica

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; background-color: #FFD700; color: black; font-weight: bold; font-size: small;">La Empresa</div> <div style="text-align: center;"> <p>PERFIL DE COMPETENCIAS TÉCNICA</p> <p>CÓDIGO DEL PUESTO: NOMBRE DEL PUESTO</p> </div> </div>				
Código Competencia	Nombre Competencia	Actividades clave	Evidencia de desempeño	Evidencia de conocimiento
C-T-##			1.	
			2.	
C-T-##			3.	
			1.	
C-T-##			2.	
			3.	
C-T-##			1.	
			2.	
C-T-##			3.	
			1.	
C-T-##			2.	
			3.	
C-T-##			1.	
			2.	
C-T-##			3.	
			1.	
C-T-##			2.	
			3.	

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia, el formato tiene la siguiente estructura:

- Código de competencia: Las competencias están codificadas, empleando la siguiente secuencia C – T – # #, en la cual C: competencia, T: técnica y ## debe ser reemplazada por dos números, iniciando del 01. Ningún código de competencia debe ser repetido.
- Nombre de la competencia: Se debe asignar un nombre a la competencia identificada.
- Nivel de competencia: Se debe asignar un nivel de dominio de la competencia, del 1 al 4, aplicando la siguiente tabla:

Tabla 34 Nivel de dominio de competencia técnica

Nivel	Definición
1	Demuestra habilidades y conocimientos para el desempeño de una tarea estandarizada de baja complejidad. Requiere de supervisión permanente para la ejecución de la tarea.
2	Demuestra habilidades y conocimientos para el desempeño de una tarea estandarizada de mediana complejidad. Requiere de supervisión esporádica para la ejecución de la tarea.
3	Demuestra habilidades y conocimientos para el desempeño de actividades de alta complejidad o que implica manejo de personal. No requiere supervisión para la toma de decisiones.
4	Demuestra habilidades y conocimientos para el desempeño de actividades que implican la gestión y planificación de variables en diversos contextos.

Fuente: Elaboración propia

- Actividades clave: Se deben colocar las actividades clave asociadas a dicha competencia
- Evidencia de desempeño: Se deben colocar las evidencias o indicadores de desempeños identificados para esa actividad.
- Evidencia de conocimiento: Se deben colocar las evidencias de conocimiento asociados a los desempeños.

Esta información será relevante para el proceso RSC, en el sentido que el entrevistador podrá realizar preguntas enfocadas a identificar si es que el candidato posee los conocimientos y habilidades requeridas.

Matriz de puesto vs competencia

Como resultado de la propuesta, se deberá contar con una matriz que muestre en la intersección de las variables puesto y las competencias, el nivel de dominio de competencia.

La Ilustración 49 muestra el formato de la matriz puesto – competencia. El formato sigue la siguiente estructura:

- Puestos del área: Muestra el código y nombre del puesto.
- Competencias esenciales: Muestra las competencias esenciales identificadas para La Empresa, con su código y nombre correspondiente.
- Competencias específicas: Muestra las competencias técnicas identificadas para el área, con su código y nombre correspondiente.
- Nivel de dominio: Muestra el nivel que tiene la competencia para el puesto correspondiente (en la intersección de ambas).

Ilustración 49 Formato - Matriz de puesto vs competencia

La Empresa

MATRIZ PUESTO - COMPETENCIA

ÁREA _____

CÓDIGO DEL PUESTO	CÓDIGO DE LA COMPETENCIA PUESTO	COMPETENCIAS ESENCIALES							COMPETENCIAS TÉCNICAS													
		C. ESENCIAL 1	C. ESENCIAL 2	C. ESENCIAL 3	C. ESENCIAL 4	C. ESENCIAL 5	C. ESENCIAL 6	C. ESENCIAL 7	C. TÉCNICA 10	C. TÉCNICA 11	C. TÉCNICA 12	C. TÉCNICA 13	C. TÉCNICA 14	C. TÉCNICA 15	C. TÉCNICA 16	C. TÉCNICA 17	C. TÉCNICA 18	C. TÉCNICA 19	C. TÉCNICA 20	C. TÉCNICA 21		
F-AREA-01	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		3		3		3			3		3		4								
F-AREA-02	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		3		3		3					2				2	3					
F-AREA-03	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	3			3		3							2	2	2	3					
F-AREA-04	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		3				3	3		3	2											
F-AREA-05	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		2	2	2							3	3									
F-AREA-06	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX			2	2							2	2									
F-AREA-07	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX			2	2							1	1									
F-AREA-08	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX			2	2													2	2	2		
F-AREA-09	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		4		4	4		4		4		4										

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la ilustración anterior, una competencia puede pertenecer a diferentes puestos.

La matriz permite visualizar aquellos puestos relacionados entre sí, por la cual se podría identificar la línea de sucesión de esa familia de puestos. En la Ilustración 49, se puede identificar que los puestos F-ÁREA-05, F-ÁREA-06 Y F-ÁREA-07 poseen las mismas competencias, tanto en esenciales y técnicas. Sin embargo, sus competencias técnicas tienen niveles distintos, lo cual señala que para que un trabajador que ocupa el puesto F-ÁREA-07 debe de subir de nivel para pasar al puesto F-ÁREA-06. Esta información es relevante para el reclutamiento interno y planes de sucesión de carrera. Asimismo, está directamente relacionada con el tema de capacitación y desarrollo de personal.

4.3.1.4. Recursos

Tiempo

Para las competencias esenciales, se define un tiempo estimado de tres semanas, tomando en cuenta la participación del comité de competencias y del grupo de expertos.

Para las competencias técnicas, se define los tiempos en base a la cantidad de puestos existentes por cada una de las áreas, tal y como se muestra a continuación.

Tabla 35 Tiempo estimado – Identificación de competencias técnicas

Área	N° de Puestos	Tiempo estimado
Administración	23	10 semanas
Planta de Ensamblaje	6	3 semanas
Producción	7	3 semanas
Producción Planta	7	3 semanas
Logística	4	2 semanas
Mantenimiento	6	2 semanas
Operaciones	9	4 semanas
Recursos Humanos	12	5 semanas
Tecnología e Información	5	2 semanas

Fuente: Elaboración propia

Con base a esa información se establecerá el siguiente cronograma.

Tabla 36 Cronograma de Implementación del sistema de competencias

Mes	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8							
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Competencias esenciales																																				
Para todas las áreas	█																																			
Competencias técnicas																																				
Administración	█																																			
Planta de Ensamblaje									█																											
Producción													█																							
Producción Planta																	█																			
Logística																					█															
Mantenimiento													█																							
Operaciones																					█				█											
Recursos Humanos																									█											
Tecnología e Información																													█							

Fuente: Elaboración propia



4.3.2. Utilización de nuevas fuentes de reclutamiento

4.3.2.1. Objetivo general

Utilizar nuevas fuentes de reclutamiento, que permitan obtener un mayor alcance a candidatos, de acuerdo con los diferentes niveles de mando de los puestos.

4.3.2.2. Objetivo específico

- Disminuir el tiempo implicado en el reclutamiento.
- Aumentar el volumen y calidad de candidatos potenciales para ocupar con una vacante.

4.3.2.3. Desarrollo

Considerando que actualmente la empresa utiliza únicamente CompuTrabajo y el diario local para realizar el reclutamiento de candidatos, lo cual ocasiona que la disponibilidad de candidatos potenciales para el puesto sea baja o implique un mayor tiempo de espera, es que se propone la utilización de nuevas fuentes de reclutamiento, las cuales se ven reflejadas en la Tabla 37.

Tabla 37 Nuevas fuentes de Reclutamiento

Nivel de mando	Tipo de fuente	Externo	
		Bajo	Indeed CompuTrabajo
Medio	Bumeran		
Alto	LinkedIn		

Fuente: Elaboración propia

Bolsas de Empleo

Se propone la utilización de la fuente actual, CompuTrabajo y el uso de las nuevas fuentes Indeed (reemplazará la utilización del diario local) y Bumeran. Para ambas fuentes nuevas, se propone la contratación de la membresía anual, la cual permite publicar ofertas laborales sin restricción alguna. Parase propone la contratación de la membresía anual. Para el caso de LinkedIn, únicamente la creación de una página de la empresa, la cual sea utilizada por el Responsable de Reclutamiento y que publique ofertas laborales asociadas a alguna de las bolsas de empleo descritas.

La selección de la bolsa correspondiente se realizará mediante la identificación del nivel de mando de los puestos, indicado en la “Identificación del Puesto” del Descriptor de Puesto, como se muestra en la Ilustración 50.

Ilustración 50 Formato Descriptor de puesto - Propuesto

La Empresa	DESCRIPTOR DE PUESTO		Código:	DES-XXX-XX
	XXXXXXXXXXXXXXXXXX		Versión:	B
			Fecha:	Enero 2019
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
Área:		Ubicación:		
Reporta a:				
Personal a cargo:				
Relaciones internas:				
Relaciones externas:				
Nivel de mando		Alto	Medio	Bajo
II. PROPÓSITO DEL PUESTO				
III. FUNCIONES PRINCIPALES				
IV. PERFIL DEL PUESTO				
Formación:				
Experiencia:				
Factores de calificación:	Licencia de conducir:		Observaciones:	
	Categoría:			
	Idioma	Nivel:		
		Básico	Intermedio	Avanzado
	Software:	Nivel:		
		Básico	Intermedio	Avanzado
Competencias: (Ver perfil de competencia para mayor detalle)	Nombre:		Nivel requerido	
			1	2
	C-E-##	Competencia Esencial ##		x
	C-E-##	Competencia Esencial ##	x	
	C-E-##	Competencia Esencial ##		x
	C-E-##	Competencia Esencial ##	x	
	C-T-##	Competencia Técnica ##	x	
	C-T-##	Competencia Técnica ##		x
	C-T-##	Competencia Técnica ##		x
C-T-##	Competencia Técnica ##		x	

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el formato propuesto del descriptor de puesto incluye dos campos nuevos:

- Nivel de mando, el cual sirve para la elección de la bolsa de trabajo donde se publicará la oferta.
- Competencias, las cuales sirven para la descripción de la oferta laboral en las fuentes de trabajo.

Asimismo, se propone la utilización de un formato estandarizado para la publicación de la oferta laboral, con la finalidad que éste simplifique el llenado de datos de las diferentes plataformas de reclutamiento. Ver la Ilustración 51.

Ilustración 51 Formato de Oferta Laboral

I. Datos de la oferta	
Nro. De Solicitud	(Extraída de la Solicitud de Personal) Fecha _____
Puesto	(Extraída de la Solicitud de Personal) _____
Área o Proyecto	(Extraída de la Solicitud de Personal) _____
Nro. de vacantes	(Extraída de la Solicitud de Personal) _____
Funciones	(Extraída del Descriptor de Puesto) _____ _____
Requisitos	(Extraída del Descriptor de Puesto) _____ (Extraída de la Solicitud de Personal) _____ _____
Remuneración	(Rango extraído del Manual de Compensaciones y Remuneraciones) _____
II. Preguntas de filtro	
1. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el puesto?	
2. ¿Cuál es su expectativa salarial mensual?	
3. ¿Cuenta con disponibilidad para laborar en la ciudad o trabajar bajo régimen atípico? (de acuerdo a puesto)	
4. ¿Actualmente está laborando? (Sí o No)	

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la Ilustración 51, el formato cuenta con una estructura de dos secciones:

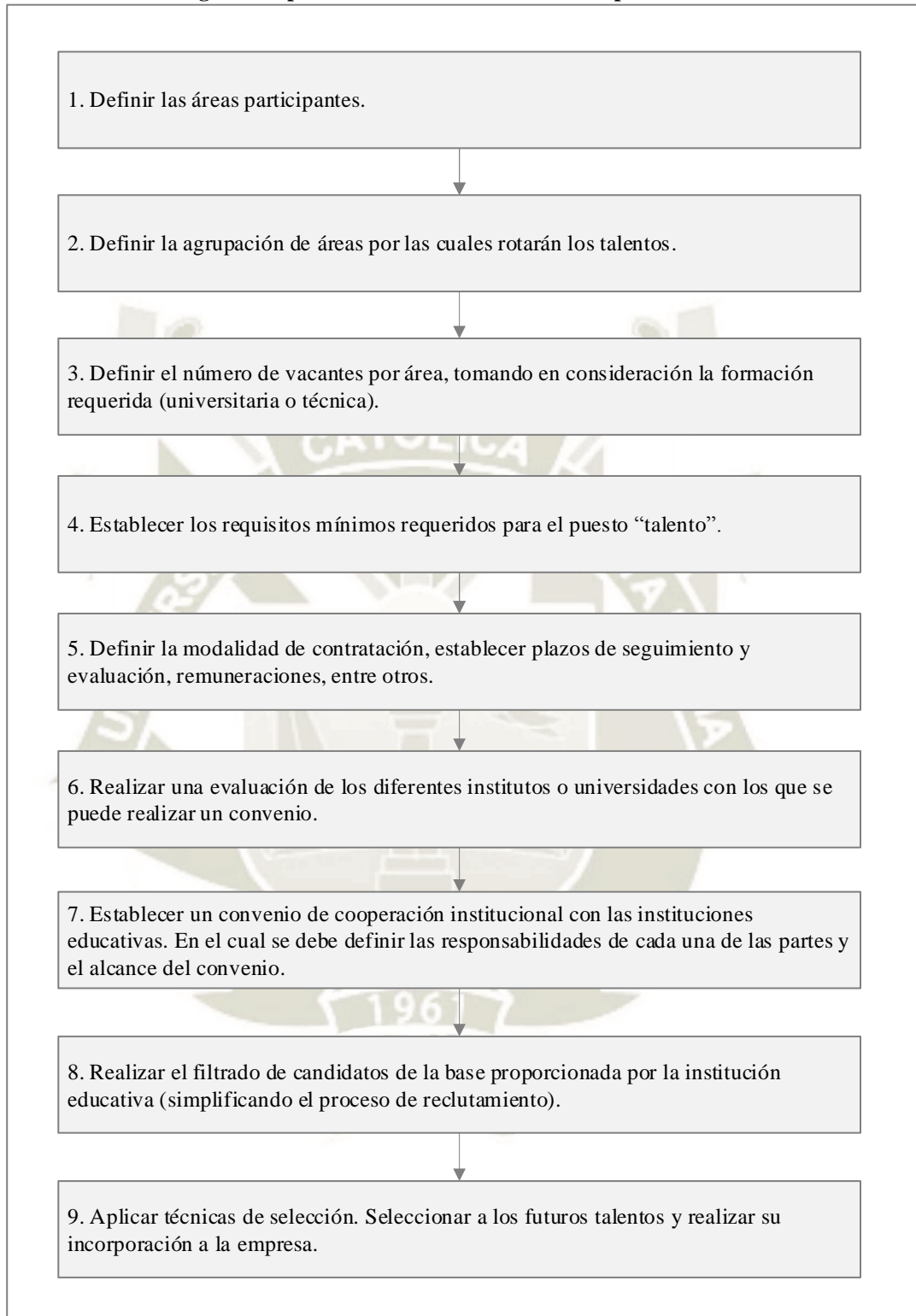
- Datos de la oferta: Muestra la información de la Solicitud de Personal y del descriptor de Puesto para los ítems: Nro. De Solicitud, Puesto, Área o proyecto, Nro. de vacantes, Funciones y Requisitos. El ítem Remuneración se obtiene del Manual de Compensaciones y Remuneraciones o del dato provisto por el Jefe de Recursos Humanos.
- Preguntas de filtro: Muestra cuatro preguntas que se les hará a los candidatos al momento de su postulación, con la finalidad de realizar un pre filtro.

Convenios de cooperación institucional

Se propone la contratación de personal mediante convenios con los institutos técnicos para la contratación de personal operativo y administrativo de nivel de mando bajo. Se propone la gestión de un programa llamado “Programa Formando Talentos”

La metodología que se empleará para la definición de convenios se muestra en la Ilustración 52.

Ilustración 52 Metodología de implementación de convenios de cooperación institucional



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la actividad 8 de la Ilustración 52, que este proceso simplificaría las etapas de Requerimiento y Reclutamiento. La etapa de Requerimiento sería definida una única vez y la parte de Reclutamiento se

manejaría por parte de la institución educativa. Igualmente, una vez concluido el programa, se contaría con un banco de candidatos potenciales, que ya tendrían la experiencia de haber laborado en la empresa y del que se conocería el performance durante su permanencia en la misma.

Se muestra el cronograma tentativo de implementación de los convenios con institutos técnicos o universitarios en la Tabla 38..

Tabla 38 Cronograma de Implementación convenios formativos

Mes Quincena	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4	
	1	2	1	2	1	2	1	2
Definir áreas participantes								
Definir agrupación de áreas								
Definir el número de vacantes								
Establecer requisitos								
Definir condiciones de contratación								
Realizar evaluación de institutos								
Establecer convenios con Instituciones Educativas								
Realizar el filtrado de candidatos								
Aplicar técnicas de selección								

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Planificación estratégica de la fuerza laboral

4.3.3.1. Objetivo general

Establecer dentro de la planificación estratégica de la empresa, la planificación de la fuerza laboral, mediante reclutamiento externo e interno de personal, para ello es importante conocer los plazos y restricciones existentes para cada uno de los proyectos con los cuales se trabaja. Asimismo, establecer campañas de reclutamiento de candidatos requeridos para el proyecto.

4.3.3.2. Objetivos específicos

- Eliminar las penalidades por parada de máquina, ocasionadas por falta de personal, ya sea personal que opera directamente las perforadoras o personal que cumple una función indirecta en la ejecución de la operación de los equipos.
- Identificar la criticidad de los proyectos, con la finalidad de conocer qué solicitudes deben ser priorizadas en base al tiempo de acreditación y restricciones existentes.
- Disminuir el tiempo implicado en el proceso de Reclutamiento.

4.3.3.3. Desarrollo

4.3.3.3.1. Priorización de los proyectos

Para poder definir la priorización de los proyectos, es de suma importancia conocer el tiempo que implica habilitar a un trabajador para un proyecto en específico y las restricciones existentes del mismo.

Para ello. como primer paso se realizará una matriz, en la cual se detallará el tiempo que tarda la empresa en habilitar a un trabajador de acuerdo con el proyecto al que se dirige.

Tabla 39 Tiempo de acreditación de personal

Proyecto	Duración en días			Total
	Espera de aptitud EMO	Inducción (habilitación)	Traslado a proyecto	
Cuajone	1	1	2	4
Casapalca	3	1	2	6
Coroccohuayco	5	2	1	8
Antapaccay	5	2	1	8
Pucamarca	4	1	1	6
Coimolache	3	1	2	6
Cerro Verde	5	3	0	8
Pallancata	3	1	2	6

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en los tres proyectos cuya duración en días es mayor son el proyecto de Cerro Verde, Coroccohuayco y Antapaccay con una duración total de 8 días. Sin embargo, cabe resaltar que aparte de la duración de habilitar a un trabajador, existen restricciones para cada uno de los proyectos.

La Tabla 40 muestra los dos tipos de restricciones impuestas por el cliente que afectan el proceso RSC. Se asignó el valor 1 para señalar la existencia de la restricción y el valor 0 para señalar que no existe tal restricción.

Tabla 40 Restricciones proyectos

Tipo	Descripción	Valor
Antigüedad del personal en la empresa	No se admite personal con experiencia menor a 1 año laborando en la empresa.	1
	No existe restricción de antigüedad de personal	0
Desaprobación de inducción externa	No se admite personal que desaprueba o falta más de 2 veces la inducción externa	1
	No existe límite de faltas o desaprobaciones	0

Fuente: Elaboración propia

Se evaluará cada uno de los proyectos en base a los dos tipos de restricciones detallados en la tabla anterior. Los resultados se señalan en la Tabla 41.

Tabla 41 Evaluación de restricciones por cada proyecto

Proyecto	Antigüedad del personal	Desaprobación de inducción	Total
Cuajone	0	0	0
Casapalca	0	1	1
Coroccohuayco	0	1	1
Antapaccay	0	1	1
Pucamarca	0	0	0
Coimolache	0	1	1
Cerro Verde	1	1	2
Pallancata	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Después de la evaluación, se observa que los únicos proyectos que no muestran restricción alguna son Cuajone, Pucamarca y Pallancata.

En base al tiempo que tarda la empresa en habilitar un trabajador y a las restricciones existentes, se muestra en la Tabla 42 la priorización de proyectos.

Tabla 42 Priorización de proyectos

Proyecto	Duración	Restricciones	Priorización
Cerro Verde	8	2	Alta
Coroccohuayco	8	1	Alta
Antapaccay	6	1	Media
Casapalca	6	1	Media
Coimolache	6	0	Baja
Pallancata	6	0	Baja
Pucamarca	6	0	Baja
Cuajone	4	0	Baja

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar existen 3 proyectos con restricción alta: Cerro Verde, Coroccohuayco y Antapaccay; 2 proyectos con restricción media: Casapalca y Coimolache; y 3 proyectos con restricción baja: Pallancata, Pucamarca y Cuajone.

El personal destinado a Cerro Verde, debe ser seleccionado de los proyectos Pucamarca o Cuajone, dado que el tiempo requerido para su habilitación es menor y no existen restricciones en estos últimos, por lo que se puede cubrir ambos proyectos con personal nuevo.

4.3.3.3.2. Campañas de reclutamiento de personal

Con la finalidad de evitar la imposición de multas por parte de los clientes, por no cumplir con el personal mínimo operando, se propone que la empresa establezca campañas de reclutamiento y selección de personal operativo periódicas a lo largo del año, con la finalidad de contar con un banco o base de postulantes que la empresa conserve y utilice cuando exista la necesidad por ampliación de proyectos actuales o expansión a nuevos proyectos.

La campaña busca realizar el reclutamiento masivo interno y externo para los puestos: ayudante perforista, perforista y conductor de proyecto.

Recursos

En la Tabla 43 se muestran los participantes de la propuesta y las funciones que desempeñarán.

Tabla 43 Responsables de las campañas de reclutamiento

Participante	Propósito del rol
Asistente de Recursos Humanos	Se encargará de elaborar el formulario para que los candidatos puedan completar sus datos personales y de sincronizar dicha información con el software que utilice Reclutamiento.
Responsable de Reclutamiento	Se encargará de revisar la información recopilada y realizar los filtros correspondientes de acuerdo a la necesidad. También, citará a los candidatos, y les aplicará la entrevista grupal
Jefe de Operaciones	Se encargará de asignar uno o más responsable que pueda participar en la entrevista grupal para que pueda validar los conocimientos técnicos de los participantes.
Jefe de Recursos Humanos	Se encargará de dar seguimiento al cumplimiento del cronograma de las campañas de reclutamiento y selección de personal y buscar la mejora continua del mismo.

Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior se tienen cuatro responsables de las campañas de reclutamiento de personal, tres del área de Recursos Humanos y uno del área de Operaciones.

Seguidamente, se muestra la tabla de los recursos físicos y virtuales requeridos para la propuesta

Tabla 44 Recursos necesarios para las campañas de reclutamiento

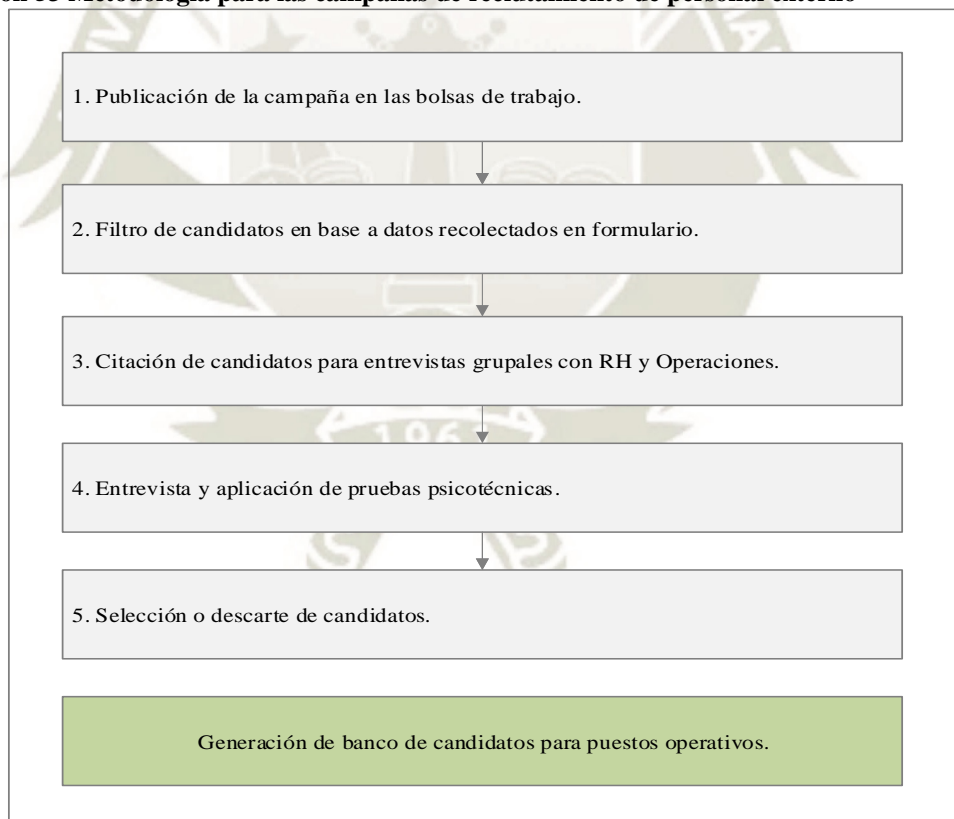
Recurso	Observación	Realidad
Cuenta para la generación de formulario web	Se recomienda la utilización de la cuenta de correo Gmail que maneja actualmente la empresa, la cual permite la utilización de una herramienta complementaria para la creación de formularios.	La empresa cuenta con una cuenta corporativa de Google
Cuentas de acceso a bolsas de empleo	Se recomienda la publicación del link para el llenado del formulario en las diferentes bolsas de empleo CompuTrabajo e Indeed.	Se recomienda en la propuesta 4.3.2.
Formatos de entrevista	Se recomienda la aplicación de una entrevista grupal.	Se recomienda en la propuesta 4.3.4.
Auditorio	Se considera la utilización de un auditorio, debido a la gran magnitud de personas que se entrevistarán	La empresa cuenta con un auditorio con capacidad

Elaboración propia

Metodología

Con la finalidad de mostrar cómo es que se llevaría a cabo el proceso de campañas de reclutamiento, se muestra la metodología empleada en la Ilustración 53.

Ilustración 53 Metodología para las campañas de reclutamiento de personal externo



Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la Ilustración 53, el reclutamiento externo mediante estas campañas, tiene un total de cinco actividades principales, la sexta se considera el resultado de las campañas. La estimación de la duración del proceso de Reclutamiento y Selección se detalla en la Tabla 45.

Tabla 45 Duración del proceso RS

N°	Actividad	Duración	Días											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Publicación de las campañas	1	■											
2	Filtro de candidatos	2		■	■									
3	Citación de candidatos	1				■								
4	Entrevista y pruebas psicotécnicas	3					■	■	■			■		
5	Selección de candidatos	2											■	■

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo señalado en la Tabla 45, la duración estimada del proceso es de 10 días, tomando en consideración que se tiene un día de descanso por semana.

El reclutamiento externo se realizará mediante una publicación en las bolsas de empleo CompuTrabajo e Indeed. Existirá un link que llevará a los participantes a completar un formulario como el mostrado en la Ilustración 54.

Ilustración 54 Formulario de Campaña de Reclutamiento

Ayudante perforista de diamantina

Para los interesados en participar en el proceso de selección de 'La empresa', favor de completar la siguiente información personal.

*Obligatorio

Dirección de correo electrónico *

Tu dirección de correo electrónico

Datos personales

1. Número de DNI *

Tu respuesta

Apellidos Paterno * **Apellido Materno ***

Tu respuesta Tu respuesta

Nombres * **Fecha de nacimiento ***

Tu respuesta Fecha
dd/mm/aaaa

Número de teléfono de contacto *

Tu respuesta

Ciudad de Residencia *

Elige ▼ →

- Arequipa
- Tacna
- Cuzco
- Puno
- Lima

Nivel de formación *

Elige →

- Secundaria
- Técnica (en curso o incompleta)
- Técnica (completa)
- Universitaria (en curso o incompleta)
- Universitaria (completa)

Carrera o Especialidad (en caso de no contar por favor escribir N.A.) *

Tu respuesta _____

Experiencia profesional

¿Cuántos años de experiencia tiene como Ayudante perforista de diamantina? *

Elige →

- Menos de 3 meses
- De 3 a 6 meses
- De 6 meses a 1 año
- Más de un año

¿En qué organización o empresa se desempeñó en su última posición? *

Tu respuesta _____

¿Cuánto tiempo laboró o labora en su última posición? *

Elige →

- Menos de 3 meses
- De 3 a 6 meses
- De 6 meses a 1 año
- Más de un año

Marque los proyectos mineros en los cuáles trabajó *

<input type="checkbox"/> Coroccohuayco o Antapaccay	<input type="checkbox"/> Cujone o Toquepala
<input type="checkbox"/> Cerro Verde	<input type="checkbox"/> Pallancata
<input type="checkbox"/> Pucamarca	<input type="checkbox"/> Coimolache
<input type="checkbox"/> Casapalca o Venturosa	<input type="checkbox"/> Ninguno
	<input type="checkbox"/> Otros

¿Laboró anteriormente en interior mina? *

Sí No

¿Cuánto tiempo laboró en interior mina? *

Elige →

- Menos de 3 meses
- De 3 a 6 meses
- De 6 meses a 1 año
- Más de un año
- No laboré en interior mina

Expectativas laborales

¿Cuál es su pretensión salarial? *

Tu respuesta _____

¿Cuál es su disponibilidad para iniciar a trabajar? *

Tu respuesta _____

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la ilustración, el formulario cuenta con una estructura de tres secciones:

- Datos personales: incluye preguntas para obtener información sobre los datos personales, de contacto y de educación.
- Experiencia laboral: incluye preguntas sobre los años de experiencia, empresas y lugares de trabajo, permanencia, entre otros.

- Expectativas laborales: incluye preguntas sobre la pretensión salarial y disponibilidad.

El formulario se adapta a las necesidades del puesto. Para el puesto de conductor de proyecto, se le solicitará el tipo de licencia de conducir y la experiencia en los diferentes tipos de equipos que necesita la empresa.

Se filtrará a los candidatos de acuerdo con los años de experiencia que posean, lugares donde trabajaron, lugar de residencia y si sus pretensiones salariales se encuentran dentro del rango definido por la empresa.

A los que cumplan con los requisitos se les citará para que puedan asistir a la empresa en las fechas definidas para cada una de las campañas. Se realizará una presentación general de la empresa, se les aplicará entrevistas grupales y pruebas psicotécnicas, realizadas por Recursos Humanos y Operaciones, y, por último, se revisará su formación y experiencia laboral, mediante su hoja de vida.

Una vez que se validen las competencias observadas en las entrevistas y se haya validado, se procederá a ingresar en la base de candidatos el estatus de los candidatos: seleccionado, posible seleccionado (se debe aplicar otra prueba, una entrevista individual o realizar referencias laborales) o descartado. Como resultado se obtiene un banco de candidatos preseleccionados.

El Reclutamiento Interno, se realizará en base a la evaluación de desempeño del trabajador y al desarrollo de sus competencias durante el periodo de evaluación.

Cronograma

Se considerará la realización de dos campañas de reclutamiento externo a lo largo del año. Las cuales se realizarán en los meses de febrero y junio.

La selección de las fechas, se realizó tomando en consideración los siguientes factores:

- Entre los meses de diciembre y febrero, los clientes no buscan ampliar sus proyectos de exploración o iniciarlos, dado que las condiciones climáticas no son las óptimas. La campaña de febrero servirá para aquellos proyectos que inicien o se amplíen en los dos meses posteriores.
- En los meses julio, agosto y setiembre existe mayor demanda de personal, por lo cual se consideró oportuno realizar una segunda campaña en el mes de junio.

Se considerará la realización de una campaña de reclutamiento interno, la cual se desarrollará en el mes de octubre, con la finalidad de evaluar el desempeño del trabajador durante el año en curso. Dicha información servirá para definir las brechas existentes entre el nivel de competencia que debe tener el trabajador para ser considerado en un ascenso y el nivel de competencia actual que posee.

Tabla 46 Cronograma de ejecución de campañas de reclutamiento externo

Campañas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
R. Interno												
Campaña 1												
R. Externo												
Campaña 1												
Campaña 2												

Fuente: Elaboración propia

4.3.4. Utilización de nuevas técnicas de selección

4.3.4.1. Objetivo general

Agilizar el proceso de selección, identificando de forma más acertada si es que los candidatos son idóneos para laborar en la empresa.

4.3.4.2. Objetivos específicos

- Implementar nuevas técnicas de selección que permitan identificar competencias requeridas en los postulantes.
- Identificar su correcta utilización y el alcance de las mismas dentro del proceso de selección.
- Disminuir la rotación de personal de la empresa.

4.3.4.3. Desarrollo

En base a la experiencia y formación del Responsable de Reclutamiento y del Jefe de Recursos Humanos, se definió la utilización de las siguientes técnicas para los diferentes puestos.

- **Assesstment Center:** Se propone la utilización de esta técnica para la identificación de potencial de los candidatos para ocupar una o varias vacantes que compartan competencias de acuerdo al perfil identificado, mediante dinámicas grupales.

Dentro de esta técnica se utilizará los siguientes métodos:

- **Pruebas situacionales:** se les presentará a los candidatos un caso/problema, cuya dificultad variará de acuerdo con el tipo de puesto que se desea cubrir, al cual deben buscarle diferentes alternativas de solución.
- **Pruebas de habilidades específicas:** se utilizarán diferentes dinámicas grupales y metodologías, que permitan identificar qué candidatos poseen las competencias del puesto y cuáles son aquellos que se adaptan mejor a la cultura organizacional de la empresa y la subcultura del área a la cual postulan.

- Entrevistas grupales: Se propone la utilización de esta técnica, para la identificación de candidatos que puedan ocupar cargos operativos en los que se requiere cubrir varias vacantes de un mismo puesto. Las entrevistas grupales serán realizadas por el Jefe de Operaciones u otro trabajador designado por el mismo y por el Responsable de Reclutamiento.
- Juego de roles: Se propone la utilización de esta técnica con la finalidad de identificar actitudes y reacciones que poseen los candidatos ante determinadas situaciones, asumiendo diferentes roles durante la ejecución de la misma. Para su ejecución se debe el responsable de reclutamiento debe preparar la dinámica que se empleará (definir el objetivo, la situación o problema, participantes internos, roles que se asumirán, entre otros).
- Entrevistas individuales: Se propone su utilización cuando se requiera conocer a profundidad la trayectoria profesional y competencias que tiene un postulante, cuando la cantidad de candidatos filtrados para ese puesto sea limitada. Asimismo, no se descarta su utilización cuando se requiere seleccionar a un candidato sobre otro (cuando ambos se consideran realmente adecuados para el puesto).
- Análisis de experiencia laboral: Se propone la utilización de esta técnica, para conocer y validar la experiencia profesional señalada por los candidatos en sus CV. La profundidad del análisis variará según el tipo de puesto al que postulen. En el caso de los puestos operativos, se enfocará en la validez de los certificados de trabajo y de cursos/certificaciones requeridos para su habilitación.
- Pruebas psicotécnicas: Se propone la utilización de esta técnica, pero mediante nuevas pruebas para la obtención de mayor información sobre la personalidad o actitud de un candidato. Se propone la utilización de la prueba DISC, para la evaluación de practicantes y puestos administrativos de mando bajo. Asimismo, la utilización de la prueba proyectiva del hombre bajo la lluvia, para los puestos operativos de mando bajo. Se propone conservar la utilización de la prueba Wartegg, dado que permite medir diferentes dimensiones.

Tabla 47 Matriz de aplicación de técnicas de selección

Técnicas	Programa de talentos	Puestos de mando bajo administrativos	Puestos de mando bajo operativos	Puestos de mando medio	Puestos de mando alto
Assesment Center	X	X		X	X
Entrevistas grupales			X		
Juegos de roles					X
Entrevistas individuales				X	X
Análisis de experiencia laboral		X	X	X	X
Pruebas - DISC	X	X			
psicotécnicas - Wartegg	X	X	X		
Total técnicas por tipo de puesto	3	4	4	3	3

Fuente: Elaboración propia

4.3.5. Implementación de módulo de ERP para Reclutamiento y Selección

4.3.5.1. Objetivo general

Mejorar la recolección de información en las etapas del proceso de Reclutamiento, Selección.

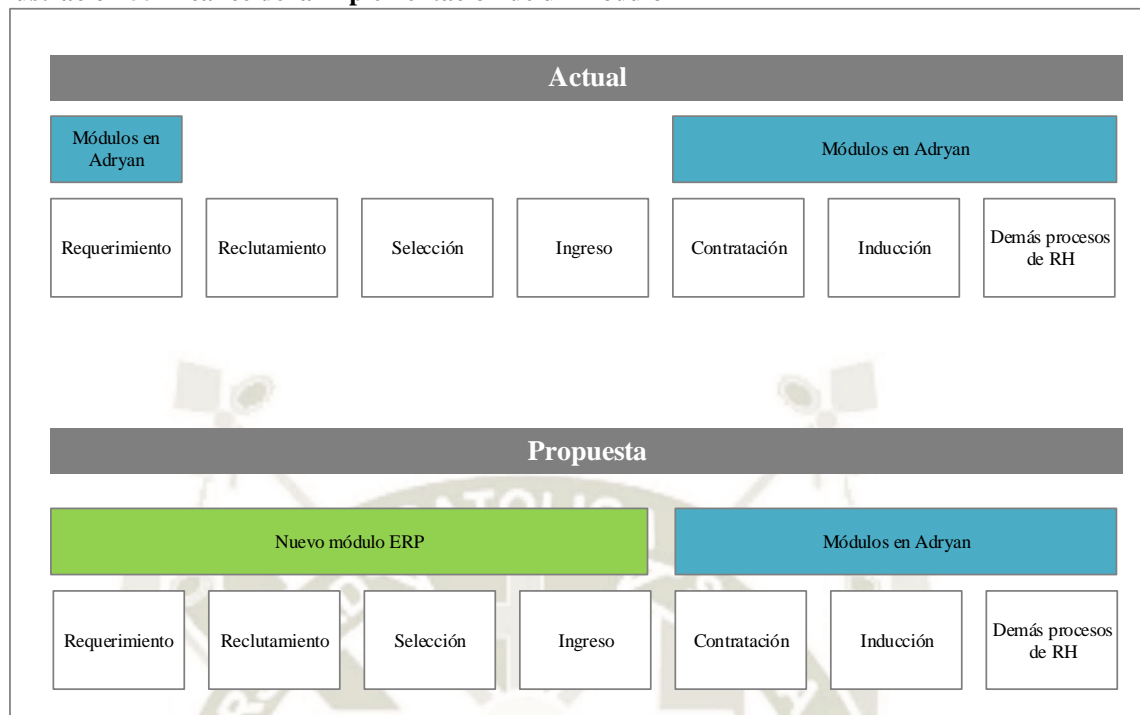
4.3.5.2. Objetivo específico

- Disminuir el tiempo implicado en la digitación o recolección de información.
- Disminuir el número de errores causados por el llenado manual de datos y la integración de los mismos.
- Contar con una base de información que permita el monitoreo del proceso RSC.

4.3.5.3. Desarrollo

Se define mediante la Ilustración 55, el alcance de la implementación de un módulo ERP para las etapas Requerimiento, Reclutamiento, Selección e Ingreso de personal.

Ilustración 55 Alcance de la implementación de un módulo ERP



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, la empresa cuenta con un módulo de Requerimiento en Adryan para la primera etapa, Requerimiento de Personal, sin embargo, en dicho ERP no se puede realizar trazabilidad del proceso, ni registrar datos de las etapas posteriores. Es por ello que, se propone la utilización de un módulo ERP para las etapas señaladas en la Ilustración 55.

A continuación, se muestra la utilización del módulo ERP para las etapas señaladas.

Requerimiento de Personal

Se propone la implementación de un submódulo de Requerimiento, en el cual los jefes de área puedan acceder mediante un usuario y contraseña, a una pantalla de acceso que les permita crear una solicitud de personal como se muestra en la Ilustración 56.

En esta etapa, a diferencia del proceso actual, se propone una única creación de la solicitud, de forma virtual. Esta pantalla refleja el modelo propuesto del formato.

Ilustración 56 Pantalla – ingreso de datos solicitud de personal

La Empresa		SOLICITUD DE PERSONAL	
Número de Solicitud	0101	Fecha de creación	5/08/2018
I. DATOS DEL SOLICITANTE			
ID/Registro	95847	Nombre	RODRIGO B.
Puesto	Jefe de Operaciones	Área	Operaciones
II. ESPECIFICACIONES DE LA SOLICITUD			
Puesto	F-OPE-10	CONDUTOR DE PROYECTO	
Nro. de Vacantes	3		
Proyecto o Área	ANTAPACCAY SUPERFICIE		
Tipo de contratación	CONTRATATO	Motivo	Ampliación de Proyecto
Formación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secundaria Completa ▪ Licencia de conducir AIIIC 		
Experiencia requerida	Al menos 2 años de experiencia en la operación de camiones cisterna, volquetes, camionetas en el sector minería o construcción.		
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia 1 ▪ Competencia 2 ▪ Competencia 3 ▪ Competencia 4 		
Otras conocimientos/habilidades	Debe contar con licencia de conducir roja para Antapaccay, para el manejo de sistemas.		

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el formato cuenta con una estructura de tres niveles:

- Encabezado: Se compone de dos campos, los cuales son obligatorios, y se crean por defecto.
 - Número de Solicitud: Campo autogenerado que muestra el número de la solicitud creada.
 - Fecha de Creación: Campo que coloca por defecto la fecha actual.
- Datos del solicitante: Se compone de cuatro campos, de los cuales se requiere únicamente el llenado de uno solo.
 - Id/Registro: Campo en el cual el solicitante coloca su registro y aparecen los siguientes datos por defecto: Nombre, puesto y área.

- Especificaciones de la solicitud: Se compone de diez campos, de los cuales se requiere el llenado de seis campos, el resto se llena por defecto en base a la selección de la información de los campos principales.
 - Puesto: Campo desplegable en el cual se debe seleccionar un puesto, de la base de puestos general que tiene la empresa, mediante el código asignado que tiene dicho puesto. Luego de su selección, el nombre del puesto, la formación, experiencia requerida y competencias aparecerán por defecto.
 - Número de Vacantes: Campo numérico en el cual se debe llenar el número de vacantes idénticas que se solicita cubrir.
 - Proyecto o área: Campo desplegable en el cual se selecciona el proyecto al cual se asignarán los candidatos una vez contratados. En caso el puesto pertenezca a un área administrativa u operativa de la Sede Arequipa, el campo será llenado por defecto.
 - Tipo de Contratación: Campo desplegable en el que se selecciona la modalidad de contratación: convenio (modalidad formativa), reclutamiento interno o reclutamiento externo.
 - Motivo de Contratación: Campo desplegable en el que se selecciona el por qué se requiere cubrir dicha solicitud, por ejemplo: Ampliación de proyecto, nuevo proyecto, licencia o permisos por salud, vacaciones, entre otros. Ello sirve a Recursos Humanos, para definir el tipo de contratación y el tiempo de la misma.
 - Otros conocimientos y habilidades: Campo libre en el cual el solicitante debe llenar, aquellas características extras que deben considerarse dentro del reclutamiento de los candidatos.

Este submódulo estará interrelacionado con la base de descriptores de puestos que maneja Administración SIG. Se debe mantener actualizada dicha información

Reclutamiento de personal

Se habilitará un submódulo de Reclutamiento, para que el Responsable de Reclutamiento lleve el control de los candidatos que recluta para una determinada solicitud de personal.

Ilustración 57 Pantalla – Ingreso de datos - reclutamiento de personal

La Empresa

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Nro. Solicitud

Puesto

Proyecto/Área

Aplicar filtro Limpiar filtro

Apellidos y Nombres	Teléfono	Proyecto	Puesto	Fuente	Fecha de Entrevista
CHIPANA CHOQUE WILI MIGUEL	955299481	ANTAPACCA Y SUPERFICIE	CONDUTOR DE PROYECTO	Fuente 1	05/01/2019
ROSAS COAQUIRA MARCO ANTONIO	983186965	ANTAPACCA Y SUPERFICIE	CONDUTOR DE PROYECTO	Fuente 1	05/01/2019
▶ CANAZA MAMANI HECTOR HUGO	996940505	ANTAPACCA Y SUPERFICIE	CONDUTOR DE PROYECTO	Fuente 1	05/01/2019
TAIPE TACO SADAM JOSE	945342818	ANTAPACCA Y SUPERFICIE	CONDUTOR DE PROYECTO	Fuente 1	05/01/2019

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la Ilustración 57, en el submódulo de Reclutamiento se manejará la siguiente información:

- Nombre y teléfono del candidato: Esos datos servirán para la comunicación con el candidato.
- Proyecto y puesto al que se dirige: Esos datos se muestran por defecto, de acuerdo con la solicitud de personal, sin embargo, pueden ser reasignados a otro proceso en caso se considere adecuado.
- Fuente: Dato que permitirá reconocer dónde fue encontrado el candidato (de qué fuente proviene: CompuTrabajo, Indeed, Bumeran, LinkedIn o diario local)
- Fecha de Entrevista: Dato que permitirá conocer la fecha de inicio del siguiente proceso.

Con dicha información, se podrá tener un adecuado control de los candidatos que fueron filtrados para un proceso, cuáles aceptaron continuar y cuáles se quedaron en esa etapa del proceso. Esta información también permitirá definir la efectividad de las diferentes fuentes de reclutamiento.

Selección de personal

Se habilitará un submódulo de Selección, para que el Responsable de Reclutamiento lleve el control de los candidatos que son seleccionados en el proceso y se registren los resultados de la entrevista. Se puede visualizar mediante la Ilustración 58, la estructura propuesta para el submódulo.

- Competencias: Se medirán las competencias que posee el candidato vs las competencias requeridas por el puesto.
- Resultados Recursos Humanos: Se recopilará la información resumen del Responsable de Recursos Humanos.
- Resultados Área designada: Se recopilará la información resumen del Jefe de Área.
- Estatus: Se colocará el estatus del candidato: seleccionado, descartado.

Ilustración 58 Pantalla – Ingreso de datos - selección de personal

La Empresa

SELECCIÓN DE PERSONAL

Candidato: CHIPANA CHOQUE WILI MIGUEL **Estatus**

	Nombre:	Nivel requerido				Nivel actual			
		1	2	3	4	1	2	3	4
		Competencias:	C-E-##	Competencia Esencial ##					
C-E-##	Competencia Esencial ##								
C-E-##	Competencia Esencial ##								
C-E-##	Competencia Esencial ##								
C-T-##	Competencia Técnica ##								
C-T-##	Competencia Técnica ##								
C-T-##	Competencia Técnica ##								
C-T-##	Competencia Técnica ##								

Resultados Recursos Humanos

Resultados Área designada

Fuente: Elaboración propia

Ingreso de personal

Se habilitará un submódulo de Ingreso como se muestra en la Ilustración 59, para que el Responsable de Reclutamiento lleve el control de la documentación recibida por el candidato, Nro. de cuenta bancaria, estatus de su EMO e Inducción Interna de Seguridad.

Ilustración 59 Pantalla – Ingreso de datos – ingreso de personal

La Empresa

INGRESO DE PERSONAL

Candidato: CHIPANA CHOQUE WILI MIGUEL

Cuenta Bancaria

Nro. Cuenta

Examen Médico

Fecha

¿Se programó?

Estatus

Inducción de Seguridad

Fecha

¿Asistió?

Estatus

IPERC/IDEAA

Documentos

Fotos	<input checked="" type="checkbox"/>	CV Documentado	<input checked="" type="checkbox"/>
DNI	<input checked="" type="checkbox"/>	Tiene D-H	<input type="text" value="NO APLICA"/>
Antecedentes	<input checked="" type="checkbox"/>	Es Conductor	<input type="text" value="NO APLICA"/>
Recibo de agua/luz	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>

Comentarios

El candidato fue observado en Odontología.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la ilustración, esta pantalla permite llevar un control práctico y de fácil seguimiento.

Asimismo, se propone la utilización de un checklist en base a la documentación entregada por el candidato, que será firmado por el mismo, con la finalidad que quede en evidencia la entrega de la información por parte del candidato a la empresa, como se muestra en la Ilustración 60.

Ilustración 60 Formato de constancia de entrega de documentación

La Empresa	CONSTANCIA DE ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN PARA DOSSIER DEL TRABAJADOR		Código:	FOR-RRH-03
			Versión:	A
			Fecha:	Enero 2019

DNI: _____ **Apellidos y Nombres** _____

Entregado	Ítem	Documentos entregados	Cantidad	Observación
	01)	Antecedentes penales original y copia		
	02)	Antecedentes penales original y copia		
	03)	4 Fotografía tamaño pasaporte		
	04)	Recibo de agua o luz		
	05)	2 Fotocopia de DNI		
	06)	2 fotocopia de Licencia de conducir (solo conductores)		
	07)	Récord de conducir (solo conductores)		
	08)	Fotocopia de DNI de hijos		
	09)	Fotocopia de DNI de cónyuge/ conviviente		
	10)	Partida de matrimonio o declaración jurada de unión de hecho		
	11)	Curriculum Vitae documentado		

Fecha de entrega: _____ **Firma del trabajador:** _____

Fuente: Elaboración propia

El formato será llenado de forma automática con la información del módulo ERP, y será impreso y entregado al candidato para que, en señal de conformidad de la entrega de información, firme dicho documento. Ello permitirá controlar de forma ordenada la recepción de la información por parte de la empresa.

Adicionalmente, se habilitará una pantalla para conocer el estado de las vacantes, como se muestra en la Ilustración 61. En la, se puede observar que está tomando el ejemplo de, e indica que, para el proceso anterior, tenemos un candidato en etapa de ingreso, otro en acreditación, otro que fue considerado no apto, y en consecuencia retirado del proceso y el último que firmó contrato.

Ilustración 61 Pantalla – Estatus de selección de personal

La Empresa

ESTATUS DE SOLICITUD DE PERSONAL

Nro. Solicitud

Puesto

Proyecto/Área

Aplicar filtro

Limpiar filtro

Nro de Candidatos: 4 /01/2019

▶	Estatus Proceso	F. Aprobación	DNI/CE	Apellidos y Nombres	Teléfono	Proyecto	Puesto
▶	INGRESO	15/01/2019	77708791	CHIPANA CHOQUE WMLI MIGUEL	955299481	ANTAPACCA Y SUPERFICIE	CONDUTOR DE PROYECTO
	ACREDITACIÓN	18/01/2019	70188215	ROSAS COAQUIRA MARCO ANTONIO	983186965	ANTAPACCA Y SUPERFICIE	CONDUTOR DE PROYECTO
	NO APTO	20/01/2019	80629473	CANAZA MAMANI HECTOR HUGO	996940505	ANTAPACCA Y SUPERFICIE	CONDUTOR DE PROYECTO
	FIRMÓ CONTRATO	29/01/2019	46735464	TAIPE TACO SADAM JOSE	945342818	ANTAPACCA Y SUPERFICIE	CONDUTOR DE PROYECTO

Fuente: Elaboración propia

De igual manera, se propone una pantalla llamada “Página del Candidato”, ver Ilustración 62, la cual sintetiza la información de selección de los trabajadores.

Ilustración 62 Pantalla – Página del Candidato

Candidato: **CHIPANA CHOQUE WILI MIGUEL**

Seguimiento | Entrevista | Datos Personales

Datos Ingreso

Tipo de Trabajador: NUEVO

Fecha de Entrevista 1: 9/01/2019 Fecha de Entrevista 2: 11/01/2019

Fecha de Aprobación: 15/01/2019 SELECCIONADO

Puesto: CONDUCTOR DE PROYECTO TIPO 3

Proyecto: ANTAPACCAY SUPERFICIE

Condiciones Salariales: ACEPTA CONDICIONES

Sistema de Pensiones: AFP - NUEVO

Requerimiento: CONDUCTOR DE PROYECTO - ANTAPACCAY SUPERFICIE

Estatus de Selección: INGRESO

Fecha de Contrato:

Comentarios:

Documentación

Cuenta Bancaria
Nro. Cuenta: 215-888888888888

Examen Médico
Fecha: 13/08/2018
¿Se programó?: Ok
Estatus: OBSERVADO

Inducción de Seguridad
Fecha: 21-Sep.-19
¿Asistió?: Ok
Estatus: Aprobó
IPERC/IDEAA: Ok

Documentos

Fotos		CV Documentado	
DNI		Tiene D-H	NO APLICA
Antecedentes		Es Conductor	NO APLICA
Recibo de agua/luz			

Comentarios

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, esta pantalla permite navegar entre tres ventanas: Seguimiento, Entrevista y Datos personales del candidato.

Responsables

Los responsables de la ejecución del proyecto, son tres trabajadores actuales de la empresa para el área de Tecnología e Información, quienes se encargarán de ejecutar las responsabilidades: 2, 3 y 4; y una persona del área de Recursos Humanos encargada de la actividad 1, mostrada en el

Tabla 48 Responsables de Implementación módulo ERP

N°	Responsabilidades	Actividades	Cantidad de personas
1	Integración de RH	Brindar y recibir la información referente a las necesidades por parte de RH (modus operandi, alcance, información requerida), y a la viabilidad y requerimientos tecnológicos por parte de TI.	1
2	integración de TI		1
3	Desarrollo de los módulos de ERP	Desarrollar las interfases necesarias para cada uno de los submódulos, mediante programación y pruebas de integración con el ERP actual.	1
4	Coordinación del proyecto	Gestionar los recursos necesarios implicados en el proceso, realizar la programación del proyecto, darle seguimiento al mismo.	1

Fuente: Elaboración propia

Cronograma

Para establecer el cronograma de desarrollo se tomarán en cuenta las diferentes fases de desarrollo de un software, las cuales se plasmarán en la siguiente tabla.

Tabla 49 Cronograma de Implementación módulo ERP

Mes	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6	
Quincena	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Análisis de Necesidades y Requisitos												
Diseño y Arquitectura												
Programación												
Pruebas												
Mantenimiento												

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la Tabla 49, se estima un tiempo medio de seis meses para la implementación de un módulo ERP. Se considera que la primera etapa es la más importante del proceso, dado que en base a ella es que se tendrá claro el alcance del proyecto, es por ello que la intervención del trabajador de Recursos Humanos asignados debe tener muy en claro cada una de las etapas del proceso.

4.3.6. Reestructuración del procedimiento

4.3.6.1. Objetivo general

Reducir el tiempo de las diferentes etapas implicadas en el proceso, mediante la reubicación, sustitución o eliminación de actividades. Asimismo, mejorar la estructura de los formatos utilizados actualmente e implementar formatos nuevos que permitan la recopilación de información de forma más adecuada.

4.3.6.2. Objetivo específico

- Sustituir o agregar actividades en cada una de las etapas, que permitan mejoras significativas en el proceso.
- Reorganizar las actividades con la finalidad de obtener un proceso más ágil y menos costoso.
- Reducir el tiempo que implican las demoras y las actividades críticas del proceso.

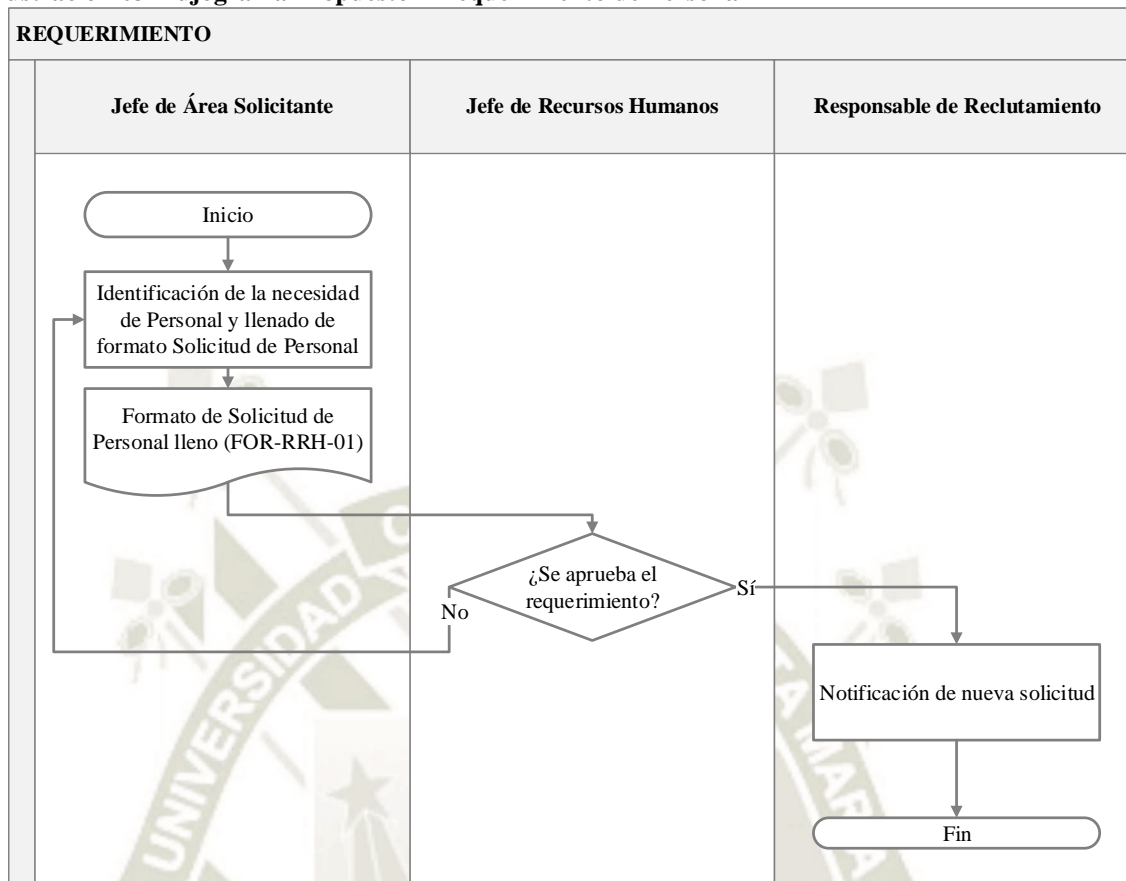
4.3.6.3. Desarrollo

Requerimiento de Personal

El proceso inicia cuando el área solicitante identifica la necesidad de incorporar a un trabajador, para ello crea un único requerimiento en el submódulo “Requerimiento de Personal”, usando el módulo de RH creado en la empresa. El Jefe de Recursos Humanos es quien se encarga de realizar la aprobación vía digital, una vez aprobado, el Responsable de Reclutamiento recibe la notificación de que existe un requerimiento nuevo.

En la etapa Requerimiento de Personal se tiene un tiempo total de 11.5 horas, además.

Ilustración 63 Flujograma Propuesto – Requerimiento de Personal



Fuente: Elaboración propia

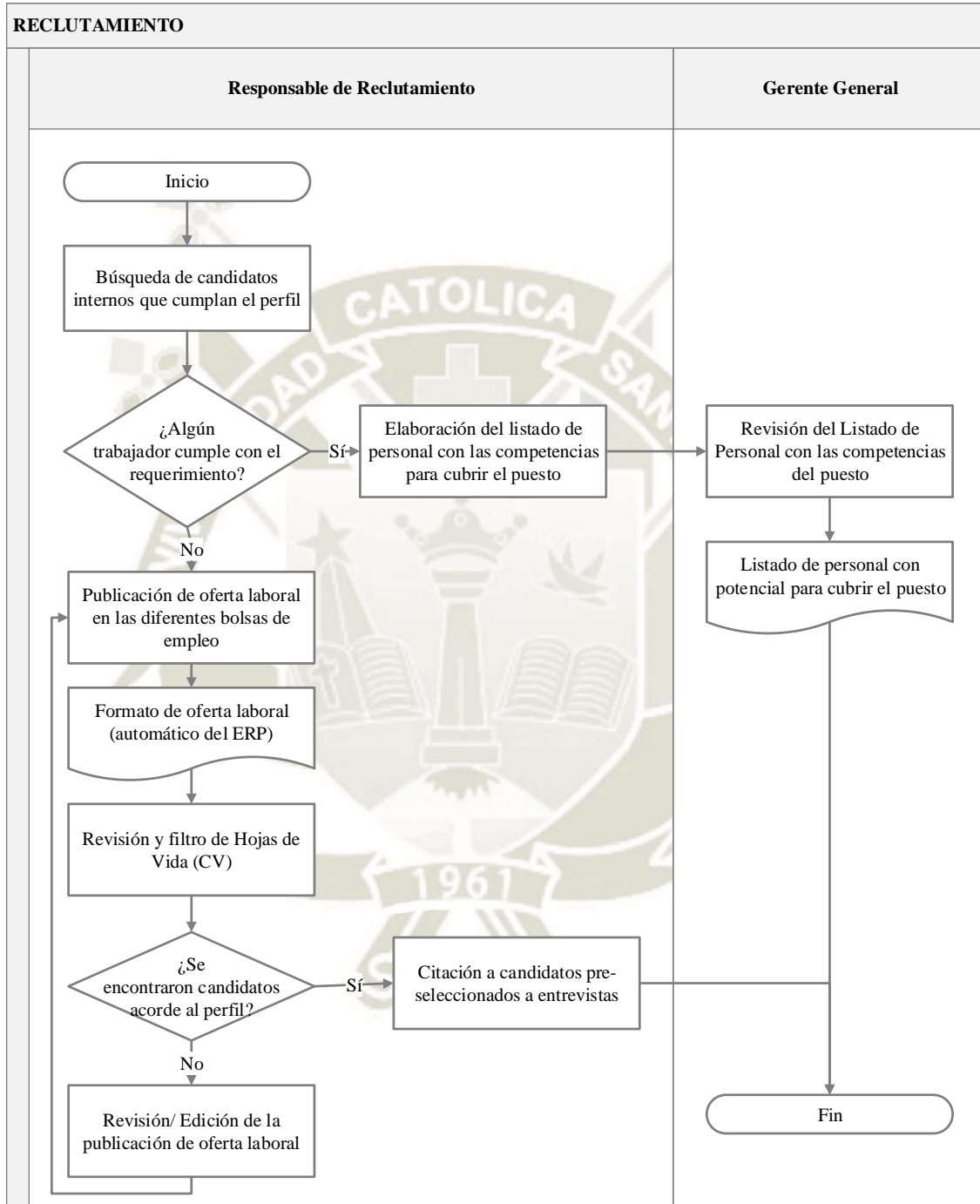
Reclutamiento de Personal

Cuando se tiene claro el perfil solicitado, el Responsable de Reclutamiento revisa la información almacenada en Adryan, con el fin de identificar algún trabajador que pueda cubrir la vacante solicitada, mediante la calificación de su desempeño. Si existen trabajadores que cumplen parcialmente con el perfil, se anotan en una lista de trabajadores potenciales. Esta lista es validada por el Gerente General. En caso no existan trabajadores que cumplan con el perfil de la vacante requerida, se procede a realizar una convocatoria externa, de acuerdo al nivel de mando de puesto. Dicha convocatoria, muestra el rango salarial definido para el puesto que ocupará.

El Responsable de Reclutamiento, revisa y filtra los Currículum Vitae (CV) de los candidatos que cumplen el perfil y los cita para una primera entrevista con Recursos Humanos.

En la etapa Reclutamiento de Personal se tiene un tiempo total mínimo de 29 horas y máximo de 45 horas.

Ilustración 64 Flujoograma Propuesto – Reclutamiento de Personal



Fuente: Elaboración propia

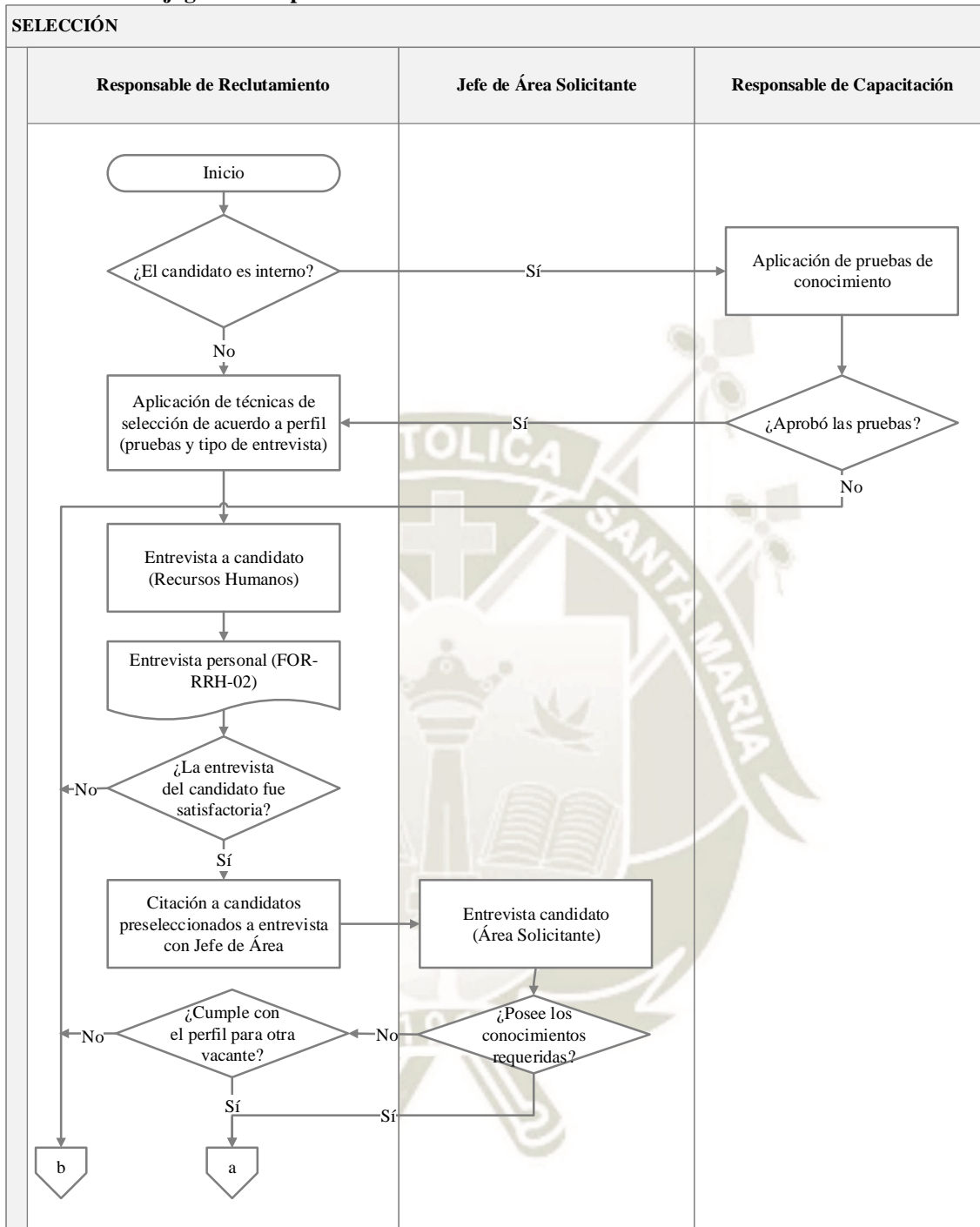
Selección de Personal

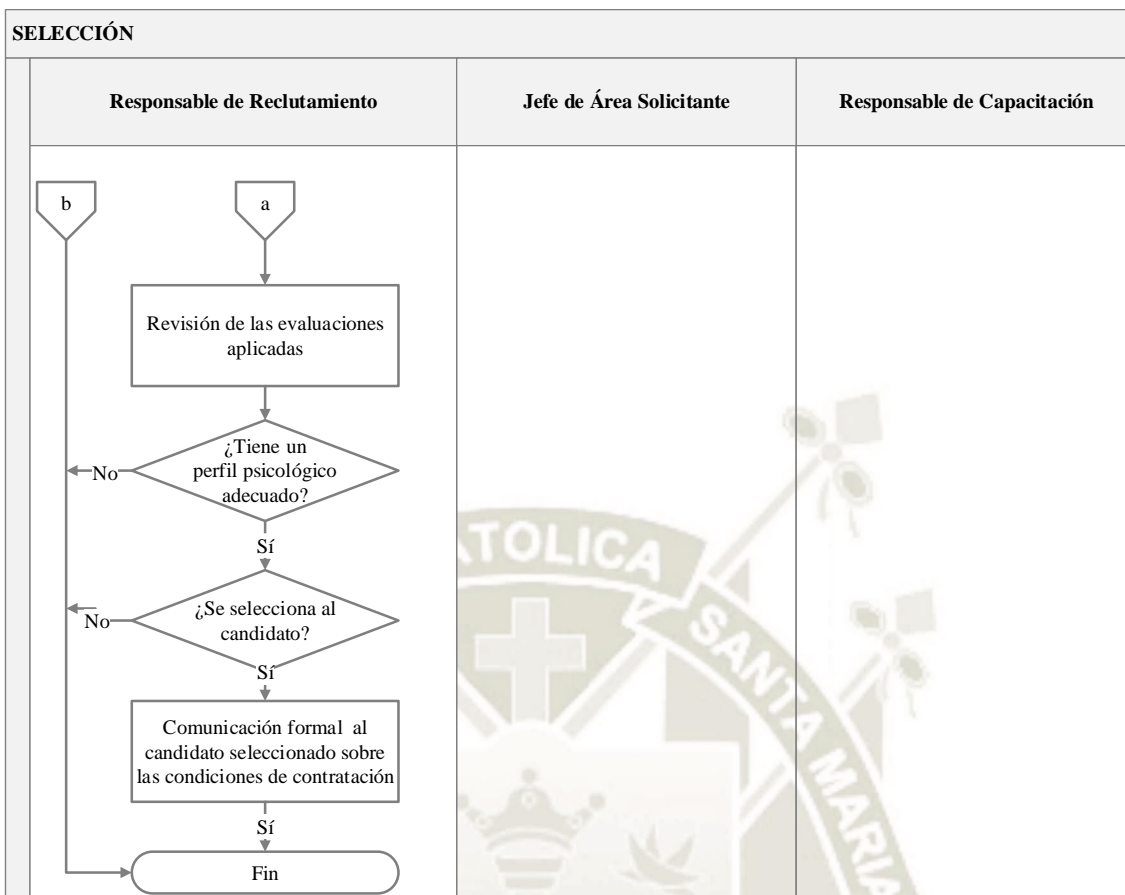
Esta etapa incluye la aplicación de las diferentes técnicas de selección, las cuales incluyen siempre una entrevista (individual o grupal) con el Responsable de Reclutamiento. Si la entrevista es satisfactoria, es decir, el candidato tiene las competencias esenciales que solicita la empresa y pasa satisfactoriamente las pruebas aplicadas, el candidato es citado para una entrevista final con el jefe de área a la cual postula, quien se encarga de validar las competencias técnicas del candidato.

Asimismo, en esta parte se evalúa si éste puede cubrir alguna otra vacante requerida. El Responsable de Reclutamiento, se comunica con el candidato y le indica que ha sido seleccionado.

En la etapa Selección de Personal se tiene un tiempo total mínimo de 8.3 horas y máximo de 9.3 horas, lo cual varía a la cantidad de pruebas aplicadas.

Ilustración 65 Flujograma Propuesto – Selección de Personal





Fuente: Elaboración propia

Ingreso de personal

El Responsable de Reclutamiento, solicita la siguiente documentación a los candidatos:

Tabla 50 Documentación solicitada trabajadores nuevos - Propuesta

Documentación solicitada	Observaciones
Fotocopia y Original de Antecedentes penales	Obligatorio la fotocopia y original si es que se va a proyecto.
Fotocopia y Original de Antecedentes policiales	Obligatorio la fotocopia y original si es que se va a proyecto.
4 fotografías tamaño pasaporte	Obligatorio.
2 fotocopia del DNI	Obligatorio.
Fotocopia de recibo de agua o luz	Obligatorio.
Currículum Vitae documentado	Obligatorio.
Fotocopia de partida de matrimonio o declaración jurada de unión de hecho	Para trabajadores que quieran inscribir a sus derechohabientes en EsSalud.
Fotocopia de DNI de esposa(o)	
Fotocopia de DNI de hijo(s)	
Fotocopia de Licencia de Conducir	Obligatorio para conductores.
Récord de Conductor (obtenido de la web MTC)	Obligatorio para conductores.

Fuente: Elaboración propia

De igual manera, solicita al Responsable de Asistencia Social, la programación del Examen Médico Ocupacional (EMO). El Responsable de Asistencia Social se encarga de procesar la solicitud de acuerdo al estándar del proyecto/área al que se dirija el trabajador y el puesto que va a ocupar.

El Responsable de Reclutamiento recibe la documentación que solicitó al candidato y le entrega formatos (fichas internas), para el llenado a mano de datos personales. Todas las fichas entregadas deben contar con la firma y huella del trabajador.

Tabla 51 Documentación entregada a trabajadores nuevos - Propuesta

Documentación entregada	Descripción
Ficha del trabajador	
Ficha Social	
Ficha de Declaración Jurada de Domicilio	Se imprimirá la documentación registrada en el módulo ERP del candidato y será entregado para que corrijan en caso no esté alguno de los datos de forma correcta. Serán impresas para la respectiva firma.
Ficha de derechohabientes	
Hoja de Ingreso de personal (FOR-RHH-03)	Permite la trazabilidad del status del candidato en las fases del proceso de selección, ingreso y contratación.

Fuente: Elaboración propia

La hoja de Ingreso de Personal debe ser firmado por el responsable de cada una de las fases del proceso.

El proceso continúa con la programación de la Inducción Interna de Seguridad en coordinación con el Responsable de Seguridad, de acuerdo con la disponibilidad del mismo y de la cantidad de candidatos. Al final de la misma, se aplica una evaluación sobre la inducción proporcionada. El candidato puede llevar esta inducción como máximo dos veces y debe obtener una nota mayor a 16 en la escala vigesimal.

Aprobada la inducción, el Responsable de Calidad entrega al candidato su Matriz IPERC y Matriz IDEAA, y el Responsable de Reclutamiento, el Manual de Inducción y el Reglamento Interno de Trabajo.

Finalmente, el Responsable de Reclutamiento solicita al banco la cuenta de pago de haberes para el candidato. Con ello se completa la documentación requerida para el dossier físico del trabajador.

Si el resultado del EMO es positivo, se continúa con el proceso de contratación de personal, de lo contrario, el candidato es retirado del proceso.

En la etapa Ingreso de Personal se tiene un tiempo total mínimo de 54.5 horas y máximo de 70.5 horas, lo cual varía de acuerdo a la espera de la respuesta de aptitud médica (cuando el trabajador va a determinados proyectos el tiempo de respuesta es mayor).

Contratación de personal

El dossier es entregado al Responsable de Contrataciones, quien se encarga de elaborar el contrato, de registrar los datos personales en Adryan y de darle de alta en el T-Registro de SUNAT. Luego, el dossier es derivado al Responsable de Asistencia Social, quien revisa la documentación de derechohabientes, a quienes registra en Adryan.

La etapa finaliza cuando el Responsable de Reclutamiento presenta al jefe de área, al trabajador nuevo.

En la etapa Contratación de Personal se tiene un tiempo total de 4.5 horas, además, se observa que existen 6 actividades, de las cuales 4 son operaciones, 1 es inspección, y 1 es operación/inspección.

Inducción de personal

El jefe del área, incorpora al trabajador a su área de trabajo, solicita sus EPPs (en caso sea necesario) y le asigna un responsable para brindarle inducción (siempre y cuando sea destacado a sede Arequipa).

El Responsable de Capacitación, es quien se encarga de entregar los formatos de inducción requeridos (para el personal destacado en la sede Arequipa) y se encarga de dar seguimiento a la finalización de la inducción del nuevo ingresante.

En el caso de personal destacado a proyecto, el jefe le solicita la documentación a RH, para enviar a proyecto. El jefe del área, en coordinación con el Responsable de Seguridad, se encarga de hacer la programación de las inducciones externas con

las entidades designadas por las mineras. En caso el trabajador no logre completar la inducción de forma satisfactoria, es reportado a la minera y se prohíbe su ingreso; ello genera la rescisión de su contrato.

En la etapa Inducción de Personal se tiene un tiempo total de 35.5 horas.

4.3.7. Diagrama Gantt - Propuesto

A continuación, se muestra mediante la Ilustración 66, el diagrama Gantt propuesto, con la finalidad de poder analizar el proceso propuesto, tomando en consideración la simultaneidad de actividades y la sucesión de actividades (actividades predecesoras)

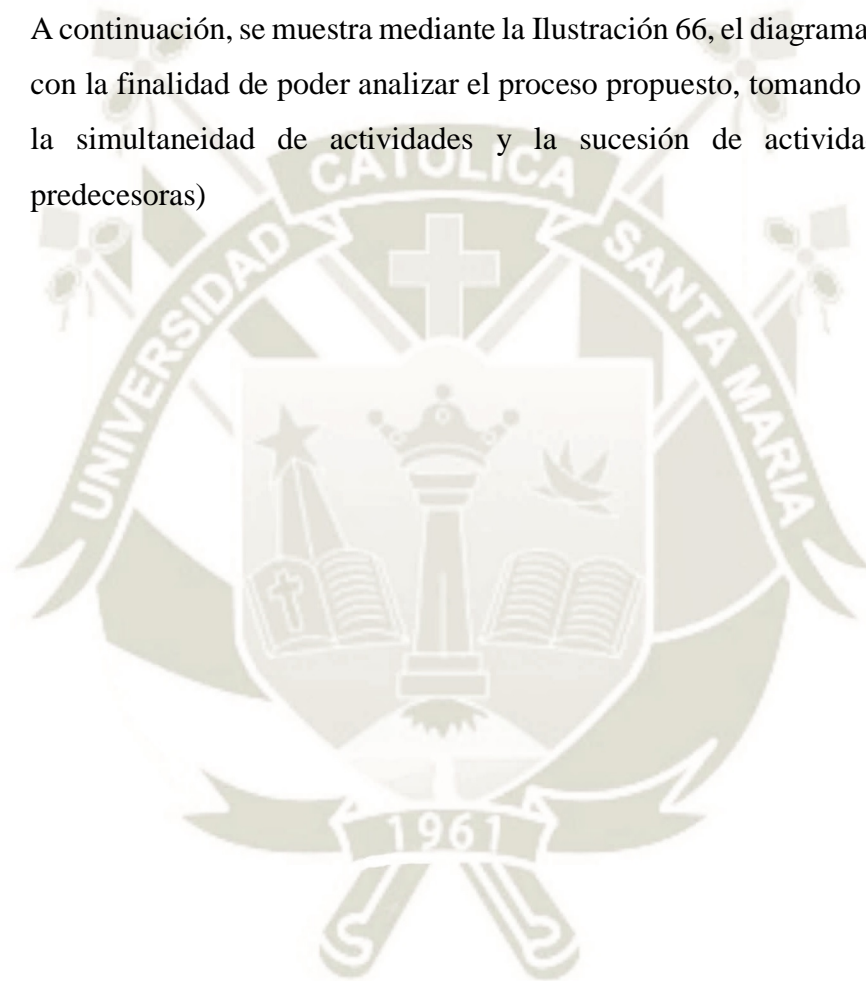
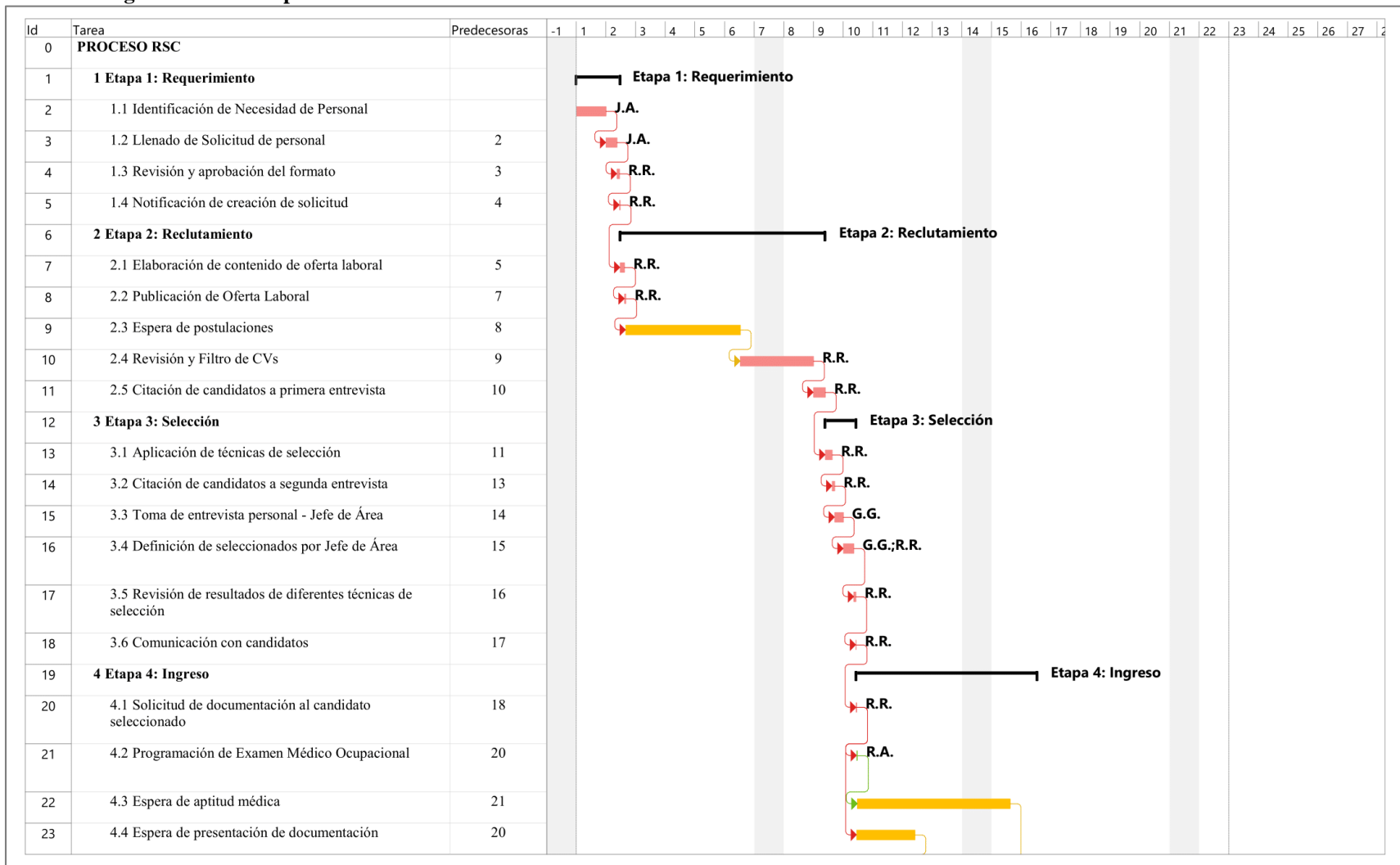


Ilustración 66 Diagrama Gantt Propuesto – Proceso RSC



Se muestra la tabla resumen del Gantt por cada una de las etapas.

Tabla 52 Diagrama Gantt Propuesto - Tiempos por cada etapa

Fase	Requerimiento	Reclutamiento	Selección	Ingreso	Contratación	Inducción	Total
N° Actividades	4	5	6	13	6	5	39 actividades
N° días	2	4 - 6	1	2 - 5	1	4	14 – 19 días

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la Tabla 52, la duración máxima del proceso es 19 días efectivos de trabajo.

Matriz RASCI

En la Tabla 53 se propone una matriz de asignación de responsabilidades (RASCI), con la finalidad de tener en claro la participación de cada uno de los intervinientes en el proceso.

Tabla 53 Matriz RASCI del proceso RSC

Proceso Etapa Responsable	Reclutamiento		Selección		Contratación	
	1 Requerimiento	2 Reclutamiento	3 Selección	4 Ingreso	5 Contratación	6 Inducción
R. Reclutamiento	C	R	R	R	C	
Jefe de Área	R	I	R	I	I	R
Jefe de Recursos Humanos	A	A	A	A	A	A
R. de Contrataciones			C		R	
R. de Asistencia Social				S		
R. de Seguridad				S		C
R. de Calidad				S		
R. de Capacitación						R

Fuente: Elaboración propia

Como se observa los puestos que juegan un rol fundamental en la ejecución del proceso son el Responsable de Reclutamiento, el cual tiene a su cargo tres de las seis etapas involucradas en el proceso. De la misma manera el Jefe de Área. Seguido por el Responsable de Contrataciones y el de Capacitación los cuales tienen a su cargo una etapa y el Jefe de Recursos Humanos, quien se encarga de monitorear todo el proceso. El resto de intervinientes tienen únicamente asignadas

actividades de soporte al proceso, las cuales en el caso del Responsable de Asistencia Social y el Responsable de Seguridad son de suma importancia y se encargan de su ejecución, sin embargo, el Responsable de Reclutamiento es quien da inicio a dichas actividades.

4.3.8. Implementación de indicadores del proceso RSC

4.3.8.1. Objetivo general

Definir los indicadores que permitan medir el desempeño del área de Recursos Humanos en los subprocesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.

4.3.8.2. Objetivos específicos

- Definir el objetivo, fórmula, periodicidad y fuente de datos para cada uno de los indicadores propuestos.
- Determinar el estado, umbral y rango de la gestión para cada uno de los indicadores propuestos.

4.3.8.3. Desarrollo

Tiempo medio de contratación (TMC)

Objetivo

Medir el tiempo que tarda cubrir una vacante, desde la publicación de la fuerza laboral hasta la incorporación a su puesto de trabajo, con la finalidad de identificar cuál de las etapas implica una mayor cantidad de días.

Fórmula

$$TMC = \frac{R + S + In + C + Id}{\text{puesto a cubrir}} = \frac{\text{días}}{\text{puesto}}$$

Donde:

- R: Reclutamiento, considerado desde la publicación de la oferta laboral hasta la fecha programada de primera entrevista.
- S: Selección, considerado desde la primera entrevista hasta la selección de candidato.

- In: Ingreso, considerado desde la comunicación con el trabajador hasta la aprobación de su EMO e Inducción Interna de Seguridad.
- C: Contratación, considerado desde la elaboración del contrato hasta el ingreso del trabajador a Adryan.
- Id: Desde la presentación del trabajador al área hasta que inicia sus labores (en proyecto o en la sede).

Periodicidad

Trimestral. La medición de las solicitudes realizadas en el mes actual, se miden por lo menos 60 días después.

Fuente de datos

La información se extrae de las fechas de los formatos utilizados en cada una de las etapas: Fecha de publicación de oferta laboral, fecha de primera entrevista, fecha de selección del candidato, fecha de aprobación de EMO y/o Inducción Interna de Seguridad, fecha de contratación y fecha de inicio de labores (planilla de asistencia de proyecto o registro de asistencia del área).

Encargado de medición

El Responsable de Reclutamiento es quien se encarga de la provisión de información.

Estado

El valor actual del indicador toma 18 días para los puestos de sede Arequipa y 23 días para los puestos que van a proyecto

Rango

- El valor mínimo esperado del indicador es: 12 días (Sede Arequipa) o 17 días (Proyecto).
- El valor máximo esperado el indicador es: 18 días o más (Sede Arequipa) 25 días o más (Proyecto).

Seguimiento

Se debe monitorear cada tres meses, el tiempo que tarda cada solicitud de acuerdo al puesto; en caso el tiempo haya excedido, el plazo definido, se debe realizar el análisis del por qué es que tardó más de lo esperado, en cuál de las etapas es que existió la demora más grande.

Eficacia de Contratación (EC)

Objetivos

- Medir la calidad del proceso RSC, en términos del personal contratado que supera el periodo de prueba del total de personal contratado, con la finalidad de determinar si es que la selección de candidatos fue correcta.

Fórmula

$$EC = \frac{N^{\circ} \text{ de trabajadores que superan el P.P.}}{N^{\circ} \text{ total de contratados}} \times 100 = \%$$

Donde:

- P.P.: Periodo de prueba

Periodicidad

Mensual. Calcula en base a los ingresos de hace tres meses.

Fuente de datos

La información se extrae del sistema Adryan, en el cual se registra la fecha de firma de contrato, la fecha de finalización de la relación laboral y la razón de la desvinculación.

Encargado de medición

El Responsable de Contrataciones es quien se encarga de la provisión de información.

Estado

El valor actual del indicador es 40 %. Quiriendo decir que de cada 10 contratados 4 no superaron el periodo prueba.

Rango

- El valor mínimo esperado del indicador es entre 0 y 10 %.
- El valor máximo esperado del indicador es igual a 30 %.

Seguimiento

Se debe monitorear el indicador cada dos meses. En caso el indicador alcance el valor de 30 %, se debe realizar un análisis del descriptor de puesto, con la finalidad de revisar funciones que ejecuta y las competencias definidas para el mismo.

4.4. CRONOGRAMA GENERAL DE LA PROPUESTA

El cronograma mostrado en la Tabla 54, muestra el distribución de las actividades señaladas en cada una de las siete propuestas planteadas en el punto 4.3 a lo largo de un periodo equivalente a doce meses.

Tabla 54 Cronograma general de la propuesta

Propuestas	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Implementación de un sistema de competencia												
1.1 Definición competencias esenciales	■											
1.2 Definición competencias técnicas de Administración		■	■									
1.3 Definición competencias técnicas de Planta de Ensamblaje				■								
1.4 Definición competencias técnicas de Producción					■							
1.5 Definición competencias técnicas de Producción Planta					■							
1.6 Definición competencias técnicas de Logística					■							
1.7 Definición competencias técnicas de Mantenimiento				■								
1.8 Definición competencias técnicas de Operaciones						■						
1.9 Definición competencias técnicas de Recursos Humanos							■					
1.10 Definición competencias técnicas de Tecnología e Información								■				
1.11 Capacitación de personal con respecto al uso del sistema									■			
2 Utilización de nuevas fuentes de reclutamiento												
2.1 Utilización de nuevas bolsas de empleo												
2.1.1 Contratación de servicio	■											
2.1.2 Adecuación al uso de nuevas plataformas digitales de empleo	■											
2.1.3 Inicio de utilización de servicio	■											

Propuestas		Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2.2	<u>Implementación de convenios con instituciones educativas</u>												
2.2.1	Definición áreas participantes												
2.2.2	Definición agrupación de áreas												
2.2.3	Definición el número de vacantes												
2.2.4	Establecer requisitos												
2.2.5	Definición condiciones de contratación												
2.2.6	Realizar evaluación de institutos												
2.2.7	Establecer convenios con Instituciones Educativas												
2.2.8	Realizar el filtrado de candidatos												
2.2.9	Aplicar técnicas de selección												
3	Planificación de la fuerza laboral												
3.1	<u>Priorización de los proyectos</u>												
3.1.1	Elaboración de matriz de priorización												
3.1.2	Capacitación de personal respecto a priorización de proyectos												
3.2	<u>Campañas de reclutamiento de personal</u>												
3.2.1	Elaboración del formulario para la recolección de datos												
3.2.2	Filtro de candidatos												
3.2.3	Citación de candidatos												
3.2.4	Entrevista y pruebas psicotécnicas												
3.2.5	Selección de candidatos												
4	Utilización de nuevas técnicas de selección												
4.1	Adecuación de formatos para la recolección de información												
4.2	Capacitación de personal respecto a utilización de técnicas de selección												
5	Implementación de módulo ERP												
5.1	Análisis de Necesidades y Requisitos												
5.2	Diseño y Arquitectura												
5.3	Programación												
5.4	Pruebas												
5.5	Mantenimiento												
6	Reestructuración del procedimiento												
6.1	Adecuación de formatos y actualización en la base del SIG												
6.2	Capacitación de personal respecto a las modificaciones del proceso												
6.3	Capacitación de personal respecto a la matriz RASCI												
7	Implementación de indicadores												
7.1	Integración del ERP con formato de indicadores												
7.2	Validación y seguimiento de indicadores												

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, la propuesta 1, la implementación de un sistema de competencias, es la línea base de otras propuestas, dado que la información que proporcionará será utilizada para la ejecución de ciertas actividades.

4.5. EQUIPO DE EJECUCIÓN

El equipo encargado de la ejecución de la propuesta se detalla en la Tabla 55. Cabe mencionar que los intervinientes son todos trabajadores actuales de la empresa, a los cuales se les asignará las actividades de la propuesta como parte de sus funciones actuales.

Tabla 55 Equipo de ejecución de la propuesta

Propuestas		Responsables
1	Implementación de un sistema de competencia	
1.1	Definición competencias esenciales	Jefe de Recursos Humanos Jefe de Administración Gerente General
1.2	Definición competencias técnicas de Administración	Trabajador experto Jefe de Área designada Jefe de Recursos Humanos Gerente General
1.3	Definición competencias técnicas de Planta de Ensamblaje	
1.4	Definición competencias técnicas de Producción	
1.5	Definición competencias técnicas de Producción Planta	
1.6	Definición competencias técnicas de Logística	
1.7	Definición competencias técnicas de Mantenimiento	
1.8	Definición competencias técnicas de Operaciones	
1.9	Definición competencias técnicas de Recursos Humanos	
1.10	Definición competencias técnicas de Tecnología e Información	
1.11	Capacitación de personal con respecto al uso del sistema	Asistente de Recursos Humanos Responsable de Reclutamiento Responsable de Capacitación
2	Utilización de nuevas fuentes de reclutamiento	
2.1	<u>Utilización de nuevas bolsas de empleo</u>	-
2.1.1	Contratación de servicio	Asistente de Recursos Humanos Jefe de Recursos Humanos
2.1.2	Adecuación al uso de nuevas plataformas digitales de empleo	Asistente de Recursos Humanos
2.1.3	Inicio de utilización de servicio	Responsable de Reclutamiento
2.2	<u>Implementación de convenios con instituciones educativas</u>	-
2.2.1	Definición áreas participantes	Jefe de Recursos Humanos
2.2.2	Definición agrupación de áreas	Jefe de Administración
2.2.3	Definición el número de vacantes	Gerente General
2.2.4	Establecer requisitos	Jefe de Recursos Humanos
2.2.5	Definición condiciones de contratación	Responsable de Reclutamiento Responsable de Contrataciones Gerente General
2.2.6	Realizar evaluación de institutos	Jefe de Recursos Humanos
2.2.7	Establecer convenios con Instituciones Educativas	Gerente General
2.2.8	Realizar el filtrado de candidatos	Responsable de Reclutamiento
2.2.9	Aplicar técnicas de selección	Jefe de Área designada

Propuestas		Responsables
3	Planificación de la fuerza laboral	
3.1	<u>Priorización de los proyectos</u>	-
3.1.1	Elaboración de matriz de priorización	Asistente de Recursos Humanos Responsable de Proyectos
3.1.2	Capacitación de personal respecto a priorización de proyectos	Asistente de Recursos Humanos Responsable de Proyectos Responsable de Reclutamiento
3.2	<u>Campañas de reclutamiento de personal</u>	-
3.2.1	Elaboración del formulario para la recolección de datos	Asistente de Recursos Humanos
3.2.2	Filtro de candidatos	Responsable de Reclutamiento
3.2.3	Citación de candidatos	
3.2.4	Entrevista y pruebas psicotécnicas	Responsable de Reclutamiento Jefe de Área designada
3.2.5	Selección de candidatos	Responsable de Reclutamiento Jefe de Recursos Humanos
4	Utilización de nuevas técnicas de selección	
4.1	Adecuación de formatos para la recolección de información	Asistente de Recursos Humanos Responsable de Calidad
4.2	Capacitación de personal respecto a utilización de técnicas de selección	Asistente de Recursos Humanos Responsable de Reclutamiento Responsable de Capacitación
5	Implementación de módulo ERP	
5.1	Análisis de Necesidades y Requisitos	Asistente de Recursos Humanos Responsable de Tecnología e Información
5.2	Diseño y Arquitectura	Responsable de Tecnología e Información
5.3	Programación	Jefe de Tecnología e Información
5.4	Pruebas	Asistente de Recursos Humanos
5.5	Mantenimiento	Jefe de Recursos Humanos
6	Reestructuración del procedimiento	
6.1	Adecuación de formatos y actualización en la base del SIG	Asistente de Recursos Humanos Responsable de Calidad
6.2	Capacitación de personal respecto a las modificaciones del proceso	Asistente de Recursos Humanos Responsable de Reclutamiento Responsable de Capacitación
6.3	Capacitación de personal respecto a la matriz RASCI	Asistente de Recursos Humanos Responsable de Reclutamiento Responsable de Capacitación Jefe de Área designada
7	Implementación de indicadores	
7.1	Integración del ERP con formato de indicadores	Asistente de Recursos Humanos Responsable de Tecnología e Información
7.2	Validación y seguimiento de indicadores	Asistente de Recursos Humanos Responsable de Calidad Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el personal permanente en la implementación de la mayoría de propuestas es el Asistente de Recursos Humanos,

el Responsable de Reclutamiento y el Responsable de Capacitación. De la misma manera, ellos forman parte del comité de competencias planteado en la propuesta 1.

4.6. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Con la finalidad de verificar el cumplimiento de las actividades detalladas en el cronograma de la propuesta, se propone un formato que servirá como informe de control que permita la trazabilidad del avance de la propuesta. Dicho formato permitirá medir el cumplimiento de los plazos establecidos, de la participación de los intervinientes, de las actividades planteadas, asimismo, permitirá detectar si hasta el momento se ha encontrado algún problema, inconveniente o limitación y el plan de acción para la resolución del mismo. El formato se muestra en la Ilustración 67.

Se propone que las reuniones se realicen cada dos semanas para los dos primeros meses de implementación y una vez al mes para el resto de meses.

Ilustración 67 Informe de avance de la propuesta

INFORME DE AVANCE DE LA PROPUESTA								
Nombre de la propuesta						Fecha de elaboración del informe		
1. Actividades realizadas								
N°	Actividad	Planificación		Ejecución		Descripción de avance	% Cumpliment	Responsables
		F. de inicio	F. de término	F. de inicio	F. de término			
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
2. Actividades no previstas								
N°	Actividad realizada					Observaciones		
1								
2								
3								
4								
5								
3. Obstáculos encontrados								
N°	Limitaciones					Plan de acción		
1								
2								
3								
4								
5								

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO V

El capítulo V, mostrará la evaluación de las propuestas de mejora señaladas en el capítulo III, en términos de costos y beneficios. Con base en esta información se realizará un análisis costo – beneficio y por último un análisis de la hipótesis planteada al inicio del estudio.

5. ANÁLISIS DE LA PROPUESTA

5.1. COSTO DE LA PROPUESTA

Se mostrará a continuación el costo total de cada una de las propuestas, en el cual se detallará los costos implicados en la misma y el cómo es que se llegó al cálculo de dicho costo. Por último, se mostrará el costo total consolidado.

Tabla 56 Costos de la Propuesta

Propuesta	Acción	Unidad	Costo unitario	Costo total	Costo real
Implementación de un sistema de competencia				6,000.00	0.00
Definición competencias esenciales	Se realizará el levantamiento de información de acuerdo al cronograma, considerando la dedicación de 5 horas semanales a la implementación. Se considera el salario promedio de los intervinientes, equivalente a S/. 3000.00	240 h	20.83	5,000.00	0.00
Definición competencias técnicas	Se realizará la capacitación del personal involucrado cuando se haya finalizado la implementación, durante 4 semanas, 2 veces a la semana con una duración de 3 horas.	48 h	20.83	1,000.00	0.00
Capacitación de personal con respecto al uso del sistema					
Utilización de nuevas fuentes de reclutamiento				8,214.58	7,381.25
Utilización de nuevas bolsas de empleo				5,000.00	5,000.00
Contratación de servicio	Se realizará un único pago anual por cada servicio.	2 un	2,500.00	5,000.00	5,000.00
Implementación de convenios con instituciones educativas				3,214.58	2,381.25
Definición del alcance del programa de formación.	Se realizará la definición del alcance durante 8 semanas, considerando 2 veces a la semana una reunión de 2 horas	32 h	26.04	833.33	0.00
Establecimiento del convenio	Se realizará la evaluación y reuniones con la institución educativa. Se consideran los costos de la contratación de asesor legal para la redacción del convenio	1 ser	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Evaluación y selección de candidatos	Se realizará un proceso de selección al inicio de año. Para lo cual se necesita la participación del Jefe de Área y el Responsable de Reclutamiento por 2 semanas en promedio de 10 horas semanales.	40 h	13.28	531.25	531.25

Propuesta	Acción	Unidad	Costo unitario	Costo total	Costo real
	Se utilizará material diverso para las dinámicas	1 un	50.00	50.00	50.00
Planificación de la fuerza laboral				383.33	0.00
Priorización de los proyectos				33.33	0.00
Elaboración de matriz de priorización	Se elaborará la matriz de priorización una única vez (debe ser actualizada conforme a la expansión de proyectos)	4 h	8.33	33.33	0.00
Capacitación personal respecto a priorización de proyectos	Se realizará la capacitación del personal involucrado, una vez, en una capacitación de 4 horas, se consideran dos capacitadores.	8 h	16.67	133.33	0.00
Campañas de reclutamiento de personal				350.00	0.00
Elaboración del formulario para la recolección de datos	Se elaborará 3 formularios para los puestos: ayudante, operador y conductor de proyecto. Se considera una duración de 2 horas por cada uno.	6 h	8.33	50.00	0.00
Proceso de Reclutamiento y Selección de candidatos	Se realizará un proceso de selección el cual se estima durará 10 días. Ello se realizará en dos oportunidades. Se considera la participación del Jefe de Área y del Responsable de Reclutamiento. Se considera la participación de 6 horas semanales cada uno.	12 h	20.83	250.00	1.00
	Se utilizará material diverso para las dinámicas	1 un	50.00	50.00	50.00
Utilización de nuevas técnicas de selección				2,200.00	0.00
Adecuación de formatos para la recolección de información	Se adecuarán los formatos propuestos a cada una de las técnicas de selección. Se considera 8 horas de trabajo del responsable.	8 h	8.33	66.67	0.00
Capacitación personal respecto a utilización de técnicas de selección	Se realizará la capacitación del personal involucrado, una vez, en una capacitación de 4 horas, se consideran dos capacitadores.	8 h	16.67	133.33	0.00
Implementación de módulo ERP				2,000.00	0.00
Diseño del módulo ERP	Se considera la intervención de un trabajador de RH y dos trabajadores de TI. Se emplearán 10 horas semanales, hasta completar la duración de la propuesta señalada en el cronograma.	240 h	8.33	2,000.00	0.00
Realización de pruebas y mantenimiento					
Reestructuración del procedimiento				1,000.00	0.00
Adecuación de formatos y actualización en la base del SIG	Se considera la intervención del Responsable de Calidad y del Asistente de Recursos Humanos para la adecuación. Se estiman 5 días de trabajo dedicados a dicho proceso.	80 h	8.33	666.67	0.00
Capacitación personal respecto a las modificaciones del proceso y en la matriz RASCI	Se realizará la capacitación del personal involucrado, una vez, en una capacitación de 4 horas, se consideran dos capacitadores.	8 h	16.67	133.33	0.00

Propuesta	Acción	Unidad	Costo unitario	Costo total	Costo real
Implementación de indicadores				200.00	0.00
Integración del ERP con formato de indicadores	Se considera la participación del asistente de Recursos Humanos y del Responsable de TI para dicha integración	24 h	8.33	200.00	0.00
Costo total				19,997.92	7,381.25

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la Tabla 56, se han considerado algunos de los costos reales, equivalentes a 0.00 soles, ello debido a que se está considerando que la implementación de la propuesta de mejora se tomará en cuenta dentro de las funciones actuales de los trabajadores. Como se puede apreciar en la fila “Costo total”, si es que la empresa tercerizase este proyecto asumiría un costo aproximado de 20,000.00 soles. Sin embargo, el costo estimado de la propuesta es equivalente a 7,400.00 soles, monto que representa el 37 % del costo total.

5.2. BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

Las propuestas traen una serie de beneficios para la empresa, tanto cualitativos como cuantitativos, los cuales serán desarrollados en los puntos siguientes.

5.2.1. Beneficios cualitativos

La finalidad de este punto es dar a conocer los beneficios cualitativos que generan las propuestas a la empresa, en otras palabras, cómo es que estas mejoran la calidad actual del proceso. El análisis se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 57 Beneficios cualitativos de la propuesta

Propuestas		Beneficios
1	Implementación de un sistema de competencias	Permitirá tener un proceso de selección más homogéneo, dado que las preguntas realizadas en la entrevista tendrán como línea base la matriz de competencia, lo que permitirá que la comparación de candidatos sea más objetiva. Asimismo, se podrá determinar si es que el trabajador se adecúa o no a la cultura organizacional de La Empresa.
2	Utilización de nuevas fuentes de reclutamiento	Utilización de nuevas bolsas de empleo
		Permitirá que la oferta laboral llegue al público objetivo esperado, mejorando la calidad de los candidatos (se encontrarán candidatos con cualidades que se ajustan al perfil del puesto).

Propuestas		Beneficios
	Implementación de convenios con instituciones educativas	Permitirá la formación y adecuación de jóvenes profesionales (sin experiencia) a la cultura organizacional y modus operandi de la empresa, facilitando su incorporación en puestos fijos de la empresa a futuro. De igual forma, se logrará un banco de potenciales candidatos sobre los cuales se tiene información de desempeño.
3	Planificación de la fuerza laboral	Permitirá tener una visión más clara acerca del proceso RSC para el personal destacado a proyecto. Asimismo, generará que los jefes tomen conciencia acerca de la duración real del proceso.
	Campañas de reclutamiento de personal	Permitirán tener un banco de candidatos ya seleccionados, logrando de esta forma que el resto del proceso se maneje de forma ordenada y sin apuro en los cortos plazos que tiene RH para ejecutar el proceso.
4	Utilización de nuevas técnicas de selección	Permitirán la mejora de la calidad e inversión de tiempo de los involucrados, dado que estas técnicas se adecúan a las necesidades identificadas por cada tipo de puesto.
5	Implementación de módulo ERP	Permitirá tener información procesada, real y disponible acerca de los procesos de Reclutamiento y Selección de personal. Además, se evitará la duplicidad de formatos y se logrará la simplificación del control de la información recibida, la cual podrá ser utilizada para análisis de mejora futuros del proceso.
6	Reestructuración del procedimiento	Permitirá adecuar el procedimiento actual a las necesidades reales de la empresa, tomando en cuenta las mejoras identificadas en base a la problemática analizada. De igual forma, permitirá la simplificación del proceso gracias a la eliminación de actividades y la reasignación de responsabilidades. Asimismo, permitirá a los involucrados conocer el tipo de responsabilidad que tienen en el proceso, generando una mayor concientización al respecto
7	Implementación de indicadores	Permitirá un adecuado seguimiento del cumplimiento del proceso RSC, logrando la identificación de deficiencias en etapas específicas del proceso o en la metodología de ejecución del mismo, con la finalidad de mejorar continuamente el proceso RSC.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la Tabla 57, cada una de las propuestas trae beneficios para el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal y en consecuencia al estatus general de la empresa.

5.2.2. Estimación de mejora de los indicadores

La **¡Error! La autoreferencia al marcador no es válida.** muestra la comparación de la medición actual y estimada de los indicadores definidos en el estudio y el análisis de la estimación.

Tabla 58 Estimación de mejora de indicadores

Indicador	Unidad de Medida	Medición actual	Medición estimada	Interpretación
Documentos y formatos usados	$\frac{\text{Nro. de documentos y formatos adecuados}}{\text{Total de documentos y formatos usados}} \times 100$	20 %	100 %	La implementación de nuevos formatos, mejorar los ya existentes y actualizar el documento base del proceso, mejorará la agilidad del proceso, evitando duplicidad de actividades y disminuyendo el número de errores; facilitará la recolección de información y la utilización de información base para la ejecución correcta del proyecto. Se estima el alcance del 100 %, dado que la propuesta de los formatos se realizó en base a un análisis de la realidad actual de La Empresa. Ver Anexo 5.
Técnicas utilizadas	$\frac{\text{Nro. de técnicas usadas}}{\text{Proceso RSC actual}}$	5 (estándar)	3 – 4 (específico)	La utilización de técnicas específicas para las diferentes necesidades que representa la contratación de personal de diferentes niveles de mando, permitirá la mejora de la evaluación y selección de candidatos, generando un proceso adaptado a los diferentes requerimiento, aprovechando los recursos humanos, informáticos y físicos, que permitan un proceso objetivo. Tomando en cuenta que el número de técnicas ha disminuido, se deduce que el tiempo de procesamiento de la información que recolecta es menor. Ver punto 4.3.4.3.
Fuentes de Reclutamiento Externo	$\frac{\text{Nro. de fuentes de reclutamiento usadas}}{\text{Proceso RSC actual}}$	2	5	La utilización bolsas de empleo, representa un costo significativo del costo total de la propuesta, sin embargo, se estima que se tendrá un mayor alcance de candidatos potenciales acorde al perfil, lo que permitirá la disminución del tiempo de espera de postulaciones (en caso de bolsas de empleo). Ver Anexo 6. Asimismo, la contratación de recién egresados a través de convenios, permitirá contar con un banco de candidatos que podrán suplir temporalmente un puesto fijo hasta que se realice la contratación de un trabajador que cubra la vacante.

Indicador	Unidad de Medida	Medición actual	Medición estimada	Interpretación
Tiempo de Proceso	<u>Nro. de días de duración del proceso RSC</u> Solicitud	18 - 23	14 - 19	Se reducirá el tiempo de duración del proceso en 4 días efectivos de trabajo. La Tabla 4 muestra el tiempo real actual del proceso y la Tabla 52 muestra el tiempo estimado del proceso.
Calidad del proceso	<u>% de Trabajadores cesados en periodo de prueba</u> Total de trabajadores contratados cesados	40 %	10 %	Se estima que el porcentaje de los candidatos durante el periodo de prueba sea menor o igual al 10 % del total de candidatos cesados. Ello se espera lograr gracias al sistema de competencias. Dado que este sistema de competencias facilitará el reconocimiento de las habilidades y desempeños debe tener el trabajador para el puesto que postula. Se alcanzará el 95 % del cumplimiento de los requerimientos de personal, tomando en consideración que ya se tiene mapeado el tiempo total que involucra habilitar al personal destacado en proyecto, y que se tiene nuevas fuentes de reclutamiento que permiten conseguir candidatos más acorde al perfil que busca la empresa.
	<u>% de Trabajadores que desaprobaron inducción</u> mes	34 % (promedio)	10 %	
	<u>% cumplimiento de requerimientos de personal</u> mes	72 % (promedio)	95 %	
Costos y sobrecostos implicados en el proceso	<u>Monto pagado en penalidades</u> año	52,500.00 soles	0.00 soles	Se reducirá el monto pagado en penalidades a 0, se consideran planes como campañas de reclutamiento de personal al que se puede ir habilitando en caso se vea próximo un proyecto. De igual forma, se tiene un programa de talentos (recién egresados) para los puestos de sede Arequipa, a quienes se espera formar para que ocupen un puesto fijo en la empresa tras la culminación del programa.
	<u>Costo del proceso RSC</u> duración del proceso	1,453.75 soles	800.00 soles	Se reducirá el costo en aproximadamente en 55 %, tomando en consideración que las funciones que realizaba el gerente general se han distribuido entre el Jefe de Recursos Humanos y el Jefe del Área correspondiente. Asimismo, se eliminaron actividades del proceso, lo que permitió la reducción del total de Horas Hombre involucradas. Ver Anexo 7.
	<u>Costo por reprobación de inducción</u> mes	2625.00 soles	760.00 soles	Se reducirá el costo de reprobación de inducción en aproximadamente 30 %, tomando en consideración que únicamente el 10 % de los contratados destacados a proyecto desaprueban la inducción. Ver Anexo 7.

Fuente: Elaboración propia

5.2.3. Beneficios cuantitativos

Después de realizar la estimación de mejora de los indicadores, se identificaron los beneficios cuantitativos que traen consigo las propuestas, los cuales se señalan en la Tabla 59.

Tabla 59 Beneficios cuantitativos de las propuestas

Propuesta	Situación actual	Disminución de sobrecostos y pérdidas	Situación esperada
Monto pagado en penalidades	52,500.00	52,500.00	0.00
Sobrecosto de reprobación de inducción externa	2,625.00	760.00	1,865.00
Total	55,125.00	53,260.00	1,865.00

Fuente: Elaboración propia

Se estima que los beneficios cuantitativos de la propuesta, permitirán un ahorro equivalente al 95 % del valor actual que representan el sobrecosto por reprobación de inducción externa y el monto que tuvo que asumir la empresa en el año 2018 por penalidades impuestas por el cliente.

5.3. ANÁLISIS BENEFICIO – COSTO

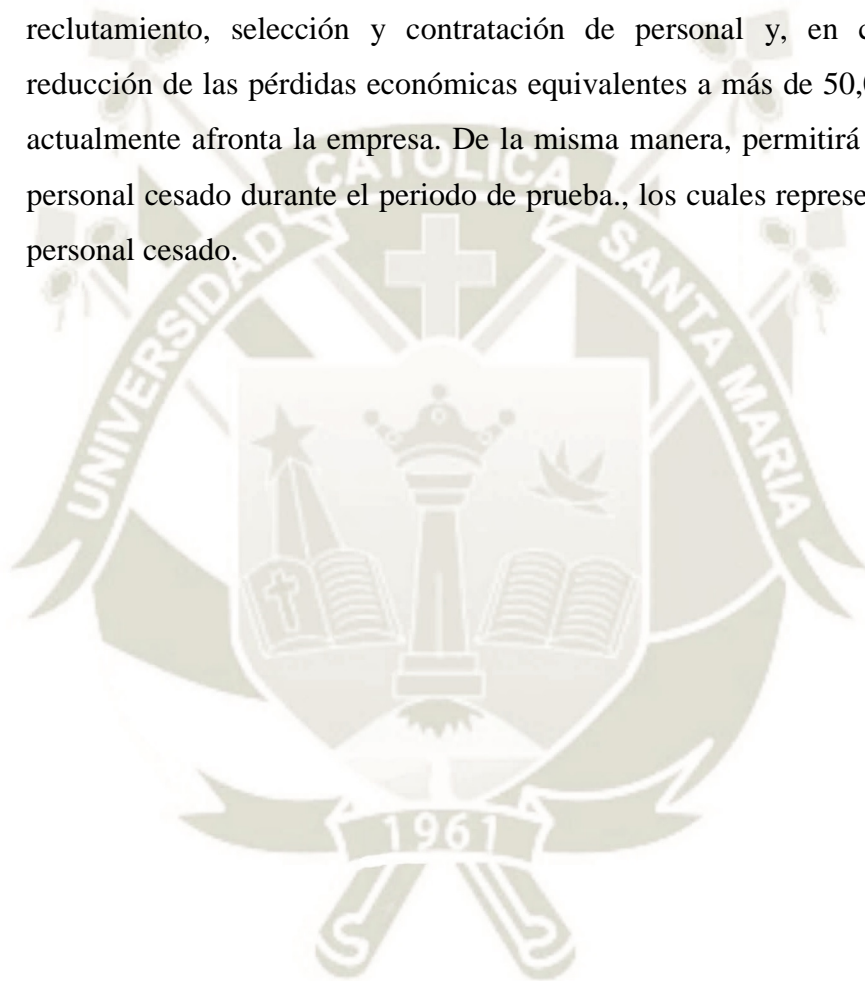
La empresa debe invertir un total de 19,997.92 soles (Ver Tabla 56) y ello le generará un ahorro equivalente a 53,260.00 (Ver Tabla 59). La relación beneficio costo se calcula a continuación:

$$\frac{B}{C} = \frac{53,260.00}{19,997.92} = 2.66$$

Ello indica que, por cada sol que invierta la empresa en el desarrollo de la propuesta, generará un ahorro equivalente a 2.66 soles. Es importante resaltar que, para el tema de los costos, se tomó en consideración el costo total al que incurre la empresa, tomando en consideración los costos de hora-hombre implicados en el desarrollo de la propuesta, dado que es el costo real que representa la propuesta, pese a que, se propone que la implementación de las propuestas sea considerada como una función extra de cada uno de los intervinientes.

5.4. ANÁLISIS DE LA HIPÓTESIS

Conforme a la hipótesis planteada en el punto 1.4, se considera que el conjunto de propuestas planteadas: la implementación de un sistema de competencias, la utilización de fuentes de reclutamiento, la aplicación de técnicas de selección acorde al tipo de puesto, la planificación de la fuerza laboral, la implementación de un módulo de ERP, la reestructuración del procedimiento actual y la implementación de indicadores, permitirá efectivamente la mejora del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal y, en consecuencia, la reducción de las pérdidas económicas equivalentes a más de 50,000.00 soles que actualmente afronta la empresa. De la misma manera, permitirá la reducción del personal cesado durante el periodo de prueba., los cuales representan al 34 % del personal cesado.



CONCLUSIONES

PRIMERA. - El análisis situacional permitió la identificación de problemas críticos del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal, los cuales se centran en la deficiencias estructurales y de contenido de los documentos y formatos implicados en el proceso, utilización de una única fuente de reclutamiento virtual, desconocimiento parcial del procedimiento por parte de los intervinientes ajenos al área de Recursos Humanos, falta de utilización de sistemas informáticos digitales, indicadores no realistas y técnicas de selección estandarizadas.

SEGUNDA. - La propuesta base para la mejora del proceso es la implementación de un sistema de competencias, la cual permitirá el desarrollo adecuado del resto de propuestas. El sistema de competencias, logrará la mejora de otros procesos relacionados a la Gestión de Talento Humano, como el proceso de Gestión de Desempeño y Capacitación y Desarrollo de Personal; los cuales repercuten en la etapa de Reclutamiento Interno. De igual forma, permitirá la homogenización y mejora del proceso de selección de personal.

TERCERA. - Se estima que las propuestas planteadas lograrán la reducción de la duración actual del proceso equivalente a 18 a 23 días efectivos de trabajo a 14 – 19 días; de la misma manera, permitirían la eliminación de las multas por penalidades que ascienden a 52,500.00 soles, que tuvo que pagar la empresa en el año 2018 por la parada de máquinas perforadoras en los diferentes proyectos.

CUARTA. - Se realizó el cálculo de la relación beneficio- costo de la propuesta, la cual es equivalente a 2.66, lo que indica que los beneficios cuantitativos, son mayores a los costos de inversión de la propuesta, generando valor (disminución de pérdidas y sobre costos) para La Empresa.

RECOMENDACIONES

PRIMERA. - Se recomienda analizar el por qué existe alta rotación en determinados puestos, para ello podría realizar análisis de carga laboral, de clima laboral, evaluación de funciones y el perfil solicitado periódicamente, asimismo, implementar una entrevista de salida de los trabajadores, con la finalidad de conocer el porqué de su desvinculación a la empresa y que ello les sirva como punto de análisis.

SEGUNDA. - Se recomienda actualizar el Manual de Remuneraciones periódicamente y considerar bonificaciones en base a competencias, con la finalidad de ser una empresa más atractiva en el mercado y motivar a sus trabajadores al desarrollo de las mismas.

TERCERA. - Se recomienda monitorear el cumplimiento de los indicadores de RSC de acuerdo con la periodicidad planteada, con la finalidad de detectar a tiempo algún proceso cuya duración se encuentre fuera de los rangos establecidos.

CUARTA. - Se recomienda dar seguimiento a los costos implicados en la ejecución de la propuesta, con la finalidad de no superar el costo presupuestado, para que los beneficios estimados puedan ser alcanzados.

BIBLIOGRAFÍA

- Aiteco. (s.f.). *Aiteco*. Recuperado el 12 de diciembre de 2019, de Aiteco Consultores Desarrollo y Gestión: <https://www.aiteco.com/diagrama-de-flujo/>
- Alles, M. A. (2006). *Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Cabanellas, G. (1949). *Tratado de Derecho Laboral*. Buenos Aires: El Gráfico.
- Calidad y ADR. (2017). *Calidad y ADR*. Recuperado el 30 de marzo de 2019, de <https://aprendiendocalidadyadr.com/hoja-de-verificacion-o-de-chequeo/>
- Campos Arenas, A. (2005). *Mapas conceptuales, mapas mentales y otras formas de representación del conocimiento*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Castellano de la Torre Ugarte, F. A. (2013). *Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de construcción e ingeniería*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*.
- Dávila, T. M. (2016). *Análisis y propuesta basado en un sistema de gestión por competencias para la mejora del área de gestión humana de la empresa STRACON GYM S.A., Cusco, 2016*. Tesis de pregrado, Universidad Católica de Santa María, Arequipa.
- de Saeger, A., & Feys, B. (2016). *El Digrama de Ishikawa: Solucionar los problemas desde su raíz*. 50minutos.es.
- Emprende Pyme. (2017). *Emprende Pyme.Net*. Recuperado el 01 de setiembre de 2019, de <https://www.emprendepyme.net/diagrama-de-ishikawa.html>
- ESAN. (2016). *Esan*. Recuperado el 31 de marzo de 2019, de ConexionEsan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/que-son-competencias/>
- Estupiñan Gaitán, R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Franco, A. (2016). *Proyecto Educativo Franco Cusme*. Recuperado el 31 de marzo de 2019, de <https://proyectoeducativofrancocusme.wordpress.com/2016/05/22/arbol-de-problemas/>
- FTP Asturias. (s.f.). *FTP Asturias*. Recuperado el 31 de marzo de 2019, de FTP Asturias España: ftp://ftp.asturias.es/iaap/formacion/cursos/disenio_acciones_formativas/documentos/U2_10_Analisis_puestos_trabajo.pdf

- Gamelearn. (5 de Febrero de 2018). *Gamelearn*. Obtenido de La inducción de personal es el proceso a través del cual los nuevos empleados adquieren los conocimientos y habilidades necesarias para convertirse en miembros efectivos de la organización
- García-Allen, J. (s.f.). *Psicología y Mente*. Recuperado el 31 de marzo de 2019, de Psicología y Mente: <https://psicologiymente.com/organizaciones/tipos-de-entrevista-trabajo-caracteristicas>
- Grados Espinoza, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. Mexico D.F.: Editorial El Manual Moderno S.A. de C.V.
- Heredia, J. A. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Castellón de la Plana: Universidad Jaime I.
- Hernández, G. (2017). *Calidad y ADR*. Recuperado el 31 de marzo de 2019, de <https://aprendiendocalidadyadr.com/hoja-de-verificacion-o-de-chequeo/>
- Ibermática. (2019). *Ibermática*. Recuperado el 08 de octubre de 2019, de <https://www.ibermatica365.com/que-es-una-matriz-rasci-y-para-que-nos-sirve/>
- Lean Six Sigma. (2016). *Lean Six Sigma*. Recuperado el 1 de octubre de 2019, de <http://leansixsigmamexico.blogspot.com/2016/01/pareto-todo-proyecto-6-sigma-empieza-y.html>
- López-Fe y Figueroa, C. M. (2002). *Persona y Profesión: Procedimientos y Técnicas de Selección y Orientación*. Madrid: TEA Ediciones.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2015). *Decreto Legislativo N° 295 Código Civil* (Decimo sexta ed.). Lima.
- Ortiz Cancino, J. E., Rendón Morales, M. C., & Atehortúa Ramírez, J. E. (2012). *Score de Competencias*.
- Pacheco, J. (2017). *Heflo*. Recuperado el 31 de marzo de 2019, de <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/que-es-mejora-de-procesos/>
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (1994). *Gestión de la calidad empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Romero Gutierrez, G. (2016). *Dirección y recursos humanos en restauración*. Málaga: IC Editorial.
- Ruiz, H. L. (2016). *Propuesta de mejora de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica en una empresa de construcción*. Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.

- Spanish Oxford Living Dictionaries. (s.f.). *Oxford Dictionaries*. Recuperado el 31 de marzo de 2019, de Spanish Oxford Living Dictionaries: <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/mejoramiento>
- Team Gantt. (s.f.). *Team Gantt*. Recuperado el 01 de setiembre de 2019, de <https://www.teamgantt.com/free-gantt-chart-excel-template>
- Tuya, J., Ramos, I., & Dolado, J. (2007). *Técnicas cuantitativas para la gestión en la ingeniería del software*. La Coruña: Netbiblo S.L.
- USIL. (s.f.). *USIL*. Recuperado el 01 de Octubre de 2019, de <https://infosil.usil.edu.pe/documentos/2011324164750562.pdf>
- Vilar Barrio, J. F., Gómez Fraile, F., & Tejero Monzón, M. (1998). *Las 7 Nuevas Herramientas para la mejora de la Calidad*. Fundación Confemetal.
- Zúñiga, L. K. (2016). *Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección de asesores comerciales en una empresa de servicios*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa.



6. ANEXOS

Anexo 1 Hoja de verificación de formato Solicitud de Personal

N° Solicitud	Mes al que corresponde	Solicitud Física	Solicitud Adryan	Datos correctos	Error en Datos del Solicitante	Error en Datos del Perfil	Error en Datos de Seguimiento	Error en nombre de puesto	Error en perfil de puesto
1	julio	sí	sí	sí	no	no	no	--	--
2	julio	no	--	--	--	--	--	--	--
3	julio	no	--	--	--	--	--	--	--
4	julio	sí	no	no	no	sí	sí	sí	sí
5	julio	sí	sí	no	no	sí	sí	sí	no
6	julio	sí	no	no	no	sí	sí	sí	no
7	julio	sí	sí	no	no	sí	sí	sí	sí
8	julio	sí	sí	no	no	no	no	--	--
9	julio	sí	sí	no	no	sí	no	no	no
10	julio	no	--	--	--	--	--	--	--
11	julio	sí	sí	no	no	sí	sí	sí	no
12	julio	sí	sí	no	no	sí	sí	sí	sí
13	julio	sí	sí	sí	no	no	no	--	--
14	julio	no	--	--	--	--	--	--	--
15	agosto	no	--	--	--	--	--	--	--
16	agosto	no	--	--	--	--	--	--	--
17	agosto	sí	sí	sí	no	no	no	--	--
18	agosto	no	--	--	--	--	--	--	--
19	agosto	sí	no	no	no	sí	sí	no	sí
20	agosto	sí	sí	sí	no	no	no	--	--
21	agosto	sí	sí	sí	no	no	no	--	--
22	agosto	no	--	--	--	--	--	--	--
23	agosto	sí	sí	no	no	sí	sí	no	sí
24	agosto	sí	sí	no	no	sí	sí	sí	sí
25	agosto	sí	sí	no	no	sí	sí	sí	sí
26	agosto	sí	sí	no	no	sí	sí	no	no
27	setiembre	no	--	--	--	--	--	--	--

N° Solicitud	Mes al que corresponde	Solicitud Física	Solicitud Adryan	Datos correctos	Error en Datos del Solicitante	Error en Datos del Perfil	Error en Datos de Seguimiento	Error en nombre de puesto	Error en perfil de puesto
28	setiembre	no	--	--	--	--	--	--	--
29	setiembre	sí	sí	sí	no	no	no	--	--
30	setiembre	sí	sí	sí	no	no	no	--	--
31	setiembre	sí	sí	sí	no	no	no	--	--
32	setiembre	sí	sí	sí	no	no	no	--	--
33	setiembre	sí	sí	no	sí	sí	sí	sí	no
34	octubre	sí	sí	sí	no	no	no	--	--
35	octubre	sí	sí	no	sí	sí	sí	no	no
36	octubre	sí	sí	no	no	sí	sí	sí	sí
37	octubre	sí	sí	sí	no	no	no	--	--
38	octubre	sí	sí	sí	no	no	no	--	--
39	octubre	sí	sí	sí	no	no	no	--	--
40	octubre	sí	sí	sí	no	no	no	--	--
41	octubre	sí	sí	no	no	sí	sí	sí	no
42	octubre	sí	sí	no	no	sí	sí	sí	sí
43	noviembre	sí	sí	sí	no	no	no	--	--
44	noviembre	sí	no	no	no	sí	sí	no	sí
45	noviembre	sí	sí	sí	no	no	no	--	--
46	noviembre	no	--	--	--	--	--	--	--
47	diciembre	no	--	--	--	--	--	--	--
48	diciembre	sí	sí	sí	no	no	no	--	--
49	diciembre	sí	no	no	no	sí	no	sí	sí
50	diciembre	no	--	--	--	--	--	--	--
51	diciembre	sí	no	no	no	sí	sí	sí	sí

Cumplimiento de utilización del Formato de Solicitud de Personal

Mes	# de Formatos físicos presentados	# de Solicitudes reales	% de Cumplimiento
Julio	10	14	71%
Agosto	8	12	67%
Setiembre	5	7	71%
Octubre	9	9	100%
Noviembre	3	4	75%
Diciembre	3	5	60%

Cumplimiento de creación de Solicitud en ERP

Mes	# de Formatos presentados	# de Formatos en ERP	% de Cumplimiento
Julio	10	8	80%
Agosto	8	7	88%
Setiembre	5	5	100%
Octubre	9	9	100%
Noviembre	3	2	67%
Diciembre	3	1	33%

Formatos de Personal llenados correctamente

Mes	# de Formatos físicos	# de formatos físicos correctamente llenados	% de Cumplimiento
Julio	10	2	20%
Agosto	8	3	38%
Setiembre	5	4	80%
Octubre	9	5	56%
Noviembre	3	2	67%
Diciembre	3	1	33%

Identificación de errores en el formato

Mes	Datos del Solicitante	Datos del perfil solicitado	Datos del seguimiento
N° Formatos Erróneos	2	20	18
Total Formatos erróneos	21	21	20

Identificación de errores en Datos del Perfil Solicitado

Mes	Error en Nombre Puesto	Error en Perfil
N° Formatos Erróneos	14	12
Total Formatos erróneos	21	21

Anexo 2 Entrevista a Responsable de Reclutamiento

La entrevista realizada por el autor de la tesis y el Responsable de Reclutamiento, actor principal del proceso de RSC, se detalla a continuación.

El entrevistador: será reconocido por utilizar la letra A y el entrevistado por la letra B

Presentación:

A1: Buenos días “Nombre del Responsable de Reclutamiento”, primero que nada, agradezco la participación en esta entrevista. La entrevista que se realiza a continuación es para fines académicos exclusivamente y la información proporcionada servirá únicamente para dicho fin.

B1: No hay de qué.

Desarrollo:

A2: La estructura de la entrevista inicia con una breve descripción del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal, seguido de la descripción de puesto, la publicación de la oferta laboral, continuaremos con las pruebas psicotécnicas utilizadas y para finalizar el uso del formato de entrevista. Podrías por favor indicarnos, cuál es desde tu perspectiva, los puntos cruciales de cada etapa.

B2: El proceso de Reclutamiento inicia como bien sabes, con la solicitud de personal, la cual no siempre es presentado a tiempo, los jefes de área envían correos solicitando al personal, o me reenvían una cola de correos, en la cual se ve la renuncia de un trabajador y creen que con ello ya inicia el proceso.

A3: Veo, y por qué crees que ellos a pesar de que existe un procedimiento escrito, en el cual se detalla que la solicitud de personal se realiza mediante el formato de solicitud de personal y mediante el ERP de la empresa, no lo hacen como deberían

B3: Bueno, principalmente creo que es porque no prestan la importancia necesaria a los procesos de Recursos Humanos, pese a que somos quienes

proporcionan al talento humano que ellos piden. Después, puede ser también porque no existe capacitación para los jefes que son nuevos de cuál es la forma correcta de solicitar el personal (lo cual es entendible si es que es la primera vez), sin embargo, son bastante insistentes en los resultados que desean obtener. No todos los jefes se preocupan por cómo es que solicitan el personal, pero si son bastante críticos en el resultado.

A4: Consideras entonces, que la información que ellos te brindan es clave para iniciar el proceso

B4: Realmente sí, aunque en realidad no debería ser del todo así. Lo que sucede es que la información del perfil de un puesto, se detalla en un registro, llamado descripción de puesto.

A5: Sí, hemos revisado algunos perfiles, para conocer la estructura e información detallada en ellos.

B5: Sí, exacto, respecto a la información detallada, es muy poca. Por ejemplo, para el puesto 1, como formación, en la descripción de puesto se detalla: Bachiller en Ingeniería de Minas, o Ingeniero Metalurgista con 6 meses de experiencia en manejo de personal (mínimo de 10 personas), y que haya trabajado en proyectos mineros. Se realizó el proceso de reclutamiento, en base a dicha descripción y al momento de presentó la terna al jefe de área (por indicación de Gerencia), el jefe los rechazó a todos, porque consideraba que la experiencia que tenían los candidatos era muy baja y que la cantidad de personal que debían manejar era de 20 a 30 personas, que debía estar titulado, colegiado y habilitado para el proyecto al que estaba destinado. Además, de que las habilidades que estaban marcadas que debía de poseer, no estaban realmente orientadas al puesto y bueno, por ello el perfil no coincidía, y encima en la solicitud de personal, los jefes no solicitaron ninguna de las características extra.

A6: ¡Vaya! Imagino que debes haberte sorprendido por ello.

B6: Sí, y fue realmente molesto, saber que levantamos todo un proceso de Selección para que nos digan que la información que usamos como base estaba mal. Lo que aprendimos de ello, es que la información siempre debe ser corroborada con el jefe de área, para evitar malos entendidos y reprocesos.

A7: Al menos rescatas una buena observación hecha al proceso.

Por favor explícanos ahora, la relevancia de la información, es decir cómo es que repercute en cada una de las etapas del proceso de reclutamiento y selección.

B7: Esa información, se utiliza para la publicación de la oferta laboral, en caso de un reclutamiento externo. Se usa para guiar la entrevista, para saber si es que el candidato es competente al perfil de puesto. Posterior a la contratación (fuera del alcance del proceso RSC), se usa para la inducción específica de las funciones, sirve para evaluar el desempeño que tiene el trabajador cuando lleva más de 1 mes en la empresa y contrastarlo con el que se espera que tenga.

A8: Es un registro realmente importante. En mis manos tengo una descripción de puesto y hemos revisado la estructura que sigue, tenemos: Identificación del puesto, finalidad del puesto, Funciones y responsabilidades específicas, Funciones y responsabilidades genéricas (relacionadas al Sistema Integrado de Gestión), Factores de Calificación requeridos, Competencias específicas del puesto, habilidades y conocimientos. Podrías decirnos por favor cuál consideras tú que son las más importantes y cuáles las menos importantes para el proceso RSC.

B8: Lo más importante es conocer la Identificación del puesto, porque esto permite tener el contexto en el cual se desarrolla el puesto, luego y no menos importante están las funciones específicas del puesto, los conocimientos y competencias específicas (formación). Las menos importantes, las habilidades, las funciones genéricas y la finalidad del puesto.

A9: Muchas gracias por el detalle. Ahora por favor, pasemos a hablar sobre las fuentes de reclutamiento externo que utilizan, cuáles crees que son las principales ventajas y desventajas que presentan

B9: La principal fuente de reclutamiento utilizada es CompuTrabajo, las secundarias: anuncios de radio y en el diario El Pueblo. Sobre CompuTrabajo, es una plataforma para cargos de mando bajo y medio, tiene buen alcance para Perú, sin embargo, no es de mucha utilidad para puestos especializados y de mando alto.

A10: ¿Consideras que, si es que tuvieran acceso a otras fuentes de reclutamiento externo, el proceso tendría mayor fluidez?

B10: *Sí, por ejemplo, existen otras plataformas como Bumeran, que el alcance que tienen es para puestos especializados, de jefatura o gerencial. Asimismo, la publicación de anuncios en redes sociales como Facebook (cargos de mando bajo u operativos) y LinkedIn (cargos de mando medio y alto u administrativos).*

A11: *Continuando con la entrevista. Podrías explicarnos un poco acerca del proceso de entrevista.*

B11: *La entrevista, se realiza cuando se tienen filtrados candidatos, después de que se publicó la oferta laboral y se revisaron todos los CVs que llegaron a la plataforma, y se consideran candidatos potenciales.*

A12: *¿Cuántos candidatos se citan en un día regular?*

B12: *Se citan 6 candidatos en la mañana y 4 por la tarde como máximo, si es que se tienen varios procesos en simultáneo, y en un día regular 6 candidatos para la primera entrevista con Recursos Humanos.*

A13: *Ya veo, y cómo es que se inicia el contacto con los candidatos, es decir, cómo es que se inicia el proceso de selección*

B13: *Primero, me cercioro que todos los candidatos hayan llegado (todos son citados para la misma hora), si es que ha llegado todos o casi todos, es que salgo a la recepción a saludarlos y entregarles las pruebas psicotécnicas. Les doy una breve instrucción de cómo es el correcto llenado de las mismas y luego le digo a la recepcionista que me avise cuando hayan terminado.*

A14: *Y en qué consisten estas pruebas.*

B14: *Se les toma una prueba estándar a todos los puestos de trabajo. Resuelven una prueba de razonamiento lógico. Se les toma el test de Wartegg, el test de Estilos de Aprendizaje y el de Machover (o test de ilustración humana).*

A15: *¿Y qué opinas de estas pruebas? ¿Consideras que son de ayuda para poder identificar los perfiles de los candidatos?*

B15: *Bueno, sí y no. Estas pruebas (las psicológicas) si ayudan a reflejar el perfil de una persona, sin embargo, no deberían ser las únicas a aplicarse, esto debe diseñarse de acuerdo con cada puesto o al menos tipo de puesto y mando del puesto. Existe una infinidad de pruebas*

psicológicas que están diseñadas para medir diferentes cosas, lo importante es evaluar aptitudes, inteligencia y personalidad

A16: Interesante, y ¿consideras que la utilización de ellas mejoraría el proceso?

B16: Por supuesto, ya que podríamos medir cosas más puntuales y que realmente tienen importancia a lo largo de la trayectoria del trabajador en la empresa.

A17: Entiendo. Ahora por favor retomemos el tema, y coméntenos, cómo es que sigue el proceso una vez que terminan la resolución de las pruebas.

B17: Voy desde mi sitio a la recepción, con sus CV impresos o a veces se los solicito, y les llamo a entrevista. La entrevista es individual, y bueno pasan junto conmigo a una sala de entrevistas y lo primero que hago es llenar sus datos personales y sigo con el llenado de los demás campos del formato. Asimismo, observo su comportamiento, posturas, tono de voz, forma de hablar, entre otras características.

A18: Y esos datos que mencionas, donde los colocas, dado que el espacio para apuntes adicionales es bastante pequeño.

B18: Bueno, los pongo con letra muy pequeña en los márgenes y normalmente me acuerdo muy bien de los perfiles.

A19: Ya veo, y ¿te sientes cómodo con ello? Este diseño del formato, ¿te permite evaluar lo necesario?

B19: La verdad es que no; es decir, si permite recoger información acerca de la trayectoria del candidato, pero esa información la podría llenar el mismo. La parte conductual, que es la que realmente debería de llenarse, en realidad no se maneja de forma correcta, y bueno dado que no hay competencias definidas, eso hace que el trabajo sea muy empírico.

A20: ¿A qué te refieres con ello?

B20: No hay competencias estándares definidas, ni generales ni específicas. Requiere de mucha experiencia realizando el reclutamiento, para entender qué es lo que se espera de cada puesto, qué espera cada jefe y Gerencia para el desarrollo adecuado del puesto.

A21: ¿consideras que, utilizando una entrevista por competencias, mejoraría de forma significativa el proceso?

B21: *Claro que sí, no lo pensaría dos veces. Es un poco difícil el levantamiento de información, pero los resultados hacen que valga la pena.*

A22: *Y toda la información recopilada en los formatos, no llega a ser digitalizada, ¿verdad?*

B22: *No, es mucha, no podría darme abasto en digitalizar todo. Las personas que son seleccionadas (después de la aprobación de gerencia), son los que ingresan a laborar, por ende, su entrevista se almacena en el dossier que se le asigna. El resto de entrevistas, después de un tiempo de tenerlas en mi sitio, se almacenan en cajas y se guardan en almacén.*

A23: *¿Y cómo es que llevan el control, de quienes ya postularon, quienes no pasaron, en qué etapa se quedó cada uno?*

B23: *Eso no lo llevamos muy bien, solamente controlamos a quienes sí pasan y se contratan.*

A24: *Alguna vez has tenido algún inconveniente con ello, es decir, ha llamado algún candidato que estaba en proceso y no supieron responderle, ¿o han llamado a alguien 2 veces? Cómo es que controlan eso.*

B24: *Para ser te sincera, sí, ha pasado que nos hemos comunicado más de 1 vez con un candidato, alguna vez que me enfermé y una compañera me relevó, citó a una persona que no debía citarse o llamó a una persona que ya había llamado yo antes y había desistido de participar a una segunda entrevista.*

A25: *Ah, entiendo. Bueno, algunas veces sucede. Me imagino que entonces la cantidad de papeles debe ser muy grande en tu sitio.*

B25: *Jajaja sí. A veces, la mitad de mi escritorio tiene entrevistas.*

A26: *Mencionaste que no te darías abasto de digitalizar la información, ¿podrías hablarnos de otras funciones que tengas asignadas?*

B26: *Sí, a ver. Yo estoy encargada de charlas relacionadas a motivación, habilidades blandas, informes de riesgos psicosociales (de los proyectos que exigen la aplicación de estas pruebas), me encargo de dar charlas de concientización en caso haya alguna observación por parte de alguna minera, por ejemplo, hace poco tuve que hacer una charla acerca*

de la importancia de no “fatigarse” y dar seguimiento a la toma de pruebas de las personas a quienes estaba dirigido el curso.

A27: Ok, entiendo, y la frecuencia de estas otras responsabilidades que manejas, ¿es seguido, o no tanto?

B27: No es seguido para ser sincera, pero cuando se debe de dictar las que ordena la minera, se debe de buscar información referente, preparar el material para los trabajadores, citar a cada uno de ellos, realizar los informes respectivos (los cuales son individuales y colectivos), por ende, el tiempo que debo darles es bastante. Ah verdad, también apoyo con los informes psicológicos cuando hay alguna promoción o ascenso, debo de evaluar a los candidatos y elaborar un informe individual. Además, me encargo de la evaluación y entrevista del personal que es contratado para los países en los cuales operamos.

Y bueno, me encargo del 90 % de la ejecución el proceso de Reclutamiento y al 100 % al seguimiento de cumplimiento de este, y bueno, cuando uno cita candidatos, no todos cumplen con venir a la entrevista.

A28: ¡Vaya, son varias cosas que tienes que hacer!

B28: Sí, pues.

A29: Por último y para cerrar esta entrevista. ¿Cuál crees que es el principal cuello de botella del proceso?

B29: Conciliar una entrevista final, dado que no siempre existe la disponibilidad por parte del Gerente General.

Cierre

A30: Muchas gracias Nombre del Responsable de Reclutamiento.

B30: No hay por qué.

Anexo 3 Cuestionario

PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL



Universidad Católica
de Santa María

Instrucciones:

- Favor de llenar las siguientes preguntas con lapicero azul o negro.
- Marcar con una X la respuesta que usted considere adecuada. Solamente puede marcar una respuesta por pregunta
- No colocar nombres, la encuesta es totalmente anónima

1. Antigüedad en el puesto

- De 0 a 1 año
 De 1 a 3 años
 Más de 3 años

2. Edad

- De 21 a 30 años
 De 31 a 50 años
 Más de 50 años

3. Área

- Recursos Humanos
 Otros

Las preguntas de la 4 a la 12, se responden mediante la utilización de la escala:

(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indeciso (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
4. Considera que se encuentra capacitado en el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal (conoce el proceso, los formatos, el tiempo que tarda el proceso)					
5. Considera que conoce sus funciones en el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.	18,5 79 mm	8,5 79 mm	18,5 79 mm		
6. Considera que debería realizarse la planificación de la fuerza laboral requerida durante el proceso de planeamiento estratégico de la empresa.	1	2	3		
7. Considera que debería hacerse capacitaciones periódicas acerca del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.	1	2	3		
8. Considera que el seguimiento al proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal se viene realizando de forma óptima.	1	2	3		
9. Considera que el funcionamiento actual del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal es adecuado.					
10. Considera que hacer una entrevista/ prueba técnica de conocimiento y/o una entrevista por competencias de acuerdo al puesto mejoraría la calidad de candidato seleccionado.	1				
11. Considera que los recursos físicos (sistema informático, documentación, formatos) son adecuados para el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal					

La información recopilada será utilizada únicamente con fines académicos.

Anexo 4 Resultados de la Encuesta

3. Área a la que pertenece			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Recursos Humanos	5	33%	33%
Otros	10	67%	100%

4. Considera que se encuentra capacitado en el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal (conoce el proceso, los formatos, el tiempo que tarda el proceso)			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	0	0%	0%
En Desacuerdo	10	67%	67%
Indeciso	1	7%	74%
De acuerdo	2	13%	87%
Totalmente de acuerdo	2	13%	100%

5. Considera que conoce sus funciones en el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	0	0%	0%
En Desacuerdo	8	53%	53%
Indeciso	2	13%	66%
De acuerdo	1	7%	73%
Totalmente de acuerdo	4	27%	100%

6. Considera que debería realizarse la planificación de la fuerza laboral requerida durante el proceso de planeamiento estratégico de la empresa.			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	0	0%	0%
En Desacuerdo	0	0%	0%
Indeciso	3	20%	20%
De acuerdo	7	47%	67%
Totalmente de acuerdo	5	33%	100%

7. Considera que debería hacerse capacitaciones periódicas acerca del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	1	7%	7%
En Desacuerdo	1	7%	13%
Indeciso	3	20%	33%
De acuerdo	8	53%	87%
Totalmente de acuerdo	2	13%	100%

8. Considera que el seguimiento al proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal se viene realizando de forma óptima.			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	3	20%	20%
En Desacuerdo	7	47%	67%
Indeciso	4	27%	93%
De acuerdo	1	7%	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%	100%

9. Considera que el funcionamiento actual del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal es adecuado.			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	4	27%	27%
En Desacuerdo	7	47%	73%
Indeciso	4	27%	100%
De acuerdo	0	0%	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%	100%

10. Considera que hacer una entrevista/ prueba técnica de conocimiento y/o una entrevista por competencias de acuerdo al puesto mejoraría la calidad de candidato seleccionado.			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	0	0%	0%
En Desacuerdo	0	0%	0%
Indeciso	0	0%	0%
De acuerdo	3	20%	20%
Totalmente de acuerdo	12	80%	100%

11. Considera que los recursos físicos (sistema informático, documentación, formatos) son adecuados para el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	0	0%	0%
En Desacuerdo	12	80%	80%
Indeciso	3	20%	100%
De acuerdo	0	0%	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%	100%

Anexo 5 Documentos y formatos utilizados

Actual

N°	Documento	Estatus	Medio
1	Hoja de ingreso de personal	Adecuado	Físico
2	Formato de Solicitud de personal	No adecuado	Físico y virtual
3	Descriptor de puesto	No adecuado	Virtual
4	Formato de Entrevista	No adecuado	Físico
5	Formato de Pruebas psicotécnicas	No adecuado	Físico

Formatos actuales: 5.

Propuesta

N°	Documento	Medio	Observaciones
1	Hoja de ingreso de personal	Físico	Ninguna
2	Formato de Solicitud de personal	Virtual	Modificaciones en la estructura
3	Descriptor de puesto	Virtual	Modificaciones en la estructura y contenido
4	Formato de Entrevista	Físico	Modificaciones en la estructura
5	Formato de Oferta laboral	Virtual	Nuevo
6	Formato de constancia de entrega de documentación	Virtual y físico	Nuevo

Formatos propuestos: 6

Nota:

Se eliminó la utilización del formato pruebas psicotécnicas, dado que no se adapta a la recolección de datos requerida para las nuevas técnicas de selección.

Anexo 6 Comparación del procedimiento actual y propuesto

Requerimiento

N°	Actual		Propuesta			Comparación (1) – (2)
	Actividad	Duración (1) h	Modificaciones	Mejora	Duración (2) h	
1	El Jefe de Área realiza la identificación de la necesidad de personal.	8	--	--	8	0
2	El Jefe de Área llena el formato “Solicitud de personal”.	1	Se llena únicamente de forma virtual	Implementación de un módulo ERP	1	0
3	El Jefe de Área presenta la solicitud al Gerente General.	2	Eliminado: La solicitud se aprueba de forma virtual y por el Jefe de Recursos Humanos		--	(-2)
4	El Gerente General evalúa la solicitud del jefe de área para contratar a alguien nuevo.	6		Restructuración del procedimiento (Matriz RASCI)	2	(-4.5)
5	El Gerente General aprueba o rechaza el requerimiento.	0.5				
6	El Responsable de Reclutamiento revisa el formato.	2	El Responsable de Reclutamiento es notificado con la creación de la solicitud.	Implementación de un módulo ERP	0.5	(-1.5)
7	El Jefe de Área entrega información complementaria sobre el perfil solicitado	8	Se elimina este proceso, dado que el jefe podrá visualizar y agregar temas del Descriptor de puesto (actualizado con competencias) al momento de solicitar un requerimiento de personal		Implementación de sistema de competencias	--
8	Levantamiento de información para el perfil	3				
	Total actual	30.5	Total propuesto		11.5	(19)

Reclutamiento

N°	Actual		Propuesta			Comparación (1) – (2)
	Actividad	Duración (1) h	Modificaciones	Mejora	Duración (2) h	
1	El Responsable de Reclutamiento elabora el contenido de la oferta laboral	6	Se definió un formato estándar para la publicación de la oferta laboral, el cual se genera automáticamente en el sistema por cada una de las solicitudes de personal, simplificando el proceso elaboración.	Reestructuración del procedimiento (nuevos formatos) Implementación del módulo ERP	2	(-4)
2	El Responsable de Reclutamiento publica la oferta laboral en CompuTrabajo o el diario local.	1	Se realizará la publicación en la bolsa de empleo correspondiente al nivel de mando del puesto.	Nuevas fuentes de reclutamiento	1	0
3	El Responsable de Reclutamiento debe esperar que las postulaciones de personal.	24-48	Considerando que las fuentes tienen un mejor alcance de candidatos potenciales, se estima la reducción del tiempo.		16-32	(-8) – (-16)
4	El Responsable de Reclutamiento revisa y filtra los CVs de CompuTrabajo o los CVs en físico que tengan el perfil potencial.	8	El Responsable de Reclutamiento revisa y filtra los CVs.	--	8	0
5	El Responsable de Reclutamiento cita a los candidatos a que pasen una primera entrevista con Recursos Humanos	2	El Responsable de Reclutamiento cita a los candidatos a que pasen una primera entrevista con Recursos Humanos (les explica las condiciones de la oferta laboral con la finalidad de saber si están interesados)	Reestructuración del procedimiento	2	0
Total actual		41 - 65			29- 45	(-12) – (-20)

Selección

N°	Actual		Propuesta			Comparación (1) – (2)
	Actividad	Duración (1) h	Modificaciones	Mejora	Duración (2) h	
1	El Responsable de Reclutamiento aplica pruebas psicotécnicas a los candidatos.	3	Se aplican diferentes técnicas de selección. Ver Tabla 47.	Nuevas técnicas de selección	4	(+0.5)
2	El Responsable de Reclutamiento entrevista al candidato.	0.5				
3	El Responsable de Reclutamiento coordina con el Gerente General su disponibilidad para que realice la segunda entrevista.	0 - 4	La segunda entrevista fue cambiada a una entrevista con el Jefe de Área	Reestructuración del procedimiento (Matriz RASCI)	3	(+0.2) – (-3.8)
4	El Responsable de Reclutamiento cita a los candidatos a que pasen una segunda entrevista con el Gerente General.	2				
5	El Gerente General entrevista al candidato.	0.8				
6	Definición de candidatos elegidos por el Gerente General.	0.5	Los candidatos son elegidos por el Jefe de Área		0.5	0
7	El Responsable de Reclutamiento revisa las pruebas psicotécnicas de los candidatos seleccionados	1.3	El Responsable de Reclutamiento revisa los resultados de las técnicas aplicadas a los candidatos seleccionados	Nuevas técnicas de selección	0.5 – 1.5	(-1.2) – (+0.2)
8	El Gerente General define las condiciones de contratación y se elige al candidato.	0.5	Las condiciones de contratación se tienen claras desde el inicio al momento de publicar la oferta laboral.	--	--	(-0.5)
9	El Responsable de Reclutamiento se comunica con el candidato elegido.	0.25	--	--	0.25	0
	Total actual	9 – 13			8.3 – 9.3	(-0.7) - (-4)

Anexo 7 Estimación de personal que desapueba su inducción externa

Actual

Mes	N° trabajadores nuevos que van a proyecto	Reprobación Inducción externa = 1	Reprobación Inducción externa > 1
Julio	39	8	02
Agosto	43	10	03
Setiembre	36	12	03
Octubre	11	04	01
Noviembre	01	01	--
Diciembre	02	01	--
Total	132 100 %	36 34 %	09

Mes de ingreso	Costo EMO	Costo regular de Inducción Externa	Sobrecosto por Inducción Externa	Total
Julio	7,800.00	13,650.00	3,500.00	24,950.00
Agosto	8,600.00	15,050.00	4,550.00	28,200.00
Setiembre	7,200.00	12,600.00	5,250.00	25,050.00
Octubre	2,200.00	3,850.00	1,750.00	7,800.00
Noviembre	200.00	350.00	350.00	900.00
Diciembre	400.00	700.00	350.00	1,450.00
Total	26,400.00	46,200.00	15,750.00	88,350.00

Promedio del sobrecosto: 2,625.00

Propuesta

Estimación considerando 10 % de desaprobados.

Mes de ingreso	N° de trabajadores que se estima desaprobarán	Sobrecosto por Inducción Externa
Julio	4	1,400.00
Agosto	4	1,400.00
Setiembre	4	1,400.00
Octubre	1	350.00
Noviembre	0	0.00
Diciembre	0	0.00
Total	13	4,550.00

Promedio del sobrecosto: 760.00

Anexo 8 Estimación de costo Hora-Hombre

Actual

Nombre	Horas de Intervención	Costo por Solicitud
Jefe de Área Solicitante	21	S/417.61
Gerente General	8	S/436.73
Responsable de Reclutamiento	57	S/482.93
Responsable de Asistencia Social	2.5	S/21.31
Responsable de Seguridad	4	S/56.82
Responsable de Calidad	0.5	S/4.26
Responsable de Contrataciones	2.5	S/21.31
Responsable de Capacitación	1.5	S/12.78
Total	97	S/1,453.75

Propuesta

Nombre	Horas de Intervención	Costo por Solicitud
Jefe de Área Solicitante	12	S/244.40
Gerente General	0	S/0.0
Responsable de Reclutamiento	51	S/430.99
Responsable de Asistencia Social	2.5	S/21.31
Responsable de Seguridad	4	S/56.82
Responsable de Calidad	0.5	S/4.26
Responsable de Contrataciones	2.5	S/16.88
Responsable de Capacitación	1.5	S/12.78
Jefe de Recursos Humanos	1.5	S/12.78
Total	75.5	S/ 800.22