UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE INGENIERÍA

PROGRAMA ACADÉMICO DE INGENIERÍA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Propuesta de mejora en el proceso de gestión humana basado en gestión del conocimiento para la mejora en la productividad en una empresa de la industria de plástico

TESIS

Para optar por el título de Ingeniero de Gestión Empresarial

AUTOR:

Campos Ruiz, Rosa Ysabel (0000-0001-9069-7101)

Lao Delgado, Manyi Nicolle (0000-0001-6550-2835)

ASESOR:

Torres Sifuentes, Carlos Luis. (0000-0002-5143-5296)

Quispe Santivañez, Grimaldo Wilfredo. (0000-0001-6168-8935)

Lima, 08 Noviembre 2018

Dedicatoria

A mis padres: Nelly, Estuardo y Mirtha, y a mis hermanos: Estuardo y Jeanedith por el constante apoyo e impulso para mi crecimiento tanto en el personal como en el profesional.

Manyi Lao Delgado.

A mis padres, hermanos e hijos que son mi constante apoyo y motivación para continuar creciendo tanto en lo personal como en lo profesional.

Rosa Campos Ruiz.

A nuestro asesor Grimaldo Quispe y demás profesores, por motivar el continuo aprendizaje e impartir conocimientos, por dejar el legado de exigirnos cada vez más y buscar ser siempre los mejores con la finalidad de cumplir todas las metas que nos propongamos.

RESUMEN

El presente proyecto de tesis tiene como finalidad proporcionar a la empresa MR. Inversiones Perú Alfa un modelo de gestión humana que contribuirá en la mejora de su productividad, el desarrollo de procesos que vayan alineados a su misión y visión, contar con personal competente que permita el logro de los objetivos de la empresa y contrarrestar el valor de entregas tardías que se dieron en el último año. Para ello, se realizó un análisis interno y externo de la empresa de estudio, con la finalidad de definir el problema y sus causas principales. Posterior al análisis, se determinó que la empresa debía cambiar de un enfoque de gestión convencional a una por conocimientos. Asimismo, se determinaron los impactos que generaba el problema en la organización tales como productividad, nivel de accidentes, ausentismo, rotación y satisfacción laboral. Luego de realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se establecieron estrategias, herramientas, técnicas y procesos que mitiguen cada una de las causas del problema detectado.

Palabras clave: Talento humano, gestión del conocimiento, productividad, modelo de gestión y gestión humana.

ABSTRAC

The purpose of this thesis project is to provide the company MR. Inversiones Perú Alfa a model of human management that will contribute to the improvement of its productivity, the development of processes that are aligned to its mission and vision, to have competent personnel that allows the achievement of the objectives of the company and to counteract the value of deliveries delays that occurred in the last year. For this, an internal and external analysis of the study company was carried out, in order to define the problem and its main causes. After the analysis, it was determined that the company had to change from a conventional management approach to one based on knowledge. Likewise, the impacts generated by the problem in the organization were determined, such as productivity, level of accidents, absenteeism, turnover and job satisfaction. After making the diagnosis of the current situation of the company, strategies, tools, techniques and processes that mitigate each of the causes of the detected problem were established.

Key words: Human talent, knowledge management, productivity, management model and human management.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO	12
1.1 Marco teórico.....	12
1.1.1 El nuevo rol de Recursos humanos.....	12
1.1.2 Talento Humano.	12
1.1.3 Proceso de administración de RR.HH.	13
1.1.4 Reclutamiento: Selección del personal.....	15
1.1.5 Conservación / Retención.....	17
1.1.6 Evaluación del desempeño.	18
1.2 Conceptos relativos sobre talento humano.	20
1.2.1 Cultura Organizacional.....	20
1.2.2 Clima Organizacional.	21
1.2.3 Identidad Organizacional.....	22
1.2.4 Liderazgo.	23
1.2.5 Satisfacción Laboral.	23
1.3 Gestión del talento humano.	24
1.3.1 Procesos que realizan las empresas en su gestión del talento humano.....	24
1.3.2 Gestión estratégica del talento humano.	25
1.4 Modelos de Gestión de Talento Humano.	26
1.4.1 Gestión del conocimiento.	26
1.4.2 Gestión por competencias.....	28
1.4.3 Gestión de Calidad.	29
1.4.4 Balance ScoreCard.	30
1.5 Marco Normativo Peruano.	30
1.5.1 Ley general de trabajo.	30
1.5.2 Jornada de trabajo.	30
1.5.3 Descansos remunerados.....	31
1.5.4 Remuneración y beneficios sociales:.....	31
1.5.5 Normas sobre igualdad y no discriminación.	33
1.6 Casos de éxito.....	33
1.6.1 Caso: De estudio de una empresa textil en India.....	33
1.6.2 Caso: Gestión basado en competencias en el hospital del Pueblo de la ciudad de Liaocheng, China.....	35
1.6.3 Caso: Gestión del conocimiento empresarial en la Consultoría de Gestión Landray Co, Ltd. De Shenzhen, China.	37
1.6.4 Caso: Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la empresa Haier de la industria electrodoméstico.	41
1.6.5 Caso: Gestión orientado hacia el empleado – Lenovo.	43
1.6.6 Gestión del talento en la empresa PEMCO	44
CAPÍTULO II - DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	46
2.1 Entorno/sector.....	46

2.2	Empresa:	50
2.2.1	Descripción.	50
2.2.2	Ubicación.	51
2.2.3	Misión.	52
2.2.4	Visión.	52
2.2.5	Valores.	52
2.2.6	Producto.	53
2.2.7	Clientes.	53
2.2.8	Competidores.	53
2.2.9	Proveedores.	53
2.3	Ventas anuales.	53
2.4	Mapa de procesos.	54
2.4.1	Procesos Estratégicos.	54
2.4.2	Procesos de Soporte.	56
2.5	Organigrama de la empresa.	59
2.6	Análisis de la situación actual de la empresa.	60
2.7	Identificación de los problemas.	62
2.7.1	Productividad.	71
2.7.2	Rotación del personal.	72
2.7.3	Ausentismo.	74
2.7.4	Accidentabilidad laboral.	77
2.7.5	Relación de los problemas detectados.	81
2.8	Impacto económico.	82
2.8.1	Impacto económico productividad.	82
2.8.2	Impacto económico rotación.	82
2.8.3	Impacto económico ausentismo.	84
2.8.4	Impacto económico accidentabilidad.	85
2.9	Análisis de causas del problema.	86
2.10	Diagnóstico de los procesos del área de Gestión Humana.	89
2.10.1	Proceso para incorporar a las personas.	89
2.10.2	Proceso para colocar personas.	93
2.10.3	Proceso para recompensar a las personas.	95
2.10.4	Proceso para desarrollar a las personas.	97
2.10.5	Proceso para retener a las personas.	98
2.10.6	Proceso para supervisar a las personas.	100
2.11	Validación del problema.	101
2.12	Análisis de las causas.	105
2.12.1	Diagrama de árbol de problemas.	105
2.13	Hipótesis.	107
2.14	Resumen del Capítulo.	108
CAPÍTULO III – PROPUESTA DE MEJORA		110

3.1	Diseño de la propuesta.....	110
3.2	Desarrollo - la implementación del diseño	120
3.2.1	Fase 1: Análisis y diagnóstico de la situación actual de la organización.	122
3.2.1.1	Contexto de la Organización:	122
3.2.1.2	Liderazgo.	123
3.2.2	Fase 2: Implementación del modelo propuesto.	125
3.2.2.1	Planificación:	125
3.2.2.2	Procesos:.....	127
3.2.2.3	Soporte:.....	129
3.2.3	Fase 3: Evaluación.....	130
3.2.4	Fase 4: Mejora	132
3.2.5	Indicadores / semáforos.	135
3.3	Costo total de la implementación.	136
3.4	Resultados, hacer el proyectado de la mejora (%).	137
3.5	Consideraciones para la implementación.	138
3.6	Cronograma tentativo de implementación de las herramientas – GANTT	140
3.7	Aplicación de la propuesta al caso de estudio.	141
CAPÍTULO IV - VALIDACIÓN DEL MODELO		142
4.1	Desarrollo del modelo propuesto.....	142
4.1.1	Fase 1.....	142
4.1.2	Fase 2.....	155
4.1.3	Fase 3.....	193
4.2	Resultados de los indicadores actuales	201
4.3	Evaluación económica.....	207
4.3.1	Escenario optimista.	207
4.3.2	Escenario normal.	208
4.3.3	Escenario pesimista.	209
CAPÍTULO 5. IMPACTOS		210
5.1	Externos.....	210
5.2	Internos.	212
CONCLUSIONES.....		214
LISTA DE REFERENCIAS.....		216
Anexo		220

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción CIIU de la empresa.....	51
Tabla 2. Ventas Anuales En Soles.....	53
Tabla 3. Tasa de crecimiento y/o decrecimiento	54
Tabla 4. Costo por mano de obra extra.....	61
Tabla 5: Producción setiembre 2016- marzo 2017	62
Tabla 6: Mermas setiembre 2016- marzo 2017.....	63
Tabla 7: Ingreso del personal 2016.....	64
Tabla 8: Salida del personal por mes del 2016.....	65
Tabla 9: Motivo de salida	66
Tabla 10: Cantidad de accidente del año 2016 por mes.	67
Tabla 11: Cantidad de Accidente por Turno 2016	68
Tabla 12: Cantidad de Accidente por ocupación del 2016.....	69
Tabla 13: Cantidad de Accidente por mes del 2017	70
Tabla 14: Cantidad de Accidentes por Turno.....	70
Tabla 15: Productividad Laboral Setiembre 2016 a marzo 2017.	71
Tabla 16: Índice de Rotación de personal del 2016.	72
Tabla 17: Índice de Rotación de personal del 2017.	73
Tabla 18: Índice de los niveles de ausentismo del 2016.....	75
Tabla 19: Índice de los niveles de ausentismo del 2017.....	75
Tabla 20: Índice de frecuencia setiembre 2016 a marzo 2017	77
Tabla 21: Índice de severidad Setiembre 2016 a marzo 2017.....	78
Tabla 22: Índice de accidentabilidad Setiembre 2016 a marzo 2017	79
Tabla 23: Impacto económico de Productividad del periodo Setiembre del 2016 a marzo del 2017	82
Tabla 24: Impacto económico de rotación periodo 2016.	83
Tabla 25: Impacto económico de rotación periodo 2017	84
Tabla 26: Impacto económico de ausentismo de Setiembre 2016 a marzo 2017.....	84
Tabla 27: Impacto económico de accidentabilidad del 2016.	85
Tabla 28: Impacto económico de accidentabilidad del 2017.	85
Tabla 29: Resumen de problemas evidenciados.....	108
Tabla 30: Dimensiones.....	116
Tabla 31: Variables por Fase.....	118
Tabla 32: Indicadores del modelo.	118
Tabla 33: Programa de dotación.....	127
Tabla 34: Indicadores de medición.....	135
Tabla 35: Recursos no monetario	136
Tabla 36: Actividades del recurso no monetario y monetario.....	137
Tabla 37: Resumen de costo.....	137
Tabla 38 : Resultado proyectado	138
Tabla 39: Necesidades y expectativas de las partes interesadas – NE-01	143
Tabla 40: Acta de conformidad – AC-01	145
Tabla 41: Puestos Clave – PC.....	151
Tabla 42: Objetivos – PC-01	156
Tabla 43: Código de los procesos de GH	158
Tabla 44: Medidas correctivas por cada observación encontrada	201

Tabla 45: Productividad de Julio a Setiembre 2017	202
Tabla 46: % de Rotación de Julio a Setiembre 2017	202
Tabla 47: % de Ausentismo de Julio a Setiembre 2017	203
Tabla 48: Índice de frecuencia de Julio a Setiembre 2017	204
Tabla 49: Índice de severidad de Julio a Setiembre 2017	205
Tabla 50: Índice de accidentabilidad de Julio a Setiembre 2017	205
Tabla 51: Escenario Optimista.	207
Tabla 52: Escenario Normal.	208
Tabla 53: Escenario Pesimista.	209

INDICE DE FIGURA

Figura 1: Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias.	16
Figura 2: Productividad laboral por ramas de actividad económica, 2007 y 2016.	48
Figura 3: Industria del Plástico, una cadena productiva.	48
Figura 4: Consumo global de plástico per cápita.	49
Figura 5: Ubicación de la planta MR1.	52
Figura 6: Mapa de procesos – MR Inversiones Perú Alfa SRL	58
Figura 7: Organigrama – MR1.	59
Figura 8: Pedidos atrasados (Enero 2016 – Marzo 2017)	60
Figura 9: Porcentaje de entrega atrasada.	60
Figura 10: Producción Setiembre 2016- marzo 2017	63
Figura 11: Mermas setiembre 2016- marzo 2017.	64
Figura 12: Ingreso de Personal 2016.	65
Figura 13: Salida del Persona por Mes del 2016.	66
Figura 14: Motivo de Salida del Personal 2016.	67
Figura 15: Cantidad de Accidentes por mes del 2016.	68
Figura 17: Accidentes por Puesto de trabajo.	69
Figura 18: Cantidad de Accidentes por Mes del 2017	70
Figura 19: Cantidad de Accidentes por Turno.	71
Figura 20: Indicador Productividad Laboral Setiembre 2016 a marzo 2017.	72
Figura 21: Indicador % de Rotación del personal de MR1 2016.	73
Figura 22: Indicador % de Rotación del personal de MR1 2017.	74
Figura 23: Indicador % de ausentismo MR1 2016.	76
Figura 24: Indicador % de ausentismo MR1 2017.	76
Figura 25: Indicador de frecuencia Setiembre 2016 a marzo 2017	77
Figura 26: Indicador de severidad Setiembre 2016 a Marzo 2017.	78
Figura 27: Indicador de accidentabilidad setiembre 2016 a marzo 2017	79
Figura 28: Problemas detectados vs. Productividad.	81
Figura 29: Diagrama del árbol del problema general – Entregas retrasadas.	87
.....	87
Figura 30: Reclutamiento y Selección del personal.	90
Figura 31: Procesos para incorporar a las personas.	92
Figura 32: Contratación.	93
Figura 33: Procesos para colocar personas.	94
Figura 34: Remuneración.	95
Figura 35: Procesos para recompensar a las personas.	96
Figura 36: Capacitación / Inducción.	97
Figura 37: Procesos para desarrollar a las personas.	98
Figura 38: Procesos para retener a las personas.	99
Figura 39: Procesos para supervisar a las personas.	101
Figura 40: Distribución porcentual del nivel de satisfacción laboral	102
Figura 41: Distribución porcentual de los factores de satisfacción laboral.	102
Figura 42: Distribución porcentual de la perspectiva laboral entre operario y jefe inmediato.	103

Figura 43: Distribución porcentual de la perspectiva laboral entre operario y jefe inmediato frente a un reclamo.	103
Figura 44: Distribución porcentual de la perspectiva laboral del operario con relación a la competencia del supervisor inmediato.	104
Figura 45: Distribución porcentual del nivel de comunicación entre operario y supervisor.	104
Figura 46: Distribución porcentual de la perspectiva laboral del operario respecto a su centro de trabajo.	105
Figura 47: Diagrama de árbol de problemas.	106
Figura 48: Caso 1 – Metodología de solución.	111
Figura 49: Caso 2 – Metodología de solución.	112
Figura 50: Caso 3 – Modelo de solución.	113
Figura 51: Caso 4 – Modelo de solución.	114
Figura 52: Dimensiones del modelo de gestión de talento basado en una gestión por conocimiento	116
Figura 53: Fases para la implementación del modelo de GH basado en una gestión por conocimiento.	121
Figura 54: Proceso para crear perfil de puesto por competencia.	124
Figura 55: Flujo grama para identificar oportunidades de mejora.	134
Figura 56: Cronograma Modelo de gestión de talento basado en una gestión por conocimiento	140
Figura 57: Evidencia de la primera reunión.	143
Figura 58: Evidencia del comunicado del Taller de Liderazgo	147 147
Figura 59: Evidencia de la reunión para definir los objetivos del proyecto.	157
Figura 60: Evidencia de inducción del personal operario – agosto 2017	159 159
Figura 61: Evidencia de capacitación HACCP – Setiembre 2017	176
Figura 62: Evidencia del mural mes de setiembre.	190
Figura 63: Evidencia de la nueva cultura de la empresa.	190
Figura 64: Evidencia de la comunicación interna de GH.	192
Figura 65: Indicador actual de productividad.....	202
Figura 66: Indicador actual de rotación.....	203
Figura 67: Indicador actual de ausentismo.....	204
Figura 68: Indicador actual de accidentabilidad.....	205
Figura 69: Distribución porcentual de los factores de satisfacción laboral- actual.....	206

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO

En el presente capítulo se dará a conocer la información que se acopio para el proyecto de investigación; para ello, se delimitó en seis partes. La primera parte contiene conceptos relativos sobre el marco teórico que abarca los temas para el estudio del talento humano. La segunda contiene los conceptos relativos sobre talento humano. La tercera parte se enfoca en la gestión del talento humano, luego se muestra algunos modelos de gestión humana, posterior a ello, se presentan las leyes y normas peruanas respecto al área de recursos humanos. Finalmente, la sexta parte contiene el estado de arte donde se presentará los casos de éxito sobre la metodología presentada en el marco teórico.

1.1 Marco teórico

1.1.1 El nuevo rol de Recursos humanos.

La globalización ha generado cambios a nivel organizacional, las empresas se han convertido más competentes y esto ha obligado a que se establezcan nuevas estrategias empresariales; entre los cambios que han surgido se encuentra la gestión de recursos humanos que ha sido cambiada de una gestión convencional a una gestión estratégica del talento humano. Esta gestión, tiene como punto de partida la identificación sistemática de las posiciones clave que de forma diferencial contribuyen a la ventaja competitiva sostenible de una organización. Aquí consideran que debe haber un mayor grado de diferenciación de los roles dentro de las organizaciones, con mayor énfasis en posiciones estratégicas, que puede proporcionar por encima de impacto medio. Esta gestión también hace hincapié en el desarrollo de una base de datos de gran talento potencial y de alto rendimiento para cubrir los puestos que contribuyen de manera diferente a la ventaja competitiva sostenible de una organización [1].

1.1.2 Talento Humano.

El termino talento está en todas partes, suele asociarse con atletas, músicos, cantantes y niños súper dotados. Con respecto al talento en el trabajo;

“Se dice que, en un entorno organizacional determinado, el talento debe ser definido y operacionalizado a la luz de la cultura, el ambiente (es decir, la industria, el sector, el mercado de trabajo) y el tipo de trabajo de la organización (Pfeffer, 2001). El contexto

organizacional es crítico, ya que se puede esperar que las personas se desempeñen por encima o por debajo de su nivel normal dependiendo de su entorno inmediato, el liderazgo que reciben y el equipo con el que trabajan (Iles, 2008)... respecto, algunos autores en la literatura de gestión del talento subrayan la importancia de hacer coincidir a las personas con las posiciones (por ejemplo, Collings & Mellahi, 2009). La asignación de los empleados más talentosos a las posiciones de mayor valor estratégico en la organización (es decir, "Aposiciones"), mientras que la colocación de buenos resultados en apoyo (Es decir, 'posiciones B') y la eliminación de los que están mal desempeñados se denomina enfoque de cartera para la gestión de la fuerza de trabajo (Becker, Huselid y Beatty, 2009) ...como lo expresaron Boudreau y Ramstad (2004): "En lugar de preguntar, '¿quién es nuestro talento?', Debemos preguntar, '¿en qué grupos de talentos es más importante el talento?'."

Es por ello que en recursos humanos es más difícil realizar una gestión estratégica porque talento se refiere a la fuerza de trabajo y la gestión del talento implica una gestión adecuada de la fuerza de trabajo y el desarrollo de toda la gente en la organización. De acuerdo con este enfoque, talento humano es una colección de procesos típicos de RR.HH., tales como reclutamiento, selección, desarrollo, capacitación, evaluación de desempeño y retención [2].

1.1.3 Proceso de administración de RR.HH.

Los procesos que realizan las empresas para llevar a cabo su gestión de talento humano se dan de diferente manera, la primera define la gestión del talento como un conjunto de prácticas típicas de Gestión de Recursos Humanos funciones tales como el reclutamiento, la selección, desarrollo y gestión de carrera y sucesión. La segunda forma se limita a repetir gran parte del trabajo realizado en la sucesión y la planificación de la mano de obra .La tercera perspectiva se centra en el talento en general, es decir, sin tener en cuenta las fronteras organizativas o posiciones específicas [3].

El primero es relacionado al desarrollo del talento inherente a cada persona de la organización, que puede tener un carácter bien intencionado, pero no estratégica porque se supone que todos los empleados tienen el mismo valor a la empresa desde una perspectiva económica y el desarrollo, o la asignación de los recursos. El segundo se refiere el talento (que por lo general significa potencial talento y el rendimiento) como un bien sin reservas y

un recurso a ser administrada, es decir, la demanda, la contratación y recompensar a los artistas altamente cualificados, independientemente de su función específica o necesidades específicas organización. Los que realizan este enfoque clasifican a los empleados por el nivel de rendimiento y defensor de la contratación y el mantenimiento de sólo aquellos que se encuentra en el primer nivel.¹

De acuerdo con la nueva administración del personal, el proceso consiste en [4]:

1. Proceso para incorporar a las personas.
2. Procesos para colocar a las personas.
3. Procesos para recompensar a las personas.
4. Procesos para desarrollar a las personas.
5. Procesos para retener a las personas.
6. Procesos para monitorear a las personas.

El primer proceso es incorporar a las personas. Este proceso tiene grandes diferencias en las organizaciones. Algunas utilizan procesos tradicionales, ya superados, y otras echan mano de procesos avanzados y sofisticados para atraer y escoger a las personas que desempeñarán parte de su trabajo. Este proceso tiene dos enfoques: el enfoque tradicional y el moderno.²

Con respecto al enfoque tradicional predomina el enfoque operacional y burocrático, que obedece a un conjunto de rutinas y procedimientos que se ejecutan en secuencia y de manera uniforme. La acción está micro-orientada, porque cada puesto vacante detona el proceso que está totalmente orientado a su ejecución. Es decir, lo que interesa es el puesto que será ocupado y que es el punto focal. El modelo es vegetativo por el hecho de que busca que se ocupe la vacante para mantener el statu quo de la organización. De ahí su conservadurismo. Hace mucho hincapié en la eficiencia, es decir, en la ejecución correcta de los procedimientos

¹ Cfr. Bianchi, Quishida y Forini 2017: 41-61

² Cfr. Chiavenato 2000:103

para el reclutamiento y la selección. Lo importante es el proceso, y no su resultado para la organización. Además, casi siempre, todo el proceso de incorporar a las personas se concentra en el órgano de la administración de recursos humanos (ARH) que toma las decisiones. La función del staff absorbe totalmente el proceso y deja poca libertad de decisión a los gerentes de línea. Con el enfoque tradicional, los especialistas de staff monopolizan todo el proceso de incorporar a las personas.

En la actualidad predomina el enfoque estratégico, el proceso de incorporar a las personas es un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo. La acción está macro-orientada porque va más allá de cada puesto e involucra a la organización entera. De ahí su enfoque molar y global. El modelo es incremental porque busca la mejora continua del capital humano y agregar nuevos valores a los activos intangibles de la organización por medio de la inclusión de nuevos talentos. De ahí que se persiga el cambio por medio de la creatividad y la innovación, que se introducen a la organización por medio de los nuevos valores humanos. Hace hincapié en la eficacia, porque al incorporar personas, busca adquirir nuevas habilidades y competencias que le permitan a la organización realizar su misión y alcanzar sus objetivos globales en un mundo en transformación. Frente a tantos desafíos, todo el proceso de incorporar a las personas es responsabilidad de los gerentes de línea y sus respectivos equipos absorben enteramente el proceso, con la ayuda de la consultoría interna y la asesoría del órgano de recursos humanos (RH), el cual ejerce su papel de staff. Cada candidato es tratado como si fuese el futuro presidente de la compañía. Y esto podría suceder si el proceso tiene éxito [4].

1.1.4 Reclutamiento: Selección del personal.

El reclutamiento puede tener por objeto buscar a candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización y mantener el statu quo. Por otra parte, se puede concentrar en la adquisición de competencias necesarias para el éxito de la organización y para aumentar la competitividad del negocio. La figura 1 brinda una idea sobre cómo enfocar las actividades del reclutamiento de personas. Cuando el reclutamiento busca atraer candidatos para que

ocupen los puestos vacantes y disponibles, entonces vale la pena interesarse en atraer también las competencias necesarias para el éxito de la organización.³

Figura 1: Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias.

Fuente: Chiavenato 2000:138

Después de comparar las características que exige el puesto o las competencias deseadas y las características que ofrecen los candidatos, puede suceder que varios de ellos presenten condiciones equivalentes que los hagan los indicados para ocupar la vacante. El órgano de selección no puede imponer al órgano que solicita trabajadores que acepte a los candidatos aprobados mediante el proceso de comparación. Tan sólo puede prestar un servicio especializado, emplear las técnicas de selección y recomendar a quienes considere más adecuados para el puesto. Sin embargo, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos siempre es responsabilidad del órgano solicitante. Así, la selección es responsabilidad de los gerentes o jefes de línea y es, tan sólo, una función del staff (prestación de servicio por parte del órgano especializado) [4].

³ Chiavenato 2000:138

1.1.5 Conservación / Retención.

Desde el punto de vista de la nueva administración de personas, la organización viable es aquella que no sólo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos por un largo plazo en la organización. La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguren la calidad de vida dentro de la organización.⁴

Los procesos para retener a las personas tienen por objetivo mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta. Pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, y también garantizar relaciones sindicales amigables y cooperativas, porque se trata de elementos importantes que definen la permanencia de las personas en la organización y, más que eso, que las motivan a trabajar y a alcanzar los objetivos organizacionales.

Algunas organizaciones tienen como proceso para retener a las personas el modelo de orden y obediencia a ciegas, este modelo se basa en una disciplina rígida, aplicada mediante reglamentos impuestos a las personas con el objeto de estandarizar la disciplina y su desempeño en la organización. Es decir, se califica a las personas con medias o promedios de parámetros generales y se dejan de lado sus diferencias y características individuales. En otras organizaciones el modelo de autodeterminación y realización personal de los individuos, con énfasis en la flexibilidad del sistema y en la motivación intrínseca de las personas. Es decir, el modelo subraya la libertad y la autonomía de las personas y privilegia la diferenciación y la diversidad, con base en las diferencias individuales de las personas.⁵

⁴ Chiavenato 2000:440

⁵ Chiavenato 2000:441

1.1.6 Evaluación del desempeño.

Se pueden emplear diversas técnicas para la evaluación de desempeño mediante competencias; la más adecuada será aquella que se apoye del comportamiento de las personas en el puesto de trabajo, puesto que es el lugar donde el trabajador desempeña sus labores y es allí donde se podrán verificar los conocimientos, habilidades y valores que integran la competencia laboral requerida para los puestos [4]. Además, establece algunas técnicas que pueden ser útiles para los propósitos del desempeño laboral, estas son:

a. Por experiencia práctica:

Lista de verificación, sistemas de escalas para la observación, incidentes críticos y, simulación y ejercicios prácticos.

b. Por características y experiencias del evaluado:

Test psicológicos, recogida de información biográfica, entrevista de evaluación y portafolios.

c. Por valoraciones del evaluado o de los miembros de la organización:

Auto- informe sobre comportamientos, balance de competencias y evaluación de 360.

Otra forma de evaluar el desempeño se basa en considerar el futuro del perfil de competencias para las nuevas empresas, estas deben estar orientadas de acuerdo con la calidad de la organización fundada en el conocimiento. Para esta propuesta se establece algunas principales competencias referentes al desempeño de los directivos y empleados [4].

Para los directivos:

a) El pensamiento estratégico, manifestado a través de la capacidad de entender las tendencias del cambio, el ambiente interno y externo de la empresa.

b) La dirección al cambio, teniendo la capacidad de comunicar la visión estratégica de la organización, despertar la motivación y adhesión de los colaboradores para el logro de innovaciones y la optimización de los recursos.

- c) El manejo de relaciones en una compleja red de grupos de interés (proveedores, clientes, distribuidores, competencia, socios, autoridades de gobierno, etc.) de la cual se tendrá cierta influencia, sin que sea una autoridad formal.
- d) La adaptabilidad, es decir, la capacidad para cambiar las estructuras y la gestión por procesos cuando sea necesario.
- e) El entendimiento interpersonal es la capacidad de entender las señales emitidas por los otros y la atribución de adecuar valores a ellas.
- f) La asignación de poder a los colaboradores.
- g) La eficiencia del equipo, que consiste en la capacidad de tener éxito en construir grupos interdisciplinarios que realmente trabajen juntos.
- h) La movilidad, expresada a través de la capacidad de adaptarse a los diferentes ambientes y trabajar eficientemente en esas condiciones.

Para los empleados:

- a) La adaptabilidad, teniendo la predisposición de considerar al cambio como oportunidades y no como miedos.
- b) La motivación, el verdadero entusiasmo para buscar el compromiso y emprender nuevas competencias técnicas, logrando con ello facilitar el cambio de sus funciones actuales.
- c) La motivación del logro, que significa el impulso a la innovación al estilo kaizen para tener la capacidad de responder a la competencia.
- d) La motivación para realizar actividades bajo términos de presión., como son: la combinación de adaptabilidad y resistencia al estrés.
- e) El espíritu de cooperación, que se manifiesta a través de la capacidad de trabajar en grupos interdisciplinarios y considerando el entendimiento interpersonal y la adhesión a la organización.

f) La orientación a la gratificación del cliente, cumpliendo el deseo de las otras personas: el entendimiento interpersonal, escuchar a los clientes, la iniciativa para superar obstáculos y enfrentar las exigencias de los clientes.

1.2 Conceptos relativos sobre talento humano.

1.2.1 Cultura Organizacional.

El término de cultura organizacional ha adquirido importancia en las organizaciones. Su enfoque varía a la manifestación cultural como: valores, creencias, ritos, historias, etc., desde el rol del gerente como emisor de la cultura de las organizaciones. Conocer esos enfoques por qué algunos cambios y estrategias que se ejecutan en las organizaciones fallan y otras no.⁶ Así mismo, con el paso de los años, han sido muchos los intentos del hombre por elevar la productividad en todos los campos laborales, y de esta necesidad tan apremiante es como fueron surgiendo progresivamente distintas escuelas que con ideas y filosofías diferentes buscaban una respuesta acerca de esta problemática.⁷

“... La cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción (Soria, 2008)....”

[5]

Para una cultura organizacional existen cinco elementos básicos:

1. Supuestos fundamentales: creencias conscientes e inconscientes que modelan las interpretaciones de los sujetos (perspectivas con relación al tiempo, estabilidad).
2. Valores: preferencias por ciertos bienes sobre otros (servicio o ganancias).

⁶ Cfr. Cújar Vertel et al 2013: 351

⁷ Cfr. Cújar Vertel et al 2013: 351

3. Normas de comportamiento: percepciones relacionadas con la conducta apropiada (en el trabajo en equipo, en la vestimenta).
4. Patrones de comportamiento: prácticas recurrentes observables (la supervisión y la realimentación, o la transferencia de decisiones en las jerarquías).
5. Artefactos: objetos y símbolos usados para dar mensajes culturales (carteles, logos).

Los elementos básicos de una cultura organizacional puede expresarse en toda la organización [6].

1.2.2 Clima Organizacional.

La cultura organizacional y el clima laboral no son iguales, pero se pueden estudiar juntos. Clima se refiere al contexto organizacional y a las percepciones de las prácticas institucionales reportadas por las personas que trabajan en él. Los estudios del clima se centran en la interrelación de elementos como: la comunicación (abierta, fluida o descentrada vs. cerrada, obstaculizada y centrada), el conflicto (constructivo vs. disfuncional), el liderazgo (apoyador e incluyente vs. inhabilitador y excluyente), y el sistema de reconocimientos (realimentación positiva o recompensa vs. negativa o castigo). El artículo “Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional”, Serrano y Portalanza, citan a varios autores para que obtenga lo siguiente:

“El clima organizacional es un enfoque administrativo preciso para disminuir el ausentismo, incrementar la productividad, conducir los cambios y reducir los costos en las organizaciones, y permite el talento humano se vincule con los sistemas organizativos. (Segredo & Reyes, 2004). Por lo tanto, el clima organizacional manifiesta las dificultades o facilidades que un empleado encuentra para incrementar o disminuir su productividad, es por ello que cuando se mide clima organizacional se hace en base a las percepciones de los empleados sobre las trabas que existen en la organización y cómo influyen sobre éstos los factores internos o externos del proceso de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales. (Rodríguez, Álvarez, Sosa, De Vos, Bonet, & Van der Stuyft, 2010).” [7]

Para el clima laboral existen factores importantes que lo determinan:⁸

Las prácticas del Liderazgo: estas pueden establecer un buen clima organizacional dependiendo de la manera como los gerentes dirigen a los subordinados.

Convenios Organizacionales: comprende los sistemas formales de la organización, estos establecen la forma en que la información fluye dentro de esta la percepción de oportunidades de avance, afectando el clima organizacional.

Estrategias: Influyen en la manera en cómo los trabajadores se sienten acerca de las oportunidades de logro, las fuentes de satisfacción, los obstáculos al éxito y sus recompensas.

1.2.3 Identidad Organizacional.

¿Identidad organizacional es lo mismo que identidad corporativa?

«Están en discusión las diferencias o similitudes de los términos identidad corporativa e identidad organizacional; la identidad corporativa difiere de la identidad organizacional en el punto en que esta se concibe como una función de las directivas y por su enfoque en lo visual (Hatch & Schultz, 1997; Shee & Abratt, 1989). Mientras la identidad organizacional está basada en las percepciones, los sentimientos y los pensamientos de los diferentes miembros de la organización, la identidad corporativa depende directamente de las directivas, de lo que ellas quieren que su empresa sea y proyecte a todos los públicos. Sin embargo, coinciden con la identidad corporativa pues, para que la identidad organizacional tenga sentido, los miembros organizacionales en general deben estar de acuerdo en que la organización tiene ciertos aspectos distintivos, que esta difiere de otras en ciertos aspectos sobre el tiempo y que sus factores distintivos caracterizan la organización en diferentes situaciones y a través de varios temas, como las decisiones, acciones y políticas. Los miembros construyen una percepción común de su organización teniendo ciertas características clave, como ser distinta de otras organizaciones en ciertos aspectos y mostrar

⁸ Cfr. Serrano y Portalanza 2014:121

el grado de continuidad en cierto periodo y en variedad de circunstancias.» (Alvesson & Empson, 2008).” [8]

Es por ello que identidad organizacional es lo que la define como empresa (su esencia = ser lo que es) y lo transmite mediante la percepción de los stakeholders, entre otros.⁹

1.2.4 Liderazgo.

El liderazgo transformacional es destacado como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para orientar a las organizaciones hacia el cambio y la innovación. Además, el liderazgo transformacional y la satisfacción con el líder predicen la motivación a trabajar extra, mediante una mayor satisfacción.

La capacidad del líder para inspirar, motivar y crear compromiso con los objetivos comunes es crucial; los líderes transformacionales amplían y elevan el interés de los subordinados, generando conciencia y aceptación entre los seguidores y motivando a estos a ir más allá del interés personal por el bien del grupo. Por otro lado, el liderazgo transformacional ha sido vinculado al compromiso del empleado con la organización, satisfacción en el trabajo y satisfacción con el líder y bajo nivel de estrés en el trabajo. La investigación ha mostrado que el liderazgo transformacional está relacionado con el logro organizacional, así como con el compromiso, satisfacción y confianza por parte de los subordinados. Más allá de los niveles individuales, también ha sido documentada su efectividad en equipos y organizaciones transformacionales [9]. El líder transformacional inspira a los seguidores a superar sus propias expectativas, logrando más de lo que de sí mismo podían esperar en un principio.¹⁰

1.2.5 Satisfacción Laboral.

Satisfacción en el trabajo implica características del individuo, circunstancias del ambiente de trabajo o la combinación de ambas. Puede decirse que satisfacción se da entre la comparación del trabajo real y las expectativas que el trabajador deseaba. Siendo satisfacción un factor importante en la Gestión de Recursos Humanos, no sólo en el plano personal, sino

⁹ Duque Oliva y Carvajal Prieto 2015: 116

¹⁰ Cfr. Hermosilla et al. 2016: 1,2

también en el ámbito de la organización porque los trabajadores más satisfechos son, generalmente, los más productivos.¹¹

Existen modelos que analizan la relación del ambiente de trabajo con la satisfacción laboral, incorporando nuevas variables como el clima organizacional, características del puesto de trabajo y la información social, como motivadores básicos de la satisfacción del trabajador en la empresa. Para un buen clima laboral se relaciona básicamente con el adecuado funcionamiento de la organización y, más específicamente, con indicadores tales como la conciliación del trabajo con la vida familiar, las prestaciones sociales en la empresa, la satisfacción en el puesto de trabajo y la calidad directiva o el liderazgo, entre otros. [10]

Es decir, es necesario tener calidad de vida en el trabajo porque de esta manera estimulan a los trabajadores a actuar de mejor manera en ámbito laboral. Esto ocasiona que, a mayor satisfacción, mayor será el rendimiento laboral y, por tanto, la tendencia a incrementar la productividad del trabajo y el grado de competitividad de la empresa. Todo ello debería hacer reflexionar, tanto a empresas como a instituciones públicas y privadas, en el sentido de contemplar políticas encaminadas a fomentar el avance de este tipo de satisfacción.¹²

1.3 Gestión del talento humano.

La gestión del talento es un campo de la dirección de empresas que ha despertado el interés de académicos y directivos en la última década. Como otras áreas de reciente desarrollo, su definición y concreción en pautas de acción operativas es todavía difusa. Así la cuestión de cómo gestionar el talento ha sido abordada desde diversas vertientes que van desde la adopción de un enfoque específico de la dirección de RRHH basada en un conjunto de mejores prácticas, hasta el acopio por parte de la empresa de un recurso –el talento– que por su valor y escasez debe proporcionar ventaja competitiva [11].

1.3.1 Procesos que realizan las empresas en su gestión del talento humano.

¹¹ Cfr. Sánchez-Sellero y otros 2013:540

¹² Cfr. Sánchez - Sellero y otros 2013:545

Los procesos que realizan las empresas para llevar a cabo su gestión humana se dan de diferente manera, la primera define la gestión del talento como un conjunto de prácticas típicas de Gestión de Recursos Humanos funciones tales como el reclutamiento, la selección, desarrollo y gestión de carrera y sucesión. La segunda forma se limita a repetir gran parte del trabajo realizado en la sucesión y la planificación de la mano de obra. La tercera perspectiva se centra en el talento en general, es decir, sin tener en cuenta las fronteras organizativas o posiciones específicas. Desde este punto de vista hay dos puntos de vista generales.

El primero se relacionado al desarrollo del talento inherente a cada persona de la organización, que puede tener un carácter bien intencionado, pero no estratégica porque se supone que todos los empleados tienen el mismo valor a la empresa desde una perspectiva económica y el desarrollo, o la asignación de los recursos. El segundo se refiere el talento (que por lo general significa potencial talento y el rendimiento) como un bien sin reservas y un recurso a ser administrada, es decir, la demanda, la contratación y recompensar, independientemente de su función específica o necesidades específicas organización. Los que realizan este enfoque clasifican a los empleados por el nivel de rendimiento y defensor de la contratación y el mantenimiento de sólo aquellos que se encuentra en el primer nivel.¹³

1.3.2 Gestión estratégica del talento humano.

El término Gestión Estratégica de Personas se relaciona con los aspectos conductuales y normativos. Con respecto a la vista normativa, se define la gestión estratégica de las personas como "un conjunto integrado de prácticas, políticas y estrategias mediante las cuales las organizaciones gestionan su capital humano, que influyen y son influidos por la estrategia de negocio, el contexto organizacional y el contexto socio-económico [3]. La gestión estratégica de las personas en "un enfoque para la gestión de personas que se ocupa de las formas en que los objetivos de la organización son alcanzados por sus recursos humanos a través de estrategias, políticas y prácticas integradas de Recursos Humanos". Como parte de la orientación y la satisfacción de las necesidades organizacionales, individuales y colectivas de los profesionales y los actores de la organización que están involucrados en el proceso de gestión. Así mismo, realizar este tipo de gestión implica establecer una estrategia que sea

¹³ Cfr. Bianchi, Quishida y Forini 2017: 41-61

capaz de mantener a la empresa estable y con cierta ventaja competitiva con la finalidad de poder sobre llevar el entorno empresarial en el que opera la organización, su entorno y las capacidades competitivas [3].

1.4 Modelos de Gestión de Talento Humano.

1.4.1 Gestión del conocimiento.

El modelo de gestión del conocimiento parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo; en otras palabras, este modelo de gestión pretende aprovechar el talento y el conocimiento colectivo. Sus características principales son, por un lado, que sea agente de la transformación y el cambio, y por otro, que el gerente pueda construir los procesos de cambio a partir de las estrategias que le permitan conocer las fortalezas y debilidades en las que basarse. Además, emplear un modelo de gestión del conocimiento implica que la empresa sea capaz de identificar qué activos necesita para competir y cuáles posee o debe obtener. Así, la empresa basará en los activos de conocimiento existentes y en los futuros su estrategia actual y posterior, respectivamente.

Entre los distintos modelos de gestión del conocimiento destacan el modelo de Gopal y Gagnon y el modelo de Nonaka. En estos modelos, los ejes centrales de todas las fases de la cadena de valor son los activos del conocimiento que están constituidos por la integración de los activos de conocimiento de carácter tácito y explícito; en ambos se transforma el conocimiento tácito en explícito.

La gestión del conocimiento posee un enfoque basado en recursos, donde postula que un recurso que proporciona una ventaja competitiva es valioso, raro, imperfectamente imitable y no sustituible; esto convierte a una gestión parte de una estrategia empresarial ya que aporta un valor agregado a la empresa y otorga la dificultad de transferirlo, lo que le confiere una gran importancia estratégica [12].

Pero ¿Por qué nos ocupamos de la gestión del conocimiento en una empresa? El capital intelectual y su uso eficaz es una de las condiciones fundamentales de la competitividad empresarial, ya que como objetivo es crear un sistema que facilita la creación de conocimiento del negocio, recolección, transferencia y aplicación de una manera eficaz. Cada

empresa que quiere implementar la gestión del conocimiento tiene que tener la motivación adecuada y el pleno apoyo de la alta dirección, teniendo en cuenta las 4 fases del ciclo de vida del conocimiento. 1. Flujo de conocimiento. 2. Repositorios de conocimiento. 3. Cartografía del conocimiento (cartografía, navegación). 4. Comunidad de conocimiento. Todas estas fases a los trabajadores. La gestión del conocimiento es la causa del cambio de procesos y sistemas de información de una empresa, por lo tanto, es necesario resolver los problemas, tales como: la integración de la gestión del conocimiento en el sistema integrado de información de la compañía, la interconexión del sistema de la compañía conocimiento de los sistemas de la compañía de información , el apoyo tecnológico de la gestión del conocimiento, la actividad de los Empleados, la integración de estas tecnologías en los sistemas de información de la empresa, los recursos humanos de la gestión del conocimiento, todo esto debe ser apoyado por la cultura de la empresa, que apoya el aprendizaje, la cooperación y el intercambio de conocimientos[13].

Los sistemas de gestión del conocimiento entre las pequeñas y medianas empresas (PYME) hacen un uso más intensivo de las prácticas (KM-Practices) que no se centran exclusivamente en el proceso de gestión del conocimiento, sino que buscan adaptar las prácticas que ya conocen a los requisitos de la gestión del conocimiento que son los siguientes: [14]

1. Creación de conocimiento.

Brainstorming, competencia, Entrevista de obtención de conocimiento, Benchmarking y calificación de filtrado de conocimiento

2. Almacenamiento de conocimiento

Mapeo casual, mapeo del conocimiento, modelado del conocimiento, resolución de problemas, mapeo de procesos, análisis de redes sociales después de la revisión de la acción, Balance Scorecard, Mejores prácticas, Investigación contextual, Oficina de conocimiento y lección aprendida.

3. Transferencia de conocimiento

Razonamiento basado en casos, Coaching / Mentoring, Comunidades de Práctica, Comunidades de Compartir, Focus group, Rotación de trabajo, Aprender haciendo, Equipos de proyecto Grupos de trabajo de formación, Discusión Facilitada, Reunión / Grupo de trabajo, Redes informales, Cafés del conocimiento, Seminarios y Storytelling.

1.4.2 Gestión por competencias.

La gestión por competencias es una técnica de recursos humanos que propone un conocimiento más detallado sobre las causas del desempeño de los empleados en cualquiera de los procesos que se dan en recursos humanos y su correlación con diversos resultados organizativos. Para realizar ello, se emplean instrumentos de evaluación e identificación de competencias. Además, en un modelo de gestión por competencias se reconoce la implicancia de las competencias en los diversos procesos de recursos humanos, a través del esfuerzo individual, lo cual ayudarán a que la empresa incremente su productividad mediante la mejora del rendimiento y por ende genere un aumento de la rentabilidad. En este modelo se considera importante los activos intangibles como una ventaja competitiva. Por otro lado, el mantener una actitud positiva de parte de los trabajadores en favor de la empresa, junto con la identificación de sus competencias y conocimientos, generará repercusiones para fortalecer el compromiso de pertenencia de los empleados en la organización [15]. Es decir, al desarrollar las cualidades personales, el trabajo se realiza como una actividad producto de “uno mismo”, y si se suma la responsabilidad individual como algo específico en las exigencias del trabajo, de esta manera actividades se asumen como un *deber* propio, aun cuando se forme parte de un “equipo” de trabajo.¹⁴

Se considera que las técnicas de selección y evaluación por competencias se da en dos niveles: a) por una parte, porque suponen llevar a cabo acciones cuyas normas reguladoras son interiorizadas de manera pragmática y procedimental, es decir, suponen un aprendizaje tácito de formas de hacer que tiende a repetirse y naturalizarse; b) por otra, porque la anticipación permanente de los efectos de la evaluación y reevaluación, intensifica la auto

¹⁴ Amigot Leache y Martínez 2013: 1080

vigilancia y el compromiso con criterios de hacer y ser, mediante los que un sujeto va adecuándose a los contextos y objetivos institucionales u organizacionales [16].

1.4.3 Gestión de Calidad.

La gestión humana con enfoque en calidad es un modelo estratégico de mejora continúa basadas en las normas ISO 9001 y en los cinco procesos centrales: organización, proceso estratégico, la formación, la gestión empresarial y la satisfacción del cliente. El objetivo de este modelo de gestión es facilitar la mejora continua mediante la promoción de un cambio cultural en las organizaciones, e integrar los recursos humanos a través de competencias e indicadores para analizar los costes de calidad óptima como medida de sistema de manejo de calidad (QMS). Además, a fin de satisfacer al cliente y los requisitos reglamentarios, uno de los beneficios esperados de QMS son aquellos relacionados con los costos financieros y económicos, sin embargo, para obtener estos beneficios es necesario que el personal directivo superior haya definido las directrices y la política de calidad a través de su visualización e interpretación para lograr que el QMS obtenga un exitoso desempeño económico y financiero mediante la asignación de costos [17]. Existen dos tipos de metodologías de acuerdo QMS según el grado de complejidad y desarrollo, estas son: las normas ISO que son estrategias para competir en los mercados internacionales junto con el modelo EFQM y la metodología Seis Sigma.¹⁵

Este modelo apunta a desarrollar una nueva cultura de la calidad a través de la implicación de los trabajadores, teniendo en cuenta aspectos socio-emocionales, intelectuales y los valores éticos de los factores para crear innovadoras propuestas de valor para los clientes. El modelo de gestión humana basada en calidad considera la gestión del conocimiento como apoyo de los requisitos del sistema de gestión de calidad que puedan garantizar una aptitud competitiva en todos los niveles de organización y junto con ello, incorpora disciplinas tales como la integración interpersonal y habilidades interpersonales, y los valores éticos, estas actitudes y aptitudes clave podría lograr la calidad humana en la organización y, por último, la potenciación de sus colaboradores a través de la visión, la misión y los objetivos de liderazgo estratégico. Además, es conveniente integrar estrategias de negocios y QMS con

¹⁵ Cfr. Mendoza Hernández, Pico González y Cornelio Aquiahuatl 2013: 123

las variables de: planificación estratégica, gestión de procesos, costos de calidad y mejora continua. La unión de estos factores asegura un QMS con calidad humana que pueden abordar eficazmente las necesidades de la empresa.¹⁶

1.4.4 Balance ScoreCard.

Balance ScoreCard (BSC) o cuadro de mando es la representación de una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos [18].

1.5 Marco Normativo Peruano.

1.5.1 Ley general de trabajo.

Esta ley regula las prestaciones personales, subordinadas y remuneradas de servicios, nacidas de un contrato verbal o escrito, cualquiera fuera la denominación o modalidad de este, y las relaciones colectivas de trabajo. Esta a su vez, contiene varios aspectos a considerar por parte de la empresa empleadora con relación al empleado a contrata; a continuación, se detallarán los principales decretos o leyes que se deben tomar en cuenta para nuestra propuesta de modelo de gestión de talento basado en la gestión por competencia:

1.5.2 Jornada de trabajo.

En el contexto peruano son varias las leyes a considerarse dentro del marco legal y normativo para la administración de recursos humanos [19].

- Decreto supremo N° 007-2002-TR

Texto único ordenado de la Ley de jornada de trabajo, horario y trabajo en sobretiempo.

- Decreto supremo N° 008-2002-TR

¹⁶ Cfr. Mendoza Hernández, Pico González y Cornelio Aquiahuatl 2013: 125, 126

Reglamento del texto único ordenado de la Ley de jornada de trabajo, horario y trabajo en sobretiempo.

- Decreto supremo N° 004-2006-TR

En este decreto se mencionan las disposiciones sobre el registro de control de asistencia y de salida en el régimen laboral de la actividad privada.

1.5.3 Descansos remunerados.

- Decreto legislativo N° 713

Decreto que consolida la legislación sobre descansos remunerados de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada.

- Ley N° 30012

Ley que concede el derecho de licencia a trabajadores con familiares directos que se encuentran con enfermedad en estado grave o terminal o sufran accidente grave.

1.5.4 Remuneración y beneficios sociales:

Remuneración mínima vital

- Decreto supremo N° 007-2012-TR

Este decreto trata sobre el incremento de la remuneración mínima de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada a partir del 1° de junio de 2012.

- Prestaciones alimentarias LEY N° 28051

Ley de prestaciones alimentarias en beneficio de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada.

- Decreto supremo N° 013-2003-TR

Este decreto consiste en la aprobación del Reglamento de la Ley de prestaciones alimentarias en beneficio de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada.

Asignación familiar

- Ley N° 25129.

Esta ley establece que los trabajadores de la actividad privada cuyas remuneraciones no se regulan por negociación colectiva, percibirán el equivalente al 10% del ingreso mínimo legal por todo concepto de asignación familiar.

- Decreto supremo N° 035-90-TR.

Decreto que Fija la asignación familiar para los trabajadores de la actividad privada, cuyas remuneraciones no se regulan por negociación colectiva.

Gratificaciones legales

- Ley N° 27735

Ley que regula el otorgamiento de las gratificaciones para los trabajadores del régimen de la actividad privada por Fiestas Patrias y Navidad.

- Decreto supremo N° 005-2002-TR

Normas reglamentarias de la ley que regula el otorgamiento de gratificaciones para trabajadores del régimen de la actividad privada por Fiestas Patrias y Navidad.

- Decreto supremo N° 017-2002-TR

Modifican artículo del D.S N°005-2002-tr que reglamenta la ley que regula el otorgamiento de gratificaciones para trabajadores del régimen de la actividad privada por fiestas patrias y navidad.

- Ley N° 29351

Ley que reduce costos laborales a los aguinaldos y gratificaciones por Fiestas Patrias y Navidad.

1.5.5 Normas sobre igualdad y no discriminación.

Ofertas de empleo

- Ley N° 26772

Disponen que las ofertas de empleo y acceso a medios de formación educativa no podrán contener requisitos que constituyan discriminación, anulación o alteración de igualdad de oportunidades o de trato.

Discapacidad

- Ley N° 29973

Ley General de la Persona con Discapacidad.

- Decreto supremo 002-2014-MIMP

Reglamento de la Ley N° 29973, Ley General de la Persona con Discapacidad.

1.6 Casos de éxito.

1.6.1 Caso: De estudio de una empresa textil en India.

La empresa de estudio se dedica al negocio de lino y lana, es una empresa manufacturera reconocida como una de las mejores marcas de la industria. Esta empresa implementó el modelo de competencias vinculado al rendimiento en el área de recursos humanos como prueba piloto. El departamento de recursos humanos de la empresa está conformado por 44 empleados, este departamento se ocupa principalmente de la contratación, capacitación y desarrollo, sistemas de gestión de desempeño, compensación y recompensa, sucesión, encuesta de salud organizacional, retención de talentos, entre otros.

Para la implementación del modelo de gestión por competencias se realizó en tres fases, siendo estas las siguientes:

Fase I. Se identificó las competencias de los trabajadores para un mejor desempeño basándose en las estrategias empresariales actuales y futuras de la empresa junto a juicios gerenciales.

Fase II. En esta fase se procedió a realizar una tarjeta de calificación de competencias para todos los trabajadores de la empresa. Posterior a ello, se procedió a analizar los resultados, en donde se observó que el empleado 32 alcanzó su nivel de eficiencia, principalmente utilizando seis de las 14 competencias identificadas para el negocio. Estas seis competencias fueron dominio de la experiencia, la orientación del sistema, la comunicación, innovador, orientado a resultados, y la monitorización; de todas las variables analizadas, se encontró superior en "innovador". El trabajador también se encontró superior en comparación con las competencias de referencia, excepto en "experiencia de dominio". Teniendo en cuenta su aptitud con las futuras competencias necesarias y las competencias potenciales, la alta dirección lo consideró como talento ingenioso para la organización.

Fase III. Aquí se alinearon las competencias con otras funciones de recursos humanos; es decir, las necesidades de capacitación del empleado 32 fueron identificadas de la tarjeta de puntaje de competencia por los altos directivos, relaciones interpersonales, dominio de la experiencia, conocimientos técnicos y capacidad de organización. Este modelo de gestión no sólo abarca la identificación de las competencias que se requieren en la organización, sino que también las mide y las alinea con otras funciones estratégicas de recursos humanos. Por otro lado, el objetivo principal de este modelo es integrar las competencias actuales y las competencias futuras de la organización mediante movimientos estratégicos.

El modelo propuesto demostró que las organizaciones no sólo pueden medir las competencias actuales y futuras de los trabajadores, sino que también trazar una hoja de ruta hacia el despliegue de potencial de la tarjeta de puntuación de competencias. Además, la alineación de competencias con otras funciones estratégicas de recursos humanos dará el kilometraje de la organización hacia la ventaja competitiva. Este caso demuestra que un modelo de gestión por competencias mejora la gestión empresarial y los resultados de una organización. Para concluir, este modelo de competencia basado en el rendimiento integral logró permitir a la empresa de estudio gestionar sus competencias de manera más eficaz para garantizar la excelencia competitiva.

1.6.2 Caso: Gestión basado en competencias en el hospital del Pueblo de la ciudad de Liaocheng, China.

En este caso se realiza un muestreo de 1020 enfermeras que participaron en la gestión basada en las competencias a partir de junio del 2011; de estos, 821 enfermeros participaron en la distribución de la estructura basada en la competencia. El personal de enfermería fue dividido en 5 niveles, a partir de N0 a N4. El personal de enfermería estaban entre las edades de 20 a 55 años (media 28,12 12,92) [20].

El objetivo de esta investigación es evaluar el efecto de la gestión basada en competencias en la mejora de la satisfacción de la enfermera y del paciente. Dentro de los objetivos específicos, se encuentra el de proporcionar una estructura razonable; es decir realizar una distribución adecuada del personal de enfermería acorde a la oferta y demanda que satisfaga las necesidades de la estructura en el hospital de estudio con la finalidad de establecer una fuerte base de talento para el desarrollo integral de la atención de enfermería.

Para realizar este estudio se realizaron cinco pasos, el primero fue la división de las enfermeras por la competencia y la distribución de la estructura de competencia; aquí se obtuvo que 25% de las enfermeras fueron de grado N3, N2 fueron de 40% y 35% de N1. N0 se refiere a las enfermeras recién tituladas, quien había sido contratado en el plazo de 1 año de haber terminado su escolaridad; el nivel N4 fue subjetivamente asignado a una enfermera por consenso sobre la base de evaluación unificada de la enfermería del piso de la administración. Como segundo paso, el comité de gestión de enfermería participó en la evaluación exhaustiva de todos los enfermeros disponibles mediante una fracción ponderada de cálculo para identificar a las enfermeras que están funcionando en su nivel particular (por ejemplo, el N4 representante evaluó las enfermeras de nivel N4). Posterior a ello, se procedió a establecer las responsabilidades de trabajo de las enfermeras de acuerdo a sus competencias; esto considera la capacidad de las enfermeras para realizar distintas gamas de funciones complejas, así como el impacto de su probabilidad de éxito al realizar ciertas tareas laborales y completar toda la gama de trabajo de alta calidad dentro del periodo de tiempo asignado en un solo turno de trabajo. En el cuarto paso, se realizan capacitaciones y evaluaciones en base a las calificaciones y competencias de las enfermeras, con distintos niveles de competencias. El método de evaluación relacionados con este proceso es la

evaluación de desempeño de 360° en un 40% y se completa con una evaluación de la capacidad de cabecera (60%) de N1 a N4 para el nivel de enfermeras, que fueron efectuadas por el supervisor de enfermería de nivel apropiado, jefe de enfermeros, doctores y enfermeras. Como último paso se realiza la evaluación de eficacia, esta involucra el análisis de la satisfacción del cliente, la satisfacción laboral de las enfermeras y los exámenes de evaluación especializada. El cuestionario de satisfacción del paciente se desarrolló sobre la base de estudios previos con modificaciones de acuerdo a la experiencia de algunos investigadores. Se incluyeron un total de 20 preguntas que abordaron temas que abarcan desde preocupaciones planteadas por las enfermeras con respecto a sus pacientes hasta las percepciones del paciente sobre la actitud de servicio de la enfermera, accesibilidad a la atención, garantía de calidad en el servicio de enfermería que recibieron. Cada entrada fue anotada en una escala Likert, con 5 puntos. Las puntuaciones más altas indicaron una mayor satisfacción del paciente. La validez del contenido de la escala fue de 0,98, el coeficiente α de Cronbach fue de 0,80, y la prueba de fiabilidad fue de 0,93.

Con respecto a la medición de la satisfacción laboral de las enfermeras, se diseñó un cuestionario basado en estudios anteriores e incluye 25 temas compuesto por las siguientes cinco dimensiones: sentido de logro, relaciones interpersonales dentro del entorno profesional, condiciones de trabajo, desarrollo y beneficios. Cada entrada se califica en una escala de Likert de 5 puntos, donde 0 correspondió a muy insatisfecho y 5 correspondieron a muy satisfecho. El resultado final fue una suma de las puntuaciones individuales, y variaba de 0 a 100. La validez de contenido fue de 0,88, un coeficiente alfa de Cronbach fue de 0,84 y la fiabilidad fue 0,96. El puntaje de la prueba de habilidades profesionales fue de 90 puntos. El sistema, plan de emergencia, puntaje de evaluación de flujo de trabajo fue de 85 puntos. La puntuación de habilidades de primeros auxilios fue de 90 puntos. La puntuación del examen de la universidad fue de 85 puntos.

El resultado de esta investigación fue que después de la aplicación de la gestión basada en las competencias, la satisfacción laboral de las enfermeras y la satisfacción del paciente aumentó significativamente ($P < 0,01$). Además, según se informó, el agotamiento laboral de las enfermeras disminuyó ($P < 0,01$); es decir, este estudio demuestra que la gestión basada

en competencias puede promover el entusiasmo de enfermeras, reducir el agotamiento laboral, mejorar la satisfacción en el trabajo, así como mejorar la satisfacción del paciente.

1.6.3 Caso: Gestión del conocimiento empresarial en la Consultoría de Gestión Landray Co, Ltd. De Shenzhen, China.

La Consultoría de Gestión Landray Co., Ltd. de Shenzhen, China está centrada en los servicios de gestión de conocimientos, la empresa cuenta con el éxito de la aplicación de esta gestión para cientos de empresas. Landray afirma que en la gestión del conocimiento es importante que las personas y el conocimiento están estrechamente vinculados con la rueda de la adquisición de conocimientos. Esta implica la integración del conocimiento, almacenamiento de conocimiento, intercambio de conocimientos, la transferencia de conocimientos, la aplicación del conocimiento y el conocimiento innovación de un bucle de rotación a través de los medios de gestión y tecnología sobre la base de la cultura corporativa, información tecnológica, la promoción de los procesos de gestión del conocimiento empresarial para mejorar la eficiencia y la eficacia, de crear valor, además de ganar ventajas competitivas para una empresa.

El núcleo de la gestión del conocimiento empresarial de Landray comprende los tres aspectos siguientes [21]:

La gestión del conocimiento es el proceso para gestionar los recursos propiedad de la empresa, y el núcleo del objeto gestionado es el conocimiento, especialmente el conjunto de conocimientos de las competencias básicas, que es la fuente de ventajas competitivas.

Las actividades de conocimiento, como la adquisición de conocimientos, la integración del conocimiento, la acumulación de conocimiento, el intercambio de conocimientos, la transferencia de conocimientos, la aplicación de conocimientos, la innovación del conocimiento, etc., se encuentran en un ciclo denominado la rueda del conocimiento para operar continuamente para crear el valor del conocimiento.

¿Cómo conducir la rueda del conocimiento? Cultura, tecnología y Gestión son elementos clave para promover la rueda de conocimiento de la empresa.

La cultura de la empresa se refiere principalmente a los hábitos generales, los valores compartidos, el apoyo de dirigentes de alto nivel, etc. La gestión de la empresa se refleja principalmente en las personas, la organización y los procesos para impulsar la rueda del conocimiento, tales como la capacidad de compartir el conocimiento, el aprendizaje, la aplicación y la innovación del personal, la organización y la estructura de la gestión del conocimiento incluyendo un número de comunidades virtuales, los procesos y los sistemas operativos de la gestión de los conocimientos, el sistema de evaluación del desempeño de la gestión del conocimiento, etc. La tecnología de la empresa se refleja principalmente en los sistemas de aplicaciones y herramientas que se necesita en todos los aspectos de la rueda del conocimiento.

Respecto a los sistemas de gestión del conocimiento, la tecnología de la información (TI) es una parte importante de los conocimientos sobre la aplicación de gestión de vanguardia. Datos de IDC indica que aproximadamente el 20% de datos diarios de la empresa está estructurada y aproximadamente el 80% de datos diarios de la empresa no están estructurados, que es un componente importante de los activos de conocimiento. La empresa a menudo hace hincapié en datos estructurados, tales como ERP y CRM, e ignora la gestión de una gran cantidad de datos no estructurados en el proceso de información de la empresa. Más y más empresas pagan a terceros para administrar eficazmente los datos no estructurados a través de los medios. La gestión unificada de datos no estructurados con la ayuda de la gestión del conocimiento y de los medios informáticos se puede dividir en general en las siguientes etapas, de acuerdo con las necesidades de desarrollo y gestión empresarial de la empresa.

Sistema estático de gestión del conocimiento: Esta etapa es la fase inicial de la gestión del conocimiento empresarial, y resuelve la gestión de documentos de un gran número de sistemas, documentos, archivos, datos, que existen en la empresa, lograr almacenamiento unificado y compartir y facilitar a los empleados a encontrar la información pertinente, tales como sistemas de archivos, sistemas de gestión de documentos, etc.

Sistema dinámico de gestión del conocimiento: Esta fase se centra en la gestión dinámica del conocimiento, es decir, gestiona actividades de conocimiento que incluyen la adquisición de conocimientos, la integración de conocimientos, el almacenamiento de conocimientos, el

intercambio de conocimientos, la transferencia de conocimientos, la aplicación de conocimientos, la innovación en el conocimiento, etc., y acelera la conversión de conocimientos, compartir y aplicar para aumentar la productividad de los empleados mediante la dinámica.

Puerta de enlace de integración de la aplicación del conocimiento: En esta etapa se enfatiza la interacción entre personas, procesos y conocimiento y se perfecciona la gestión dinámica del conocimiento para lograr la integración del conocimiento de modo que los empleados obtengan el necesario conocimiento justo a tiempo, etc.

Sistema de gestión de activos intelectuales: El conocimiento es gestionado a través del ciclo de vida completo como el cuarto activo de la empresa en esta etapa, y la gestión unificada, la evaluación y la optimización del capital humano, el capital organizacional y el capital relacional se consiguen.

Enterprise Knowledge Portal (EKP) es el producto principal del marco de gestión del conocimiento Landray. Esta empresa establece la solución del producto de acuerdo con las diferentes necesidades de aplicación de gestión del conocimiento con la ayuda de conceptos y enfoques relacionados a ello, así como las tecnologías de portal.

La solución de gestión de conocimientos de Landray es una estructura multicapa de B / A / S (Browser / Application / Server), que sigue la especificación de J2EE (Java 2 Platform, Enterprise Edition), trata con datos estructurados utilizando la tecnología del modelo relacional de datos y trata de datos no estructurados y el mecanismo de control de acceso a nivel de documento utilizando Domino. También, consiste en la capa de servicio de datos unificada, la capa de servicio principal, la capa de aplicación de KM y el acceso al portal, cuyo servicio de datos es responsable de datos no estructurados, como documentos y datos estructurados, como almacenamiento de información empresarial, Acceso y control para proporcionar una interfaz de servicio unificada. La capa de servicio principales componentes de servicio de bajo nivel del sistema, tales como motor de flujo de trabajo, gestión de contenido, proporcionando reutilización. KM capa de aplicación es lograr KM diversas aplicaciones, y se presenta por la forma de portal de conocimiento unificado.

Características clave de la solución de gestión de conocimientos son los siguientes.

Gestión del conocimiento: el logro de conocimientos de gestión y mantenimiento de clasificación, apoyando la adquisición, almacenar, buscar, aprendizaje, control de versión, comentario, recomendación de diversos tipos de documentos, tales como el conocimiento del sistema normativo, resúmenes de trabajo, experiencia de casos y ponencias, tecnológica y promover la integración, el intercambio, el aprendizaje, la aplicación y la innovación del conocimiento corporativo.

Gestión del talento: construyendo una base de datos de información de recursos humanos de la empresa, por un lado, para estimular a los empleados a comprender su conocimiento personal de gestión, por otro lado, para facilitar la búsqueda de los trabajadores para que puedan encontrar varios expertos a formular preguntas en tiempo real, entonces el experto hará la correspondiente respuesta. Todas las preguntas y las respuestas de los expertos se almacenan en el sistema de conocimientos de la empresa a fin de que la experiencia de los expertos está difundido y replicado.

Galería: Business Roadmap Landray resume y perfecciona una serie de valiosas guías de negocio por medio de la investigación y la práctica de la gestión del conocimiento. Cuando la aplicación EKP, la empresa puede construir rápidamente su propio portal para reducir el riesgo de la implementación de un sistema de aprendizaje a través de guías de negocios para la referencia.

Herramientas de apoyo a la gestión del conocimiento: el conocimiento de estadísticas, mostrando conocimiento y el conocimiento de la publicación de la base de datos de conocimientos de la empresa ayudan a la empresa a promover los conocimientos sobre aplicaciones de gestión de vanguardia, incluyendo cuatro funciones: conocimientos de planificación, seguimiento y promoción del conocimiento, conocimiento, evaluación y auditoría de conocimiento.

En base a este caso de estudio, se comprueba que el modelo de gestión del conocimiento es un tema central para que una empresa implemente eficazmente la gestión del conocimiento. Este estudio establece un modelo general de gestión del conocimiento desde la perspectiva

de ventajas competitivas organizacionales para gestionar los activos de conocimientos de la organización y promoción de actividades a través de procesos de gestión de los conocimientos sobre la base de la cultura organizacional y la tecnología de la información con el fin de obtener ventajas competitivas de la organización.

1.6.4 Caso: Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la empresa Haier de la industria electrodoméstico.

Haier, una de las mayores empresas de la industria de electrodomésticos en China, es ampliamente conocida en el país y en el extranjero. Se ha convertido en un ejemplo de éxito de las empresas modernas de China, y está ampliamente estudiada. Ha creado un sistema para asegurar el desarrollo común entre la empresa y sus empleados. De esta forma, la realización y el reconocimiento del valor de cada empleado ayuda a la empresa a alcanzar su propio valor. Haier propone que la información interna de la empresa la gestión del talento debe adoptar la idea de las carreras de caballos, en la que cada empleado tiene una sensación de presión, proporcionando la oportunidad de llegar a ser más competentes en el proceso. El aspecto más satisfactorio de Haier es la gestión del talento reside en su interior los mecanismos competitivos. También incluye clasificación de su personal que son empleado excelente, empleado calificado y empleado prueba, de acuerdo a los logros del individuo. Su sistema de gestión de los recursos humanos de Haier es la siguiente:[22]

El primer principio de gestión de RRHH de Haier para utilizar plenamente el potencial de todas las personas a través del sistema diseñado para ejercer la competencia interna y la competencia en el mercado. Es decir, cada empresa del grupo debe formular su propio sistema de administración según su situación concreta, incorporando los principios básicos de la empresa del grupo entero.

El segundo principio es establecer una justa, abierta y sistema de competencia. 1. Cada posición tiene su estándar de guardia. Los candidatos pueden contrastar estos criterios y si están calificados, pueden aplicar para la posición y entrar en el banco de talentos de la empresa. 2. El personal de trabajo son examinados y evaluados cada mes. 3. El sistema del personal permite cambiar entre diferentes posiciones y mejorar su capacidad y gama de habilidades. 4. Haier atrae talento utilizando el sistema pool de talento. La reserva de talento

incorpora ranking y oportunidades asociados. Se promoverá el talento si hay puestos vacantes.

El tercer principio se refiere a las políticas de educación y de formación. La educación y la formación son la forma más fundamental de la mejora de la calidad de los empleados. Haier realiza capacitación, formación, adaptación y mejora de formación. Cada uno, pone un énfasis diferente en la formación de contenido diseñado para posiciones específicas. Además, la educación es llevada a cabo por los equipos de gestión, y a corto plazo, la formación y la capacitación en el extranjero están diseñados para la investigación científica a los empleados, quienes también pueden participar en la capacitación a corto plazo. El sistema de formación de Haier mejora la calidad de los empleados y ayuda a resolver los problemas de desarrollo personal.

El cuarto principio es el de un complejo sistema de gestión. Haier lleva a cabo la gestión política, lo cual transmite claramente a todos los empleados información sobre el contenido de la gestión y el control. Es necesario controlar y verificar lo que cada empleado ha hecho sobre una base diaria, y mediante la evaluación científica compara los resultados según el plan.

Haier también cuenta con un sistema de distribución; esto se da de la siguiente manera, en primer lugar, Haier adopta diversos sistemas de pago flexibles y métodos de distribución. Por ejemplo, lleva a cabo investigaciones científicas pago contractual para los empleados técnicos, salario anual y comisión de los empleados de ventas, a destajo salario para trabajadores industriales, y empleos de salario para el personal de apoyo. En segundo lugar, Haier implementa su recompensa y sistema de compensación basado en una evaluación precisa del rendimiento, incluyendo cantidad y calidad. El salario total de Haier se distribuye según una jerarquía de posiciones. La investigación científica de los trabajadores y empleados de ventas tienen un sistema de pagos relacionados con el rendimiento. Los trabajadores técnicos son recompensados de acuerdo con el desempeño del mercado. Además, el premio " Haier " está disponible para aquellos empleados que hacen grandes contribuciones a la empresa. En tercer lugar, el premio para sugerencias razonables está diseñado para alentar a todos los funcionarios a participar en las actividades de mejoramiento de la gestión. Criterios de recompensas están diseñados para diversas propuestas y proyectos

según diversas contribuciones. Al mismo tiempo, tanto las recompensas materiales y espirituales son practicadas para motivar a los empleados a participar en la gestión de sugerencias.

1.6.5 Caso: Gestión orientado hacia el empleado – Lenovo.

Lenovo Group fue establecida en 1984 y es un gran grupo empresarial con desarrollo diversificado dentro de la industria de la información. Dicha empresa es una empresa privada internacional exitosa con 10.000 empleados, habiendo aumentado de 11 empleados y una capitalización de 20 millones de yuan en el comienzo de una empresa multinacional de hoy. Tiene un determinado concepto de gestión orientados hacia el empleado llamado el "collar teoría" que se centra en prácticas eficaces de los recursos humanos. Como el proceso de recursos humanos, sólo cuando el sistema de gestión de la cadena de enlaces se base en la colaboración y las piezas de un sistema de gestión eficaz puede ser construido. Sin esa cuerda, el individuo tiene menor valor. Por lo tanto, incluso con altos sueldos en solitario, una empresa no puede esperar para mantener a la persona con más talento en una organización. Cohesión corporativa es la clave para el éxito. Es decir, considera tanto a sus directivos como a empresarios, directores de operaciones y desarrolladores con capacidad combinada. En primer lugar, los administradores deben centrarse en el negocio poniendo en planificación, implementación y revisión en ciclos de manejo actualizado mientras que el desarrollo de las capacidades de los miembros de la organización. Al mismo tiempo, los administradores deben centrarse en la elaboración de un ambiente positivo de trabajo en equipo para mejorar la eficacia de la organización. Es necesaria la planificación de la gestión, a fin de retener a los gerentes principales. Un proceso de búsqueda de los ganadores más competentes se consigue mediante la selección de los candidatos mediante el sistema de evaluación, capacitación y desarrollo de sus habilidades. Este proceso ayudará a los empleados a cultivar y desarrollar sus capacidades en la gestión de las actividades. Los gerentes de línea y el departamento de recursos humanos se encargan de la evaluación y control de las calificaciones de los empleados. También es un tipo de selección natural y razonable el proceso mediante el cual las empresas y los empleados pueden adaptar fácilmente[22].

A fin de retener a los empleados talentosos, Lenovo diseña una estrategia de coste de conversión y logra un efecto positivo en las prácticas de gestión. Esto significa que los

empleados reducirán el volumen de negocios debido al comportamiento de los costes de conversión cuando están tratando de abandonar la empresa, o cuando el volumen de negocios tiene sólo intenciones. Es necesario considerar la relación de corto plazo, a mediano plazo y a largo plazo recompensas cuando la formulación de la política de compensación, especialmente con el fin de diseñar un paquete de compensaciones por talento especial como gerentes, vendedores, técnicos, empleados y trabajadores.

Para ello, crea un espacio de desarrollo sostenible para empleados para fomentar activamente el desarrollo sostenible de los empleados de la organización, y ofrece a los empleados una serie de oportunidades para mejorar sus habilidades, adaptarse a la innovación, y de beneficiarse de los cambios. El cultivo de la capacidad de los empleados es un aspecto importante de cada unidad. Por ejemplo, la formulación de la planificación de la formación del individuo será reconocido por todos los empleados con el fin de obtener resultados positivos cuando se aplican. Lenovo es un buen ejemplo de adaptación de los cambios y la creación de ventajas competitivas a través de la plena utilización de los recursos humanos en la organización.

1.6.6 Gestión del talento en la empresa PEMCO

Una organización que está abordando la gestión integrada de talentos es PEMCO Mutual Insurance. Esta es una empresa mediana de 620 trabajadores y tiene 63 años en el mercado. El cambio no siempre ha sido fácil para la empresa, como muchas organizaciones, PEMCO ha experimentado una tremenda cantidad de cambios recientemente, dando lugar a importantes cambios organizacionales, culturales y cambios estratégicos en la forma en que hace negocios y lo que ofrece a los consumidores. A través de todo esto, los líderes de la empresa saben que la competencia por el gran talento es difícil y el clima para los empleados existentes puede ser aún más difícil, por lo que consideran que el reclutamiento es un proceso fundamental.

Frente al reto de conseguir persona competente, la empresa ha lanzado un programa de desarrollo de nuevos talentos que promete replantear cómo los empleados se desempeñaran dentro de la empresa; para ello, PEMCO, define la gestión del talento como las actividades y procesos que se dan durante toda la vida del empleado y esto incluso su reclutamiento y

contratación, su formación, desarrollo profesional, gestión del rendimiento, mano de obra, planificación, desarrollo de liderazgo, carrera, desarrollo, trabajo multifuncional, asignaciones, planificación de sucesiones y el proceso de salida del empleado. Para ello, la empresa ha incluido ciertas herramientas tales como: perfiles de puestos, evaluaciones de desempeño, un proceso eficaz de reclutamiento con las entrevistas conductuales, y un profesional plan de desarrollo (PDP).

El enfoque que realizó la empresa logró que obtuviera resultados positivos, siendo estos los siguientes:

- Mayor compromiso y participación en sus colaboradores: 50% de los empleados han participado en agrupaciones de talento; de éstos, el 88 % ha completado la evaluación que eligió.
- Sus trabajadores se sienten motivados: El interés de los empleados en el éxito de sus roles era fuerte, con 72 participantes de 59 funciones; es decir, representa un 98% de trabajadores que se sientes motivados por las actividades que realizan.
- Mejoró el clima laboral.
- PEMCO, logró integrar las estrategias de gestión del talento en torno a la planificación de la fuerza laboral, proporcionando información de procesos de desarrollo de políticas para el grupo de aprendizaje y el desarrollo de la formación.
- Cabe resaltar que la gestión que implementó la empresa, logró una mejora en su productividad como también generó una ventaja competitiva, y a su vez la destacó y le brindó mayor imagen empresarial.

CAPÍTULO II - DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En este capítulo se presentará el diagnóstico de la situación actual para identificar el (los) problema (s) de la empresa Grupo Alfa. Se hará una breve descripción de la situación actual del sector de plástico, así como una breve descripción de la empresa y de su proceso principal. Así mismo, se realizará el diagnóstico de las posibles causas del problema que presenta la empresa.

2.1 Entorno/sector.

El proyecto de investigación se desarrollará en una empresa manufacturera del sector plástico. Actualmente en Perú, las ramas de actividad económica están en crisis con respecto a la gestión del capital humano con relación a retención de talento humano. Es por ello, las empresas peruanas pierden alrededor del 30% de sus empleados anualmente, lo cual resulta ser una cifra muy significativa, debido a que el punto crítico para una empresa es perder el 10% de su talento humano [23]. Cabe mencionar que cada año se evalúa a los países en el Índice de Competitividad del Talento Global (GTCI) con respecto a su desempeño por medio de seis pilares: habilitación, atracción, crecimiento, retención, habilidades vocacionales técnicas y habilidades de conocimiento global. Donde el Perú se ubica en el puesto 74 entre un total de 119 países considerados en la lista GTCI 2018, se destacó en la variable “Habilidades Vocacionales y Técnicas” ubicándose en el puesto 62, esta variable se sustenta en la relevancia del sistema educativo en la economía, la disponibilidad de científicos e ingenieros y la facilidad de encontrar empleados cualificados. Las habilidades vocacionales y técnicas son las destrezas que un profesional adquiere a través del entrenamiento profesional y experiencia, esto se debe a las sub-variables de “Fuerza laboral con educación secundaria” y “Productividad laboral por trabajador”. Además, el estudio GTCI 2018 revela que Perú ha mejorado en “Retención” ubicándose en el puesto 81, indicador que asegura la sostenibilidad, lo que implica que el país se ha vuelto más atractivo para el talento. Pese a ello, de acuerdo al GTCI 2018, arroja que las brechas más significativas que tiene Perú son en los pilares de “Retención” y “Facilitadores” con respecto a los principales países que lideran el ranking, como Suiza, seguido por Singapur y Estados Unidos[24].

Asimismo, de acuerdo al Índice de Calidad del Empleo (ICE), Perú alcanzó el valor de 40,9 para el año 2016, lo que significó que el empleo se considera de mala calidad [3]. Siendo, el empleo manufacturero una importante fuente de ocupación dentro de la economía nacional; ya que, según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), el sector manufacturero concentró el 9,5% del total de los puestos de trabajo en 2016, porcentaje que corresponde a 1541 miles de trabajadores de la PEA Ocupada, cifra mayor en 39 mil trabajadores en relación al año anterior [6]. Para la evaluación del ICE se distribuye en cuatro: muy mala calidad, mala calidad, buena calidad y muy buena calidad. Para el 2016, el 70,2% de los ocupados laboraron en empleos que no son de buena calidad (37,0% trabajó en empleos considerados como de muy mala calidad y el 33,2% restante en empleos de mala calidad). Mientras que solo el 13,6% y el 16,2% de los ocupados laboraron en empleos catalogados como de buena calidad y muy buena calidad, respectivamente. Es decir, 7 de cada 10 ocupados laboraron en empleos que son de mala o muy mala calidad, los criterios que se tuvo en cuenta son bajos niveles remunerativos, inestabilidad laboral (no tiene la motivación adecuada como para desear conservar su trabajo, no se encuentra el puesto de trabajo de acuerdo a su perfil, no pueda desarrollar su potencial, entre otros), sin beneficios sociales y jornada laboral excesiva. Cabe resaltar que durante el periodo 2007-2016, el porcentaje de empleos de muy mala calidad ha decaído sostenidamente en 24,6 p.p., ganando participación los empleos de mala calidad al crecer en 16,2 p.p., seguido en menor magnitud por aquellos empleos de buena calidad y muy buena calidad cuya participación aumentó en 4,6 p.p. y 3,8 p.p., respectivamente [25].

Con respecto a la productividad, el sector manufactura se encuentra con productividad media conformada también por las ramas de actividad construcción, otros servicios, y, transportes y comunicaciones, cuyo nivel de productividad laboral fluctuó entre los S/ 29 mil y S/ 42 mil en el 2016.

Figura 2: Productividad laboral por ramas de actividad económica, 2007 y 2016.

Fuente: MTPE –DGPE – Dirección de investigación Socio Económico Laboral (DISEL)

La rama de actividad económica manufacturera está compuesta por los sub - sectores: alimentos y bebidas, industria textil, productos metalmecánicos, industria papel, producción procesada, industria plástica, maquinarias, entre otros. Con respecto a la industria de fabricación de plásticos, el consumo de plástico se ha vuelto parte la vida cotidiana de las personas a nivel global. Un consumidor promedio utiliza diversos productos plastificados, ya sea para el consumo personal (ropa, muebles, utensilios) o a través de otras actividades productivas como la construcción, las comunicaciones, el transporte, el almacenamiento, etc.

Figura 3: Industria del Plástico, una cadena productiva.

Fuente: Elaboración IEES – SIN

Las infraestructuras y la construcción requieren el uso de plásticos en el suministro de agua, electricidad, entre otros. También tiene como campo de aplicación del plástico medicina (dispositivos, diagnostico, etc.), artículos deportivos, entre otros. Todas estas aplicaciones contribuyen en sus mercados.

Figura 4: Consumo global de plástico per cápita.

Fuente: Elaborado Comité de Plásticos S.N.I

En Perú el consumo por habitantes es de 31 kilos de plásticos. Las actividades que impulsan la industria plástica son la construcción (13.8 %), el comercio (10.6 %), la fabricación de productos de plástico (8.5 %) y la elaboración de bebidas no alcohólicas (5.0 %)[26]. Sin embargo, las grandes problemáticas del sector plástico son: la informalidad en la producción y comercialización, contrabando y subvaluación de productos importados y la tramitología ante el Estado [27].

Siendo una industria que actualmente posee dificultades en contar con personal calificado, la mayor parte de los trabajadores del sector plástico, en las diferentes situaciones laborales que disponen las empresas de este sector, tienen un nivel de educación secundaria; así mismo, el nivel de calificación alcanzado por el personal de las empresas de este sector se encuentra concentrado en el auto aprendizaje. Es relevante mencionar que las empresas del sector plástico necesitan contar con personal calificado dada la intensa competencia que existe en el mercado interno como en el externo, por lo que necesitan contar con trabajadores especializados para ocupaciones específicas, que tengan ciertas características y competencias propias para dicho sector. Según los estudios realizados por el MINTRA, se obtuvo que el 42.35% de las empresas tienen dificultad para conseguir personal calificado. Asimismo, las empresas han identificado aquellas ocupaciones en las que tienen mayor dificultad para ser cubiertas por personal calificado, así como el nivel de calificación requerido para las mismas. En su mayoría se trata de personal para ocupaciones de nivel

operativo, en primer lugar, están los obreros para la fabricación de productos de plástico, seguido por los obreros de artes gráficas [28].

De acuerdo a lo mencionado, se puede destacar la importancia de combinar recursos específicos en la gestión humana [29]. La gestión del talento humano se trata de lograr metas relacionadas con la organización y satisfacer las necesidades cuantitativas y cualitativas para el capital humano [30]. Donde la motivación y el compromiso son en su mayoría presentados como medios para lograr un alto rendimiento individual, y a través de alto desempeño organizacional. Por otro lado, hoy en día, es crucial para las empresas ser innovadoras en la gestión empresarial, para ello deben considerar los desafíos que enfrentan en la economía del conocimiento con la finalidad de capturar y asegurar su ventaja competitiva, para ello, el modelo propuesto brindará los procesos de gestión del talento humano con enfoque a una gestión del conocimiento. Esto permitirá que los colaboradores puedan enfrentar las exigencias de su entorno y de esta manera lograr los objetivos planteados dentro de la organización [16]. Siendo el impacto de la gestión del talento humano directo para el empleado, este tiene relación con la organización, posteriormente a los resultados que se desea lograr. Para esto, la cultura organizacional es de gran importancia para comprender el comportamiento de las personas, la estructura y los procesos, ya que esto ayuda a encontrar un punto de equilibrio en el desempeño de los empleados [31].

2.2 Empresa:

2.2.1 Descripción.

La organización que nos ha dado la facilidad para poder desarrollar el proyecto de investigación es Grupo Perú Alfa con actividad económica en el rubro de plásticos, está conformada por cuatro empresas de la misma actividad que son Plásticos Perú Alfa SRL, Manufacturas CIMA Perú SRL, MR Inversiones Generales y MR Inversiones Perú Alfa SRL.

Grupo Perú Alfa cuenta con 3 plantas en el distrito de San Juan de Lurigancho – Urb. Canto Grande I, siendo estas identificadas como MR1, MR2 y MR3. Cada planta desarrolla diferentes tipos de productos, en el cual MR1 desarrolla bolsas plásticas, MR2 desarrolla envases descartables de plásticos y, finalmente, MR3 desarrolla envases descartables de tecnopor. Para el desarrollo de los tres tipos de productos se utilizan máquinas similares,

como la extrusora, selladoras y termo-formadora, con dos turnos de trabajo, turno día y turno noche para las 3 plantas (MR1, MR2 y MR3).

Por otra parte, Grupo Perú Alfa cuenta con una totalidad de 465 trabajadores hasta Marzo de 2017, de los cuales dependen principalmente las áreas de producción, debido a que estas se realizan netamente con el apoyo de la mano de obra. De acuerdo a la Clasificación Internacional Uniforme (CIU) de todas las actividades de las Naciones unidas, pertenece a la Clase 2220. La cual, se detalla dentro de la lista de CIU (Dirección Nacional de Cuentas Nacionales del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010) en la tabla 1.

Tabla 1. Descripción CIU de la empresa

CIU	Descripción de categoría CIU Revisión 4
Sector C	Industrias manufactureras
División 22	Fabricación de productos de caucho y de plástico
Grupo 222	Fabricación de productos de plástico
Clase 2220	Fabricación de productos de plástico

Fuente: Dirección Nacional de Cuentas Nacionales del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010

Esta investigación se realizará en MR Inversiones Perú Alfa SRL (de ahora en adelante MR1), que se constituyó el 02 de enero de 1998 bajo una denominación de Sociedad de Responsabilidad Limitada, la cual se beneficiará al finalizar el proyecto de investigación porque mediante este estudio se realizará un análisis de su situación actual para identificar el problema, y de esa manera plantear una propuesta de solución para ser aplicado y validado.

2.2.2 Ubicación

La empresa MR1 del grupo Perú Alfa se encuentra ubicada en Av. Los Ciruelos 423 – Lima – Lima – San Juan de Lurigancho. Ver figura 5:

Figura 5: Ubicación de la planta MRI

Fuente: Google Maps.

2.2.3 Misión.

La empresa tiene como misión ser un grupo humano comprometido con satisfacer las necesidades de empaques del cliente, que brinda productos de calidad con garantía, gracias al compromiso de sus colaboradores y servicio de excelencia.

2.2.4 Visión.

Su visión es ser una de las empresas líderes de la industria del empaque en el mercado local con proyección al mercado latinoamericano, con soporte de última tecnología y colaboradores altamente calificados.

2.2.5 Valores.

- Integridad: Somos honestos en nuestros actos.
- Responsabilidad: Hacemos las cosas a conciencia.
- Colaboración: Logramos nuestras metas trabajando en equipo.
- Pro-actividad: Nos adelantamos a las necesidades del cliente.
- Emprendimiento: Demostramos compromiso.

2.2.6. Producto.

Bolsas brillantes, bolsas chequeras con asas, bolsas chequeras sin asas y rollos de bolsas para comercialización.

2.2.7. Clientes.

Confiperú, Indumérica, Molitalia, AJE, Ism, Machu Picchu foods, Comolsa, Rico, Supermercados peruanos S.A., Universidad Peruana Unión, entre otros.

2.2.8. Competidores.

Plásticos Barrera, Plastimix, Paraíso, Pamolsa, Covadex, Plastiperu, Bolsiplast, entre otros.

2.2.9 Proveedores.

Los principales proveedores de la empresa Perú Alfa son: Dispercol, Polimaster, Mastercol, Poliplast, entre otros.

2.3 Ventas anuales.

Las ventas de MR Inversiones Perú Alfa SRL en los años 2015, 2016 y 2017 (hasta el mes de marzo) en la tabla 2.

Tabla 2. Ventas Anuales En Soles

Mes	2015	2016	2017
Enero	4,853,392.00	4,747,998.00	4,474,423.00
Febrero	4,771,649.00	4,624,336.00	4,538,601.00
Marzo	4,515,135.00	4,574,999.00	4,901,555.00
Abril	4,676,691.00	4,644,955.00	
Mayo	4,552,555.00	4,833,065.00	
Junio	4,975,729.00	4,690,811.00	
Julio	4,882,697.00	4,594,418.00	
Agosto	4,901,452.00	4,624,488.00	
Setiembre	4,786,192.00	5,024,958.00	
Octubre	4,574,889.00	4,899,931.00	
Noviembre	4,521,338.00	4,854,491.00	
Diciembre	4,920,870.00	4,791,437.00	
Total	56,932,589.00	56,905,887.00	13,914,579.00

Elaboración: Propia

Tabla 3. Tasa de crecimiento y/o decrecimiento

2015 – 2016	1%
-------------	----

Fuente: MR1.

Se puede observar en la tabla 3 la tasa de decrecimiento del 2015 al 2016, las situaciones y/o factores que pueden afectar este resultado no son iguales; en ese sentido, más adelante los procesos que están involucrados para obtener esos resultados.

2.4 Mapa de procesos.

En esta sección se presenta los procesos que realiza MR Inversiones Perú Alfa S.R.L.

2.4.1 Procesos Estratégicos.

– Sistema de Gestión de Calidad:

En MR1 se analiza los diferentes procesos y sub procesos a fin de evitar cualquier presencia de aspectos negativos que puedan representar observaciones e incumplimiento de la norma 9001:2008. Para ello, se inspecciona la recepción de materia prima, si cumple con el peso correspondiente y se realiza un control de higiene. Luego, para el proceso de fabricación de los productos se tiene en cuenta las bobinas (rollos de plásticos) que se producen para la pre fabricación de bolsas y posterior sellado si cumple su peso, medida y cuanto se va producir de acuerdo al tipo de producto. Para los productos terminados se observa el estado de producto desde cuando se empieza a empacar sino están roto, quemado, que no cumplan medidas, color, textura y la descripción de la información del contenido; para cumplir con lo que requiere Indecopi.

– Planeación estratégica:

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su visión, misión y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Procesos Operativos.

– Ventas:

En este proceso se enfocan en el contacto con los clientes por parte del equipo de Ventas y a través de ello, recepcionar los pedidos solicitados por ellos para posteriormente ser incluidos en la programación de la producción.

– Planeamiento de producción:

Para el planeamiento de la producción la empresa MR1 calcula la cantidad de producción, esta se basa en un análisis de los años anteriores y lo que se comercializa mes a mes. Con respecto a la demanda mensual, la menor demanda suele ser desde la última semana de marzo hasta fines de abril y los meses de mayor demanda son de noviembre a enero. Sin embargo, no se llega a cubrir toda la demanda por los altos índices de rotación y ausentismo existentes en la empresa.

– Compras:

Este proceso se encarga en adquirir insumos, materias primas, repuesto de máquinas o materiales que se puedan requerir en la empresa tales como repuestos, EPP, entre otros. Sus principales proveedores se encuentran en los países de China, EEUU y Japón. Estos proveedores les brindan insumos que cumplen con los estándares requeridos por ISO de calidad.

– Recepción de MP:

La empresa MR1 adquiere sus productos en los países de China, EEUU y Japón, estos son transportados por barco y posteriormente pasan al almacén central del callao, luego son llevados a la empresa por una agencia aduanera. La recepción de sus materiales lo realiza todos los días de 3 a 8pm. Llegan alrededor de 8 contenedores diarios cada uno de 30 toneladas.

- Producción:

La empresa MR1 cuenta con dos máquinas (la selladora y la extrusora). Con respecto a la extrusora, esta es semi-automatizada; es decir, en esta máquina se emplea poca mano de obra, ya que solo se realiza el abastecimiento de insumos en contenedores o cilindros, luego estas pasan por una manguera que transporta los insumos para dar inicio a la elaboración de bolsas. Después de haber pasado por la extrusora, los productos en proceso son derivados a la selladora. Estas son de dos tipos: una semi industrial (no tiene impresiones) y la selladora industrial que elabora bolsas con impresiones.

- Almacenaje de PT:

Luego del proceso de sellado, los productos pasan a una mesa de embalaje donde se empaqueta de acuerdo al tipo producto y cantidades. Esto es bajado por elevadores al almacén central donde son colocados en los racks para su posterior comercialización.

- Despacho de productos:

La empresa se enfoca en cumplir en el tiempo con los pedidos requeridos por los clientes.

2.4.2 Procesos de Soporte.

- Gestión de mantenimiento:

Cuentan con 2 a 3 técnicos de mantenimiento por planta y un jefe de mantenimiento que es Ingeniero Mecánico Eléctrico. Ellos realizan mantenimiento los domingos o cuando se requiera de una reposición de máquina.

- Gestión humana:

La empresa realiza una gestión convencional, está conformado por un Jefe de Gestión Humana, un Analista de Gestión Humana, tres Asistentes Administrativos y un Asistente Social.

- Sistema de información:

La empresa emplea ERP en las áreas: Comercial, Finanzas, Contable, Almacén, menos en Gestión Humana y Seguridad y Salud Ocupacional, Medio Ambiente.

- Gestión legal:

Esto es tercerizado, un personal externo se encarga de ver los aspectos legales de la empresa.

- Contabilidad y Finanzas

Este proceso se encarga de realizar la cobranza a los clientes así como también, realizar los pagos respectivos a los proveedores. Asimismo, es responsable de documentar la información de entradas y salidas de dinero y elaborar los estados financieros de la empresa.

- Logística

Es responsable de proveer a la empresa los suministros necesarios y a tiempo para la empresa pueda operar correctamente.

Figura 6: Mapa de procesos – MR Inversiones Perú Alfa SRL

Fuente: Grupo Perú ALFA.

2.5 Organigrama de la empresa.

La empresa MR1 no cuenta con un organigrama documentado, es por ello; que se realizó una entrevista al Jefe de área de Gestión Humana y también por medio de observación se presenta el siguiente organigrama (*Figura 7*).

Figura 7: Organigrama – MR1.

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

2.6 Análisis de la situación actual de la empresa.

Durante el año 2016 hasta marzo 2017, la empresa MR1, ha registrado atrasos en el cumplimiento de sus pedidos de entrega. Según el análisis realizado en los últimos 15 meses, se logró identificar un total de 892 atrasos en entregas de pedidos que se observará en la Figura 8.

Figura 8: Pedidos atrasados (Enero 2016 – Marzo 2017)

Elaboración: Propia

Fuente: Datos de la empresa.

Por lo tanto, en la siguiente *Figura 9* se presentará el porcentaje de pedidos entregados a tiempo y el porcentaje de pedidos entregados fuera de la fecha acordada.

Figura 9: Porcentaje de entrega atrasada.

Elaboración: Propia

Fuente: Datos de la empresa.

A partir de la *Figura 9* se puede indicar que, de 5 264 pedidos realizados en el periodo en estudio, se entregaron fuera del tiempo acordado 892 pedidos, que es equivalente a un 15% del total de pedidos. Esto resulta relevante debido a que la empresa en sus datos históricos el índice aceptable era menor a 3% de atraso en sus pedidos. Es por este motivo que se define como problema de la investigación el aumento del número de pedidos entregados fuera de las fechas acordadas con el cliente.

Los 892 pedidos atrasados equivalen a 110943 fardos con una ganancia de 110 soles por fardo; es decir, se estaría perdiendo alrededor de S/. 12, 203,740.73. Estas entregas atrasadas también generan insatisfacción en sus clientes externos e incrementa la posibilidad de pérdida de clientes; así mismo, genera una desventaja competitiva para la empresa. Cabe resaltar que en la actualidad la empresa no se da abasto en la entrega de pedidos y ha puesto en restricción el ingreso de nuevos clientes y solo se atiende a los clientes antiguos.

Por otro lado, Se realizó un análisis del impacto económico que generan los atrasos de pedidos. Para ello, se consideraron el costo de las horas extra que se generaron a causa de este problema. La tabla 4 indica el costo de mano de obra extra desde enero 2016 hasta marzo 2017.

Tabla 4. Costo por mano de obra extra

Mes	H-H Extra	Costo por mano de Obra
Enero	4275 S/.	21,372.9
Febrero	6197 S/.	30,983.9
Marzo	5453 S/.	27,264.8
Abril	8328 S/.	41,639.2
Mayo	5025 S/.	25,123.0
Junio	13891 S/.	69,456.9
Julio	9412 S/.	47,059.0
Agosto	7347 S/.	36,736.3
Setiembre	11250 S/.	56,250.0
Octubre	9743 S/.	48,714.3
Noviembre	11414 S/.	57,068.2
Diciembre	15938 S/.	79,690.1
Enero	8721 S/.	43,604.7
Febrero	10278 S/.	51,388.9

Marzo	9626	S/.	48,132.2
TOTAL	136897	S/.	684,484.17

Elaboración: Propia

Fuente: Datos de la empresa.

Durante los quince meses se requirieron 136,897 horas extra a causa de los pedidos atrasados, para poder cumplir con la producción planificada. Se incurrió en S/.684,484.17 nuevos soles, que pudieron ser ahorrados de no haber requerido de mano de obra extra.

2.7 Identificación de los problemas.

Se procedió a la recopilación de datos, estos se mostrarán a continuación.

a. Cantidad producida:

En la Tabla 5 está los datos recolectados de la Producción desde el mes de setiembre del 2016 hasta marzo 2017. Se puede observar que entre los meses de diciembre 2016 a febrero 2017 se tiene una baja en la producción en comparación a los meses anteriores.

Tabla 5: Producción setiembre 2016- marzo 2017

MES	CANTIDAD (FARDOS)
Setiembre	45,681
Octubre	44,545
Noviembre	44,132
Diciembre	43,559
Enero	40,677
Febrero	41,260
Marzo	44,614
TOTAL	304,467

Elaboración: Propia. Fuente: Datos de la empresa.

Figura 10: Producción Setiembre 2016- marzo 2017

Elaboración: Propia

Fuente: Datos de la empresa.

b. Mermas:

Los datos que se observa en la Tabla 6. Son las mermas de la empresa de los meses de setiembre 2016 a marzo del 2017. En la *Figura 11* se puede observar que el mes de octubre se tiene mayor merma

Tabla 6: Mermas setiembre 2016- marzo 2017.

Mes	Cantidad / Kg
Setiembre	2,627
Octubre	34,361
Noviembre	9,165
Diciembre	2,587
Enero	2,088
Febrero	4,106
Marzo	2,956
TOTAL	57,891

Elaboración: Propia

Fuente: Datos de la empresa.

Figura 11: Mermas setiembre 2016- marzo 2017.

Elaboración: Propia

Fuente: Datos de la empresa.

c. Ingreso del personal:

En la Tabla 7 está la cantidad de personas que entraron a trabajar en la empresa en el año 2016.

Tabla 7: Ingreso del personal 2016

Mes	Cantidad
Enero	1
Febrero	12
Marzo	15
Abril	42
Mayo	15
Junio	18
Julio	16
Agosto	9
Setiembre	1
Octubre	2
Noviembre	8
Diciembre	16
TOTAL	155

Elaboración: Propia

Fuente: Datos de la empresa

Se puede observar en la *Figura 12* que en el mes de Abril se contrató mayor cantidad de personal.

Figura 12: Ingreso de Personal 2016.

Elaboración: Propia

Fuente: Datos de la empresa.

d. Salida del personal.

Los datos que se observa en la Tabla 8 es la cantidad del personal que dejó de laborar en cada mes del 2016.

Tabla 8: Salida del personal por mes del 2016

Mes	Cant. Salida
Enero	12
Febrero	3
Marzo	7
Abril	12
Mayo	5
Junio	6
Agosto	11
Setiembre	11
Octubre	6
Noviembre	6
Diciembre	16
TOTAL	95

Elaboración: Propia

Fuente: Datos de la empresa.

En el *Figura 13* el mes de diciembre fue la mayor cantidad de salida de personal de la empresa.

Figura 13: Salida del Persona por Mes del 2016.

Elaboración: Propia

Fuente: Datos de la empresa.

Con los datos recolectados también se puede hacer el siguiente análisis. Se observa en la *Tabla 9* nos muestran los motivos porque el personal deja de trabajar en la empresa.

Tabla 9: Motivo de salida

Motivo salida	Cantidad
Abandono De Trabajo	4
Cese Por Periodo De Prueba	5
Renuncia Voluntaria	76
Termino De Contrato	9
Vencimiento De Contrato	1
TOTAL	95

Elaboración: Propia

Fuente: Datos de la empresa.

Figura 14: Motivo de Salida del Personal 2016.

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

En la *Figura 14* se observa que el 80% de los trabajadores que dejaron de laborar en el año 2016 fue por renuncia voluntaria.

e. Accidente de trabajo:

Enero – diciembre 2016

En la tabla 10 muestra la cantidad de accidentes del año 2016 por mes. Como podemos observar en los meses de abril y junio se tiene un elevado número de accidentes.

Tabla 10: Cantidad de accidente del año 2016 por mes.

Mes	Cantidad
Enero	5
Febrero	4
Marzo	6
Abril	16
Mayo	7
Junio	13
Julio	2
Agosto	3
Setiembre	5
Octubre	6
Noviembre	7
Diciembre	6
TOTAL	80

Elaboración: Propia. Fuente: Datos de la empresa.

Figura 15: Cantidad de Accidentes por mes del 2016.

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Con la información recopilada también se pudo analizar la cantidad de accidentes por cada turno (Día y Noche) que se muestra en la tabla 11, siendo el turno día con mayor accidente.

Tabla 11: Cantidad de Accidente por Turno 2016

Turno	cant. Accidente
Dia	54
Noche	26
TOTAL	80

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Figura 16: Accidente por Turno 2016

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Con la información recopilada también se pudo analizar en qué puesto de trabajo se da la mayor cantidad de accidentes, en la *Figura 17* se observa que en el año 2016 se tuvo la mayor cantidad de accidentes en el puesto de sellador.

Tabla 12: Cantidad de Accidente por ocupación del 2016.

Ocupación	Cant. De Accidente
Auxiliar Contable	1
Auxiliar De Almacen	4
Ayudante De Despacho	3
Ayudante De Extrusión	4
Ayudante De Mantenimiento	2
Ayudante De Transporte	1
Coordinador	3
Empaquetador	9
Enfardador	2
Operario De Envasado De Productos Plásticos	12
Sellador	38
Termoformador	1
TOTAL	80

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Figura 17: Accidentes por Puesto de trabajo.

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Enero - marzo Del 2017.

En el año 2017 se observa que en enero se obtuvo la mayor cantidad de accidentes.

Tabla 13: Cantidad de Accidente por mes del 2017

MES	CANT. DE ACC.
Enero	6
Febrero	5
Marzo	2
TOTAL	13

Fuente: Datos de la empresa.

Elaboración: Propia

Figura 18: Cantidad de Accidentes por Mes del 2017

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

En la *Figura 19* se observa que la mayor cantidad de accidentes fue en el turno noche.

Tabla 14: Cantidad de Accidentes por Turno.

Turno	Cant. Acc.
Dia	5
Noche	8
TOTAL	13

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Figura 19: Cantidad de Accidentes por Turno.

Elaboración: Propia.
Fuente: Datos de la empresa.

2.7.1 Productividad.

Para hallar el índice de productividad de Mano de Obra se consideró las unidades producidas y las horas hombres trabajadas (Ver la *Tabla 15*).

Fórmula:

$$Productividad\ M.O = \frac{Producción}{H - H\ trabajadas}$$

El objetivo del indicador es relacionar la cantidad de producto elaborado con el total de horas hombre involucradas en el proceso productivo.

Tabla 15: Productividad Laboral Setiembre 2016 a marzo 2017.

Mes	Cantidad (Fardos)	H-H Trabaj.	Productividad
Setiembre	45,681	57,240	0.80
Octubre	44,545	53,040	0.84
Noviembre	44,132	49,920	0.88
Diciembre	43,559	61,236	0.71
Enero	40,677	47,112	0.86
Febrero	41,260	45,600	0.90
Marzo	44,614	51,516	0.87

Elaboración: Propia.
Fuente: Datos de la empresa.

Figura 20: Indicador Productividad Laboral Setiembre 2016 a marzo 2017.

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Interpretación: La menor productividad durante los meses de setiembre del 2016 a marzo 2017 se produjo en diciembre del año 2016 con un valor de 0.71 Fardos/ H-H.

2.7.2 Rotación del personal.

Para hallar el índice de rotación del personal se consideró el total de trabajadores mensual y salida mensual del personal (Ver la *Tabla 16* y *17*)

Fórmula:
$$\frac{\text{Total de renuncias}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$$

El objetivo del indicador es medir el grado de permanencia de los colaboradores en la empresa. Según el estudio realizado por el MINTRA en el año 2016, las industrias manufactureras poseen en promedio una tasa de rotación laboral de 3.3%, lo cual, en base a los resultados obtenidos en la empresa de estudio, esta supera la tasa promedio [32]

Enero – diciembre 2016.

Tabla 16: Índice de Rotación de personal del 2016.

Mes	Salida	Total, Trabajadores	Índice De Rotación
Enero	12	155	7.74%
Febrero	3	152	1.97%
Marzo	7	202	3.47%

Abril	12	192	6.25%
Mayo	5	180	2.78%
Junio	6	177	3.39%
Julio	0	158	0%
Agosto	11	176	6.25%
Setiembre	6	159	3.77%
Octubre	11	170	6.47%
Noviembre	6	160	3.75%
Diciembre	16	189	8.47%

Elaboración: Propia. Fuente: Datos de la empresa.

Enero – marzo 2017

Tabla 17: Índice de Rotación de personal del 2017.

Mes	Salida	Total, Trabajadores	Índice De Rotación
Enero	59	151	39.07%
Febrero	29	152	19.08%
Marzo	28	159	17.61%

Elaboración: Propia. Fuente: Datos de la empresa.

Figura 21: Indicador % de Rotación del personal de MRI 2016.

Elaboración: Elaborado por los autores.

Fuente: Datos de la empresa.

Interpretación: En el año 2016, se presenta un índice de rotación alto en los meses de Enero y Diciembre con 7.74% y 8.47% respectivamente. Esto indica que la rotación fue alta y representa inestabilidad en la empresa.

Figura 22: Indicador % de Rotación del personal de MR1 2017.

Elaboración: Propia

Fuente: Datos de la empresa.

Interpretación: En el año 2017, se presenta un índice de rotación alto en el mes de enero de un 39.07%, esto indica que la rotación fue alta y representa inestabilidad en la empresa.

Los mayores índices de rotación del personal se obtuvieron en los meses de enero, abril, agosto, octubre y diciembre con un porcentaje de 7.74%, 6.25%, 6.25%, 6.47% y 8.47% respectivamente.

2.7.3 Ausentismo.

Para hallar el índice de ausentismo se consideró el número de trabajadores ausentes por cada mes y el total de trabajadores mensual y salida mensual del personal (Ver la *Tabla 18 y 19*)

Fórmula:
$$\frac{N^{\circ} \text{ de trabajadores ausentes}}{N^{\circ} \text{ Total de trabajadores}} \times 100$$

El objetivo del indicador para medir las ausencias de los empleados al lugar de trabajo ya sea por faltas o por permisos.

Enero – diciembre 2016

Tabla 18: Índice de los niveles de ausentismo del 2016.

Mes	N° De Trabaj. Ausent.	Total, Trabaj.	% Ausent.
Enero	4	155	2.58%
Febrero	4	164	2.44%
Marzo	7	202	3.47%
Abril	11	192	5.73%
Mayo	5	180	2.78%
Junio	7	177	3.95%
Julio	6	158	3.80%
Agosto	3	176	1.70%
Setiembre	7	159	4.40%
Octubre	8	170	4.71%
Noviembre	10	160	6.25%
Diciembre	8	189	4.23%

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Enero – Marzo 2017

Tabla 19: Índice de los niveles de ausentismo del 2017.

Mes	N° De Trabaj. Ausent.	Total, Trabaj.	% Ausent.
Enero	5	151	3.31%
Febrero	5	152	3.29%
Marzo	3	159	1.89%

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Figura 23: Indicador % de ausentismo MRI 2016.

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Interpretación: En el año 2016, el mayor porcentaje de ausentismo se presenta en el mes de Noviembre con un valor de 6.25%.

Figura 24: Indicador % de ausentismo MRI 2017.

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Interpretación: En el año 2017, el mayor porcentaje de ausentismo se presenta en el mes de enero con un valor de 3.31%.

El mayor índice de ausentismo que se produjo en el año 2016 se dieron en los meses de Abril, Octubre y Noviembre con 5.73%, 4.71% y 6.25% respectivamente.

2.7.4 Accidentabilidad laboral.

Para hallar el índice de accidentabilidad laboral se obtiene con el índice de frecuencia y severidad. Con respecto al índice de frecuencia se obtiene con el número total de accidentes por mes, horas hombres trabajadas (*ver Tabla 20*).

Fórmula:
$$If = \frac{N^{\circ} \text{ total de accidentes}}{\text{Horas hombres trabajadas}} \times 1\,000,000$$

Tabla 20: Índice de frecuencia setiembre 2016 a marzo 2017

Mes	N° Total De Accidentes	H-H Trabajadas	Índice De Frecuencia
Setiembre	5	57,240	87.35
Octubre	6	53,040	113.12
Noviembre	7	49,920	140.22
Diciembre	6	61,236	97.98
Enero	6	47,112	127.36
Febrero	5	45,600	109.65
Marzo	2	51,516	38.82

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Figura 25: Indicador de frecuencia Setiembre 2016 a marzo 2017

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Interpretación: En base a la *Figura 25* se puede observar que en el mes de noviembre se ha obtenido un mayor índice de frecuencia de accidentes de trabajo. Además, se puede concluir que los índices de frecuencia son mayores 5 en los meses de setiembre a marzo del 2016; es decir, no se encuentran dentro de los parámetros aceptables.

Con respecto al índice de severidad se obtiene con el número de perdidos y horas hombres trabajadas (*ver Tabla 21*).

Fórmula:
$$Is = \frac{N^{\circ} \text{ de días perdidos}}{\text{Horas hombres trabajadas}} \times 1\,000.000$$

Tabla 21: Índice de severidad Setiembre 2016 a marzo 2017.

Mes	N° De Días Perdidos	H-H Trabajadas	Índice De Severidad
Setiembre	7.38	57,240	129.28
Octubre	5.36	53,040	101.12
Noviembre	6.43	49,920	128.78
Diciembre	4.98	61,236	81.45
Enero	4.36	47,112	92.71
Febrero	3.87	45,600	84.94
Marzo	4.25	51,516	82.68

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de l'empresa.

Figura 26: Indicador de severidad Setiembre 2016 a Marzo 2017.

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Interpretación: En base a la *Figura 26* se puede concluir que en los meses de Setiembre y noviembre se ha obtenido un mayor índice de severidad. Por otro lado, los parámetros se encuentran dentro de lo normal debido a que son menores a 200.

Con los índices encontrados de severidad y frecuencia se procedió a:

Índice de accidentabilidad – Fórmula:
$$Is = \frac{\text{Índice de frecuencia} \times \text{índice de severidad}}{1\,000}$$

Tabla 22: Índice de accidentabilidad Setiembre 2016 a marzo 2017

Mes	Índice De Frecuencia	Índice De Severidad	Índice De Accidentabilidad
Setiembre	87.35	129.28	11.29
Octubre	113.12	101.12	11.44
Noviembre	140.22	128.78	18.06
Diciembre	97.98	81.45	7.98
Enero	127.36	92.71	11.81
Febrero	109.65	84.94	9.31
Marzo	38.82	82.68	3.21

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Figura 27: Indicador de accidentabilidad setiembre 2016 a marzo 2017

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Interpretación: En base a la *Figura 27* se puede observar que en el mes de noviembre se ha obtenido un mayor índice de accidentabilidad laboral. Además, se puede concluir que los índices de accidentabilidad son mayores 5; es decir, no se encuentran dentro de los parámetros aceptables.

Con respecto al índice de accidentabilidad, el mayor se obtuvo en el mes de noviembre con un resultado en su frecuencia de 18.06, este es un índice superior al parámetro aceptable que es menor a 5. Por otro lado, el índice de severidad más alto también fue en noviembre, teniendo este 140.22; sin embargo, este valor si se encuentra dentro de lo aceptable que es menor a 200. Para determinar si realmente es significativo ambos valores, se procedió al cálculo de índice de accidentabilidad, siendo este 18.05 respecto a noviembre. El resultado obtenido es superior al valor aceptable, siendo este menor a 5. Cabe resaltar que en el año pasado se tuvo un total de 80 accidentes al año, de los cuales el 67.5% se produjeron en el turno de día. Además, el puesto con mayor porcentaje de accidentes fue el de sellador junto con el de operario de envasado de productor de plásticos, cada uno con 47.5 % y 15 % respectivamente.

2.7.5 Relación de los problemas detectados.

En base a los datos obtenidos en la identificación de los problemas, se procedió a realizar un análisis de relación de los problemas detectados frente a la productividad obtenida. El análisis se realizó durante los meses de Setiembre del 2016 a marzo del 2017 (Ver *Figura 28*).

Figura 28: Problemas detectados vs. Productividad.

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

A partir de la *Figura 28* se puede evidenciar la relación y lo que afecta la productividad con los índices de rotación, ausentismo y accidentabilidad. En el mes de diciembre del 2016 se tiene un índice de rotación y accidentabilidad elevado, esto genera que la empresa no cumpla con la producción requerida (0.95) y por ende obtenga el menor nivel de producción del año 2016. Cabe resaltar que diciembre es el mes donde existe mayor demanda de los productos que la empresa produce. Por otro lado, en febrero del presente año, su índice de rotación fue el más elevado del periodo de estudio; sin embargo, este no repercutió en el índice de productividad, debido a que la empresa muy aparte de tener bajos índices de accidentabilidad y ausentismo, hizo que los operarios laboraran horas extras para poder cumplir con los

pedidos de ese mes, lo que le llevo a un incremento de costos por el pago de estos y a una sobrecarga laboral por parte de los trabajadores.

2.8 Impacto económico.

2.8.1 Impacto económico productividad.

Para hallar el impacto económico de productividad se consideró el valor monetario que se obtiene en un 95% de productividad que es S/5,200,000.00 (dato brindado por la empresa) y el monto monetario de la productividad mensual (ver *Tabla 23*)

Tabla 23: Impacto económico de Productividad del periodo Setiembre del 2016 a marzo del 2017

Mes	Ie
Setiembre	S/. 175,042.30
Octubre	S/. 300,068.88
Noviembre	S/. 345,509.48
Diciembre	S/. 408,562.64
Enero	S/. 725,577.36
Febrero	S/. 661,399.49
Marzo	S/. 292,445.17
TOTAL	S/. 2,908,605.31
Elaboración: Propia.	
Fuente: Datos de la empresa.	

En el periodo Setiembre 2016 a marzo el impacto económico que se obtuvo fue de S/. 2,908,605.31

2.8.2 Impacto económico rotación.

Para hallar el impacto económico de rotación se obtiene con el margen de utilidad por trabajador y el número de renunciadas. El margen de utilidad por trabajador se obtuvo del producto de la cantidad de fardos producidos al mes por el margen de ganancia por fardo.

Rotación:

- Fórmula: $Cr = \text{Margen de utilidad por trabajador} \times N^{\circ} \text{ de renuncias}$

Período 2016.

Tabla 24: Impacto económico de rotación periodo 2016.

Mes	Margen De Utilidad Por Trabajador	N° Renuncias	Ie
Enero	9,000	12	S/. 108,000.00
Febrero	9,000	3	S/. 27,000.00
Marzo	9,000	7	S/. 63,000.00
Abril	9,000	12	S/. 108,000.00
Mayo	9,000	5	S/. 45,000.00
Junio	9,000	6	S/. 54,000.00
Julio	9,000	0	S/. -
Agosto	9,000	11	S/. 99,000.00
Setiembre	9,000	6	S/. 54,000.00
Octubre	9,000	11	S/. 99,900.00
Noviembre	9,000	6	S/. 54,000.00
Diciembre	9,000	16	S/. 144,000.00
TOTAL	108,000	95	S/. 855,000.00

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

En el año 2016 el porcentaje de renuncias osciló entre 0% a 8.47%, siendo los meses de enero y octubre lo que presentaron mayor índice de rotación. El impacto económico que obtuvo ello fue de S/. 855,000.00.

Período 2017

Tabla 25: Impacto económico de rotación periodo 2017

Mes	Margen De Utilidad Por Trabajador	N° Renuncias	IE
Enero	9,000	59	S/. 531,000.00
Febrero	9,000	29	S/. 261,000.00
Marzo	9,000	28	S/. 252,000.00
TOTAL	27,000	116	S/. 1 044,000.00

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

En este año el porcentaje de renuncias osciló entre 17.61% a 39.07%, siendo el mes de enero el que presentó mayor índice de rotación. El impacto económico que obtuvo ello fue de S/. 1 044,000.00.

2.8.3. Impacto económico ausentismo.

Para hallar el impacto económico de ausentismo se obtiene con la cantidad de producción mensual y el porcentaje de ausentismo

Fórmula: $IE = Producción\ mensual \times \% \text{ de ausentismo} = Pérdida\ de\ producción$

Tabla 26: Impacto económico de ausentismo de Setiembre 2016 a marzo 2017

Mes	Cant. Produccion Mensual	% Ausentismo	Ie
Setiembre	S/. 5,024,958	4.40%	S/. 221,225
Octubre	S/. 4,899,931	4.71%	S/. 230,585
Noviembre	S/. 4,854,490	6.25%	S/. 303,406
Diciembre	S/. 4,791,437	4.23%	S/. 202,812
Enero	S/. 4,474,422	3.31%	S/. 148,160
Febrero	S/. 4,538,600	3.29%	S/. 149,296
Marzo	S/. 4,907,555	1.89%	S/. 92,595
TOTAL		28.08%	S/. 1,348,079

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Durante los meses de Setiembre del 2016 a marzo del 2017, se obtuvo un 28.08% de ausentismo lo que ha generado que se pierda 1'348,079 soles en estos meses.

2.8.4. Impacto económico accidentabilidad

Como se pudo observar, durante el año 2016 se han existido índices de accidentabilidad altos, por lo que la empresa ha tenido que brindar sus respectivos descansos médicos a los trabajadores afectados. Esto conlleva a que esta medida sea costeadada por el empleador hasta que el trabajador esté recuperado y pueda reincorporarse a su centro laboral. Los gastos por descansos médicos generados el año 2016 fueron de S/. 32,334.95.

Periodo Enero – diciembre 2016

Tabla 27: Impacto económico de accidentabilidad del 2016.

Mes	Horas De Ausencia	Días De Ausencia	IE
Enero	144	12	S/. 800.04
Febrero	96	8	S/. 533.36
Marzo	636	53	S/. 3,533.51
Abril	1,464	122	S/. 8,133.74
Mayo	1056	88	S/. 5,866.96
Junio	672	56	S/. 3,733.52
Julio	1,332	111	S/. 7,400.37
Agosto	108	9	S/. 600.03
Setiembre	96	8	S/. 533.36
Octubre	72	6	S/. 400.02
Noviembre	84	7	S/. 466.69
Diciembre	60	5	S/. 333.35
TOTAL		485	S/. 32,334.95

Elaboración: Propia.
Fuente: Datos de la empresa.

Periodo Enero – marzo 2017

Tabla 28: Impacto económico de accidentabilidad del 2017.

Mes	Horas De Ausencia	Días De Ausencia	Ie
Enero	53	5	S/. 333.35
Febrero	47	4	S/. 266.68
Marzo	51	5	S/. 333.35
TOTAL	152	14	S/. 933.38
Elaboración: Propia.			
Fuente: Datos de la empresa.			

Durante el periodo enero 2016 a marzo 2017, la empresa ha tenido un impacto económico de S/ 33,268.33 en lo que respecta a accidentes de trabajo.

En base al análisis realizado en los índices de rotación, ausentismo y accidentabilidad se puede concluir que el impacto económico total generado por estos factores ha sido de S/ 2, 799,743.75 solo en los meses de setiembre del 2016 a marzo del 2017.

2.9 Análisis de causas del problema

De acuerdo a la información recopilada se evidenció que no se cumple con la entrega de los pedidos a tiempo, es por ello, que se realizará el diagrama del árbol donde se identifica las causas y consecuencias del problema encontrado. Ver *Figura 29*.

Figura 29: Diagrama del árbol del problema general – Entregas retrasadas.

Elaboración: Propia.

En la *Figura 29* se muestra las principales causas que conllevan a un atraso en las entregas de pedidos al cliente, éstas se da en el área de producción 87% y en el área de logística 13%.

Con respecto **área de producción** se detectó deficiencia del personal, máquinas sin trabajar y re proceso de productos fallados. Con respecto a la deficiencia del personal se identificaron dos problemas que fueron falta de capacitación y personal no calificado. En falta de capacitación, la empresa realiza capacitaciones básicas que la conforma la inducción del personal a la organización y algunos aspectos generales de seguridad y salud en el trabajo. No posee un plan de capacitación que supere las 4 capacitaciones al año y que se enfoque en temas que promueva el aprendizaje en sus colaboradores sobre actividades a realizar y mejoras relacionadas a las funciones que realizan. Respecto al personal no calificado, la empresa de estudio no contrata personal en base a un perfil previsto, se basa en requerimientos de la persona que solicita y que la contratación se realice de la manera más pronta posible. Otro problema detectado en el área de producción fue el reproceso de los productos fallados que son generados por error del personal o por la mala información recibida de parte del cliente al solicitar el pedido.

En el **área de logística**, se detectó una deficiencia en el proceso de reparto que es provocado por la información equivocada del pedido a entregar, la falta de especificaciones en las rutas de entrega y la carencia de seguimiento de pedidos; es decir, la empresa no lleva un control de la cantidad de pedidos entregados y pendientes que poseen. Asimismo, otro problema identificado fue que la empresa no cuenta con un manual de procedimiento en entrega de productos y que el pedido no llega a tiempo a almacén. Esto representa una de las causas que provocan un atraso en la entrega de pedidos existentes.

En el factor cliente, el problema identificado es contar con una demanda superior a la cantidad producida por la empresa, en este último año la organización posee una cantidad de pedidos que supera su nivel de producción y por ende, genera que no se dan abasto en el cumplimiento de estos. Cabe resaltar, que en años anteriores la empresa lograba cubrir la demanda existente de sus productos y que su capacidad de producción del 95%.

A raíz del análisis de las causas que generan un atraso en el cumplimiento de las entregas con los clientes, se puede concluir que las falencias de la empresa se dan en su modelo de gestión

debido a que todos los problemas detectados a raíz de sus principales causas son factores que deben ser considerados como parte del proceso de planeamiento, dirección, organización integración y control y que forman parte de la gestión empresarial. En el diagrama de árbol se puede evidenciar que existe deficiencia en su gestión en donde los problemas principales se centran en su capital humano; es decir el problema central es la deficiente Gestión humana que presenta la empresa MR1.

2.10 Diagnóstico de los procesos del área de Gestión Humana.

El trabajo de investigación se realizará en el área de Gestión Humana de la empresa MR1 donde se identificó que se encuentra en el primer paso de la nueva agenda de la administración de Recursos Humanos [4] que es invertir en las personas y en los administradores de recursos humanos. El primer paso consiste en seis procesos organizacionales; para ello, se procedió a recopilar información en la empresa sobre estos procesos los cuales se mostrarán mediante diagrama de flujo con sus respectivos sub-procesos.

2.10.1 Proceso para incorporar a las personas.

El primer proceso es la incorporación de las personas, siendo; la ruta que conduce su ingreso a la organización. Está constituido por reclutamiento y selección del personal, a continuación; se observará el diagrama flujo de las actividades que realiza la organización respecto al proceso.

Figura 30: Reclutamiento y Selección del personal.

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Con respecto a **reclutamiento del personal** se realiza de dos maneras:

1. *Reclutamiento del personal administrativo*, este se da mediante recomendación o por los medios de internet tales como bumeran, laborum, computrabajo entre otros. Cuando se realiza la publicación en la bolsa de trabajo, del puesto requerido, se empieza a recepcionar los curriculum vitae de los postulantes el mismo día para su posterior citación a una entrevista personal.

2. *Reclutamiento del personal operario*, este se realiza mediante recomendación o por un anuncio que es pegado en los mercados ubicados alrededor de la empresa y mediante este medio, se indica que a las personas interesadas en el puesto que las evaluaciones son los lunes para que se acerquen con su CV y puedan ser entrevistados.

Con respecto a **Selección del personal** se desarrolla de la siguiente manera:

1. El personal administrativo es evaluado por la jefe de RR. HH, quien posterior a ello da las indicaciones para su incorporación. Para este tipo de personal, se realiza una evaluación en base a la especialidad postulada, esta evaluación la realiza primero el jefe de área y seguido del jefe de RRHH quien indica si ingresa o no.

La empresa da oportunidades de trabajo en cuanto al personal administrativo, su personal va desde practicante hasta especializados. No hay administrativos con MBA, gran parte de ellos son hasta máximo titulados y colegiados. En el caso de practicantes se requiere que tenga los conocimientos básicos con experiencia mínima de 6 meses del área a postular y para personal de cargo alto como supervisor o coordinador debe tener especializaciones.

2. El personal operario pasa por dos evaluaciones: el psicológico (prueba realizada por una psicóloga) y una evaluación medicina ocupacional (realizado por el doctor de planta).

Los días en que se realizan la entrevista laboral y el proceso de selección se dan de lunes a miércoles. El personal apto, pasa por una evaluación psicológica organizacional, luego por una evaluación médica de pre ingreso por el médico de planta solo el personal operario pasa la revisión médica, el cual es un chequeo básico para las funciones del trabajador, este se enfoca en el estado de la columna, salud, fobias (vértigo), entre otros. Finalizada esta

evaluación, el doctor indica en la hoja de selección si el trabajador se encuentra apto y el personal del área de gestión humana de ingresos y contratos informa a su jefe de Gestión Humana la relación de contratos y su estado "apto o no"). En casos excepcionales, si el operario postula a un puesto específico y no es apto para ello. La empresa busca darle la oportunidad de trabajo a un puesto de trabajo diferente al postulado en el cual está apto para trabajar.

El trabajador ingresante es nombrado como practicante y se le asigna un personal con experiencia en las operaciones que le enseñe las actividades del puesto. La duración de esto es de 1 mes, en donde el operario practicante solo trabaja 8h diarias. El proceso de reclutamiento y selección dura alrededor de 2 a 3 días. Con respecto a la entrevista en un personal operario dura alrededor de 15 minutos y con respecto al área administrativa dura 30 a 45 min.

Después de la recopilación de información del proceso de incorporación de las personas se detectó los siguientes problemas que se mostrará en la figura 31.

Figura 31: Procesos para incorporar a las personas.

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

De acuerdo a los problemas que se muestra en la *Figura 31*, se concluye lo siguiente; al carecer la descripción de las funciones de los puestos (MOF)[33], genera que al reclutar un

personal no cuente con los requisitos para laborar de acuerdo al puesto, por ejemplo; el personal operativo es reclutado cada vez que alguien renuncia, seleccionan al azar los CV recepcionado todos los lunes, es decir contratan a personal con un perfil no adecuado.

En la figura 32, se muestra el diagrama de flujo de contratación que realiza la organización después de reclutar y seleccionar al personal requerido para el puesto solicitado.

Figura 32: Contratación.

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

2.10.2 Proceso para colocar personas.

El segundo proceso es colocar a las personas, permite que de acuerdo al puesto de trabajo tengan personas capaces de un correcto desempeño de las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas. Está constituido por diseño de puestos y evaluación del desempeño, a continuación; se detallará como lo realiza la organización respecto al proceso.

Con respecto a **diseño de puestos**, el perfil de puesto de trabajo se realiza en base a las necesidades de la empresa, siendo estos realizados de forma general. Sin embargo, no se tiene un documento base que indique exactamente las competencias para tal puesto. Para la parte administrativa se contrata al personal en base a la necesidad actual con la sola finalidad de cubrir los procesos requeridos. Por otro lado, en el personal operativo su perfil de trabajo es mínimo; es decir, tener estudios básicos. La empresa no cuenta con un organigrama donde

se pueda visualizar su estructura organizacional, las relaciones entre las diferentes partes que las componen y las funciones de cada una de ellas.

Finalmente, en **evaluación del desempeño**; la evaluación del personal administrativo se realiza en base a los cumplimientos de objetivos, siendo estos evaluados principalmente por las necesidades actuales de la empresa. Sin embargo, no se tiene indicadores que indique su evaluación. Por otro lado, en la parte operativa, el personal nuevo forma parte del personal de apoyo de operarios con experiencia en las máquinas. En esta parte la evaluación es más visual que registrada, debido a que el coordinador de área supervisa la producción de cada ayudante, quien finalmente indica al pasar 1 a 3 meses si el trabajador se encuentra apto para quedarse en la empresa.

Después de la recopilación de información de cómo realiza el proceso de colocación de personas en la empresa MR1, se detectó los siguientes problemas que se mostrará en la *Figura 32*

Figura 33: Procesos para colocar personas.

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

De acuerdo a los problemas que se muestra en la *Figura 33*, se concluye lo siguiente; al no existir un organigrama definido por la organización se carece de documento base para los puestos y no cuenta con una evaluación del desempeño, no tiene indicadores de evaluación y con respecto a los operarios su evaluación es visual y no es registrada.

2.10.3 Proceso para recompensar a las personas.

El tercer proceso es recompensar a las personas, consiste en incentivar y motivar a los trabajadores de la organización. Está constituido por remuneraciones y prestaciones y servicios, a continuación; se detallará como lo realiza la organización respecto al proceso.

Con respecto a **remuneración**, las remuneraciones en el área administrativa se dan de acorde a la jefatura de RRHH, quien evalúa acorde a la necesidad y designa el monto a recibir; es decir, no se evalúa acorde al valor del mercado cuanto es la remuneración promedio. En la parte operativa, tampoco se tiene una evaluación de la remuneración, sino que está se ha mantenido durante tiempo y aumentado en base a las exigencias de los trabajadores por una mejor remuneración. Sin embargo, esta se ha establecido como un estándar propio de la empresa. En la *Figura 34* se mostrará mediante un diagrama de flujo cómo se desarrolla remuneración en MR1.

Figura 34: Remuneración.

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Para **prestaciones y servicios**, no existe incentivos a los trabajadores y tampoco recompensas hacia ellos.

Después de la recopilación de información del proceso para recompensar a las personas se detectó los siguientes problemas que se mostrará en la *Figura 35*:

Figura 35: Procesos para recompensar a las personas.

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

De acuerdo a los problemas que se muestra en la Figura 35 se concluye lo siguiente; que las remuneraciones que se realiza no son evaluadas acorde al valor del mercado, no existe incentivos y tampoco recompensas para los trabajadores. Esto genera que los trabajadores no estén motivados ni satisfechos para laborar. Asimismo, 64% de los trabajadores manifestaron que no sienten en un ambiente de trabajo agradable y el 48% de ellos, mencionan que de encontrar una mejor oferta laboral, ellos renunciarían.

2.10.4 Proceso para desarrollar a las personas.

El cuarto proceso es el desarrollo de las personas; es como los trabajadores demuestran de adentro hacia fuera sus potenciales internos conjuntamente con la organización. Este proceso está constituido por capacitación, comunicación y línea de carrera, a continuación; se observará el diagrama flujo de capacitación / inducción que realiza la organización.

Figura 36: Capacitación / Inducción.

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Con respecto a la capacitación, los jefes de planta realizan inducciones de trabajo a todo practicante que apto para realizar el trabajo. Esta inducción abarca temas de manejo de equipos y seguridad en el trabajo. En cuanto a operatividad de máquinas, los practicantes aprenden en apoyo de un operario directo de máquina, quienes enseñan las características y su operación. Por otro lado, existen capacitaciones programadas en temas de seguridad y salud en el trabajo; además, se realizan la re inducción cada vez que ocurre un accidente de trabajo dentro del área.

La **comunicación** dentro de la empresa entre empleador y trabajador es escasa, siendo esta de forma verbal y no verbal. Es decir, se puede realizar mediante publicaciones en los murales informativos o se les comunica directamente a los encargados de área, quienes informan a su grupo de trabajo sobre lo acontecido. Finalmente, la empresa no cuenta con un plan de

desarrollo ni **línea de carrera** para sus trabajadores

Después de la recopilación de información del proceso para desarrollar a las personas se detectó los siguientes problemas que se mostrará en la *Figura 37*:

Figura 37: Procesos para desarrollar a las personas.

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

De acuerdo a los problemas que se muestra en la *Figura 37*, se concluye lo siguiente; que la inducción que realiza la empresa es mediante sombra, es decir; al no existir un organigrama definido por la organización se carece de documento base para los puestos y no cuenta con una evaluación del desempeño, no tiene indicadores de evaluación y con respecto a los operarios su evaluación es visual y no es registrada.

2.10.5 Proceso para retener a las personas.

El quinto proceso es retener a las personas, es decir; la organización no sólo consigue captar de forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización. Este proceso está constituido por disciplina, relación de sindicatos, higiene, seguridad y calidad de vida. Con respecto a **disciplina**, cada encargado (coordinador y supervisor) realiza las inspecciones en cuanto a las actividades de cada trabajador manteniendo el respeto entre cada uno de ellos. Sin embargo, también se acontecen

diferencias entre trabajadores, los cuales son comunicados al área de recursos humanos, quienes toman acciones ante estas eventualidades. Estas acciones se sitúan desde llamados de atención hasta rescisión de contrato.

Para **higiene, seguridad y calidad de vida**; la seguridad y salud en el trabajo se ha tercerizado durante mucho tiempo como un servicio apoyo en el tema documentario y cumplimiento de las leyes y normas; sin embargo, no había efectividad en cuanto a las inspecciones y supervisiones por parte del personal interno de la empresa. Es decir, no era efectivo cuando se trataba del tema operativo. El área de seguridad y salud ocupacional recién se ha implementado dentro de la empresa desde julio 2016. Actualmente el área de seguridad tiene actualizado todos sus documentos y se realiza una serie de inspecciones con la finalidad de disminuir o reducir la frecuencia de accidentes de trabajo. Se tiene programado una serie de capacitaciones que no solo abarcan al personal operativo sino al personal administrativo, siendo estas capacitaciones solo basados en tema de seguridad industrial. Finalmente, la empresa no tiene **sindicatos**. Después de la recopilación de información de cómo se realiza el proceso para retener a las personas en la empresa MR1, se detectó los siguientes problemas que se mostrará en la *Figura 38*:

Figura 38: Procesos para retener a las personas.

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los problemas que se muestra en la *Figura 38*, se concluye lo siguiente; que en la organización existe diferencia entre el jefe inmediato frente al trabajador, estos fueron acontecidos por los trabajadores, lo cual; genera incomodidad laboral. Por otro lado, se puede concluir que la empresa MR1 no capacita a sus operarios.

2.10.6 Proceso para supervisar a las personas.

El último proceso es para supervisar a las personas; es decir seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación en la organización. Este proceso está constituido por banca de datos y sistema de información administrativa. Con respecto a **banco de datos**, el encargado de contratos y renuncias es el responsable principal para mantener activa y actualizada la lista del personal dentro de la empresa, esta conlleva los datos personales del trabajador y las fechas de ingreso o salida identificadas por mes. Por otro lado, la misma lista es archivada en carpetas personales; es decir, cada trabajador tiene un file individual con los documentos entregados y con un código de identificación. La empresa no maneja un sistema de software especializado para el control de datos. Estos se realizan únicamente en hojas de Excel donde se lista y se comparte mediante red a las áreas involucradas.

Después de la recopilación de información de cómo se realiza el proceso para supervisar a las personas en la empresa MR1, se detectó los siguientes problemas que se mostrará en la *Figura 39*.

Figura 39: Procesos para supervisar a las personas.

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

De acuerdo a los problemas que se muestra en la *Figura 39*, se concluye lo siguiente; que en la organización no cuenta con un sistema de software especializado para el control de datos. De esta manera se da los procesos del primer paso de la administración de los recursos humanos en la empresa MR1 donde se pudo detectar los problemas que tiene cada proceso.

2.11 Validación del problema.

Para poder validar que el problema central se da en la gestión humana, se procedió a realizar una encuesta de satisfacción laboral con la finalidad de poder medir el nivel en que los trabajadores se sienten a gusto con su trabajo. La encuesta se realizó con un 95% de confianza y un margen de error del 5%.

El nivel de satisfacción detectado fue de un 23% que consideran que su trabajo actual les gusta, y un 77% que no se encuentran satisfechos con el centro donde laboran. Este 77% se subdividen en no les gusta, preferirían otra cosa y solo lo acepto: ni me gusta ni me disgusta, cada uno con un 25%, 18% y 34% respectivamente.

Figura 40: Distribución porcentual del nivel de satisfacción laboral

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

En base a los datos obtenidos del nivel de satisfacción laboral se procedió a realizar una nueva encuesta que se dividen en: Nivel de ingresos, Liderazgo, Relación con Gerencia, Identificación, Comunicación, Motivación, Planificación y Capacitación para detectar en cuál de estos factores es mayor su repercusión con relación a la satisfacción de los trabajadores.

Figura 41: Distribución porcentual de los factores de satisfacción laboral.

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Los factores que tuvieron mayor puntuación fueron liderazgo, comunicación e identificación cada uno con un 20%, 19% y 19% respectivamente. Con respecto a liderazgo, un 35% de los

trabajadores consideran que su jefe inmediato es a menudo injusto con ellos y un 10 % considera que es justo siempre.

Figura 42: Distribución porcentual de la perspectiva laboral entre operario y jefe inmediato.

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Además, un 33% de los trabajadores consideran que frente a un reclamo su jefe por lo general no hace nada para atender sus problemas y solo un 16% considera que su jefe escucha atentamente y toma medidas sobre lo que considera justo.

Figura 43: Distribución porcentual de la perspectiva laboral entre operario y jefe inmediato frente a un reclamo.

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Un 48% considera que a su jefe inmediato le faltan algunas condiciones necesarias para ser considerado competente en cuanto a su puesto de trabajo y un 35% considera que se encuentra bastante calificado para el puesto.

Figura 44: Distribución porcentual de la perspectiva laboral del operario con relación a la competencia del supervisor inmediato.

Elaboración: Propia. Fuente: Datos de la empresa.

En comunicación, se obtuvo un 37% de trabajadores que afirman que su supervisor emplea una buena comunicación respecto a las actividades y funciones que deben realizar, y un 32% evidencia que las explicaciones de sus supervisores no son claras.

Figura 45: Distribución porcentual del nivel de comunicación entre operario y supervisor.

Elaboración: Propia. Fuente: Datos de la empresa.

Por último, en Identificación, el 39% de los trabajadores considera que la empresa donde trabaja es más o menos como todas y un 30 % considera que otras empresas son mejores.

Figura 46: Distribución porcentual de la perspectiva laboral del operario respecto a su ro de trabajo.

Elaboración: Propia. Fuente: Datos de la empresa.

Además, un 36% de los trabajadores consideran que la empresa los considera como empleados y no como seres humanos, y un 31% considera que la empresa se preocupa muy poco por sus trabajadores.

En resumen, en base a los resultados de la encuesta, se puede concluir que la gestión humana que se lleva actualmente en la organización presenta deficiencias en tres variables principales, las cuales son: liderazgo, identificación y comunicación. Estos resultados validan que el problema central se da en la Gestión humana de la empresa MR1.

2.12 Análisis de las causas.

A continuación; se identificará las causas del problema de la deficiencia gestión humana.

2.12.1 Diagrama de árbol de problemas.

De acuerdo a la información que se mostró en los anteriores puntos, se demostró que existe una deficiencia en el área de gestión humana en la empresa MR1, los cuales se evidenció mediante una encuesta donde se identificó las causas raíces y en los índices de rotación, ausentismo y accidentabilidad, las mismas que se desarrollarán en el Árbol de problemas y las consecuencias que desencadena que se evidenciara en la Figura 47.

Figura 47: Diagrama de árbol de problemas.

Elaboración: Propia.

2.13 Hipótesis.

H_0 : Si se implementa un modelo de gestión del talento humano basado en gestión del conocimiento se mejorará la productividad en empresas de la industria plástica.

H_1 : Si se implementa un modelo de gestión del talento humano basado en gestión del conocimiento no se mejorará la productividad en empresas de la industria plástica.

H_2 : El índice de rotación en empresas de la industria plástica se puede reducir mediante la implementación de un modelo de gestión del talento humano basado en gestión del conocimiento.

H_3 : El índice de rotación en empresas de la industria plástica no se puede reducir mediante la implementación de un modelo de gestión del talento humano basado en gestión del conocimiento.

H_4 : El índice de accidentabilidad en empresas de la industria plástica se puede reducir mediante la implementación de un modelo de gestión del talento humano basado en gestión del conocimiento.

H_5 : El índice de accidentabilidad en empresas de la industria plástica no se puede reducir mediante la implementación de un modelo de gestión del talento humano basado en gestión del conocimiento.

H_6 : El índice de ausentismo en empresas de la industria plástica se puede reducir mediante la implementación de un modelo de gestión del talento humano basado en gestión por conocimiento.

H_7 : El índice de ausentismo en empresas de la industria plástica no se puede reducir mediante la implementación de un modelo de gestión del talento humano basado en gestión del conocimiento.

H_8 : A mayor satisfacción laboral en empresas de la industria plástica mayor será el índice de productividad.

2.14 Resumen del Capítulo.

En este capítulo se logró obtener la evidencia sobre el diagnóstico actual de la empresa MR1 por medio de la identificación de los problemas principales que aqueja la empresa, así como sus causas y las consecuencias a las que conllevan.

Tabla 29: Resumen de problemas evidenciados.

Problemas	Evidencias	Causas
Alta rotación del personal	El % promedio de rotación es de 8.67%, siendo lo aceptable 3.3%.	31% de los trabajadores considera que la organización se preocupa muy poco por ellos.
		36% de los trabajadores se considera como empleados y no seres humanos.
	IE: S/. 1,899,000.00	45% de los trabajadores considera que su remuneración es baja
Entrega de pedidos fuera de fecha (entregas tardías)	Baja productividad	32% de los trabajadores evidencia que la explicación de sus supervisores no es clara.
		48% considera que a su jefe inmediato le faltan las condiciones necesarias para el puesto.
	Alto índices de accidentabilidad	36% de los trabajadores se considera como empleados y no seres humanos.
		48% considera que a su jefe inmediato le faltan las condiciones necesarias para el puesto.

Porcentaje de ausentismo elevado	Porcentaje de ausentismo oscila de 2% a 7%.	37% de los trabajadores consideran que su trabajo lo hace terminar agotado y enojado.
	IE: S/. 1,381,342.58	32% de los trabajadores le son indiferentes sus compañeros de área.
Elaboración: Propia.		

En el próximo capítulo, se presentarán propuestas de mejora, las mismas que estarán acorde a atacar las causas raíces previamente identificadas, y que su solución impactará en la reducción del impacto de los problemas. Esto tendrá como resultado final, la mejora en la productividad y la mejora de su competitividad.

CAPÍTULO III – PROPUESTA DE MEJORA

En el presente capítulo consistirá la explicación de la propuesta de mejora para la gestión del talento humano basado en gestión por conocimiento permitirá la integración de la organización con sus colaboradores para ello se consideró cinco (5) dimensiones, las cuales son: Organización, capital humano, capital intelectual, competencias y cultura organizacional. En esta propuesta se detallará paso a paso su implementación identificando las consideraciones mínimas para que la propuesta sea viable, las partes interesadas, se propondrá indicadores semáforos que ayuden a llevar un control y seguimiento. Para ello, el capítulo estará dividido en cuatro partes. En primer lugar, se presentará diseño de la propuesta de acuerdo al estado de arte y nuestro aporte para solucionar las causas raíces identificadas en el capítulo II. En segundo lugar, como se implementará el modelo propuesto. En tercer lugar, los costos de implementación, luego los resultados esperados, posterior a ellos las consideraciones para la implementación el modelo propuesto y su cronograma de implementación. Finalmente, la aplicación de la propuesta en un caso de estudio.

3.1 Diseño de la propuesta.

Para el diseño de la propuesta, se tomaron en cuenta los casos de éxito y los artículos de investigación del estado del arte, realizados en el Capítulo I, para extraer la metodología de solución, así como las herramientas utilizadas para cada caso. Esto se llevó a cabo con la finalidad de recopilar antecedentes científicos a la presente investigación y con el objetivo de validar los resultados de nuestra propuesta. A continuación, se presentarán las metodologías de solución que se emplearon en los casos descritos del estado del arte; posteriormente, se planteará a partir de estos, la metodología de la propuesta de solución para la presente investigación.

Figura 48: Caso 1 – Metodología de solución.

Elaboración: Propia.

Fuente: Developing Competency Model Using Repertory Grid Technique: The Case of Spinning Master. (2017)

En el presente caso, se lleva a cabo la implementación de un modelo de gestión por competencia vinculado al rendimiento en el área de recursos humanos como prueba piloto.

La implementación de este modelo empieza mediante la identificación de las competencias de los trabajadores para un mejor desempeño; para lograr ello, se basó en las estrategias empresariales actuales y futuras de la empresa junto a juicios gerenciales. Luego, se procede a realizar una tarjeta de calificación de competencias para todos los trabajadores de la empresa; posterior a ello, se analizó los resultados con la finalidad de identificar que competencias poseen los trabajadores y si estas eran superiores en comparación con las competencias de referencia, aquí se tuvo en cuenta la aptitud con las futuras competencias necesarias y potenciales.

Por último, se alinea las competencias con otras funciones de recursos humanos; en otras palabras, después de identificar las competencias que se requieren en la organización, se miden y alinean con otras funciones estratégicas de recursos humanos. El objetivo principal de este modelo es integrar las competencias actuales y las competencias futuras de la organización mediante estrategias; en este caso de estudio, es de gran aporte para la presente investigación, ya que demuestra que un modelo de gestión por competencias mejora la

gestión empresarial y los resultados de una organización; además, esta investigación se realiza en una empresa manufacturera, lo cual coincide con nuestro sector de estudio.

Figura 49: Caso 2 – Metodología de solución.

Elaboración: Propia.

Fuente: Competency-based management effects on satisfaction of nurses and patients. (2013)

En este caso, se implementa una gestión por competencias en un hospital de China que se realiza en seis pasos. Este empieza por una selección de muestra de estudio que consistió en 1020 trabajadores que participaron en la gestión basada por competencias a partir de junio del 2011, luego se realiza la división de los trabajadores acorde a las competencias que poseen; como tercer paso, se realiza una evaluación exhaustiva de todos los trabajadores mediante una fracción ponderada de cálculo para identificar a los trabajadores que están funcionando en su nivel particular. Como cuarto paso, se procedió a establecer las responsabilidades de trabajo de cada uno de ellos de acuerdo a sus competencias. En el quinto paso, se realizaron capacitaciones y evaluaciones en base a las calificaciones y competencias de los trabajadores con distintos niveles de competencias y por último paso, se realizó la evaluación de eficacia para medir el nivel de satisfacción del cliente y del trabajador.

Este estudio demuestra que la gestión basada en competencias puede promover el entusiasmo de los trabajadores, reducir el agotamiento laboral, mejorar la satisfacción en el trabajo, así como mejorar la satisfacción del cliente; así mismo, esta investigación proporciona un

respaldo a la técnica propuesta en nuestro modelo de gestión ya que se enfoca en la solución de algunos problemas presentes en MR1.

Figura 50: Caso 3 – Modelo de solución.

Elaboración: Propia.

Fuente: Thirty-two years of development of human resource management in China: Review and prospects. (2012)

En el presente caso, se emplea un sistema de gestión de Recursos Humanos en una empresa industrial. La finalidad de crear un sistema de gestión humana fue el de asegurar el desarrollo común entre la empresa y sus empleados; de esta forma, la realización y el reconocimiento del valor de cada empleado ayuda a la empresa a alcanzar su propio valor.

El sistema de gestión humana se realiza mediante cuatro pasos, el primero es el utilizar plenamente el potencial de todos los trabajadores a través del sistema diseñado para ejercer la competencia interna y la competencia en el mercado; es decir, cada empresa debe formular su propio sistema de administración según su situación concreta e incorporar los principios básico de la empresa.

El segundo paso es realizar un justo sistema de competencias, en donde los candidatos calificados tengan la oportunidad de ingresar al banco de talentos de la empresa; además, mejorar la capacidad y gama de habilidades de los trabajadores de la empresa y también enfocarse en atraer talento utilizando el sistema pool de talento.

El tercer paso se refiere a las políticas de educación y formación, ya que son parte fundamental para la mejora de la calidad de los empleados, debido a que se enfoca en la

capacitación formación, adaptación y mejora de formación. El sistema de formación de esta empresa de estudio mejora la calidad de los empleados y ayuda a resolver los problemas de desarrollo personal.

Finalmente, se lleva a cabo un control y seguimiento de los trabajadores para verificar lo que cada empleado ha hecho sobre una base diaria y mediante la evaluación científica compara los resultados según el plan.

Este caso aporta aspectos a tener en cuenta en la implementación de un modelo de gestión humana y a la vez brinda un respaldo al modelo de solución propuesto; ya que, demuestra el éxito de implementarlo en una empresa industrial.

Figura 51: Caso 4 – Modelo de solución.

Elaboración: Propia.

Fuente: Thirty-two years of development of human resource management in China: Review and prospects. (2012)

En el caso 4, se realizó una gestión orientada al trabajador en la empresa Lenovo, esta consiste como primer paso el planificar, implementar y revisar los ciclos de manejo de la organización; es decir, los directivos deben establecer una gestión en base a los procesos que se realiza actualmente en la organización; así mismo, considerar las capacidades de los miembros de la organización. Luego, los administradores se centraron en la elaboración de un ambiente positivo de trabajo en equipo para mejorar la eficacia de la organización; en el tercer paso, se realiza la selección de los candidatos mediante un sistema de evaluación,

capacitación y desarrollo de sus habilidades. Esto ayudará a los trabajadores a cultivar y desarrollar sus capacidades en la gestión de actividades. En el cuarto paso, se procede a realizar una evaluación y control de las calificaciones de los empleados por los gerentes de línea y el departamento de recursos humanos. El último paso consiste en retener a los trabajadores talentosos, Lenovo diseña una estrategia de coste de conversión y logra un efecto positivo en las prácticas de gestión y representa un buen ejemplo de adaptación de los cambios y la creación de ventajas competitivas a través de la plena utilización de los recursos humanos en la organización.

Esta investigación demuestra que la implementación de una gestión humana genera resultados positivos en la organización; además, establece factores a considerar en la implementación de un modelo con enfoque al trabajador. A partir de la metodología empleada en los casos de éxitos mencionados junto con la información recopilada de los artículos científicos sobre variables que intervienen un modelo de gestión humana, se logró diseñar el Modelo de gestión humana basada en gestión del conocimiento que se implementará en la empresa de estudio. (Ver figura 52).

A continuación, se procederá a explicar al detalle el diseño de nuestra propuesta de solución:

Figura 52: Dimensiones del modelo de gestión de talento basado en una gestión por conocimiento

Las dimensiones del modelo de gestión del talento humano propuesto se seleccionaron de los siguientes modelos:

Tabla 30: Dimensiones.

Dimensiones	Referencias
Productividad	Modelo propuesto por María Sánchez, Pedro Sánchez, María Monserrat y Francisco Sánchez [10]
Competencia	Modelo propuesto por Amigot Leache, P. y Martinez, L.[16]
Organización	Desarrollo organizacional [34]
Capital Humano	Modelo de gestión del conocimiento en la gestión del capital humano [35]
Capital intelectual	Propuesta de IvanLitvaj y DanaStancekova [13]

Cultura organizacional	Propuesta de A. del C. C. Vertel, C. D. R. Paternina, H. E. H. Riaño, and J. M. L. Pereira, [5]
------------------------	---

El significado de cada una de ella es la siguiente :

Organización: como sistemas sociales, sin lugar a dudas uno de los componentes clave es el factor humano, con su comportamiento competente, dado por la contribución que efectúan las personas a la organización a favor de los objetivos de la institución y la sociedad [34]

Capital Humano : en el producto interno bruto ha creado el concepto de economía del conocimiento es la inversión en recursos humanos, con el fin de aumentar su eficiencia. Se ha definido como el conocimiento, la habilidad, la creatividad y energía que la gente invierte en su trabajo [36]

Capital intelectual: es un activo intangible no transferible que tiene la virtud de generar riqueza en una organización gracias a la combinación de elementos de naturaleza intangible así como de sus recursos humanos y estructurales, permitiendo capitalizar experiencias, transformando el conocimiento en una ventaja competitiva [37].

Competencia : es la combinación dinámica de conocimiento, comprensión, capacidades y habilidades. También como un significado que implica los elementos del conocimiento de promover el desarrollo de ciertos atributos (habilidades, conocimientos, aptitudes, actitudes y valores) [38].

Cultura Organizacional : es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción [5].

En la *figura 52* se puede observar las dimensiones que se considera en el modelo; la cual, no sólo permite a proteger los activos intangibles de una empresa, sino también para desarrollar

y aprovechar los activos, de la organización [39]. Para ello, se propone las siguientes variables :

Tabla 31: Variables por Fase.

Fase o etapa	Variables
Inputs	Evaluación de desempeño
Procesos	Recompensar personas y desarrollar personas.
Outputs	Satisfacción laboral, Productividad, Clima organizacional, Ausentismo, Rotación y Accidentabilidad

Fuente : Elaboración Propia

Asimismo, los siguientes indicadores:

Tabla 32: Indicadores del modelo.

Clima laboral	% de trabajadores que valoran positivamente el ambiente laboral
Evaluación de desempeño	$\text{Eficacia} = \frac{\text{Resultado Alcanzado}}{\text{Resultado Esperado}} \times 100$
Desarrollar personas	$\text{Cobertura de cap.} = \frac{\text{Nº de personas capacitadas}}{\text{Nº de personas presupuestadas}} \times 100$
	$\text{Calidad de capacitación} = \frac{\text{Evaluación real obtenida}}{\text{Evaluación esperada}}$
Recompensar personas	$\frac{\text{Importe incentivos}}{\text{Nº de empleados}}$
	Nº premios – reconocimiento por año
Satisfacción laboral	Encuesta de satisfacción laboral

Productividad parcial de mano de obra	$\frac{\text{Unidades producidas}}{H - H \text{ trabajadas}}$
Ausentismo	$\frac{\text{Nº de trabajadores ausentes}}{\text{Nº Total de trabajadores}} \times 100$
Rotación	$\frac{\text{Total de renunciaciones}}{\text{Total trabajadores}} \times 100$
Accidentabilidad	$\frac{(\text{Índice de frecuencia} \times \text{índice de severidad})}{1000}$

Fuente : Elaboración Propia

Este modelo espera contribuir en la mejora de la productividad de las empresas del sector manufactura, así como desarrollar procesos que vayan alineados a su misión y visión, y contar con un personal competente que permita el logro de los objetivos de la empresa. Las dimensiones que se observan en la figura 52 para la implementación se llevará a cabo en cuatro fases.

En la primera fase está enfocado en definir objetivos y puestos claves, aquí se recalca que la gestión del talento humano se trata de lograr metas relacionadas con la organización y también debe de estar dirigida a satisfacer las necesidades cuantitativas y cualitativas para el capital humano [30]. Es por ello, que planteamos definir los puestos claves de la organización, ya que; mediante ellos se canalizara para cumplir con los objetivos de la organización y los objetivos a nivel de cada empleado (puesto), estos se distinguen mediante la motivación, y el compromiso. La motivación y el compromiso son en su mayoría presentados como medios para lograr el rendimiento individual (alta), y que através de alto desempeño organizacional.

Para la segunda, tercera y cuarta se basó en que la gestión del talento humano tiene un impacto directo al empleado y este tiene relación con la organización, posteriormente a los resultados que se desea llegar [31]. Es por ello, que el diseño de la propuesta esta englobado

por clima organizacional porque es de gran importancia comprender el comportamiento de las personas, la estructura y los procesos que se desarrollen en la organización, ya que; esto ayudara encontrar un punto de equilibrio en el desempeño de los empleados. Segunda fase está conformada por factores que intervendrán en el proceso de implementación del modelo de gestión humana, estos son: 1. Modelo de gestión de talento. 2. Balanced scorecard. 3. Coaching. 4. Entrevista. 5. Perfil de puesto. 6. Análisis de dotación. 7. Evaluación del desempeño. 8. Diagnóstico de necesidades de capacitación.

Tercera fase, se han establecido procesos de gestión humana englobado por una gestión por conocimiento para el desarrollo de la organización y que los empleados (colaboradores) puedan enfrentar las exigencias de su entorno y de esta manera lograr los objetivos planteados [16]. Los procesos involucrados son : 1. Proceso de reclutamiento y selección del personal. 2. Proceso para colocar personas. 3. Proceso para recompensar personas. 4. Proceso para desarrollar personas. 5. Proceso para supervisar personas.

Por ultimo, para la cuarta fase se obtendrán tras un proceso de implementación del Modelo de gestión del talento basada en la gestión por conocimientos son los siguientes : Satisfacción laboral, mayor productividad, clima organizacional cálido y de apoyo, sentido de identidad organizacional, retención de personal competente, desarrollo de competencias laborales, disminución de ausentismo, disminución de rotación del personal y reducción del índice de accidentabilidad.

3.2 Desarrollo - la implementación del diseño

El modelo de gestión de GH basado en gestión por conocimiento se llevará a cabo en cuatro fases : análisis y diagnóstico de la situación actual de la organización, la implementación del modelo, evaluación y análisis de resultados, y retroalimentación.

Figura 53: Fases para la implementación del modelo de GH basado en una gestión por conocimiento.

Fuente: Elaboración Propia

3.2.1 Fase 1: Análisis y diagnóstico de la situación actual de la organización.

Esta fase es el punto de partida para el desarrollo del modelo propuesto, donde se empieza con la recopilación de información de la organización con respecto a las dimensiones del modelo, conocer el alcance del modelo y otros elementos que facilite a los colaboradores en el proceso de implementación. Por otro lado, en esta fase se emplearán las herramientas diagrama de árbol; encuesta inicial (Anexo 1) con gráficas estadísticas para llevar a cabo el análisis y diagnóstico de la situación actual.

Los responsables de llevar a cabo esta fase son los autores de la presente investigación con colaboración de la organización para facilitar el acceso a sus instalaciones para realizar la entrevista a sus colaboradores y registros.

3.2.1.1 Contexto de la Organización:

-Auditoria interna (diagnostico).

La auditoría interna tienen un vínculo directo con la operación de la organización [40] este es un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin [41] de determinar el estado actual que se encuentra la organización.

-Conocer y entender el contexto de la organización.

La comprensión del contexto interno de la organización permite considerar cuestiones relativas a los valores, la cultura, los conocimientos y el desempeño dentro de ella. [42].

-Identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas y alcance del modelo propuesto.

Respecto a este proceso que es identificar las partes interesadas esto se da conocer los que interaccionan dentro de la organización y a la alta dirección de la empresa con el fin de elaborar una lista con las partes interesadas donde se evidencia las necesidades y expectativas de éstas, de esta manera poder establecer el alcance que se debe de proyectar al implementar el modelo de gestión de talento humano.

3.2.1.2 Liderazgo.

-Liderazgo y compromiso.

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto a la gestión del talento humano asumiendo la responsabilidad y promoviendo el enfoque en la organización para que las personas se sientan parte de la organización.

-Política del Modelo de GH.

Para la implementación del modelo en la organización está deberá motivar a sus colaboradores al momento del desarrollo de cada componente del modelo en su área laboral. Donde al momento de la ejecución del modelo propuesto tendrá que aceptar cambios en la organización.

-Puestos Claves: Roles, Responsabilidades y Autoridades.

Los puestos claves son conformados por los colaboradores que poseen competencias que resultan estratégicos para el futuro del negocio y por ende, es imprescindible retenerlos. Para definir los puestos claves es necesario realizar un análisis para la determinación de estos, que se dará de acuerdo a su área, puesto y nivel jerárquico considerando las siguientes dimensiones:

- Conocimiento en la gestión.
- Impacto organizacional.

- Nivel de liderazgo.

Para ello, es necesario crear un perfil de competencias de acuerdo a cada puesto de la organización. Esto será realizado por el área de Gestión Humana de acuerdo a las necesidades de la organización con respecto al talento humano a adquirir.

Figura 54: Proceso para crear perfil de puesto por competencia.

Fuente: Elaboración Propia.

3.2.2 Fase 2: Implementación del modelo propuesto.

En esta fase se centra en la implementación del modelo donde el diseño final incluye la planificación donde se formuló las estrategias de la organización, también los procesos de gestión del talento humano y los procesos que dan soporte a ello. Este diseño es la integración de gestión del talento humano y gestión del conocimiento.

3.2.2.1 Planificación:

-Objetivos y estrategias de la organización:

En esta parte, se planifican las estrategias de la organización para lograr los objetivos; es decir, los resultados que esperar alcanzar en un tiempo determinado para cumplir con su misión, inspirado en su visión. Por ello, al definir los puestos claves de la organización se canalizará mediante ellos para cumplir con los objetivos de la organización y los objetivos a nivel de cada empleado (puesto), estos se distinguen mediante la motivación, y el compromiso. La motivación y el compromiso son en su mayoría presentados como medios para lograr el rendimiento individual (alta), y que a través de alto desempeño organizacional.

Establecer los objetivos de la empresa, es un elemento que sirve de base para dar inicio a la gestión de la organización, debido a que representa los resultados que deseamos obtener. Para ello, es necesario que estos sean medibles con la finalidad de poder evaluar la consecución de los mismos; por otro lado, estos deben ser fraccionados en metas que puedan realizarse durante el año y así sea más fácil evaluar los resultados y tomar medidas correctivas de ser necesario. Por otra parte, se requiere establecer estrategias para determinar el cómo se van a

conseguir y realizar los objetivos; en otras palabras, son las acciones a realizar para conseguir el logro de estos.

Para establecer los objetivos y estrategia de la empresa se procederá a realizar una reunión con el gerente general, el jefe de gestión humano y el jefe de producción donde se establezcan los intereses de cada uno y se trabaje de manera conjunta para pensar en las mejores estrategias y objetivos que beneficie a los trabajadores y a la organización. Además, se debe tener en cuenta que las estrategias propuestas deben revisarse para asegurarse de que estén completas, son precisas y que estas contribuyen a la visión, misión y objetivos de la empresa.

-Procesos de GH.

En el presente modelo propuesto se han establecido procesos que aportarán valor en la relación de la empresa con sus trabajadores, con el fin principal la satisfacción de sus necesidades; así mismo, repercutir de manera positiva en la mejora de la productividad de la empresa y en la satisfacción de sus clientes internos. Los procesos involucrados son:

1. Reclutamiento y selección del personal.
2. Colocar a las personas.
3. Recompensar a las personas.
4. Desarrollar a las personas.
5. Supervisar a las personas.

-Elaborar un plan de contingencia (Dotación).

La implementación del modelo propuesto se requiere cambios en la organización y dotación del recurso humano, lo que implicaría la necesidad de contratar personal con las competencias requeridas o implementar un plan de capacitación para el personal de la

organización, sin descartar la necesidad de desvincular al personal con competencias que no cumplen parcialmente con el perfil del puesto que se requiere.

Tabla 33: Programa de dotación.

Actividad	Objetivo	Tiempo
Dotación en el sistema de producción. (Recurso humano)	Aumentar la productividad de la empresa.	2 meses desde la implementación de la propuesta.

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2.2 Procesos:

-Reclutamiento y selección del personal.

Se convocarán personas fuera de la organización mediante distintas fuentes para ocupar el puesto que se esté necesitando en la organización y de esta manera poder alcanzar los objetivos organizacionales presentes y futuros mediante la elección de una persona adecuada que se amolde al perfil que necesite el puesto.

Se establece un sistema de información por lo cual la empresa divulga y ofrece al mercado oportunidades de empleo que pretende llenar de acuerdo a los perfiles y necesidades de la organización. Mediante la adquisición de trabajadores externos; es decir, se convocarán personas fuera de la organización mediante distintas fuentes para ocupar el puesto que se esté necesitando en la organización y de esta manera poder alcanzar los objetivos organizacionales presentes y futuros mediante la elección de una persona adecuada que se amolde al perfil que necesite el puesto. Se emplearán dos fuentes para la adquisición del personal, estas se darán mediante páginas web (Computrabajo y Bumeran) y mediante agencia de empleo.

El rediseño de este proceso debe tener los siguientes puntos en cuenta:

PROCESO: “Reclutamiento, Selección e Inducción de personal”

1. Áreas Participantes
2. Responsable por Área.
3. Condiciones, Restricciones, Excepciones y Controles.
 - 3.1. Condiciones y Restricciones.
 - 3.2. Excepciones.
 - 3.3. Controles.
4. Definiciones.
5. Políticas Internas.
6. Procedimiento.
 - 6.1. Descripción del Procedimiento General
 - 6.2 Flujo grama del Proceso.
7. Descripción del Procedimiento Detallado.
8. Soporte Informático.
9. Indicadores de Gestión.

Este segundo proceso es colocar a las personas, permite que de acuerdo al puesto de trabajo tengan personas capaces de un correcto desempeño de las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas.

-Recompensar a las personas.

El tercer proceso es recompensar a las personas, consiste en incentivar y motivar a los trabajadores de la organización.

-Desarrollar a las personas.

El cuarto proceso es el desarrollo de las personas; es como los colaboradores demuestran de adentro hacia afuera sus potenciales para mejorar sus contribuciones a la empresa.

El desarrollo del programa de capacitación debe de tener los siguientes puntos:

-Supervisar a las personas.

El último proceso es para supervisar a las personas, es decir; seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación en la organización.

3.2.2.3 Soporte:

-Participación de las partes interesadas.

Para el desarrollo de modelo de GH se debe tener como soporte la participación y el compromiso constante de las partes interesadas.

-Competencia.

La organización debe de determinar la competencia necesaria de las personas que afecta el desempeño y eficacia del modelo propuesto.

- Comunicación.

La organización debe determinar ¿que comunicar?, ¿cuándo comunicar?, ¿a quién comunicar?, ¿cómo comunicar? y ¿a quién comunicar?

-Información documentada.

Documentar la información que se genera al implementar el modelo propuesto, permite llevar un control y su evaluación de ello.

3.2.3 Fase 3: Evaluación

La evaluación se realizará con un enfoque por conocimiento ya que permitirá facilitar la toma de decisiones dentro del área de gestión humano, debido a que permite focalizar los esfuerzos de todas las personas de la empresa hacia los resultados, y de esta manera se pueden programar los sistemas de evaluación del personal de tal forma que se pueda analizar las debilidades y fortalezas de cada trabajador.

-Seguimiento, medición, análisis y evaluación.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones porque pueden influir factores positivos y negativos o condiciones para su consideración. Se emplearán evaluaciones de desempeño dentro de nuestra propuesta de modelo de gestión de talento humano con la finalidad de ayudar a la determinación del mejoramiento continuo, el establecimiento de planes de capacitación y desarrollo con la finalidad de mejorar los resultados en la organización.

La evaluación del desempeño se realizará con un enfoque por competencias ya que permitirá facilitar la toma de decisiones dentro del área de talento humano, debido a que permite focalizar los esfuerzos de todas las personas de la empresa hacia los resultados, y de esta manera se pueden programar los sistemas de evaluación del personal de tal forma que se puedan analizar las debilidades y fortalezas de cada trabajador.

La evaluación del desempeño estará en función de cómo se ha definido el puesto que la persona evaluada ocupa, en relación con las competencias que les permite relacionarlas de una mejor manera con los comportamientos de las personas.

El rediseño de este proceso debe de contar con los siguientes puntos:

PROCESO: Evaluación del desempeño del personal

1. Áreas Participantes.
2. Responsable por Área .
3. Condiciones, Restricciones, Excepciones y Controles.
 - 3.1 Condiciones y Restricciones.
 - 3.2 Excepciones.
 - 3.3 Controles.
4. Definiciones.
5. Políticas Internas.
6. Procedimiento.
 - 6.1 Descripción del Procedimiento General.
 - 6.2 Flujo grama del Proceso.
7. Descripción del Procedimiento Detallado.
8. Soporte Informático.
9. Indicadores de Gestión.

-Auditoría interna.

Esta segunda auditoria interna permitirá evaluar el cumplimiento de los requisitos y principios antes expuestos para proporcionar información pertinente para el análisis de los objetivos, evaluaciones, recomendaciones, entre otros.

-Revisión por la dirección.

La dirección tiene que revisar el modelo de GH que se implementó en la organización y ver los intervalos planificados, ya que se tiene que asegurar la idoneidad, la adecuación y la eficiencia.

3.2.4 Fase 4: Mejora

Esta fase es retroalimentación que permite valorar fortalezas y reducir debilidades, considerar puntos positivos y negativos al implementar el modelo propuesto con el fin de controlar y optimizar su comportamiento. Para ello se realizará lo siguiente:

-Aplicar herramienta feedback:

Para mejorar las habilidades interpersonales de los trabajadores se propone realizar reuniones que brinden Feedback a los colaboradores, con la finalidad de incrementar el desempeño y desarrollo continuo en su área laboral.

La retroalimentación en el área de producción, será brindado por el jefe de área hacia los operarios, debido a que ellos tienen contacto laboral directo con el jefe; es decir, es la persona con la cual más interactúa y conoce de sus labores y por lo tanto el más indicado en decirles las cosas por mejorar, corregir o incluso felicitarlos por su labor.

Objetivos

- Determinar conductas positivas y/ o cambiar conductas inadecuadas con el fin de mejorar el desempeño propio y del equipo de trabajo.
- Comprender de una fuente directa, el impacto que tiene el propio comportamiento emocional sobre los colaboradores.
- Crear un ambiente de confianza en el cual el jefe demuestra que valora y confía en las opiniones y sugerencias de sus trabajadores.

-Mejorar las habilidades interpersonales de los trabajadores.

Beneficiarios

Como parte de los beneficiarios se encuentran los altos mandos de la empresa, jefes de área y jefes de equipo o supervisores, así como también los colaboradores de la organización que es objeto de estudio.

Sugerencias sobre la frecuencia de la ejecución del Feedback

Se sugiere que la práctica de esta propuesta sea aplicada por la organización con una periodicidad mensual.

Herramientas

- Sala de reuniones privada que proporcione un ambiente cómodo.
- Fijar horarios donde se lleve a cabo la sesión de Feedback.

-Identificar oportunidades de mejora:

Una vez implementado el modelo propuesto se debe comparar con los objetivos de la organización para identificar nuevas mejoras, para ello se realizaría de la siguiente manera:

Figura 55: Flujo grama para identificar oportunidades de mejora.

Elaboración: Propia.

En la figura se muestra el ciclo del proceso para la búsqueda de oportunidades de mejora. Este inicia con la recopilación de información sobre la empresa para tener un panorama sobre su situación actual, luego se procede con la formulación de ideas de mejora. Luego de definir las ideas de mejora más relevantes se procede a utilizar un caso de negocio en donde se pueda visualizar un escenario crítico que necesite ser revaluado, después se elabora el plan de continuidad y la implementación de dicho plan definiendo los kpi's que se utilizarán para su seguimiento.

-Estandarizar procesos:

Al finalizar la implementación del modelo propuesto, se debe de estandarizar los procesos principales de la organización, de esta manera contar con un comportamiento homogéneo dentro ella y para no generar costos/gastos que no impacte de manera positiva en la organización. Antes realizar este proceso se debe discutir con los encargados de las actividades que se va realizar.

Beneficios:

- Preservar el conocimiento y la experiencia, que se generó con el modelo implementado.
- Medir el desempeño y saber la relación de las causas (acciones) y su efecto (resultado).

- Se genera para el mantenimiento y mejoramiento de la forma de hacer el trabajo.
- Se proveen una base para diagnóstico y auditoria.
- Proveen medios para prevenir la recurrencia de errores.

Pasos para la estandarización:

1. Personal involucrado. 2. Investigar y determinar la mejor forma para alcanzar el objetivo del proceso y de la organización. 3. Documentar. 4. Capacitar al personal. 5. Implementar formalmente el estándar. 6. Revisar los resultados. 7. Si el resultado se debe de estandarizar, continuar la implementación, si no, analizar la brecha y tomar acción correctiva.

3.2.5 Indicadores / semáforos.

En nuestra propuesta de modelo de gestión se emplearán indicadores que permitirán medir los resultados obtenidos luego de implementado el modelo de gestión humana basada en competencias.

Los indicadores a considerar en esta propuesta son:

Tabla 34: Indicadores de medición

INDICADOR	MEDICIÓN	SEMAFORO			LINEA BASE
% ENTREGAS TARDIAS	(Entregas tardías / Entregas totales) * 100	>3%	1.5 - 2%	<1.5%	15%
PRODUCTIVIDAD	(Unidades producidas / H-H Trabajadas)	<0.8	0.8-0.85	>0.90	0.83
ACCIDENTABILIDAD	(N° de accidentes/ H-H Trabajadas) * 1000,000	>5	2-3	<1	10.44
% AUSENTISMO	(N° de trabajadores ausentes/ N° Total de trabajadores) * 100	>4%	2-3%	<1%	3.65%
% ROTACIÓN	(Total de renuncias/ Total de trabajadores) *100	>2%	1.5-2%	<1%	8.67%
Elaboración: Propia.					

3.3 Costo total de la implementación.

En este punto se determina el costo de implementación del modelo propuesto, se tiene en consideración los recursos monetarios y no monetarios.

El recurso no monetario que está dividido en dos: 1. Recurso de la organización (colaboradores) 2. Recurso de los autores de la investigación. A continuación, se detallará:

Tabla 35: Recursos no monetario

RECURSO DE LA ORGANIZACIÓN					
Nº	Puesto	Honorario mensual	% dedicación al proyecto	Nº de meses	Costo total s/.
1	Gerente general	6,500	15	2	1,950
2	Supervisora de gestion humana	4,000	20	2	1,600
3	Auxiliar de gestion humana	1,000	15	2	300
4	Jefe de producción	2,500	10	2	500
SUB TOTAL RECURSO DE LA ORGANIZACIÓN					4,350
RECURSO DE LOS AUTORES DE LA INVESTIGACIÓN					
Nº	Puesto	Honorario mensual	% dedicación al proyecto	Nº de meses	Costo total s/.
1	Autora 1	850	35	2	595
2	Autora 2	850	35	2	595
					1,190
SUB TOTAL RECURSOS DE LOS AUTORES DE LA INVESTIGACIÓN					
TOTAL, DE RECURSO NO MONETARIO					5,540

Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente tabla se detallará en que actividades se empleó el recurso no monetario:

Tabla 36: Actividades del recurso no monetario y monetario

ESTRUCTURA DE COSTOS DE PROPUESTA SOLUCIÓN						
FASE	PROPUESTA DE SOLUCIÓN	DESCRIPCIÓN	HRS HOMBRE	COSTO HORA (S/)	OTROS SERVICIOS (S/)	INVERSIÓN (S/) *
1	Contexto de la organización	1. Levantamiento de información de la organización. 2. Mapeo de actividades y responsables (tiempo extra de trabajo). 3. Documentación del procesos (MOF)	44	77	1000	4,388
	Liderazgo	4. Cronograma de capacitaciones para implementación y divulgación de procedimientos e indicadores. (tiempo compensado de trabajo). y Programa de incentivos.				
2	Planificación	1. Elaboración de procedimientos de trabajo. 2. Rediseño de procesos de GH. 3. Documentación de los procesos (documentos, registros, procedimiento)	129	65	600	45,400
	Procesos de GH	4. Capacitaciones para divulgación e implementación de documentación del proceso, indicadores de gestión (tiempo compensado de trabajo).				
	Elaboración de un plan de contingencia	5. Elaboración de documentación de Procesos. Elaboración de MOF de toda la organización. 6. Elaboración de plan de contingencia.				
3	Evaluación	1. Recopilación de evidencias. 2. Recopilación de información del proceso a nivel de actividades. 3. Seguimiento, Medición, análisis y evaluación. 4. Reunión con el equipo de trabajo. 5. Auditoria Interna. 6. Revisión de la información con la dirección.	53	35	1500	3,355
4	Mejora	1. Cronograma para la implementación de acciones correctiva, procedimientos e indicadores. (tiempo compensado de trabajo).	17	40	5000	5,680
		Total				58,823

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se mostrará el cuadro resumen del proyecto propuesto:

Tabla 37: Resumen de costo

DESCRIPCIÓN	COSTO
TOTAL, DEL PROYECTO	S/. 58,823.00

Las cifras indicadas, contemplan los honorarios del equipo de trabajo (recurso no monetario), elaboración de material y programas realizada en la organización.

3.4 Resultados, hacer el proyectado de la mejora (%).

Durante la investigación se pudo observar, que la organización tenía puntos críticos como productividad, rotación, ausentismo, accidentabilidad y clima laboral. Lo cual, mediante la implementación del “Modelo de gestión del talento humano basado en una gestión por

conocimiento para la mejora en la productividad de una empresa” se proyecta la siguiente mejora:

Tabla 38 : Resultado proyectado

Indicadores	Situación de diagnóstico	Situación esperada
Productividad	0.83	0.95
Indice de rotacion (%)	8.67	3.00
Indice de ausentibilidad (%)	3.64	1.82
Indice d'accidentabilidad	10.44	2.61
clima laboral (%)	23.00	25.00

Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente tabla se puede apreciar los puntos críticos que evidencia la situación actual de la organización, es por ello que con la finalidad de revertir esta situación se desea implementar el modelo propuesto, el cual se espera obtener los resultados esperados mostrados.

3.5 Consideraciones para la implementación.

Para la implementación de la propuesta del “Modelo de Gestión del Talento Humano basado en la gestión del conocimiento para la mejora en la productividad de una empresa” se realizará conjuntamente con la organización; lo cual, estará a cargo del Gerente General y de Jefa de Gestión Humana quienes serán los encargados de la ejecución de las cuatro fases propuestas del modelo; ya que, las actividades se ajustarán de acuerdo a los requerimientos y avance de la implementación. Para su ejecución del modelo es necesario la difusión de este dentro de la organización. Por otro lado, es indispensable contar con el compromiso de todas las partes interesadas, desde el alto mando, hasta los operarios para que la implementación pueda ser llevada a cabo con éxito.

REQUISITOS:

- Capacitación adecuada y continua del personal.
- Participación de los colaboradores en la ejecución del modelo con adaptación al cambio.
- Trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Desarrollo del modelo bajo supervisión.

POLÍTICAS:

- Para lograr cumplir los objetivos de la implementación del modelo la empresa del sector plástico deberá motivar a su personal al momento del desarrollo de cada componente del modelo en su área laboral.
- Para la ejecución del modelo propuesto la empresa MR1 deberá de aceptar cambios en la organización.

También este documento debe ser actualizado cuando el gerente y los jefes departamentales, consideren necesario hacer una modificación debido a los cambios económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos que se presenten.

3.6 Cronograma tentativo de implementación de las herramientas – GANTT

Figura 56: Cronograma Modelo de gestión de talento basado en una gestión por conocimiento

Elaboración: Propia

3.7 Aplicación de la propuesta al caso de estudio.

Como parte de la implementación se realizó los perfiles de puestos del operario de Extrusora, selladora y auxiliar de seguridad y salud ocupacional de acuerdo a las competencias (generales y específicas), habilidades y conocimientos que deben tener y que vayan acorde a los objetivos de la empresa y por ende mejore el desempeño organizacional. Los perfiles de puestos se podrán ver en los anexos 4,5 y 6. Por otro lado, se realizó un análisis de diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) para el auxiliar de seguridad y salud ocupacional (Anexo 7)

Para el DNC se consideró los conocimientos que posee el puesto actualmente y se complementó con habilidades, destrezas y conocimientos que necesita para tener un mejor desempeño con la empresa; cabe resaltar que los factores considerados que debe tener el auxiliar de seguridad y salud ocupacional van acorde a la misión, visión y valores de la empresa. Uno de los factores considerados e implementados dentro del DNC, fueron la capacitación del manejo y uso de extintores, debido a la coyuntura que existe actualmente respecto a la cantidad de incendios que existen en el presente año y resaltando que uno de ellos se produjo a solo 3 metros de uno de los almacenes de la empresa de estudio.

Para realizar la capacitación de uso y manejo de extintores se emplearon 6 extintores y se realizó a 40 operarios en una duración de 2 horas en una loza libre que fue alquilada por la empresa. El capacitador fue el encargado de proveer y recargar los extintores. La capacitación fue tanto teórica como práctica, primero se inició con una charla informando acerca de los tipos de extintores y sus diferentes usos de acuerdo al incendio generado, todo ello de acuerdo a la norma NFPA; posterior a ello, se realizó la parte práctica de la capacitación donde cada operario procedió a utilizar el extintor para apagar un pequeño amago de fuego. El capacitador es quien indicará si el trabajador aprueba la capacitación, de no hacerlo, este sigue intentado hasta que el capacitador lo apruebe.

CAPÍTULO IV - VALIDACIÓN DEL MODELO

En este capítulo se basa en realizar la validación de las propuestas de solución descritas en el capítulo anterior. Primero, se desarrollará el modelo propuesto y la validación de los entregables. Segundo, se realiza una validación y análisis económico del presente proyecto en base a los escenarios optimista, normal, pesimista. Tercero, se presentará los resultados obtenidos luego de la prueba piloto validando la propuesta de solución. El objetivo es demostrar que las actividades de las diferentes propuestas son las adecuadas mitigar los problemas y como resultado aumentar la productividad en la empresa MR1.

4.1 Desarrollo del modelo propuesto.

Mr1 es la empresa en estudio que se dedica a la elaboración de productos de plástico, es una empresa manufacturera reconocida en el mercado. En esta empresa se implementó las propuestas de mejora para el proceso de gestión humana vinculado a la productividad como prueba piloto de 3 meses. El área de Gestión Humana de la empresa está conformada por 05 empleados, esta área se ocupa principalmente de reclutamiento y selección del personal, capacitación y desarrollo, gestión de desempeño, entre otros.

4.1.1 Fase 1.

CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

- Entendimiento de la organización y su contexto

Se realizó un seguimiento y revisión de la información que contaba la empresa respecto a todos los procesos que realizan, su nivel de ventas, sus competidores, proveedores, los clientes que posee, así como también analizar la gestión que realiza dentro de la organización. Estos aspectos son presentados y desarrollado en el capítulo 2 del presente documento.

- Necesidades y expectativas de las partes interesadas

Las organizaciones deben entender las necesidades y expectativas de las partes interesadas que involucran en su proceso de gestión humana; para ello, en la empresa de estudio, se realizó una reunión con la gerencia, jefes de áreas y con el equipo de Gestión Humana para establecer las necesidades y expectativas de cada uno de ellos respecto a la actual gestión empresarial que se está brindando y en base a ello, identificar las falencias y determinar oportunidades de mejoras.

Para ello se elaborará un acta de reunión que será identificado de la siguiente manera:

Tabla 39: Necesidades y expectativas de las partes interesadas – NE-01

CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
NE-01-01	Acta de reunión
Fuente: Elaboración Propia

Figura 57: Evidencia de la primera reunión.

A continuación, se mostrará el modelo de acta de reunión:

ACTA DE REUNIÓN	Fecha: __/__/__
Código: NE-01	N°	Versión: 01 Página: 1 de 1

Sección 1. Información General

Nombre del Proyecto	Fecha de reunión	Hora inicio	Hora fin
Elaborado por:			
Asistentes	Cargo		Asistió
	Jefe de Proyecto		
	Asistente de Proyecto		

Sección 2. Agenda

Nro.	Tema
1	

Sección 3. Detalle de lo Tratado

Nro. Tema	Descripción
01.	-
02.	-

Sección 4. Acuerdos

Nro. Acuerdo	Acuerdo
01.	
02.	

Sección 5. Tareas

Nro. Tarea	Descripción de la Tarea	Responsable	Fecha
01.			
02.			

Nombre: Cargo: Jefe de Proyecto	Nombre: Cargo: Asistente de Proyecto	Nombre: Cargo:
------------------------------------	---	-------------------

- Alcance del sistema de gestión

El alcance del sistema de gestión se enfoca en los lineamientos para la implementación de un proceso de seguimiento y evaluación del personal que asegure el cumplimiento de las expectativas establecidas desde la contratación del colaborador, el desarrollo de sus capacidades competencias y el crecimiento de este. Todo ello alineado a las metas, objetivos, misión y visión de la organización.

- Alcance del modelo propuesto

El alcance del modelo de Gestión Humana propuesto se aplicará en la empresa MR1 donde se desarrollarán las actividades y procesos concernientes a la gestión del talento humano mencionados en la figura 56 con un enfoque integrador de estas; todo ello, para tener un efecto sinérgico entre las diferentes actividades para asegurar el éxito de estas.

Cuando se definió el alcance del modelo propuesto y del sistema de gestión o para cualquier proyecto en el futuro, los documentos se identificarán de la siguiente manera:

Tabla 40: Acta de conformidad – AC-01

CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
AC-01	Acta de conformidad

ACTA DE CONFORMIDAD	Fecha: __/__/__
Código: NE-01		N°

Acta de Conformidad del Alcance del proyecto
[Nombre del proyecto]

Fecha de entrega del acta:

En la fecha [---fecha de firma de conformidad---], se tiene constatado que el alcance definido en el Project Charter correspondiente al proyecto [---nombre del proyecto---], ha sido aceptado y aprobado por el representante del área de GH, por lo tanto se EMITE ESTA ACTA DE CONFORMIDAD DEL DOCUMENTO.

	Nombre	Firma
Representante del Área GH		
Representante del Proyecto	Campos Ruiz, Rosa Lao Delgado, Manyi	

LIDERAZGO

- Liderazgo y compromiso

El liderazgo y el compromiso son factores elementales para el éxito del modelo de gestión humana propuesto, es por ello que se desarrolló un taller de capacitación en liderazgo a los puestos claves de la organización, estos fueron conformados por los jefes de área, gerencia y el equipo de gestión humana. El taller consistió en lo siguiente:

TALLER DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

El liderazgo efectivo y creativo es aquel liderazgo que permite “crear” soluciones a situaciones que permiten generar cambios importantes en el entorno. Reconocer y fortalecer las actitudes y valores relacionadas con la responsabilidad, la confianza, y la participación orientadas al desarrollo de proyectos, mejora del ambiente, y de las condiciones de su entorno inmediato, son elementos esenciales para una visión proactiva en los jóvenes. Por lo cual, la identificación de las habilidades y competencias de liderazgo, forman elementos claves del desarrollo personal y profesional.

Metodología

La metodología a seguir está basada en las siguientes fases:

Introducción al Taller.

Introducción del expositor y de los participantes.

Conformación de equipos de trabajo para el desarrollo de distintas actividades.

Desarrollo continuo de actividades para evaluar los distintos contenidos del taller en el grupo asistente.

Este taller tuvo una duración de 3h se realizó el 14 de agosto a las 15:00pm en la sala de capacitación de la empresa que se encuentra en el quinto piso y se logró obtener un compromiso de las partes interesadas con la ejecución del modelo de Gestión.

Figura 58: Evidencia del comunicado del Taller de Liderazgo

TEMA DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	ÁREA/TURNO	FECHA	HORA	DURACIÓN	LUGAR
SENSIBILIZACIÓN SOBRE ACOSO LABORAL EN EL TRABAJO	ÁREAS OPERATIVAS	Op. 1er turno	04/08	16:00 P.M.	Entre 20 a 30 minutos de acuerdo al tema a tratar	Sala de capacitación 5to piso
		Op. 2do turno	07/08			
COMUNICACIÓN EFICAZ	TODAS LAS ÁREAS	Administrativos	09/08	15:00 P.M.		
		Op. 1er turno	10/08	11:00 A.M.		
		Op. 2do turno	11/08	11:00 A.M.		
LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES	JEFATURAS Y RESPONSABLES DE ÁREA	Administrativos	14/08	15:00 P.M.		
MANEJO DE CONFLICTOS	ADMINISTRACIÓN	Administrativos	16/08	10:00 A.M.		
TALLER : " MANEJO DEL ESTRÉS"	TODAS LAS ÁREAS	Administrativos	18/08	15:00 P.M.		
		Op. 1er turno	21/08	10:00 A.M.		
		Op. 2do turno	28/08	10:00 A.M.		

Esperamos contar con su participación.

DPTO DE GESTIÓN HUMANA

- Política del modelo de GH

La Política de Gestión Humana de Mr1 se basa en el desarrollo de competencias y contribuye al logro de la estrategia empresarial, al cuidado y bienestar de la vida de sus colaboradores. La empresa Mr1 busca propiciar el crecimiento laboral y del personal a través de un entorno de trabajo estructurado a partir de una cultura de alto desempeño, buen clima laboral, con valores organizaciones, la ética, bienestar, calidad de vida de todos los colaboradores, así como también cumplir con todos las disposiciones nacionales respecto al marco de los derechos humanos y laborales. A continuación, se evidenciará la Política de Gestión Humana de la empresa en estudio:

1. Objetivos:

1.1. Objetivo General

MR. 1 se enfoca en la importancia del desarrollo, la seguridad y la calidad de vida en el trabajo, dentro de una cultura que promueve el alto desempeño y el trabajo en equipo para contribuir al logro de la estrategia empresarial y el bienestar de sus colaboradores.

Por otro lado, la empresa busca orientar el ciclo completo de la gestión integral del Talento Humano, desde la planeación, atracción y conservación hasta su retiro, acorde con la Misión y Visión de la organización.

1.2. Objetivos específicos

- Fortalecer el proceso de autoevaluación y planeación del talento humano.
- Fortalecer el proceso de atracción y selección del talento humano articulado a las necesidades y oportunidades de la empresa.
- Fortalecer el proceso de contratación del talento humano.
- Fortalecer el proceso de inducción del talento humano a la organización.
- Fortalecer el proceso de bienestar, cultura y clima del talento humano de la empresa.

2. Alcance

La Política de Gestión Humana se aplica en la empresa MR 1

3. Contenido de la política

El desarrollo de la gestión humana en la empresa se basa en la aplicación de los siguientes componentes, que en su conjunto constituyen la Política de Gestión Humana:

3.1. El cumplimiento legal laboral

Las relaciones laborales, individuales y colectivas, se desarrollarán en estricto cumplimiento de la legislación laboral aplicable al país.

3.2. La productividad y competitividad

Las actividades del negocio deben añadir valor y llevarse a cabo de manera eficiente y eficaz. Estas actividades en todo caso deben estar enmarcadas en modelos formales y equitativos en la contratación laboral, buscando el mejoramiento continuo de la calidad del empleo.

3.3. Prohibición de la discriminación y acoso

La empresa está comprometida con los principios de igualdad de oportunidades en el trabajo y trato justo para todas las personas y cumple con todas las leyes aplicables que prohíben la discriminación y el acoso en los lugares de trabajo.

Mr. 1 prohíbe estrictamente la discriminación en todos los términos, condiciones o privilegios de empleo, incluyendo la selección, contratación, asignación, compensación, beneficios, promociones, acciones disciplinarias y desvinculaciones; y cualquier forma de acoso con base en diferencias de raza, color, religión, país de origen, género, edad, discapacidad, orientación sexual, estado civil, política o cualquier otra característica protegida por las leyes aplicables.

3.4. Seguridad y Salud Ocupacional

La empresa promueve condiciones seguras y saludables en todas las operaciones, previniendo accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y emergencias. En los casos donde se presenten estas situaciones se tendrán planes para la mitigación de sus impactos poniendo en todo momento la seguridad de las personas sobre la continuidad de las operaciones y la conservación de los equipos. Se promueve la generación de una cultura de autocuidado y la responsabilidad del control de las condiciones de riesgo en cada colaborador, trabajando bajo un sistema de gestión de mejora continua y cumpliendo la legislación vigente del país.

3.5. Responsabilidad sobre los procesos de talento

El diseño general de los procesos de gestión humana es responsabilidad del equipo de Gestión Humana designada para ello, mientras que la administración y operación de los mismos es responsabilidad de los puestos claves de la organización.

Gerente General

Jefe de Gestión Humana

- Puestos claves: roles, responsabilidades y autoridades

Los puestos claves que se establecieron para llevar a cabo la propuesta de mejora de la gestión humana con éxito son:

Gerente General: Estará encargado de establecer los objetivos que se espera obtener. Además, organizará y designará las funciones y cargos de los responsables de la ejecución del modelo de gestión; por otro lado, también aprobará los cambios y propuestas de mejoras que surjan durante la implementación del modelo.

Jefe de producción: Se encargará de monitorear y controlar el desarrollo eficaz de las labores de los trabajadores.

Equipo de Gestión Humana: Dirigir, controlar, implementar y velar por el cumplimiento de los diferentes procesos y actividades establecidas en el modelo de Gestión, así como asegurarse de la constante comunicación entre las diferentes partes involucradas.

Para cada puesto clave se realizó un MOF la cual se podrá visualizar en los anexos.

Al identificar los puestos claves de la organización, se realizará los siguientes documentos:

Tabla 41: Puestos Clave – PC

CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
PC-01	Perfil de puesto
PC-02	Plan de Sucesión

Fuente: Elaboración Propia

PUESTOS CLAVES	Fecha: __/__/__
Código: PC – 001		Versión: 01 Página: 1 de 1

PLAN DE SUCESIÓN

Unidad o área a la que pertenece:

PUESTO CLAVE	COLABORADOR ACTUAL	REEMPLAZO ESTRATEGICO	TIEMPO DE PREPARACIÓN	LIMITACION	OBSERVACIONES

DESCRIPCIÓN	PUESTO	FIRMA
Elaborado por:		
Revisado por:		
Aprobado por:		

Gerente General

Jefe de Gestión Humana

FUNCIÓN Y PERFIL PUESTO	Fecha: 02/06/2017
Código: MOF – 001		Versión: 01 Página: 1 de 2

PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

Nombre del puesto:

Unidad o área a la que pertenece:

Puesto al que reporta:

Puesto (s) que supervisa:

Misión del Puesto:

Relaciones internas	Motivo

Relaciones Externas	Motivo

Equipos utilizados	Software requerido

Responsabilidades del cargo:	

FUNCIONES DEL PUESTO

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS GENERALES

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
CONOCIMIENTOS	
Formación académica:	
Experiencia:	
Post Grado:	
Conocimientos Especiales:	
Informática:	
Idiomas:	

HABILIDADES/DESTREZAS	
Competencia	Definición

ACTITUDES (conductas)	
Competencia	Definición

DESCRIPCIÓN	PUESTO	FIRMA
Elaborado por:		
Revisado por:		
Aprobado por:		

4.1.2 Fase 2.

PLANIFICACIÓN

- Objetivos y estrategias de la organización

En la empresa Mr1 se llevó a cabo una reunión con los puestos claves para establecer los objetivos y estrategias de la organización respecto al nuevo modelo de Gestión humana propuesta.

Objetivos:

- Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado para las necesidades de la organización.
- Lograr un desarrollo personal a los trabajadores a través de capacitación, asignación de incentivos o programas de bienestar.
- Realizar una evaluación del desempeño de los trabajadores y verificar su contribución e importancia para la empresa.
- Realizar una integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas de la organización, con la finalidad de lograr que las personas desarrollen sus habilidades y capacidades y por ende, lograr la eficiencia y la competitividad organizacional.
- Suministrar a la organización trabajadores motivados y bien entrenados.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Permitir la autorrealización y la satisfacción de los colaboradores en el trabajo.

Cuando la organización haya definido sus objetivos se procederá hacer la siguiente documentación:

Tabla 42: Objetivos – PC-01

CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
OB-001	Indicador de cumplimiento de Obj.
Fuente: Elaboración Propia

OBJETIVO	Fecha: __/__/__
		Versión: 01
		Página: 1 de 1

INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVO

OBJETIVO

Unidad o área a la que pertenece:

Puesto al que reporta:

Puesto (s) que supervisa:

CALCULO
<p><i>Tiempo Promedio de cumplimiento de objetivo</i> = $\sum (Fecha\ de\ cumplimiento - Fecha\ de\ inicio)$</p>

NIVEL DE REFERENCIA - SEMAFORO
=< xx días
			< yy – xx días
			>= yy días

Responsabilidades del cargo:	

DESCRIPCIÓN	PUESTO	FIRMA
Elaborado por:		

Revisado por:		
Aprobado por:		

Figura 59: Evidencia de la reunión para definir los objetivos del proyecto.

ESTRATEGIAS:

- Mejora del clima laboral
- Desarrollo profesional a través de capacitaciones
- Reconocimiento a los trabajadores de acuerdo a su compromiso y desempeño laboral.
- Evaluación continúa del desempeño de los trabajadores y realizar una retroalimentación para identificar oportunidades de mejora.
- Procesos de GH

Los procesos que desarrollará y enfocará el área de gestión humana son: proceso para incorporar personas, proceso para desarrollar a las personas, proceso para recompensar a las personas y el proceso para retener a las personas. Estos procesos se han establecido con la finalidad de garantizar a la empresa de estudio contar con un personal idóneo y capaz de agregar valor a las estrategias y objetivos de la organización; así como también desarrollar

competencias que aumenten la productividad a través de programas de formación y capacitación del personal, desarrollar actividades orientadas al bien de los trabajadores, mejorar el manejo de las relaciones laborales, fortalecer la cultura organizacional y promover un buen clima laboral .

Para los procesos de Gestión Humana los documentos serán identificados con los siguientes códigos.

Tabla 43: Código de los procesos de GH

CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
GH-PR-001	Reclutamiento y selección del personal
GH- PR- 02	Capacitación del personal ver.03
GH-PR-003	Evaluación de desempeño del personal ver.02
GH-FOR-001	Solicitud de requerimiento de personal v.03
GH-FOR-005	Ficha de Entrevista - OP v.03
GH-FOR-012	Registro de Inducción Capacitación Entrenamiento y Simulacros de Emergencia
GH-FOR-025	Eficacia de la Capacitación v.01
Fuente: Elaboración Propia	

- Elaborar un plan de Contingencia

Para el plan de contingencia se estableció el proceso de dotación del personal, para ello se basó en proyecciones de requerimiento del mismo. El plan de dotación se implementó en personal operativo debido al alto índice de rotación que posee.

OPERACIÓN

- Proceso de reclutamiento y selección del personal.

La empresa Mr promueve la igualdad de condiciones y transparencia en los procesos de selección y vincula a aquellas personas que contribuyan a materializar la estrategia y permitan consolidar una cultura de alto desempeño basada en las competencias, conocimientos, los valores y los compromisos éticos.

Figura 60: Evidencia de inducción del personal operativo – agosto 2017

Área: Gestión Humana	Fecha: 15/05/17
Código: GH-PR-001	Proceso: Reclutamiento, Selección e Inducción de personal	Versión: 00 Página: 1 de X

PROCEDIMIENTO RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

PROCESO: GH-PR-001 “Reclutamiento, Selección e Inducción de personal”

1. Áreas Participantes

Gerencia General
Área de Gestión Humana
Área solicitante

2. Responsable por Área

Jefe de área solicitante: Es encargado de identificar las necesidades de personal en su área de trabajo y solicitar la contratación de personal. Es participe de las entrevistas realizadas a los candidatos y responsable de la decisión de selección del personal para el puesto de trabajo.

Asistente de Gestión Humana: Es responsable de la búsqueda, evaluación de currículos y contacto con los candidatos potenciales que cumplan los requisitos del puesto de trabajo solicitado. Realizar entrevistas, aplicar las evaluaciones, corregir e interpretar evaluaciones y realizar verificaciones personales. Asimismo, de recepcionar los documentos de ingreso a la empresa.

Supervisor de Gestión Humana: Es responsable de evaluar los C.V. de candidatos potenciales, entrevistar y seleccionar la terna. Asimismo, de revisar e interpretar las pruebas aplicadas, y coordinar con los responsables de área las entrevistas correspondientes con la terna por puesto. Es encargado de verificar los datos de ingreso y coordinar con los responsables de área la fecha de inicio del colaborador.

Gerencia General: Es responsable de evaluar la ampliación de puestos, aprobar la solicitud de requerimiento del personal y evaluar el rango salarial del puesto.

3. Condiciones, Restricciones, Excepciones y Controles

3.1 Condiciones y Restricciones

- La búsqueda de candidatos podrá realizarse en medios de comunicación como: periódicos, páginas web, bolsas de trabajo, publicación de afiches etc.
- Todo candidato a un puesto de trabajo deberá pasar por las entrevistas y evaluaciones que se consideren pertinentes en el proceso de selección.
- Todo candidato a un puesto de trabajo que ha trabajado anteriormente en la organización deberá igualmente rendir las evaluaciones y entrevistas que se consideren pertinentes en el proceso de reincorporación, previa aprobación de

Gerencia General.

- Las jefaturas solicitantes tendrán un rol activo en la identificación del perfil del puesto de trabajo.
- Las coordinaciones de contrato/desvinculación son realizadas con la matriz del GPA.

3.2 Excepciones

- No aplican excepciones para este procedimiento

3.3 Controles

- No existen controles en este procedimiento

3.3.1 Definiciones

MOF: Manual de organizaciones y funciones es un documento normativo que describe las funciones específicas de cada nivel de cargo o puesto de trabajo.

Competencia: aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades.

3.3.2 Políticas Internas

- Todo candidato deberá pasar por el proceso de Selección para poder vincularse laboralmente a la misma.
- Es política de la organización que no se permita el reingreso de trabajadores salvo aprobación de Gerencia General.
- Todo proceso de selección deberá estar basado en la descripción y perfil del puesto basados en los requisitos solicitados para el desempeño del cargo.
- No se podrá solicitar personal al área de desarrollo humano sin el consentimiento y aprobación de la gerencia general.
- En procesos de selección internos se dará preferencia al personal que posea las competencias requeridas para el puesto dentro de la empresa.
- Los avisos de los procesos de selección no deberán contener sesgos de ningún tipo de discriminación.
- Los candidatos deberán ser mayores de edad, deberán entregar información completa y documentación personal real.

- En los procesos de selección de personal administrativo las entrevistas serán primero con Asistente de GH, Supervisor, Jefe de área y Gerente general en caso sea necesario.
- Si el puesto requiere equipos de tecnología e información, se solicitará al área de Sistemas para el personal nuevo que ingrese. Este requerimiento lo realizará el área de Gestión Humano.
- Todo personal que ingrese deberá ser registrado en el control de asistencia biométrico (registro de huella digital y fotografía).
- Todo personal que ingrese a laborar a la empresa deberá pasar por un proceso de inducción necesario garantizando que se ha brindado la información necesaria para ejecutar las funciones de su puesto.
- Para los ingresos de personal administrativo deberá ser inducido al sistema ERP de la organización según lo requiera.
- Todo personal que se desvincule de la organización debe pasar primero por GH para conocer las causas de su retiro, posteriormente derivarlos con matriz de GPA.

4. Procedimiento

4.1 Descripción del Procedimiento General

Objetivo

El siguiente procedimiento describe el proceso de reclutamiento y selección de personal e inducción de personal necesario que se debe realizar el personal ingresante a la organización.

Alcance

Este procedimiento es aplicable para todos los procesos de reclutamiento y selección e inducción que se realicen en la organización para vincular personas interesados en incorporarse como personal a Mr. Inversiones Perú Alfa.

4.2 Flujo grama del Proceso

Proceso : Reclutamiento, Selección e Inducción del personal

Proceso : Reclutamiento, Selección e Inducción del personal

Fuente: Elaboración Propia

Descripción del Procedimiento Detallado

<i>Ref. flujo</i>	<i>Responsable</i>	<i>Actividad</i>	<i>Detalle de la Actividad</i>	<i>Documento emitido</i>
(1)	Jefe de área	Identificar las necesidades de personal.	El Jefe de área deberá identificar aquellas necesidades que conlleven a la contratación de personal en el área de trabajo.	N/A
(2)	Jefe de área	Solicitar personal al área de Gestión Humana	El Jefe de área elaborará un requerimiento de personal a GH, indicando el cargo y otras características del puesto. Si el puesto es nuevo deberá adjuntar la Descripción y perfil del puesto elaborado para su aprobación.	<i>Requerimiento de personal (GH-FOR-001)</i> <i>Descripción y perfil del puesto (GH-DPF-001)</i>
(3)	Supervisor de GH	Identificar el perfil del puesto.	El Supervisor de GH, deberá recibir el requerimiento de personal e identificar el perfil del puesto establecido en el MOF o revisar la DPF del nuevo puesto para su aprobación.	N/A

<i>Ref. flujo</i>	<i>Responsable</i>	<i>Actividad</i>	<i>Detalle de la Actividad</i>	<i>Documento emitido</i>
(4)	Gerencia General	Evaluar el requerimiento de personal	<p>La gerencia general evaluará el requerimiento de personal para aprobar o desaprobar aquellas solicitudes de personal enviadas.</p> <p>Si la respuesta es aprobatoria la GG aprobará el requerimiento para continuar con el proceso (5) y (6).</p> <p>En caso el puesto sea nuevo la GG aprobará la DPF del puesto para actualizar en el MOF.</p> <p>En caso contrario finalizará el proceso.</p>	<p><i>Requerimiento de personal (GH-FOR-001) aprobada/ Rechazada</i></p> <p><i>Descripción y perfil del puesto (GH-DPF-001) aprobada/ Rechazada</i></p>
(5)	Asistente de GH	Realizar la búsqueda y registrar las publicaciones	El asistente de GH realizará la convocatoria para personal a través de publicaciones en bolsas de trabajo web, anuncios, convocatoria interna, periódicos, etc.	<i>Base de publicaciones de puesto anual (GH-FOR-003)</i>
(6)	Asistente de GH	Recibir, revisar y evaluar los Cvs de postulantes.	<p>Se recibe los CVs de los postulantes, en medio físico o digital.</p> <p>Se realiza la revisión y filtro de CV de los postulantes, evaluando que estos se ajusten de acuerdo al perfil del puesto, los que califiquen serán seleccionados para posteriormente contactarlos.</p>	N/A

<i>Ref. flujo</i>	<i>Responsable</i>	<i>Actividad</i>	<i>Detalle de la Actividad</i>	<i>Documento emitido</i>
(7)	Asistente de GH	Contactar a los candidatos preseleccionados.	Se coordina y realiza el contacto correspondiente con los candidatos preseleccionados, citándolos para una entrevista presencial indicando fecha, hora y lugar tanto para puestos calificados como para puestos operativos.	N/A
(8)	Asistente de GH	Llenar ficha y entrevistar a los candidatos.	<p>Antes de iniciar la entrevista, los candidatos llenan la ficha de entrevista para puestos calificados AD y para puestos operativos OP.</p> <p>Para el caso de operarios las entrevistas están establecidas todos los días.</p> <p>Se indicará las tareas del puesto, así como las condiciones y beneficios.</p> <p>Si algún candidato(s) cumple con los requisitos para el puesto pasar al proceso (9). Caso contrario se retornará al (6).</p>	<p><i>Ficha de Entrevista AD (GH-FOR-004)</i></p> <p><i>Ficha de Entrevista OP (GH-FOR-005)</i></p>
(9)	Asistente de GH	Realizar evaluaciones a los candidatos	<p>Se realiza las evaluaciones correspondientes de acuerdo al puesto de trabajo. Ver anexo 002 Evaluaciones.</p> <p>En caso el candidato cumple con los requisitos y es un puesto operativo pasa al número (10) en caso el puesto es administrativo pasa a (11)</p>	<i>Evaluación desarrollada</i>

<i>Ref. flujo</i>	<i>Responsable</i>	<i>Actividad</i>	<i>Detalle de la Actividad</i>	<i>Documento emitido</i>
(10)	Supervisor/ Asistente de GH	Seleccionar al candidato	El área de GH tomará la decisión de elegir al candidato que asumirá el cargo en puestos operativos. De ser así pasará al número (17)	N/A
(11)	Supervisor de GH	Entrevista	Para puestos administrativos el Supervisor tendrá una entrevista con los candidatos evaluados.	N/A
(12)	Supervisor de GH	Seleccionar terna de candidatos	El Supervisor seleccionará el grupo de candidatos potenciales que califican para el puesto y puedan pasar entrevista con el jefe de área.	N/A
(13)	Asistente de GH	Verificación de antecedentes	El Asistente de GH realizará la verificación de antecedentes laborales de la terna de candidatos potenciales para corroborar la información laboral previa.	N/A
(14)	Supervisor, Asistente de GH	Coordinar con jefe de área fecha de entrevista	GH coordinará con el jefe de área para programar y establecer con el candidato una entrevista personal.	N/A
(15)	Jefe de área	Entrevistar a candidato(s)	Realizará la entrevista al candidato(s), evaluando su CV, competencias y habilidades. Además, tomando en cuenta las necesidades del puesto de trabajo según la descripción y perfil del puesto.	N/A

<i>Ref. flujo</i>	<i>Responsable</i>	<i>Actividad</i>	<i>Detalle de la Actividad</i>	<i>Documento emitido</i>
(16)	Jefe de área	Comunica la Selección del contacto.	<p>El jefe de área deberá evaluar todas las entrevistas realizadas y seleccionar al candidato que cumpla y se adecue con las expectativas del puesto de trabajo.</p> <p>Se deberá comunicar a GH la situación de los candidatos. En caso de aprobación pasar al paso (17) En caso contrario retornar al proceso (5)</p>	N/A

<i>Ref. flujo</i>	<i>Responsable</i>	<i>Actividad</i>	<i>Detalle de la Actividad</i>	<i>Documento emitido</i>
(17)	Supervisor, Asistente de GH	Contacta y solicita documentación de ingreso	<p>El Supervisor/Asistente de GH deberá comunicar al personal seleccionado la aprobación del proceso de selección, el inicio de sus actividades, así mismo solicitar los requisitos para su ingreso.</p> <p>Es obligación de todo personal ingresante presentar la documentación como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Copia de DNI - Declaración jurada de domicilio. - Certificado de antecedentes policiales. - Recibo agua, luz, teléfono. - Carnet de sanidad (de ser necesario, en casos operativos). - Hoja Informativa <p>Para el personal calificado deberán adjuntar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CV actualizado - Copia de constancia de trabajos anteriores. - Certificados de estudios y formación o capacitación. <p>Se emitirá la ficha de personal seleccionado para corroborar datos de ingreso.</p> <p>Si el puesto es administrativo pasa al (18) de lo contrario pasa a (19)</p>	<p><i>Hoja Informativa (GH-FOR-007)</i></p> <p><i>Control de documentos del personal (GH-FOR-026)</i></p> <p><i>Ficha de personal seleccionado (GH-FOR-023)</i></p> <p><i>Correo de bienvenida</i></p>

<i>Ref. flujo</i>	<i>Responsable</i>	<i>Actividad</i>	<i>Detalle de la Actividad</i>	<i>Documento emitido</i>
(18)	Supervisor de GH	Solicitar equipos de tecnología y comunicación	De acuerdo a la aprobación del candidato se deberá enviar al responsable de TI la solicitud de requerimiento de equipos de tecnología y comunicación para su habilitación.	<i>Requerimiento de equipos de tecnología y comunicación (GH-FOR-002)</i>
(19)	Supervisor de GH	Coordinar con matriz del GPA la entrega y firma de contrato	<p>El área de GH se comunicará con la matriz del GPA para informar acerca del nuevo personal ingresante.</p> <p>La matriz elaborará el contrato de trabajo asimismo explicará las condiciones, obligaciones y derechos del trabajador, así como la vigencia del mismo. Aquí se hará la entrega del Reglamento interno de trabajo y el Reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo.</p>	<p>Ficha de personal seleccionado (GH-FOR-023)</p> <p><i>Contrato de trabajo RIT RISST</i></p>
(20)	Médico ocupacional Matriz	Coordinar con matriz evaluaciones médicas	Se enviará al personal programado para los ingresos a las evaluaciones correspondientes con el médico ocupacional para conocer las situaciones físicas/salud del candidato seleccionado.	N/A

<i>Ref. flujo</i>	<i>Responsable</i>	<i>Actividad</i>	<i>Detalle de la Actividad</i>	<i>Documento emitido</i>
(21)	Supervisor/ Asistente de GH	Realizar inducción a la organización	<p>Se realizará la inducción a la organización brindando información sobre la empresa, misión, visión y valores, compromisos, reglamentos, derechos y obligaciones, así como resolver las consultas respectivas al puesto de trabajo.</p> <p>Asimismo, se explicará las funciones a realizar y expectativas del puesto.</p>	<i>Registro de Inducción, Capacitación, Entrenamiento y Simulacros de Emergencia (GH-FOR-012)</i>
(22)	Asistente/Coordinador de SGC	Realizar inducción al SGC y otras Normas	Se brindará la inducción al SGC, BPM, HACCP y Seguridad correspondientes para la organización.	<i>Registro de Inducción, Capacitación, Entrenamiento y Simulacros de Emergencia (GH-FOR-012)</i>
(23)	Responsable/Jefe de Área	Realizar inducción al puesto por área	Se realizará la inducción al puesto brindando información sobre las funciones y tareas a realizar, tipos de reportes y entrenar en las tareas a realizar en el área y puesto de trabajo.	<i>Registro de Inducción, Capacitación, Entrenamiento y Simulacros de Emergencia (GH-FOR-012)</i>
(24)	Supervisor/ Asistente de GH	Realizar el registro biométrico del personal	Se registrará a todo personal ingresante en el equipo biométrico para el control de asistencia (entrada/salida) de la planta, con el fin de verificar la autenticidad del trabajador.	N/A

<i>Ref. flujo</i>	<i>Responsable</i>	<i>Actividad</i>	<i>Detalle de la Actividad</i>	<i>Documento emitido</i>
(25)	Supervisor de GH	Realizar la entrega de uniformes	Se deberá entregar el uniforme de acuerdo al área de trabajo asignada, previa coordinación de los implementos con matriz GPA.	<i>Control de Entrega de Uniforme y Equipo de protección personal (GH-FOR-011)</i>

5. Soporte Informático

El proceso se encuentra soportado por los siguientes sistemas informáticos:

- MS Excel
- Correo Electrónico

6. Indicadores de Gestión

<i>Indicador</i>	<i>Descripción</i>	<i>Frecuencia de Medición</i>	<i>Frecuencia de Reporte</i>	<i>Valor Objetivo</i>	<i>Responsable</i>
Índice de Rotación	$\frac{\text{Número de renuncias o despidos}}{\text{Número promedio de empleados}} \times 100\%$	Mensual	Mensual	<%	Supervisor de GH

7. Registros

<i>Código</i>	<i>Nombre</i>	<i>Responsable</i>	<i>Tiempo de Retención Temporal</i>	<i>Tipo de Documento</i>
GH-FOR-001	Requerimiento de personal	Supervisor de GH	Permanente	Lógico / físico
GH -FOR-002	Requerimiento de equipos de tecnología y comunicación	Supervisor de GH	Permanente	Lógico / físico
GH-DPF-001	Descripción de perfil y funciones	Supervisor de GH	Permanente	Lógico / físico
GH -FOR-003	Base de publicaciones de puesto anual	Supervisor de GH	Permanente	Lógico
GH -FOR-004	Ficha de entrevista AD	Supervisor de	Permanente	Físico

		GH		
GH -FOR-005	Ficha de entrevista OP	Supervisor de GH	Permanente	Físico
GH -FOR-007	Hoja Informativa	Supervisor de GH	Permanente	Físico
GH-FOR-023	Ficha de personal seleccionado	Supervisor de GH	Permanente	Físico
GH -FOR-026	Control de documentos del personal	Supervisor de GH	Permanente	Físico
GH -FOR-011	Control de entrega de uniforme y equipo de protección personal	Supervisor de GH	Permanente	Físico
GH -FOR-012	Registro de Inducción, Capacitación, Entrenamiento y Simulacros de Emergencia	Supervisor de GH	Permanente	Físico

7. Historia de Cambios

Cambios históricos		
Versión	Modificación Realizada	Fecha de Emisión

8. Documentos relacionados

No existe algún documento relacionado con el procedimiento.

Anexos

Anexo N°001: Evaluaciones psicotécnicas

PUESTOS	EVALUACIONES
Jefatura de área	Grafología, wartegg, IC,
Administrativos	Grafología, wartegg, IC
Supervisores	Grafología, wartegg, IC
Mantenimiento-Taller	Grafología, wartegg, IC
Operario	Grafología, wartegg
Almacén	Grafología, wartegg
Chofer	Grafología, wartegg
Limpieza y Seguridad	Grafología, wartegg

- Proceso para desarrollar a las personas

Mr1 está orientado a resolver necesidades de conocimiento derivadas de la actividad laboral y a desarrollar las capacidades del talento humano con base en las competencias definidas y requeridas por el puesto, para soportar el logro de la estrategia empresarial.

La empresa Mr busca orientar la gestión del conocimiento hacia el desarrollo de capacidades organizacionales, integrando programas, acciones y mecanismos que incrementen su capital intelectual y contribuyan al logro de la estrategia empresarial.

Figura 61: Evidencia de capacitación HACCP – Setiembre 2017

El modelo de Gestión humana que planteamos, pretende cambiar el enfoque del proceso de capacitación actual de la empresa por uno basado en conocimientos, debido a que permitirá desarrollar a las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas con la finalidad de que la fuerza laboral contribuya efectivamente en los resultados del negocio. Es decir, proponemos busca agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes, enriquecer el patrimonio humano de la empresa y ser responsable de la formación de su capital intelectual mediante un aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización.

Área: GESTIÓN HUMANA	Fecha: 24/03/17
Código: GH-PR-002	Proceso: Capacitación del personal	Versión: 00
		Página:

PROCEDIMIENTO CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

PROCESO: GH-PR-002 “Capacitación del personal”

1. Áreas Participantes

Gerencia General
Área involucrada para capacitación
GH

2. Responsable por Área

Jefe de área: Es responsable de identificar las necesidades de capacitación de su personal, así como de participar de su entrenamiento, capacitación y/o desarrollo; evaluando el desempeño en el puesto y el cumplimiento del Plan Anual de Capacitación.

Supervisor de GH: Es responsable de elaborar el Plan Anual de Capacitación, así como coordinar su ejecución y seguimiento a la eficacia del mismo. Es responsable de revisar, evaluar y comparar las propuestas de capacitación de las diversas áreas.

Asistente de GH: Será responsable de coordinar el espacio, lugar y fechas de la capacitación, asimismo registrar y verificar las asistencias a las diversas capacitaciones, aplicar encuestas sobre la capacitación, y hacer la entrega de las constancias de participación.

Gerente General. - Tiene la autoridad de asignar los recursos necesarios para la capacitación y realizar la aprobación final del Plan Anual de Capacitación.

Instructor: Es aquella persona seleccionada para brindar la capacitación necesaria en la organización, esta persona puede ser interna o externa a la empresa.

3. Condiciones, Restricciones, Excepciones y Controles

3.1 Condiciones y Restricciones

- La participación de los colaboradores en capacitaciones que no guarden relación con el área, deberá ser aprobadas previamente por el jefe directo.
- Quedarán excluidos de las capacitaciones el personal que trabaja bajo régimen de honorarios.
- Cuando sea necesario se evaluará al personal acerca de los conocimientos y/o destrezas adquiridas en las capacitaciones.
- Cada instructor definirá el examen de capacitación a ejecutar, sea oral o escrito, en caso fuera pertinente.
- De ser necesario la organización emitirá una constancia de capacitación del módulo completo. Las capacitaciones externas deberán contar con constancia y/o certificación.

3.2 Excepciones

- No existen excepciones en este proceso.

3.3 Definiciones

Capacitación: Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una determinada actividad.

Entrenamiento: Aprendizaje a través de un conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y perfeccionar las habilidades psicomotoras y destrezas del personal, con el fin de incrementar su eficacia con los puestos de trabajo

Capacitación In House: Actividad diseñada exclusivamente para la empresa por una institución externa, y de ser posible desarrollada en las instalaciones de la misma.

Capacitación Interna: Actividad dictada y dirigida por Personal de la Empresa de acuerdo a un diagnóstico previo de necesidades.

Capacitación Externa: Actividad dictada y dirigida por Instituciones o Expositores Externos

Charlas, Conferencias: Actividades de capacitación que tiene una duración menor o igual a cuatro (04) horas.

Competencias: Educación, formación, habilidades, actitudes y experiencias apropiadas, requeridas para el desempeño eficiente en el puesto de trabajo.

Cursos: Actividad de capacitación que tiene una duración de diez (10) a más horas, con emisión de certificados.

Evaluación de la eficacia: Medición de los resultados alcanzados por el trabajador en el desempeño de su puesto, como consecuencia de su Capacitación, entrenamiento y/o desarrollo.

Formación: Proceso en el cual el trabajador adquiere las habilidades necesarias para desarrollar el puesto.

Necesidades de Capacitación: Conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para alcanzar las competencias según el perfil requerido.

Plan Anual de Capacitación (PAC.): Documento que consolida de manera ordenada y sistemática las actividades de Capacitación, entrenamiento y/o desarrollo a llevarse a cabo en su período de vigencia.

Seminarios: Actividad de capacitación que tienen una duración mayor a cuatro (4)

horas y menor a diez (10) horas; de ser posible con emisión de certificados.

Talleres: Actividad de capacitación practica con aplicaciones dinámicas, que tiene una duración mayor a cuatro (4) horas y menor a diez (10) horas; de ser posible con emisión de certificados.

Constancia de participación y/o acreditación: documento expedido por la instancia que realizó el curso, a través del cual se comprueba que el trabajador ha participado y/o acreditado su capacitación.

Programa de capacitación: documento que contiene la presentación cronológica de las capacitaciones durante un periodo determinado.

4. Políticas Internas

- Todos los empleados de la empresa cuentan con acceso a las actividades de capacitación y formación, siempre que la actividad responda a una necesidad manifestada en el puesto que se encuentra desempeñando actualmente.
- El empleado que haya sido seleccionado entre todos los de su área para llevar una Capacitación Externa, replicará en una exposición el curso recibido a sus demás compañeros previa indicación del Gerente/Jefe de área.
- Ante toda capacitación, es requisito obligatorio la aprobación y asistencia perfecta al curso, caso contrario el costo total del mismo será asumido por el empleado.
- Los empleados que se encuentren beneficiados con Programas de Educación Continua, Post Grados u otros tendrán que firmar un Convenio que implica su permanencia en la Empresa por el doble del tiempo de duración del programa después de finalizado el mismo.
- Todo tipo de Capacitación, sea interna o externa, dictado al personal de nuestra empresa o terceros deberá ser comunicado de inmediato al área de GH para el registro respectivo en el Plan Anual de Capacitación.
- Si bien el PAC es la base para desarrollar la capacitación y/o entrenamiento, éste puede ser flexible en los siguientes aspectos:
 - Causas de fuerza mayor que no permiten la ejecución de algunos cursos considerados en el PAC, pudiendo en algunos casos ser sustituidos por otros con objetivos afines.
 - La programación de la capacitación es referencial ya que los Cursos o Seminarios de diversas instituciones pueden ser dictados en meses diferentes a los inicialmente programados.
 - Las actividades de capacitación que no son cubiertas en un período, serán evaluadas para determinar su reprogramación en el siguiente Plan Anual de Capacitación.
 - El área de Desarrollo Humano es responsable del seguimiento y control de la ejecución del plan y cumplimiento de los objetivos planteados en cada evento.

5. Procedimiento

5.1 Descripción del Procedimiento General

Objetivo

El objetivo del proceso es brindar al personal de la organización la capacitación adecuada competente para su mejor desempeño en sus funciones, registrando de manera adecuada y continua.

Alcance

El alcance de este procedimiento aplica para todos los colaboradores de Mr Inversiones Perú Alfa que requieran adquirir nuevos conocimientos sobre su área o bien perfeccionarse en esta.

6.2 Flujo grama del Proceso

Fuente: Elaboración Propia

6.3 Descripción del Procedimiento Detallado

Ref. flujo	Responsable	Actividad	Detalle de la Actividad	Documento emitido
(1)	Supervisor de GH	Solicitar la identificación de necesidades de capacitación de personal	El Supervisor de GH solicitará a todos los jefes de área la identificación de necesidades de capacitación de personal con el fin de evaluar las necesidades de cada área de trabajo, así como programar fechas en el plan y programa de capacitación anual. <i>Enviaré el GH-FOR-009 para su respectivo llenado.</i>	<i>Matriz de Identificación de necesidades de capacitación (GH-FOR-009)</i>
(2)	Jefe de área	Identificar las necesidades de capacitación	El jefe de área para generar la capacitación y entrenamiento del personal deberá identificar las necesidades por área, para ello tomará en cuenta: -Si el cargo es nuevo y requiere entrenamiento. -Si existe creación o modificación de procesos y cambios tecnológicos. -Si hay un proceso continuo de aprendizaje orientado a la mejora de habilidades y conocimientos. - A las necesidades según los resultados de la evaluación de desempeño. - A la descripción de responsabilidades y funciones a cargo.	N/A

Ref. flujo	Responsable	Actividad	Detalle de la Actividad	Documento emitido
(3)	Jefe de área	Elaborar la matriz de necesidades de capacitación y enviar a GH	<p>El Jefe de área deberá elaborar y enviar la matriz de identificación de necesidades de capacitación para la revisión al área de Desarrollo Humano.</p> <p>Para ello las necesidades se registrarán en el formato Matriz de Identificación de necesidades de capacitación GH-FOR-009.</p>	<i>Matriz de Identificación de necesidades de capacitación (GH-FOR-009)</i>
(4)	Supervisor de GH	Revisar la propuesta y determinar tipo de capacitación	<p>El Supervisor de GH deberá revisar y evaluar la propuesta de capacitación por área.</p> <p>Para la determinación de las capacitaciones se deberá evaluar varios aspectos tales como: disponibilidad de horario de los instructores, tiempo de capacitación por tema, a quién estaría dirigido, actuación exitosa por capacitación. Asimismo, es necesario determinar si las capacitaciones serán internas o externas.</p> <p>Interna: Se identifica al personal experto que pueda realizar las capacitaciones, se revisa el currículo y se revisa las competencias del posible instructor que puedan atender las necesidades de formación.</p> <p>En caso se considere una capacitación externa el Supervisor de GH realizará el contacto con las instituciones o empresas expertas que brinden cursos de capacitación.</p>	N/A

Ref. flujo	Responsable	Actividad	Detalle de la Actividad	Documento emitido
(5)	Supervisor de GH	Elaborar el plan de capacitación	El Supervisor de GH elaborará un plan de capacitación en la cuál cada área que participará en el proceso, revisando la factibilidad de realizarlo de manera interna o externa.	<i>Plan y programa de capacitación (GH-FOR-013)</i>
(6)	Gerente General	Revisar la viabilidad y presupuesto de la capacitación	El GG deberá revisar la viabilidad de la capacitación anual y aprobar los temas a capacitar. De ser viable seguir con el proceso (7) En caso contrario, de ser necesario, se realizará el ajuste en el proceso (2).	N/A
(7)	Supervisor de GH	Elaborar la programación de fechas en el plan de capacitación	Aprobado el plan se deberá consignar fechas en las cuales se podrán llevar a cabo las capacitaciones e incluirlas en el plan y programa de capacitación anual.	<i>Plan y programa de capacitación (GH-FOR-013)</i>
(8)	Supervisor de GH	Coordinar e informar fechas de capacitación	El supervisor de GH coordinará e informará oportunamente el plan y programa de capacitación a las áreas correspondientes. En caso sea interna, se deberá coordinar un lugar adecuado si la capacitación se realiza dentro de las instalaciones de la empresa. En caso sea externa, se deberá informar oportunamente las fechas y lugar de capacitación.	N/A

Ref. flujo	Responsable	Actividad	Detalle de la Actividad	Documento emitido
(9)	Instructor	Realizar la capacitación y registrar asistencia	El instructor deberá impartir la capacitación al personal sea interno/externo. Para capacitaciones internas se deberá tomar la asistencia del personal capacitado, registrándolo en la lista de asistencia de capacitaciones, para llevar el control de las mismas.	<i>Registro de Inducción, Capacitación, Entrenamiento y Simulacros de Emergencia (GH-FOR-012)</i>
(10)	Instructor	Elaborar y ejecutar la evaluación referente al tema de capacitación.	En caso la capacitación sea interna y el colaborador ha llevado alguna capacitación o entrenamiento previo se deberá aplicar un Cuestionario Previo a la Capacitación para conocer el grado de conocimiento y/o manejo en el tema a dictar. En caso el tema sea nuevo, solo se aplicará el cuestionario Post Capacitación con el fin de conocer las competencias y/o conocimientos adquiridos en la misma. Si la capacitación es externa, el instructor o entidad de capacitación emitirá una constancia de haber concluido satisfactoriamente la misma.	<i>Cuestionario Pre Capacitación GH-FOR-023</i> <i>Cuestionario Post Capacitación GH-FOR-024</i>
(11)	Supervisor de GH	Revisar las capacitaciones y la eficacia	El Supervisor de GH deberá revisar las asistencias y registrar los avances obtenidos por cada tema de capacitación que asista el personal. Revisará los cuestionarios Pre y Post Capacitación y algunas observaciones que puedan realizarse en el momento de la capacitación. El Supervisor de GH, enviará después de tres meses el formato para evaluar las competencias adquiridas por el colaborador.	<i>Eficacia de la Capacitación GH-FOR-025</i>

Ref. flujo	Responsable	Actividad	Detalle de la Actividad	Documento emitido
(12)	Jefe de Área	Evaluar la Eficacia de la capacitación	<p>Después de tres meses de llevar la capacitación el personal será evaluado en el tema específico de capacitación por el jefe o Responsable de área.</p> <p>En el formato se podrá indicar en caso las competencias no fueron adquiridas los motivos para poder trabajar en el desarrollo de las mismas.</p> <p>Posteriormente se enviará a GH para su revisión.</p>	<i>Eficacia de la Capacitación GH-FOR-025</i>
(12)	Supervisor de GH	Revisar las capacitaciones	<p>El Supervisor de GH, revisará la información recibida y lo archivará en el file de capacitaciones para registrar y actualizar todas las capacitaciones en las cuales participe el colaborador con el fin de evaluarlas posteriormente y/o incluir mejoras en el enfoque del Plan de Capacitación.</p>	N/A
(13)	Supervisor/ Asistente de Gestión Humana	Elaborar y entregar constancia de capacitación	<p>De ser requerido en capacitaciones internas se deberá elaborar y entregar a cada participante una constancia de capacitación por modulo completo culminado.</p> <p>Si la capacitación se realiza externamente se solicitará a la institución la constancia del curso.</p>	<i>Constancia de capacitación</i>

6.4. Soporte Informático

El proceso se encuentra soportado por los siguientes sistemas informáticos:

- MS Office
- Correo

6.5. Indicadores de Gestión

<i>Indicador</i>	<i>Descripción</i>	<i>Frecuencia de Medición</i>	<i>Frecuencia de Reporte</i>	<i>Valor Objetivo</i>	<i>Responsable</i>
<i>Efectividad de las capacitaciones</i>	$\frac{\text{N° de capacitaciones evaluadas con "satisfactoriamente"}}{\text{N° total de personas capacitadas}} \times 10$	<i>Mensual</i>	<i>Mensual</i>	<i><%</i>	Supervisor de GH

6.6 Registros

<i>Código</i>	<i>Nombre</i>	<i>Responsable</i>	<i>Tiempo de Retención</i>	<i>Tipo de Documento</i>
GH -FOR-009	Matriz de identificación de necesidades de capacitación	Supervisor de Gestión Humana	Permanente	Lógico
GH -FOR-013	Plan y Programa de capacitación	Supervisor de Gestión Humana	Permanente	Físico/Lógico
GH-FOR-012	Registro de Inducción, Capacitación, Entrenamiento y Simulacros de Emergencia	Supervisor de Gestión Humana	Permanente	Físico
GH-FOR-023	Cuestionario Pre Capacitación	Supervisor de Gestión Humana	Permanente	Físico/Lógico
GH-FOR-024	Cuestionario Post Capacitación	Supervisor de Gestión Humana	Permanente	Físico/Lógico
GH-FOR-025	Eficacia de la Capacitación	Supervisor de Gestión Humana	Permanente	Físico/Lógico

- Proceso para recompensar a las personas

Mr busca recompensar a sus colaboradores de manera equitativa y a través de incentivos por el cumplimiento contante y logro del desempeño laboral.

SOPORTE:

- Comunicación:

Una técnica para comunicar fue los murales, se encontró en un lugar estratégico, ya que cuando los trabajadores iban a marcar su hora de entrada y salida podían visualizar los comunicados.

Figura 62: Evidencia del mural mes de setiembre.

Figura 63: Evidencia de la nueva cultura de la empresa.

BIENVENIDOS AL GRUPO PERU ALFA

ROSA YSABEL CAMPOS RUIZ

AUXILIAR DE GESTIÓN HUMANA

Se encuentra cursando el X ciclo de la carrera Ingeniería de Gestión Empresarial en la UPC.

Sus funciones están orientadas a asistir y apoyar en las funciones de toda el área de Gestión Humana del GPA.

Reporte : Claudia Espino

Planta: PPA

Correo: rcampos@grupoperualfa.com

Anexo: 271

MARCOS CESPEDES BRANCO EDER

AUXILIAR DE COMPRAS

Sus funciones están orientadas a asistir y apoyar en las funciones de toda el área de compras locales en el GPA.

Reporte : Kiara Chavéz

Planta: PPA

Correo: bmarcos@grupoperualfa.com

Anexo: 270

¡ Bienvenidos y que tengan muchos éxitos en esta etapa profesional !

Para los trabajadores administrativos se creó un grupo de whatsapp el 20 de Setiembre del 2017 como un canal de comunicación directo para que esté informen de los avances del área GH y para que trabajen en equipo.

Figura 64: Evidencia de la comunicación interna de GH.

4.1.3 Fase 3

EVALUACIÓN

- Seguimiento, medición, análisis y evaluación

El modelo de gestión humana implementado en Mr, será medido y evaluado para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

El área de gestión humana, realizó un cronograma de actividades con plazos de cumplimiento, responsables e indicadores de efectividad. El cronograma abarca desde el 28 de agosto y culmina el 22 de diciembre del 2017; entre las actividades principales a realizar seguimiento se encuentra la administración del personal, gestión del personal (comunicación interna y proyectos), capacitación del personal, evaluación del desempeño y entrega de uniformes. (ANEXO 15)

Respecto a la administración del personal, este consiste en la absolución de dudas de pagos y asistencia del personal; es decir; el personal responsable de esta actividad se encarga de ir a la empresa asignada en las fechas acordadas a absolver dudas a los colaboradores respecto al pago que recibieron, informar de alguna modificación de pago y regularizar las asistencias (faltas justificadas, descansos médicos, tardanzas, entre otros)

El porcentaje cumplido en esta actividad es de 100% desde el día 28 de agosto al 22 de diciembre.

Respecto a la gestión del personal, este se dividió en 5 actividades: actualización de murales, actualización de perfiles de puestos, reuniones con jefaturas de área para mejoras de la gestión del personal, actividades de integración (juegos recreativos y navidad de los niños) y proyectos de mejoras para el personal (concesionario, entre otros).

El porcentaje de cumplimiento de estas actividades estan al 100% desde el 28 de Agosto al 22 de diciembre.

En la capacitación del personal del personal se establecieron 6 actividades: Revisar material para la capacitación del año 2017, realizar capacitaciones al personal, revisar la eficacia de las capacitaciones de ISO, revisar la eficiencia de las capacitaciones, revisar las programaciones de capacitaciones y efectuar una auditoria interna de procesos de gestión humana.

El porcentaje de avance de esta actividad está al 100% y comprende desde el 4 de septiembre al 19 de diciembre.

En la evaluación del desempeño, se establecieron 6 actividades: evaluación del desempeño del personal nuevo de producción, mantenimiento, logística, vasos y bandejas, administrativos y del personal antiguo más de 3 meses.

El porcentaje de cumplimiento desde el 1 de septiembre al 21 de diciembre es del 100%.

En la entrega de uniformes, solo se dividen en dos: entrega de uniformes al personal nuevo y entrega de uniformes al personal antiguo por renovación. La entrega de uniformes consta de pantalón, cofia, polos, zapato de seguridad para el personal de producción y para el personal administrativo, variará acorde a las funciones del puesto.

El porcentaje de cumplimiento es del 100% desde el 25 de Agosto al 22 de diciembre.

- Auditoria interna

La auditoría interna asegura que los controles internos establecidos sean adecuados para mitigar los riesgos, los procedimientos y procesos sean eficaces y eficientes, y que las metas y objetivos de la organización se cumplan; es por ello, que se establece este proceso como parte de nuestro modelo de gestión con la finalidad de mejorar las operaciones de la organización.

El objetivo de la auditoria interna es evidenciar que lo declarado por la organización respecto al modelo de gestión humana propuesto se cumpla y detectar oportunidades de mejora basado en las normas o leyes aplicables.

Para realizar la auditoria se presenta un cronograma de actividades que consta de 3 fases:

- Reunión de apertura: Esta busca dar a conocer la secuencia, el objetivo y solicitar el compromiso y disposición de las personas quienes lideran las áreas o procesos. En la reunión de apertura, asiste desde la alta dirección, jefes y encargados de áreas donde también se presenta a los auditores.
- Proceso de auditoría: se inicia la auditoría respetando el cronograma donde se indica el procedimiento, registro, las normas y artículos aplicables.
- De la auditoría se detecta la no conformidad menor (no altera o afecta normas), no conformidad mayor (afecta al sistema), fortaleza y oportunidades de mejora. La auditoría llega hasta la alta dirección.
- Reunión de cierre: Aquí se da a conocer todos los hallazgos encontrados y el porcentaje de cumplimiento; así como también las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora producto de la auditoría.

Cabe resaltar que tanto en la reunión de apertura como de cierre se lleva un registro de asistencia.

INFORME DE AUDITORÍA	FECHA	26-oct-17
	PROCEDIMIENTO PARA EJECUCIÓN DE AUDITORIA INTERNA	CÓDIGO	IA-001
		VERSIÓN	0
		PÁGINA	

1. INFORME

Auditoria interna al proceso de Gestión del Talento Humano.

2. CRITERIOS DE AUDITORÍA

Procedimientos propios del proceso: incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y supervisar personas.

3. LÍDER DEL PROCESO

Supervisora de Gestión Humana.

4. EQUIPO AUDITOR

Manyi Lao Delgado
Rosa Campos

5. OBJETIVO

Evaluar la conformidad en el Proceso de Gestión de Talento Humano, con los requisitos establecidos en el Modelo de Gestión humana por Conocimientos, las disposiciones legales, los planes, los programas y procedimientos aplicables y establecer su grado de avance y mejora en el modelo propuesto.

6. ALCANCE DE LA AUDITORÍA

Establecer el nivel de mejora, en los últimos meses, en cada una de las etapas del proceso de gestión humana, así como llevar a cabo la evaluación, seguimiento y control disciplinario del talento humano. Verificar que las nuevas herramientas, técnicas y procesos propuestos de gestión humana se estén llevando a cabo conforme a lo establecido.

7. METODOLOGIA

Observación directa, revisión documental y entrevista a los miembros del equipo del proceso y operarios.

La documentación consultada serán los procesos de gestión humana, indicadores, formatos, procedimientos y resultados de los últimos índices de rotación, producción, ausentismo, accidentabilidad y satisfacción laboral.

Referentes Locales del área de Gestión Humana.

Se aplicaron encuestas a los puestos claves de la empresa, relacionadas con el proceso de Gestión del Talento Humano, para medir el grado de implementación de los procedimientos previstos en el alcance de la auditoría y el nivel de satisfacción frente a los nuevos cambios.

8. PERIODO DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

Se dio apertura el 10/10/2017 y la reunión de cierre se llevó a cabo los días 23 y 24 de octubre del 2017.

9. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO/PROYECTO

El proceso de Gestión Humana, es un proceso administrativo que tiene como objetivo gerenciar el Talento Humano a través de la generación de capacidades, conocimientos, valores y motivación, para soportar la gestión de los procesos de la empresa.

Este proceso comprende las etapas de:

1. Incorporar a las personas.
2. Colocar a las personas.
3. Recompensar al personal
4. Desarrollar al personal.
5. Retener al personal
6. Supervisar, controlar, monitorear el desempeño del trabajador.

10. HALLAZGOS

Se enuncian inicialmente las fortalezas; es decir, aquellas actuaciones relevantes detectadas por el equipo Auditor en el transcurso de la auditoría; luego, se mencionan las oportunidades de mejora, situaciones que no implican incumplimientos de requisitos, pero que deben ser tenidas en cuenta para realizar mejoras en los procesos o mitigar posibles riesgos, y por último se detallan las no conformidades que son incumplimientos con los requisitos del Modelo de Gestión Humana por conocimientos. En base en lo anterior se debe elaborar un plan de mejoramiento, en el cual se incorporen tanto las acciones preventivas en relación con las oportunidades de mejora, como las correcciones y acciones correctivas correspondientes a las no conformidades.

10.1. FORTALEZAS

10.1.1 Han cumplido en forma proactiva las acciones de mejora establecidas en los planes de mejoramiento alineados al nuevo modelo de gestión propuesto.

10.1.2 Se aprobaron capacitaciones y se brindó los recursos necesarios para tales fines de manera proactiva.

10.1.3 Se establecieron formatos de evaluación del desempeño para el personal.

10.1.4 Un 68% del personal encuestado conoce y comprende los procesos de gestión humana.

Un 72% del personal se encuentra satisfecho en el lugar de trabajo.

10.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar monitoreo permanente a los resultados de cada proceso a fin de prevenir posibles incumplimientos y determinar las mejoras necesarias. - Garantizar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de manera periódica. - Actualizar la documentación de formatos o procesos cada vez que sean identificadas nuevas oportunidades de mejora y estas sean aprobadas por alta dirección.
11. CONCLUSIONES
<p>El proceso de Gestión de Talento Humano cumple en alto grado los requisitos establecidos en el Modelo de Gestión humana por conocimientos. Asimismo, cumple con las disposiciones legales, planes y procedimientos.</p>

EQUIPO AUDITOR	
Nombre(s):	Firma(s):
Manyi Lao Delgado	
Rosa Campos Ruiz	

SUPERVISORA DE GESTIÓN HUMANA	
FECHA DE ENTREGA	26 de Octubre del 2017
Nombre:	Firma:

- Revisión por la dirección

La alta dirección se encarga de revisar todo el sistema en base a los indicadores, auditorías y seguimientos que ha determinado la organización.

MEJORA

- No conformidad y acción correctiva

Durante la implementación del modelo de gestión se detectaron algunos factores que afectan el clima y la satisfacción laboral de los trabajadores; estos fueron identificados durante el seguimiento de desempeño de los trabajadores, tanto nuevos como antiguos.

Las observaciones que ellos dieron fueron las siguientes:

- Entrenadores estrictos y poco tolerantes a responder dudas de ellos durante su aprendizaje.
- Pago de sueldos desequilibrados; es decir, percibían sueldos diferentes por semana y no sabían el por qué.
- El personal antiguo desearía un mayor beneficio en cuanto a recompensas que sea diferenciado al personal nuevo.

- Mejora continua

En base a las observaciones de no conformidad detectados, se establecieron medidas correctivas para mejorarlas, estas fueron:

Tabla 44: Medidas correctivas por cada observación encontrada

<i>OBSERVACIÓN</i>	<i>MEDIDA CORRECTIVA</i>
<i>Entrenadores estrictos y poco tolerantes a responder dudas de ellos durante su aprendizaje.</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar capacitación de coaching y liderazgo a los entrenadores. -Capacitación en desarrollo de habilidades blandas como por ejemplo el empleo de una comunicación efectiva. -Monitoreo y seguimiento del desempeño de los entrenadores.
<i>Pago de sueldos desequilibrados; es decir, percibían sueldos diferentes por semana y no sabían el por qué.</i>	-Fijar horarios de atención al personal para absolver dudas de sueldo de manera detalla.
<i>El personal antiguo desearía un mayor beneficio en cuanto a recompensas que sea diferenciado al personal nuevo.</i>	-Para el personal antiguo (mayor de 2 años) se estableció el beneficio de un día de descanso remunerado, solo en el día de su cumpleaños.

Elaboración : propia.

4.2 Resultados de los indicadores actuales

En la presente sección se volvió a recolectar información luego de la prueba piloto y de esta manera validar si la propuesta mejora la productividad y soluciona los problemas encontrados.

Problema 1: Productividad:

Tabla 45: Productividad de Julio a Setiembre 2017

MES	CANTIDAD (FARDOS)	H-H TRABAJADAS	PRODUCTIVIDAD
JULIO	49,692	54,448	0.91
AGOSTO	54,545	56,072	0.97
SETIEMBRE	54,681	55,776	0.98

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Figura 65: Indicador actual de productividad

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: Durante los meses de Julio a Setiembre del 2017 los índices de productividad han ido aumentando, siendo el mayor de un 0.98 Fardos / H-H.

- Rotación:

Tabla 46: % de Rotación de Julio a Setiembre 2017

MES	SALIDA	TOTAL, TRABAJADORES	ÍNDICE DE ROTACIÓN
JULIO	2	164	1.22%
AGOSTO	1	163	0.61%
SETIEMBRE	0	168	0.00%

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Figura 66: Indicador actual de rotación

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: Entre los meses de Julio a Setiembre del 2017, el índice de rotación ha ido disminuyendo; el menor porcentaje de rotación se produjo en el mes de septiembre, siendo este de un 0%.

- Ausentismo:

Tabla 47: % de Ausentismo de Julio a Setiembre 2017

MES	N° DE TRABAJADORES AUSENTES	TOTAL, TRABAJADORES	% AUSENTISMO
JULIO	3	164	1.83%
AGOSTO	2	163	1.23%
SETIEMBRE	2	168	1.19%
TOTAL	7	495	4%

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Figura 67: Indicador actual de ausentismo

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: Los niveles de ausentismo desde Julio a Setiembre del 2017 han ido decreciendo siendo el menor en el mes de septiembre con un 1.19%.

Accidentabilidad:

Tabla 48: Índice de frecuencia de Julio a Setiembre 2017

Índice de frecuencia			
Fórmula	$If = \frac{N^{\circ} \text{ total de accidentes}}{\text{Horas hombre trabajadas}} \times 1000,000$		
MES	N° TOTAL DE ACCIDENTES	H-H TRABAJADAS	ÍNDICE DE FRECUENCIA
JULIO	2	54,448	36.73
AGOSTO	0	56,072	0
SEPTIEMBRE	0	55,776	0

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Tabla 49: Índice de severidad de Julio a Setiembre 2017

Índice de severidad				
Fórmula	$Is = \frac{N^{\circ} \text{ de días perdidos}}{\text{Horas hombre trabajadas}} \times 1000,000$			
MES	N° DE DÍAS PERDIDOS	H-H TRABAJADAS	ÍNDICE DE SEVERIDAD	
JULIO		4	54,448	73.46
AGOSTO		0	56,072	0
SEPTIEMBRE		0	55,776	0

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Tabla 50: Índice de accidentabilidad de Julio a Setiembre 2017

Índice de accidentabilidad			
Fórmula	$Is = \frac{\text{Índice de frecuencia} \times \text{índice de severidad}}{1000}$		
MES	ÍNDICE DE FRECUENCIA	ÍNDICE DE SEVERIDAD	ÍNDICE DE ACCIDENTABILIDAD
JULIO	36.73	73.46	2.69
AGOSTO	0	0	0
SEPTIEMBRE	0	0	0

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Figura 68: Indicador actual de accidentabilidad

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: Como se puede observar, durante los meses de julio a septiembre del año 2017, los índices de accidentabilidad están dentro del rango permitido. Y en el último mes no se registraron accidentes.

- Encuesta de Satisfacción Organizacional.

FACTOR	% INICIAL	% ACTUAL
Nivel de ingresos	11%	9%
Liderazgo	20%	20%
Relación con gerencia	9%	7%
Identificación	19%	21%
Comunicación	19%	16%
Motivación	9%	10%
Planificación	8%	10%
Capacitación	5%	7%
Total	100%	100%

Figura 69: Distribución porcentual de los factores de satisfacción laboral- actual

Fuente: Elaboración Propia

En la nueva encuesta elaborado se puede evidenciar que el nivel de satisfacción de los trabajadores mejoro en 5%.

4.3 Evaluación económica.

A continuación, se presentará tres opciones de escenarios al implementar nuestra propuesta de mejora para el proceso de gestión humana.

4.3.1 Escenario optimista.

En el presente escenario se ha considerado una tasa de crecimiento en promedio de cinco por ciento (05%) con respecto a la producción, ya que la empresa tenía una productividad baja debido a la deficiente gestión humano.

Tabla 51: Escenario Optimista.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
CONCEPTOS	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
BENEFICIOS	S/. 0.00	S/. 238,543.12	S/. 238,543.12	S/. 238,543.12	S/. 238,543.12	S/. 238,543.12
Por incremento de productividad	S/. 0.00	S/. 238,543.12	S/. 238,543.12	S/. 238,543.12	S/. 238,543.12	S/. 238,543.12
COSTOS	S/. 143,125.87	S/. 143,125.87	S/. 143,125.87	S/. 143,125.87	S/. 143,125.87	S/. 143,125.87
Gastos * personal operario	S/. 23,854.31	S/. 23,854.31	S/. 23,854.31	S/. 23,854.31	S/. 23,854.31	S/. 23,854.31
Gastos * personal administrativo	S/. 11,927.16	S/. 11,927.16	S/. 11,927.16	S/. 11,927.16	S/. 11,927.16	S/. 11,927.16
Gastos * materiales	S/. 47,708.62	S/. 47,708.62	S/. 47,708.62	S/. 47,708.62	S/. 47,708.62	S/. 47,708.62
Otros gastos	S/. 59,635.78	S/. 59,635.78	S/. 59,635.78	S/. 59,635.78	S/. 59,635.78	S/. 59,635.78
SALDO OPERATIVO	-S/. 143,125.87	S/. 95,417.25	S/. 95,417.25	S/. 95,417.25	S/. 95,417.25	S/. 95,417.25
GASTOS DE CAPITAL	S/. 58,823.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Costo de la Inversión	S/. 58,823.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
FLUJO ECONÓMICO	-S/. 201,948.87	S/. 95,417.25	S/. 95,417.25	S/. 95,417.25	S/. 95,417.25	S/. 95,417.25

INDICADORES DE EVALUACION ECONOMICA	VAN :	\$ 81,726.43	TIR :	37.7%
--	--------------	---------------------	--------------	--------------

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Se muestra la proyección de rentabilidad del plan en el escenario optimista; se aprecia que en cada uno de los años se presenta rentabilidad positiva.

4.3.2 Escenario normal.

En el presente escenario se ha considerado una tasa de crecimiento en promedio de tres por ciento (03%) con respecto a la producción, ya que la empresa tenía una productividad baja debido a la deficiente gestión humano.

Tabla 52: Escenario Normal.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
CONCEPTOS	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
BENEFICIOS	S/. 0.00	S/. 143,125.87	S/. 143,125.87	S/. 143,125.87	S/. 143,125.87	S/. 143,125.87
Por Incremento de productivadd	S/. 0.00	S/. 143,125.87	S/. 143,125.87	S/. 143,125.87	S/. 143,125.87	S/. 143,125.87
COSTOS	S/. 85,875.52	S/. 85,875.52	S/. 85,875.52	S/. 85,875.52	S/. 85,875.52	S/. 85,875.52
Gastos * personal operario	S/. 14,312.59	S/. 14,312.59	S/. 14,312.59	S/. 14,312.59	S/. 14,312.59	S/. 14,312.59
Gastos * personal administrativo	S/. 7,156.29	S/. 7,156.29	S/. 7,156.29	S/. 7,156.29	S/. 7,156.29	S/. 7,156.29
Gastos * materiales	S/. 28,625.17	S/. 28,625.17	S/. 28,625.17	S/. 28,625.17	S/. 28,625.17	S/. 28,625.17
Otros gastos	S/. 35,781.47	S/. 35,781.47	S/. 35,781.47	S/. 35,781.47	S/. 35,781.47	S/. 35,781.47
SALDO OPERATIVO	-S/. 85,875.52	S/. 57,250.35	S/. 57,250.35	S/. 57,250.35	S/. 57,250.35	S/. 57,250.35
GASTOS DE CAPITAL	S/. 58,823.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Costo de la Inversión	S/. 58,823.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
FLUJO ECONÓMICO	-S/. 144,698.52	S/. 57,250.35	S/. 57,250.35	S/. 57,250.35	S/. 57,250.35	S/. 57,250.35

INDICADORES DE EVALUACION ECONÓMICA	VAN:	\$ 29,095.86	TIR:	28.1%
--	-------------	---------------------	-------------	--------------

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Se muestra la proyección de rentabilidad del plan en el escenario normal; se aprecia que en cada uno de los años se presenta rentabilidad positiva.

4.3.3 Escenario pesimista.

En el presente escenario se ha considerado una tasa de crecimiento en promedio de tres por ciento (01%) con respecto a la producción, ya que la empresa tenía una productividad baja debido a la deficiente gestión humano.

Tabla 53: Escenario Pesimista.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
CONCEPTOS	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
BENEFICIOS	S/. 0.00	S/. 47,708.62	S/. 47,708.62	S/. 47,708.62	S/. 47,708.62	S/. 47,708.62
Por Incremento de productividad	S/. 0.00	S/. 47,708.62	S/. 47,708.62	S/. 47,708.62	S/. 47,708.62	S/. 47,708.62
COSTOS	S/. 28,625.17	S/. 28,625.17	S/. 28,625.17	S/. 28,625.17	S/. 28,625.17	S/. 28,625.17
Gastos * personal operario	S/. 4,770.86	S/. 4,770.86	S/. 4,770.86	S/. 4,770.86	S/. 4,770.86	S/. 4,770.86
Gastos * personal administrativo	S/. 2,385.43	S/. 2,385.43	S/. 2,385.43	S/. 2,385.43	S/. 2,385.43	S/. 2,385.43
Gastos * materiales	S/. 9,541.72	S/. 9,541.72	S/. 9,541.72	S/. 9,541.72	S/. 9,541.72	S/. 9,541.72
Otros gastos	S/. 11,927.16	S/. 11,927.16	S/. 11,927.16	S/. 11,927.16	S/. 11,927.16	S/. 11,927.16
SALDO OPERATIVO	-S/. 28,625.17	S/. 19,083.45	S/. 19,083.45	S/. 19,083.45	S/. 19,083.45	S/. 19,083.45
GASTOS DE CAPITAL	S/. 58,823.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Costo de la Inversión	S/. 58,823.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
FLUJO ECONÓMICO	-S/. 87,448.17	S/. 19,083.45	S/. 19,083.45	S/. 19,083.45	S/. 19,083.45	S/. 19,083.45

INDICADORES DE EVALUACION ECONÓMICA	VAN:	-\$ 23,534.71	TIR:	3.0%
--	-------------	----------------------	-------------	-------------

Elaboración: Propia.

Fuente: Datos de la empresa.

Se muestra la proyección de rentabilidad del plan en el escenario pesimista; se aprecia que en cada uno de los años se presenta rentabilidad positiva.

CAPÍTULO 5. IMPACTOS

5.1 Externos.

- Competidores:

Actualmente, existe gran competencia en el mercado; es por ello que se plantea mejorar la gestión humana, pues ello permitirá contar con un personal calificado que logrará satisfacer la demanda de los clientes actuales y los potenciales a través de productos de calidad. Lo que se busca en base a ello es la compra frecuente y la fidelización de los clientes con la marca.

Los competidores se verán afectados por el nuevo enfoque de la gestión humana, ya que Mr. al modificar sus procesos va a realizar nuevas estrategias que permitan mejorar su posicionamiento en el mercado; además, la modificación de su enfoque de sus colaboradores va a permitir que llegue a mayor producción. Debido a ello, los competidores realizarán diversas acciones para contrarrestar el resultado de las medidas propuestas.

Es importante que se realice un constante monitoreo y control del modelo propuesto a través de los indicadores y el análisis de los mismos con la finalidad de tomar las medidas necesarias. Esto servirá para realizar mejoras continuas en el modelo de gestión propuesto y que se pueda lograr una ventaja competitiva en el mercado.

- Clientes:

Mr. al contar con colaboradores calificados, adecuadamente capacitados y motivados podrá aumentar su productividad y a la vez ofrecer un mejor servicio a sus clientes; con ello se espera que la empresa pueda establecer una relación fluida y estrecha tanto con sus clientes actuales y potenciales, esto se va a obtener mediante una comunicación continua y directa con ellos y, ofreciéndoles productos acordes a sus requerimientos y cumpliendo los estándares de calidad y de HACCP.

- Proveedores:

Aplicar un modelo de gestión humana basada en conocimientos repercute en la relación con los proveedores; ya que, contar con un personal competente permitirá una mejor selección de proveedores, así como brindar una relación estrecha con ellos. Esta relación será beneficiosa no solo para la empresa, sino también para cada uno de los proveedores debido a que el modelo propuesto busca el incremento en la productividad para atender la demanda existente y por ende, incrementar las ventas de la empresa; por tal motivo es importante contar con proveedores estables; de los cuales se conozca aspectos fundamentales, como la calidad y el tiempo de entrega, que permitan un suministro fluido de las materias primas.

En base a lo mencionado, el impacto hacia los proveedores en el momento que se implemente el modelo será beneficioso, siempre y cuando cada uno de ellos cumpla con los criterios establecidos en el contrato; así mismo, dentro de ellos se contemplarán penalidades en caso no se llegue a cumplir los acuerdos estipulados con la finalidad de adquirir una imagen de empresa confiable. Adicionalmente, cabe resaltar que el presente modelo propuesto no pretende como primera acción el cambio o reemplazo de proveedores actuales, ya que la empresa trabaja actualmente con proveedores confiables y por ende, se busca que se entablen relaciones más concretas y duraderas con ellos. Pese a ello, si alguno de nuestros proveedores presentara inconvenientes de manera reiterada para ofrecernos los insumos requeridos, este será evaluado para analizar la posibilidad de un cambio; puesto que se requiere que los proveedores sean aliados estratégicos de la empresa y por consiguiente que estos tengan una relación armoniosa.

- Medio Ambiente

Las empresas en la actualidad deben tomar acciones respecto al cuidado del medio ambiente debido a que la sociedad cada vez exige más en relación al bienestar ambiental.

Debido a esto, se ha planteado un plan de Responsabilidad Social con la finalidad de mitigar el impacto ambiental provocado por un mayor nivel de ventas, lo que genera mayor producción y por ende el incremento en los residuos sólidos que será monitoreado y controlado a través de un proceso de manejo de residuos sólidos.

Por otro lado, la empresa utilizará sus empaques de plásticos que son desechados por fallas para poder pasar a un reproceso que las convierta en materia prima y pueda ser reutilizado para la elaboración de los empaques, estos serán empleados con un mín porcentaje y si afectar la calidad o los estándares permitidos.

En base a los puntos anteriormente mencionados se pretende que la empresa se concientice y forme una imagen de empresa ambientalmente responsable y para ello se buscará establecer mejoras de manera continua que contribuyan al cuidado de este.

5.2 Internos.

- Colaboradores:

Implementar un modelo de gestión humana genera un impacto en los colaboradores de la compañía; esto se da tanto en el proceso de reclutamiento como también en las capacitaciones que se les brindará a los trabajadores. Respecto al primero, se genera un impacto debido a que se contará solo con personal apto y calificado para el puesto que se requiera a fin de que estos sean eficientes y traiga beneficio a la organización mediante el desempeño de esto. Respecto al segundo, brindar capacitaciones permite que los trabajadores potencien sus conocimientos; así mismo, desarrollen habilidades y competencias acorde al puesto, por ende, se impulse el crecimiento profesional de las personas que laboran en la empresa. Todo ello va a permitir mejorar los resultados de la organización y el logro de sus objetivos.

Realizar modificaciones en algunos procesos de gestión humana provocará cierta resistencia al cambio en los trabajadores, lo cual se espera que se pueda solucionar mediante las capacitaciones y la mejora en el clima laboral.

Por otro lado, el modelo de gestión humana va a repercutir sobre la estructura organizacional de la misma ya que los colaboradores desde la gerencia hasta las áreas operativas van a requerir mayor comunicación y trabajo en equipo.

- Dirección de la empresa:

Otro factor interno afectado es la dirección de la empresa MR, ya que son ellos quienes van a financiar los gastos que implica la implementación del modelo de gestión humana, además ellos son quienes van a dirigir y promover la ejecución de este.

El modelo de gestión humana basada en conocimientos propuesto cuenta con la aprobación de la gerencia de la empresa, por lo cual no se presentaría inconvenientes para ejecutarlo.

CONCLUSIONES

Mr. Inversiones Perú Alfa es una empresa familiar con más de 25 años de presencia en el Perú dedica a la fabricación de empaques de plásticos, busca satisfacer las necesidades de sus clientes a través de brindar productos de calidad con garantía, esto ha generado que durante muchos años la empresa tenga acogida y una variedad de clientes. Sin embargo, el último año se ha presentado atrasos en el cumplimiento de sus entregas de pedidos de un 15%, esto resulta relevante debido a que la empresa en sus datos históricos el índice aceptable era menor a 3%.

Ante esta situación, se realizó un análisis de interno y externo a la empresa de estudio. En el análisis externo se ha tomado en cuenta los siguientes factores: entorno/ sector, político/legal y cultural; mientras que en el análisis interno se analizó a los proveedores, empresa, competidores y clientes. En base a este análisis se pudo determinar que el principal problema que atraviesa la empresa es la baja productividad, siendo su causa principal la deficiente gestión humana. A partir de ello, se estableció que la mejor medida para solucionar el problema es cambiar el enfoque que posee actualmente la empresa en su gestión humana; es decir, pasar de una gestión convencional a una gestión enfocada por conocimientos con la finalidad de mejorar la productividad de la empresa.

Como resultado de este proyecto de investigación e implementación del modelo propuesto se obtuvo un 30% aproximado en promedio de mejora en sus indicadores como productividad, ausentismo, rotación, entre otros, esto permite corroborar la importancia del modelo de gestión de conocimiento para que el colaborador mejore sus habilidades, conocimientos y actitudes para poder desempeñar eficientemente sus actividades, además de lograr los objetivos organizacionales. Siendo un papel importante para la empresa el saber gestionar por conocimientos; es decir, facilitar la transmisión de información y habilidades a sus colaboradores, así como también examinar el tipo de competencia adecuada para cada actividad asignada de trabajo y complementar ello identificando los talentos y capacidades de cada uno de sus trabajadores para saber aprovecharlos u orientarlos a fin de mejorar el nivel de productividad y cubrir las necesidades de la empresa.

La información presentada invita a aplicar el modelo propuesto en las empresas del sector manufacturero, a fin de mejorar la productividad de estas y lograr una ventaja competitiva, por ende, las empresas logren responder a las exigencias cambiantes del entorno empresarial. Asimismo, se incentiva a investigar y realizar estudios para desarrollar tareas de gestión del conocimiento, en el campo de estrategia y gestión humana

LISTA DE REFERENCIAS

- [1] R. Engelman y C. H. Nodari, «Gestão estratégica de talentos: Proposta de um modelo para empresas inovadoras», *Rev. Cap. Científico - Eletrônica*, vol. 15, n.º 1, 2017.
- [2] E. Gallardo-Gallardo, N. Dries, y T. F. González-Cruz, «What is the meaning of ‘talent’ in the world of work?», *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 23, n.º 4, pp. 290-300, dic. 2013.
- [3] E. M. Pires *et al.*, «Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades A Leader’s Role in Strategic People Management: Reflections, Gaps and Opportunities», vol. 21, n.º 3, pp. 41-61.
- [4] Chiavenato 3a Ed, *Gestión del Talento Humano*. 2000.
- [5] A. del C. C. Vertel, C. D. R. Paternina, H. E. H. Riaño, y J. M. L. Pereira, «Cultura organizacional: evolución en la medición», *Estud. Gerenciales*, vol. 29, n.º 128, pp. 350-355, ene. 2014.
- [6] M. S.-M. Alicia Hamui-Sutton, Tania Vives-Varela, Samuel Gutiérrez-Barreto, Senyasen Castro-Ramírez, Carlos Lavalle Montalvo, «Cultura organizacional y clima: el aprendizaje situado en las residencias médicas», *Investig. en Educ. Médica*, vol. 3, n.º 10, pp. 74-84, abr. 2014.
- [7] B. J. Serrano Orellana y C. Alexandra Portalanza, «Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional», *Suma Negocios*, vol. 5, n.º 11, pp. 117-125, 2014.
- [8] L. Duque Oliva, E. and Carvajal Prieto, «La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica», *Suma Negocios*, vol. 6, n.º 13, pp. 114-123, ene. 2015.
- [9] D. Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S. y Páez, «El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo», *Rev. Psicol. del Trab. y las Organ.*, vol. 32, n.º 3, pp. 135-143, dic. 2016.
- [10] M. C. SÁNCHEZ-SELLERO, P. SÁNCHEZ-SELLERO, M. M. C.- GONZÁLEZ, y F. J. S.- SELLERO, «Características Organizacionales De La Satisfacción Laboral En España», *RAE - Rev. Adm. Empres.*, vol. 54, n.º 5, pp. 537-547, 2014.
- [11] Gallardo-Gallardo *et al.*, «Gestión del talento en la empresa española. Rol del departamento de recursos humanos», *Rev. Venez. Gerenc. Año*, vol. 17, n.º 58, pp. 232-252, 2012.
- [12] J. L. Ruízalba Robledo, M. Vallespín Arán, y J. Pérez-Aranda, «Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero», *Investig. Eur. Dir. y Econ. la Empres.*, vol. 21, n.º 2, pp. 84-92, may 2015.
- [13] I. Litvaj y D. Stancekova, «Knowledge Management Embedment in Company, Knowledge Repositories, Knowledge Management Significance and Usage in Company», *Procedia Econ. Financ.*, vol. 23, n.º October 2014, pp. 833-838, 2015.
- [14] R. Cerchione y E. Esposito, «Using knowledge management systems: A taxonomy of SME strategies», *Int. J. Inf. Manage.*, vol. 37, n.º 1, pp. 1551-1562, feb. 2017.
- [15] C. Guerrero Dávalos, M. Valverde Aparicio, y M. T. Gorjup, *Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica*, vol. 58, n.º 1. 2013.

- [16] P. A. Leache y L. Martínez, «Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la psicología social crítica», *Univ. Psychol.*, vol. 12, n.º 4, pp. 1073-1084, 2013.
- [17] V. M. Hernández, B. P. González, y E. C. Aquiahuatl, «Human approach in the quality management system of manufacturing SMEs in Mexico Theoretical review and proposal of a conceptual model», *Contaduría y Adm.*, vol. 58, n.º 2, pp. 113-133, 2013.
- [18] L. F. Jimenez Guevara, J. I. Rodriguez Molano, y A. A. Ariza Garzón, «Técnicas del Balanced Scorecard para Medición del Cumplimiento del Plan Estratégico de una Empresa», *Redes Ing.*, vol. 6, n.º 0, sep. 2015.
- [19] M. de T. y P. De, «COMPENDIO DE NORMAS SOBRE LA LEGISLACIÓN LABORAL DEL RÉGIMEN PRIVADO COMPENDIO DE NORMAS SOBRE LEGISLACIÓN LABORAL DEL RÉGIMEN PRIVADO (Actualizado hasta octubre del 2015)», 2015. [En línea]. Disponible en: http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/SNIL/compendio_normas/COMPENDIO_NORMAS_LABORALES_MINTRA_2013.pdf. [Accedido: 08-oct-2017].
- [20] Z.-X. Chang, G.-H. Yang, y W. Yuan, «Competency-based management effects on satisfaction of nurses and patients», *Int. J. Nurs. Sci.*, vol. 1, n.º 1, pp. 121-125, mar. 2014.
- [21] J. Zhao, P. O. De Pablos, y Z. Qi, «Enterprise knowledge management model based on China's practice and case study», *Comput. Human Behav.*, vol. 28, n.º 2, pp. 324-330, 2012.
- [22] S. Zhao y J. Du, «Thirty-two years of development of human resource management in China: Review and prospects», *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 22, n.º 3, pp. 179-188, 2012.
- [23] Gestión, «Empresas peruanas pierden el 30% de sus empleados anualmente ¿por qué? | Empleo y Management | Gestion.pe», 2017. [En línea]. Disponible en: <https://gestion.pe/empleo-management/empresas-peruanas-pierden-30-sus-empleados-anualmente-que-2188291>. [Accedido: 26-abr-2017].
- [24] Diario Gestión, «Perú sube nueve posiciones en el Índice de Competitividad del Talento Global 2018 | Economía | Gestion», 25-ene-2018.
- [25] Ministerio De Trabajo *et al.*, «Empleo en el Perú 2016 DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN SOCIO ECONÓMICO LABORAL».
- [26] La República, «SNI estima una recuperación del sector industrial de plásticos para el 2017 | LaRepublica.pe», 2017. [En línea]. Disponible en: <http://larepublica.pe/economia/955372-sni-estima-una-recuperacion-del-sector-industrial-de-plasticos-para-el-2017>. [Accedido: 30-abr-2017].
- [27] Diaro Correo, «Presidente del Comité de Plásticos de la SNI: “La industria se recuperará en el 2017” | Diario Correo», 2016. [En línea]. Disponible en: <https://diariocorreo.pe/economia/presidente-del-comite-de-plasticos-de-la-sni-la-industria-se-recuperara-en-el-2017-684900/>. [Accedido: 28-abr-2017].
- [28] La Republica, «EMPRESAS. 43% de sobrecostos sería por mala selección de personal | LaRepublica.pe», 2016. [En línea]. Disponible en: <http://larepublica.pe/economia/788014-empresas-43-de-sobrecostos-seria-por-mala-seleccion-de-personal>. [Accedido: 29-abr-2017].
- [29] S. Haneda y K. Ito, «Organizational and human resource management and innovation: Which management practices are linked to product and/or process

- innovation?», *Res. Policy*, vol. 47, n.º 1, pp. 194-208, 2018.
- [30] M. Thunnissen, P. Boselie, y B. Fruytier, «Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach», *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 23, n.º 4, pp. 326-336, 2013.
- [31] Segredo A., «Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización», *Rev. Cuba. Salud Pública.*, vol. 39, n.º 2, pp. 385-393, 2013.
- [32] D. Ysau *et al.*, «MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO».
- [33] «ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) GENERALIDADES Definición Elaboración del Manual de».
- [34] «Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico», *Educ. Médica*, vol. 17, n.º 1, pp. 3-8, ene. 2016.
- [35] A. Barão, J. B. de Vasconcelos, Á. Rocha, y R. Pereira, «A knowledge management approach to capture organizational learning networks», *Int. J. Inf. Manage.*, vol. 37, n.º 6, pp. 735-740, 2017.
- [36] «A Review of the Role of Human Capital in the Organization», *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, vol. 230, pp. 249-253, sep. 2016.
- [37] E. Villegas González, M. A. Hernández Calzada, y B. C. Salazar Hernández, «La medición del capital intelectual y su impacto en el rendimiento financiero en empresas del sector industrial en México», *Contaduría y Adm.*, vol. 62, n.º 1, pp. 184-206, 2017.
- [38] «Competencias más importantes para la disciplina administrativa en Colombia», *Contaduría y Adm.*, vol. 60, n.º 4, pp. 776-795, oct. 2015.
- [39] C. M. Lopes, A. Scavarda, L. F. Hofmeister, A. M. T. Thomé, y G. L. R. Vaccaro, «An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation», *J. Clean. Prod.*, vol. 142, pp. 476-488, 2017.
- [40] «El gobierno corporativo y el comité de auditoría en el marco de la responsabilidad social empresarial», *Contaduría y Adm.*, vol. 60, n.º 2, pp. 486-506, abr. 2015.
- [41] «AUDITORÍA INTERNA: HERRAMIENTA PARA LA PRODUCTIVIDAD Y LA MEJORA». [En línea]. Disponible en: http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/53_auditorias_internas.html. [Accedido: 01-oct-2017].
- [42] N. Internacional, «Traducción oficial Official translation Traduction officielle ISO», *Order A J. Theory Ordered Sets Its Appl.*, vol. 2009, p. 58, 2009.
- [43] Downs, Lisa J. (2012). Integrated talent management: Building a Strategy One Block at a Time. Academic Search Ultimate. T+D. Vol. 66 Issue 8, p42-47. 6p. 3 Color Photographs, 1 Illustration.
- [44] Fu, W. y Deshpande, S. (2013). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), pp.339-349.
- [45] Batarlienė, N., Čižiūnienė, K., Vaičiūtė, K., Šapalaitė, I. and Jarašūnienė, A. (2017). The Impact of Human Resource Management on the Competitiveness of Transport Companies. *Procedia Engineering*, 187, pp.110-116.

- [46] Gümüş, S., Apak, S., Gümüş, H. and Kurban, Z. (2013). An Application in Human Resources Management for Meeting Differentiation and Innovativeness Requirements of Business: Talent Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, pp.794-808.
- [47] Lendzion, J. (2015). Human Resources Management in the System of Organizational Knowledge Management. *Procedia Manufacturing*, 3, pp.674-680.
- [48] Haigh, Craig A. (2016). The 360° Performance Evaluation Tool. *Fire Engineering*. Vol. 169. pp 45-52.
- [49] Calderón Molina, M., Palacios Florencio, B., Hurtado González, J. y Galán González, J. (2014). Implementing the balanced scorecard: its effect on the job environment. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(1-2), pp.81-96.

Anexo

ANEXO 1: Cuestionario de Satisfacción laboral.

Estimado amigo:

Adjunto encontrarás un cuestionario cuyo objeto es establecer tu grado de satisfacción como trabajador y miembro de la Empresa.

Queremos lograr que nuestra empresa ocupe siempre el primer lugar, mediante la plena satisfacción de nuestros clientes -internos y externos- en la búsqueda de la EXCELENCIA.

Para ello es importante conocer cuáles son tus opiniones y observaciones sobre la empresa, ya sea en el trabajo diario, en las relaciones internas o en cualquier otro aspecto que tú creas importante.

Este cuestionario te ofrece la oportunidad de expresar claramente lo que piensas. NO tienes que firmarlo y nadie sabrá quién lo escribió. Después del análisis de datos, los originales de los cuestionarios serán destruidos.

Luego que lo llenes, colócalo en el sobre que adjuntamos y deposítalo en el ánfora sellada que ponemos a tu disposición.

No te olvides; sé franco, sé justo. Danos tus propias opiniones con toda honestidad. Tómate el tiempo necesario y no consultes a tus compañeros de trabajo sobre como contestar alguna pregunta.

Deseo agradecer de antemano tu colaboración. Tus opiniones y observaciones son de gran valor para mí y para todo el Equipo Directivo. El proceso de cambio que hemos iniciado requiere el esfuerzo de todos y cada uno de nosotros para lograr el éxito y bienestar que todos deseamos.

PARTE I

Marca solamente UNA respuesta para CADA PUNTO. Coloca una "X" en el espacio libre al lado de la pregunta que más se acerca a tu situación.

EDAD

1. ☐ Menos de 25
2. ☐ 25 a 34
3. ☐ 35 a 44
4. ☐ 45 a 54
5. ☐ 54 o más

B. CARGO QUE DESEMPEÑA

1. ☐ Gerencia
2. ☐ Staff
3. ☐ Empleado
4. ☐ Operario
5. ☐ Obrero

C. AREA DE TRABAJO

1. ☐
2. ☐

D. SEXO

1. ☐ Masculino
2. ☐ Femenino

E. TIEMPO EN LA EMPRESA

1. ☐ Menos de 1 año
2. ☐ 1 a 5 años
3. ☐ 3 a 6 años
4. ☐ 6 a 9 años
5. ☐ 9 a 12 años
6. ☐ 12 a 15 años
7. ☐ 15 a más años

F. REGION DE ORIGEN

1. ☐ Costa
2. ☐ Sierra
- ☐ Selva
- ☐ Extranjero

G. ESTUDIOS REALIZADOS

1. ☐ Primaria
2. ☐ Secundaria
3. ☐ Técnicos
4. ☐ Universitarios

5. ☐ Post-Grado

P A R T E II

Para indicar tu respuesta a cada pregunta, coloca sencillamente una X en el paréntesis a la izquierda de la frase que esté más cerca de tu propia opinión.

TU TRABAJO

1. ¿Qué te parece tu trabajo actual?

- A. No me gusta
- B. Preferiría otra cosa
- C. Solo lo acepto: ni me gusta, ni me disgusta
- D. Considerándolo bien, me gusta bastante
- E. Me gusta mucho

2. La mayoría de los compañeros en tu área de trabajo:

- A. Se muestran poco amistosos
- B. Me son indiferentes
- C. Están bien
- D. Son colaboradores
- E. Se muestran muy amistosos

3. De acuerdo a la realidad económica del país, crees que tu remuneración:

- A. Es sumamente baja
- B. Es baja
- C. Es prácticamente la correcta
- D. Está sobre el promedio
- E. Es muy generosa

4. Tú dirías que tu trabajo te hace:

- A. Terminar el día agotado y enojado
- B. Terminar el día "sin ganas de hacer nada".
- C. Terminar el día sin que influya en otras actividades
- D. Terminar el día contento
- E. Terminar el día realmente satisfecho y realizado

EL SUPERVISOR Y/O JEFE INMEDIATO

Las preguntas siguientes (del No. 6 al 12)
se refieren a tu supervisor o jefe inmediato:

5. En su actitud respecto a ti,
personalmente es:

- A. Siempre injusto
- B. A menudo injusto
- C. A veces justo, otras no
- D. Justo por lo general
- E. Justo siempre

6. Si tú presentas un reclamo, ¿cómo
suele ser recibido?

- A. No hace nada
- B. Por lo general intenta disuadirme y no
hacer reclamos
- C. La transmite a su jefe, pero por lo
general no pasa nada
- D. Escucha atentamente y toma medidas
sobre lo que considera justo
- E. Todos los reclamos son aceptados de
muy buena gana e investigados, y la
decisión final es clara

Tu supervisor (jefe inmediato), ¿te
mantiene al tanto de las políticas y los
planes de la empresa y de lo que ocurre en
ella?

- A. En ningún momento
- B. El mismo no parece estar muy bien
informado
- C. Me informa a veces
- D. Casi siempre
- E. Siempre

8. ¿Cómo planifica u organiza la labor
de tu grupo?

- A. No hay planificación u organización
- B. Hay una planificación ocasional, pero
no es buena

C. Trata de planificar la mayor parte del
trabajo

D. La labor es planificada regularmente

E. Una planificación cuidadosa y
sistemática en todo momento

9. ¿Cómo explica las novedades a los
trabajadores?

- A. Ni se molesta
- B. Sus explicaciones no son claras
- C. A veces explica bastante bien
- D. Casi siempre da instrucciones claras
- E. Explica cuidadosa y pacientemente

10. ¿Cómo corrige a los trabajadores
que lo merecen?

- A. Les regaña frente a los demás
- B. Adopta un tono sarcástico ante los
demás trabajadores.
- C. Es bastante directo, pero no llama
aparte a los trabajadores, lo hace frente a
los demás
- D. Critica en privado y explica por qué
- E. Su crítica es siempre útil y nunca la
hace enfrente de los demás

11. Creo que:

- A. No tiene condiciones para su puesto
- B. Le faltan algunas condiciones
necesarias
- C. Está bastante calificado para el puesto
- D. Está muy calificado
- E. Tiene gran capacidad y competencia

TU EMPRESA

12. En comparación con los demás
trabajadores de tu comunidad, ¿cómo trata
a sus trabajadores la Empresa?

- A. Casi todas las demás empresas son
mejores
- B. Algunas otras empresas son mejores
- C. Es más o menos como todas

- D. Nuestra empresa es mejor que la mayoría
- E. La nuestra es decididamente la mejor

13. Crees tú que la Empresa:

- A. Se preocupa en realidad muy poco por los trabajadores
- B. Los considera como empleados y operarios y no como seres humanos
- C. Se maneja satisfactoriamente en el trato con los trabajadores
- D. Comprende realmente los problemas de los trabajadores
- E. Muestra gran consideración por el bienestar de los trabajadores

14. En sus relaciones con la comunidad, en general creo que nuestra empresa:

- A. Se ha agenciado mala voluntad
- B. No disfruta del respeto de los ciudadanos
- C. Debería hacer más de lo que ha hecho
- D. Se ha ganado buena voluntad
- E. Goza de gran consideración

15. Cuando tú les dices a tus amigos que trabajas en ésta empresa, te sientes:

- A. Avergonzado de admitirlo
- B. No demasiado contento
- C. Neutral
- D. Contento de no trabajar en algunas otras
- E. Orgulloso de decirlo

16. En las relaciones entre trabajadores y la Gerencia creo que la empresa:

- A. Es muy deficiente
- B. Tiene mucho que mejorar
- C. Es más o menos como todas
- D. Es bastante buena
- E. Es decididamente excepcional

17. De las personas mencionadas a continuación, a tu juicio, ¿quién tiene la mayor consideración con los trabajadores?

- A. Tu supervisor o jefe inmediato
- B. El Gerente del Departamento
- C. La Dirección Superior de la empresa

18. El cuidado y el mantenimiento de las instalaciones es:

- A. Deficiente
- B. Regular
- C. Bueno

19. ¿Qué te parece el método de la empresa para seleccionar y capacitar a los nuevos trabajadores?

- A. No se presta suficiente atención a nuestros nuevos trabajadores
- B. No tengo opinión al respecto
- C. Son bien tratados y capacitados correctamente

20. ¿Sueles recibir órdenes de más de una persona?

- A. No
- B. Sí

21. Si respondiste que "sí" a la pregunta anterior, ¿las órdenes son a veces contradictorias?

- A. No
- B. Sí

22. ¿Qué piensas de trabajar horas extras?

- A. No me gusta en absoluto
- B. No me importa, ocasionalmente
- C. Soy neutral
- D. Me gusta siempre.

P A R T E III

Si deseas formular sugerencias o críticas no abarcadas en tus respuestas anteriores, puedes utilizar el espacio que sigue. Tus comentarios serán copiados a computadora por en total reserva, para elaborar el informe final. Estos formularios jamás serán vistos por ningún supervisor o ejecutivo de la empresa. Si tú lo deseas escribe lo que quieras. No tienes que escribir nada a menos que lo desees. No lo firmes.

1. Sugerencias para corregir algún problema de tu Departamento o Área de trabajo.
 2. Por favor, describe lo que MÁS te agrada de trabajar en.....
 3. Cuáles son las cosas que MENOS te agradan de trabajar en.....
 4. Escribe cualquier otro comentario que sea de especial interés para ti.
- ¡¡MUCHAS GRACIAS!!!

ANEXO 2: Formato de perfil de puesto por competencia

FUNCIÓN Y PERFIL PUESTO	Fecha: 02/06/2017
Código: MOF	Nombre del puesto	Versión: 01 Página: 1 de 2

PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

Nombre del puesto:

Unidad o área a la que pertenece:

Puesto al que reporta:

Puesto (s) que supervisa:

Misión del Puesto:

Relaciones internas	Motivo
Relaciones Externas	Motivo
Equipos utilizados	Software requerido
Responsabilidades del cargo:	

FUNCIONES DEL PUESTO

COMPETENCIAS
COMPETENCIAS GENERALES

COMPETENCIAS ESPECIFICAS

CONOCIMIENTOS	
Formación académica:	
Experiencia:	
Post Grado:	
Conocimientos Especiales:	
Informática:	
Idiomas:	
HABILIDADES/DESTREZAS	
Competencia	Definición
ACTITUDES (conductas)	
Competencia	Definición

DESCRIPCIÓN	PUESTO	FIRMA
Elaborado por:		
Revisado por:		
Aprobado por:		

ANEXO 3: Matriz de identificación de necesidad de capacitación.

Matriz de identificación de necesidades de capacitación GH -FOR-009	Fecha: / /
		Versión: 01

PUESTO

AREA

MISIÓN DEL PUESTO

FUNCIONES
 1.-
 2.-
 3.-
 4.-

ASPECTOS	EVALUACIÓN				TEMA PROPUESTO	OBJETIVOS	INDICADOR	PRIORIDAD	PROGRAMACIÓN (Meses)
	1	2	3	4					
COMPETENCIAS GENERALES									
1									
2									
3									
4									
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS									
Conocimientos									
1									
2									
3									
Habilidades y Destrezas									
1									
2									
3									
Actitudes									
1									
2									
3									
COYUNTURA									
1									
2									
3									
OTROS									
1									
2									
3									

JEFE DIRECTO

GERENTE DE AREA

Gestión Humana

ANEXO 4: Perfil de puesto por competencia de operario extrusora.

FUNCIÓN Y PERFIL PUESTO	Fecha: 2/06/2017
Código MOF	Operario de Extrusora	Versión: 01
		Página: 1 de 2

PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

Nombre del puesto: Operario de Extrusora
Unidad o área a la que pertenece: Extrusión
Puesto al que reporta: Coordinador de extrusión
Puesto (s) que supervisa: Ninguno
Misión del Puesto: “Elaborar bobinas de mangas de plástico.”

Relaciones internas	Motivo
- Cargo: Auxiliar de almacén - Área: Almacén	Realizar requerimiento de materia prima.
- Cargo: Coordinador de extrusión - Área: Extrusión.	Recepcionar e informar la producción a realizar
- Cargo: Supervisor de planta - Área: Producción	Recepcionar e informar la producción a realizar
Relaciones Externas	Motivo
Ninguno	-
Equipos utilizados	Software requerido
- Máquina extrusora - Máquina mezcladora - Estoca	• Ninguno.

Responsabilidades del cargo: genéricas
Elaborar las bobinas de acuerdo a la medida y producción requerida.

FUNCIONES DEL PUESTO: específicas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trasladar materia prima a la máquina en operación. 2. Mezclar la materia prima en la máquina mezcladora. 3. Operar la máquina extrusora. 4. Hacer limpieza del área y máquina.

COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS GENERALES	
Responsable.	
Compromiso.	
Orientación al cliente.	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
CONOCIMIENTO	
Formación académica: <ul style="list-style-type: none"> • Secundaría completa y seminarios en el manejo de máquina extrusora. 	
Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • Seis meses en funciones similares. 	
Postgrado: <ul style="list-style-type: none"> • No requiere. 	
Conocimientos Especiales: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en los tipos de materia prima para la elaboración de bolsas 	
Informática: <ul style="list-style-type: none"> • No requiere. 	
Idiomas: <ul style="list-style-type: none"> • Ninguno 	
HABILIDADES /DESTREZAS	
Competencia	Definición
Pensamiento analítico.	Habilidad para la toma de decisiones basadas en resultados y análisis de datos.
Aprendizaje activo	Facilidad de adaptarse al cambio constante e implementación de nuevas tecnologías a implementar.
Comprensión lectora	Para la comprensión del manejo de la máquina, tableros eléctricos, entre otros.
ACTITUDES (conductas)	
Competencia	Definición
Metódico.	Tener orden en sus procesos y procedimientos para obtener mejores resultados
Observador.	Analizar los procesos y medirlos por medio de la observación del mismo detalladamente.

ANEXO 5: Perfil de puesto por competencia de operario selladora.

FUNCIÓN Y PERFIL PUESTO	Fecha: 02/06/2017
Código: MOF	Operario de Selladora	Versión: 01 Página: 1 de 2

PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

Nombre del puesto: Operario de Sellado
Unidad o área a la que pertenece: Sellado
Puesto al que reporta: Coordinador de producción
Puesto (s) que supervisa: <ul style="list-style-type: none">• Ninguno

Misión del Puesto:

“Transformar el producto en proceso a producto terminado de acuerdo a las especificaciones otorgadas por su jefe inmediato y el área de planeamiento.”

Relaciones internas	Motivo
- Cargo: Enfardador - Área: Sellado	Para el cambio de bobina y la entrega de los productos terminados para su posterior ordenamiento en fardos.
- Cargo: Coordinador de producción - Área: Extrusión.	Recepcionar e informar la producción a realizar
- Cargo: Supervisor de planta - Área: Producción	Recepcionar e informar la producción a realizar

Relaciones Externas	Motivo
Ninguno	-

Equipos utilizados	Software requerido
- Máquina selladora industrial - Máquina selladora manual - Troquel	<ul style="list-style-type: none">• Ninguno.

Responsabilidades del cargo: genéricas

Elaborar los productos terminados de acuerdo a las especificaciones requeridas por el área de planeamiento.

FUNCIONES DEL PUESTO: específicas
1. Cambio de bobina con ayuda del empaquetador y supervisor de área. 2. Elaboración de productos terminados. 3. Hacer limpieza del área y máquina.

COMPETENCIAS
COMPETENCIAS GENERALES
Responsable.
Compromiso.
Orientación al cliente.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
CONOCIMIENTOS
Formación académica: <ul style="list-style-type: none"> • Secundaría completa y seminarios en el manejo de máquina selladora.
Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • Seis meses en funciones similares.
Postgrado: <ul style="list-style-type: none"> • No requiere.
Conocimientos Especiales: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en los tipos de materia prima para la elaboración de bolsas plásticas.
Informática:

<ul style="list-style-type: none"> • No requiere.
Idiomas: <ul style="list-style-type: none"> • Ninguno
HABILIDADES/DESTREZAS

Competencia	Definición
Pensamiento analítico.	Habilidad para la toma de decisiones basadas en resultados y análisis de datos.
Aprendizaje activo	Facilidad de adaptarse al cambio constante e implementación de nuevas tecnologías a implementar
Comprensión lectora	Para la comprensión del manejo de la máquina, tableros eléctricos, entre otros.
ACTITUDES (conductas)	
Competencia	Definición
Metódico.	Tener orden en sus procesos y procedimientos para obtener mejores resultados
Observador.	Analizar los procesos y medirlos por medio de la observación del mismo detalladamente.

ANEXO 6: Perfil de puesto por competencia del auxiliar de seguridad.

FUNCIÓN Y PERFIL PUESTO	Fecha: 02/06/2017
Código: MOF		Versión: 01 Página: 1 de 3

PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

Nombre del puesto: Auxiliar de Seguridad y Salud Ocupacional y Medio Ambiente.
Unidad o área a la que pertenece: Producción
Puesto al que reporta: Jefe SySOMA
Puesto (s) que supervisa: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Almacén, Coordinador de Despachos, Analista de Compras e Importaciones, Asistente de Compras, Asistente de Planeamiento.
Misión del Puesto: “Supervisar tanto a nivel de procesos como gestión de personal en la organización para cumplir los requerimientos en Seguridad, Salud y Medio Ambiente, participando en la solución inmediata de los problemas, las capacitación e inspecciones preventivas y correctivas.”

Relaciones internas	Motivo
- Cargo: Jefe de Seguridad, Salud y Medio Ambiente - Área: Producción	Reportar los indicadores de gestión, actividades del comité SST e inspecciones del área de trabajo.
- Cargo: Jefe de Recursos Humanos - Área: RR.HH.	Informar: Ausencias y casos de accidentes de trabajo.
- Cargo: Jefe de Producción - Área: Producción	Notificar las condiciones y actos subestándar detectado en la inspección
Relaciones Externas	Motivo
Entidad: Proveedores	Requerimientos e innovaciones de uniformes, epp, y monitoreos de higiene y medio ambiente.
Equipos utilizados	Software requerido
-Computadora.	<ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Office, Autocad, Visio, Corel Draw, Excel, SAP
Responsabilidades del cargo: genéricas	
Conocer políticas y lineamientos de la organización.	Capacidad de organización y planificación para las capacitaciones.

Actualizar conocimientos en base a SST de ley 29783.	Conocer procesos de trabajo e identificar peligros para la
Manejo de documentos de los accidentes ocurridos en la	
FUNCIONES DEL PUESTO: específicas	
1. Supervisar actividades de los trabajadores y contratistas de toda la empresa para cumplir con los lineamientos de la política de la SST. 2. Investigar las causas de los accidentes dentro de las áreas de trabajo para tomar medidas preventivas. 3. Realizar capacitaciones de SST a los trabajadores para evitar accidentes en los distintos puestos. 4. Actualizar documentos relacionados a SST en la empresa. 5. Controlar uso correcto de EPP por área y proceso. 6. Y otras funciones designadas por su jefe inmediato relacionado al puesto.	
COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS GENERALES	
Liderazgo. / Compromiso./ Orientación al cliente.	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
CONOCIMIENTOS	
Formación académica: <ul style="list-style-type: none"> Ingeniería Industrial, Ingeniería de Gestión Empresarial o Afines (Titulado) 	
Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> 1 año en el área de seguridad y salud ocupacional. 	
Postgrado: <ul style="list-style-type: none"> No requiere. 	
Conocimientos Especiales: <ul style="list-style-type: none"> Conocimiento y experiencia en la Ley 29783 Norma OHSAS 18001 Y ISO 14000 	
Informática: <ul style="list-style-type: none"> Excel, AutoCad, Corel Draw, SAP. 	
Idiomas: <ul style="list-style-type: none"> Inglés (Deseable) 	
HABILIDADES/DESTREZAS	
Competencia	Definición
Pensamiento analítico.	Habilidad para la toma de decisiones basadas en resultados y análisis de datos.
Aprendizaje activo	Facilidad de adaptarse al cambio constante e implementación de nuevas tecnologías a implementar
ACTITUDE (conductas)	
Competencia	Definición

Metódico.	Tener orden en sus procesos y procedimientos para obtener mejores resultados
Observador.	Analizar los procesos y medirlos por medio de la observación del mismo detalladamente.

COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS GENERALES	
Liderazgo. / Compromiso./ Orientación al cliente.	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
CONOCIMIENTOS	
Formación académica: <ul style="list-style-type: none"> Ingeniería Industrial, Ingeniería de Gestión Empresarial o Afines (Titulado) 	
Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> 1 año en el área de seguridad y salud ocupacional. 	
Postgrado: <ul style="list-style-type: none"> No requiere. 	
Conocimientos Especiales: <ul style="list-style-type: none"> Conocimiento y experiencia en la Ley 29783 Norma OHSAS 18001 Y ISO 14000 	
Informática: <ul style="list-style-type: none"> Excel, AutoCad, Corel Draw, SAP. 	
Idiomas: <ul style="list-style-type: none"> Inglés (Deseable) 	
HABILIDADES/DESTREZAS	
Competencia	Definición
Pensamiento analítico.	Habilidad para la toma de decisiones basadas en resultados

ANEXO 7: DNC – Auxiliar de seguridad.

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	
Código: 001		Versión: 01

PUESTO Auxiliar de Seguridad y Salud Ocupacional y Medio Ambiente.

AREA SSOMA

FECHA 16/06/2017

MISIÓN DEL PUESTO: "Supervisar tanto a nivel de procesos como gestión de personal en la organización para cumplir los requerimientos en Seguridad, Salud y Medio Ambiente, participando en la solución inmediata de los problemas, las capacitación e inspecciones preventivas y correctivas."

FUNCIONES

- 1.-Supervisar actividades de los trabajadores y contratistas de toda la empresa para cumplir con los lineamientos de la política de la SST.
- 2.-Investigar las causas de los accidentes dentro de las áreas de trabajo para tomar medidas preventivas.
- 3.-Realizar capacitaciones de SST a los trabajadores para evitar accidentes en los distintos puestos.
- 4.-Controlar uso correcto de EPP por área y proceso.

ASPECTOS	EVALUACIÓN				TEMA PROPUESTO	OBJETIVOS	INDICADOR	PRIORIDAD	PROGRAMACIÓN (Semanas)
	1	2	3	4					
COMPETENCIAS GENERALES									
1	Liderazgo			X	Pasantía con G.General x 3 areas (programa de soci	Mejorar desempeño y rendimiento, ser más leal a la emp	Evaluación 360	A	2-3
2	Compromiso	X							
3	Orientación al cliente		X						
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS									
Conocimientos									
1	Primeros Auxilios	X			Curso de Primeros Auxilios	Formación de brigada para brindar más confianza.	Aumentar en un 20% trabajador	M	4-8
2	Conocimiento de OHSAS 18001			X				B	
3	Ley 29783			X				B	
Habilidades y Destrezas									
1	Negociación		X		Curso de estrategias de Negociación	Convencer al trabajador de hablar primero con Auxiliar	Reducir en 10% las denuncias.	A	4-6
2	Pensamiento analítico			X					
3	Aprendizaje activo			X					
Actitudes									
1	Comunicación Interpersonal	X			Talleres de Comunicación Interpersonal y Trabajo en	Mejorar comunicación a todo nivel	Evaluación 270	M	7
2	Metódico			X					
3	Observador			X					
COYUNTURA									
1	Manejo y uso de extintores		x		Manejo y uso de extintores - teórico y práctico	Reconocer y utilizar en forma adecuada los distin	Aprobar el exámen teórico- prác	A	

JEFE DIRECTO

GERENTE DE AREA

RRHH

ANEXO 8: Capacitación de extintores

ANEXO 9: Material del programa de integración

Inspira confianza
Evita los chismes, las mentiras y cumple con tus compromisos. Recuerda que la confianza se construye con el tiempo.

Respeto
Todos tus compañeros de trabajo merecen respeto sin importar su cargo o función dentro de la compañía. Hacerlo te ayudará a mantener buenas relaciones personales con tus compañeros de trabajo.

Trabajo es trabajo
Habrán colegas que no son de tu

Sé eficiente
Cumple con tus objetivos, apoya a tus compañeros y siempre busca nuevos proyectos. Esto te ayudará en tu carrera profesional y en tus relaciones personales.

Buen ejemplo
Mantén una actitud equilibrada con tus compañeros así podrás transmitir la importancia de tener unas buenas relaciones tanto laborales como personales.

Inspira confianza
Evita los chismes, las mentiras y cumple con tus compromisos. Recuerda que la confianza se construye con el tiempo.

Respeto
Todos tus compañeros de trabajo merecen respeto sin importar su cargo o función dentro de la compañía. Hacerlo te ayudará a mantener buenas relaciones personales con tus compañeros de trabajo.

Trabajo es trabajo
Habrán colegas que no son de tu

Sé eficiente
Cumple con tus objetivos, apoya a tus compañeros y siempre busca nuevos proyectos. Esto te ayudará en tu carrera profesional y en tus relaciones personales.

Buen ejemplo
Mantén una actitud equilibrada con tus compañeros así podrás transmitir la importancia de tener unas buenas relaciones tanto laborales como personales.

Inspira confianza
Evita los chismes, las mentiras y cumple con tus compromisos. Recuerda que la confianza se construye con el tiempo.

Respeto
Todos tus compañeros de trabajo merecen respeto sin importar su cargo o función dentro de la compañía. Hacerlo te ayudará a mantener buenas relaciones personales con tus compañeros de trabajo.

Trabajo es trabajo
Habrán colegas que no son de tu agrado, pero debes actuar como un profesional y aceptar sus puntos de vista. No dejes que lo personal se involucre en el área profesional.

Sé eficiente
Cumple con tus objetivos, apoya a tus compañeros y siempre busca nuevos proyectos. Esto te ayudará en tu carrera profesional y en tus relaciones personales.

Buen ejemplo
Mantén una actitud equilibrada con tus compañeros así podrás transmitir la importancia de tener unas buenas relaciones tanto laborales como personales.

Inspira confianza
Evita los chismes, las mentiras y cumple con tus compromisos. Recuerda que la confianza se construye con el tiempo.

Respeto
Todos tus compañeros de trabajo merecen respeto sin importar su cargo o función dentro de la compañía. Hacerlo te ayudará a mantener buenas relaciones personales con tus compañeros de trabajo.

Trabajo es trabajo
Habrán colegas que no son de tu agrado, pero debes actuar como un profesional y aceptar sus puntos de vista. No dejes que lo personal se involucre en el área profesional.

Sé eficiente
Cumple con tus objetivos, apoya a tus compañeros y siempre busca nuevos proyectos. Esto te ayudará en tu carrera profesional y en tus relaciones personales.

Buen ejemplo
Mantén una actitud equilibrada con tus compañeros así podrás transmitir la importancia de tener unas buenas relaciones tanto laborales como personales.

ANEXO 10: POLITICA

POLÍTICA DE PREVENCIÓN DEL ACOSO LABORAL

- **PLASTICOS PERÚ ALFA** está comprometida a proporcionar un ambiente de trabajo sano, seguro y adecuado a sus colaboradores. Implementando mecanismos que erradiquen el acoso laboral, contando con la participación de todos sus integrantes mediante la intervención del departamento de gestión humana.

CONDUCTAS NO PERMITIDAS

- Hacer comentarios ofensivos e inapropiados sobre atributos físicos u orientación sexual, difundir mensajes de carácter sexual a través de cualquier medio.
- Mostrar, divulgar o hacer materiales escritos, fotografías o dibujos que degradan a la persona de forma sugestiva o pornográfica.
- Realizar hostigamientos, demandas o insinuaciones de índole sexual.
- Realizar cualquier tipo de contacto físico, desagradable, inapropiado e innecesario en contra de la voluntad de la persona.
- Usar el poder o autoridad de un puesto de trabajo para prometer premios materiales, económicos por favores sexuales.

Respeto al género, ideas, costumbres

ANEXO 11: Modelo de publicación para reclutar personal.

Empresa líder a nivel nacional en la industria de empaques flexibles, desea incorporar personal calificado para el puesto de:

JEFE DE PLANTA

REQUISITOS:

- Bachiller o Titulado en Ingeniería Industrial o afines.
- Contar con 3 a 4 años de experiencia en puestos y empresas similares.
- Contar con experiencia en producción de bolsas y empaques flexibles.
- Contar con estudios post grado Diplomado y/o Cursos en Gestión de la Producción.
- Manejo técnico de procesos de manufactura, programación de producción, procesos en recepción de materiales.
- Disponibilidad para laborar a tiempo completo e inmediato.
- Disponibilidad para laborar en SJL.

FUNCIONES:

- Planificar y elaborar los programas de producción.
- Gestionar todas las actividades operativas relacionadas al proceso productivo de la planta.
- Elaborar informes semanales.
- Garantizar el cumplimiento de los niveles de producción requeridos.
- Aprobar requerimientos de materiales para el proceso productivo.
- Verificar y establecer las medidas de seguridad.
- Liderar los equipos de trabajo a nivel operativo y técnico
- Ejecutar otras funciones asignadas por el Subgerente de Planta y/o Gerencia.

Agradecemos a quienes reúnan los requerimientos señalados, se sirvan enviarnos su Currículum Vitae a Claudia Espino, e-mail: cespino@grupoperualfa.com colocando en asunto: JEFE DE PLANTA

ANEXO 12: Formato de requerimiento de personal.

SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL DH- FOR-001	versión:
Solicitud N°:		Fecha:
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO		
Área	Motivo del requerimiento	
Nombre del Puesto(*)	☐ Puesto nuevo ☐ Reemplazo	Incremento de Actividad ☐ Licencia
Jefe Directo	Tipo de trabajador	Administrativo Operario
Puestos similares o afines	Número de vacantes	
Personal a cargo	☐ SI ☒ NO	Sexo ☐ ☒ MASCULINO
FORMACIÓN ACADÉMICA		
¿El puesto Requiere Estudios Superiores?	☐ SI ☐ NO	☐ UNIVERSITARIO ☐ TÉCNICO
Carrera Profesional		
Estado de estudios	☐ ESTUDIANTE ☐ EGRESADO ☐ BACHILLER ☐ TITULADO	
EXPERIENCIA LABORAL		
CONDICIONES DE TRABAJO		OBSERVACIONES
¿El Puesto realiza viajes por motivos de trabajo?	☐ SI ☐ NO	
¿El Puesto realiza esfuerzo físico?	☐ SI ☐ NO	
¿El Puesto requiere algún tipo de licencia?	☐ SI ☐ NO	
¿El puesto requiere algún tipo de certificación? Detalles de la Certificación:	☐ SI ☐ NO	
Especificación		
INFORMÁTICA	¿El Puesto requiere el uso de equipos de cómputo y/o comunicación?	☐ SI ☐ NO
Especificación		
HORARIO DE TRABAJO		
TIEMPO DE TRABAJO (j/m, 2 meses, 5 meses)		
FECHA ESTIMADA DE INGRESO		
LUGAR DE TRABAJO		
LUGAR DE TRABAJO		

ANEXO 13: Reclutamiento y selección del personal

PROCEDIMIENTO RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

ÍNDICE

PROCESO: GH-PR-001 “Reclutamiento, Selección e Inducción de personal”

1. Áreas Participantes
2. Responsable por Área
3. Condiciones, Restricciones, Excepciones y Controles
 - 3.1. Condiciones y Restricciones
 - 3.2. Excepciones
 - 3.3. Controles
4. Definiciones
5. Políticas Internas
6. Procedimiento
 - 6.2. Flujo grama del Proceso
7. Descripción del Procedimiento Detallado
8. Soporte Informático
9. Indicadores de Gestión
10. Registros
11. Historia de Cambios
12. Documentos relacionados
13. Anexos

PROCESO: GH-PR-001 “Reclutamiento, Selección e Inducción de personal”

1. Áreas Participantes

Gerencia General
Área de Gestión Humana
Área solicitante

2. Responsable por Área

Jefe de área solicitante: Es encargado de identificar las necesidades de personal en su área de trabajo y solicitar la contratación de personal. Es participe de las entrevistas realizadas a los candidatos y responsable de la decisión de selección del personal para el puesto de trabajo.

Asistente de Gestión Humana: Es responsable de la búsqueda, evaluación de currículos y contacto con los candidatos potenciales que cumplan los requisitos del puesto de trabajo solicitado. Realizar entrevistas, aplicar las evaluaciones, corregir e interpretar evaluaciones y realizar verificaciones personales. Asimismo, de recepcionar los documentos de ingreso a la empresa.

Supervisor de Gestión Humana: Es responsable de evaluar los C.V. de candidatos potenciales, entrevistar y seleccionar la terna. Asimismo, de revisar e interpretar las pruebas aplicadas, y coordinar con los responsables de área las entrevistas correspondientes con la terna por puesto. Es encargado de verificar los datos de ingreso y coordinar con los responsables de área la fecha de inicio del colaborador.

Gerencia General: Es responsable de evaluar la ampliación de puestos, aprobar la solicitud de requerimiento del personal y evaluar el rango salarial del puesto.

3. Condiciones, Restricciones, Excepciones y Controles

3.1 Condiciones y Restricciones

- La búsqueda de candidatos podrá realizarse en medios de comunicación como: periódicos, páginas web, bolsas de trabajo, publicación de afiches etc.
- Todo candidato a un puesto de trabajo deberá pasar por las entrevistas y evaluaciones que se consideren pertinentes en el proceso de selección.
- Todo candidato a un puesto de trabajo que ha trabajado anteriormente en la organización deberá igualmente rendir las evaluaciones y entrevistas que se consideren pertinentes en el proceso de reincorporación, previa aprobación de Gerencia General.

- Las jefaturas solicitantes tendrán un rol activo en la identificación del perfil del puesto de trabajo.
- Las coordinaciones de contrato/desvinculación son realizadas con la matriz del GPA.

3.2 Excepciones

No aplican excepciones para este procedimiento

3.3 Controles

- No existen controles en éste procedimiento

4. Definiciones

MOF: Manual de organizaciones y funciones es un documento normativo que describe las funciones específicas de cada nivel de cargo o puesto de trabajo.

Competencia: aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades.

5. Políticas Internas

- Todo candidato deberá pasar por el proceso de Selección para poder vincularse laboralmente a la misma.
- Es política de la organización que no se permita el reingreso de trabajadores salvo aprobación de Gerencia General.
- Todo proceso de selección deberá estar basado en la descripción y perfil del puesto basados en los requisitos solicitados para el desempeño del cargo.
- No se podrá solicitar personal al área de desarrollo humano sin el consentimiento y aprobación de la gerencia general.
- En procesos de selección internos se dará preferencia al personal que posea las competencias requeridas para el puesto dentro de la empresa.
- Los avisos de los procesos de selección no deberán contener sesgos de ningún tipo de discriminación.
- Los candidatos deberán ser mayores de edad, deberán entregar información completa y documentación personal real.
- En los procesos de selección de personal administrativo las entrevistas serán primero

con Asistente de desarrollo humano, Supervisor, Jefe de área y Gerente general en caso sea necesario.

- Si el puesto requiere equipos de tecnología e información, se solicitará al área de Sistemas para el personal nuevo que ingrese. Este requerimiento lo realizará el área de Desarrollo Humano.
- Todo personal que ingrese deberá ser registrado en el control de asistencia biométrico (registro de huella digital y fotografía).
- Todo personal que ingrese a laborar a la empresa deberá pasar por un proceso de inducción necesario garantizando que se ha brindado la información necesaria para ejecutar las funciones de su puesto.
- Para los ingresos de personal administrativo deberá ser inducido al sistema ERP de la organización según lo requiera.
- Todo personal que se desvincule de la organización debe pasar primero por GH para conocer las causas de su retiro, posteriormente derivarlos con matriz de GPA.

6. Procedimiento

6.1.Descripción del Procedimiento General

Objetivo

El siguiente procedimiento describe el proceso de reclutamiento y selección de personal e inducción de personal necesario que se debe realizar el personal ingresante a la organización.

Alcance

Este procedimiento es aplicable para todos los procesos de reclutamiento y selección e inducción que se realicen en la organización para vincular personas interesados en incorporarse como personal a Mr. Inversiones Perú Alfa.

6.2. Flujo grama del Proceso

Proceso : Reclutamiento, Selección e Inducción del personal

7. Descripción del Procedimiento Detallado

Ref. flujo	Responsable	Actividad	Detalle de la Actividad	Documento emitido
(1)	Jefe de área	Identificar las necesidades de personal.	El Jefe de área deberá identificar aquellas necesidades que conlleven a la contratación de personal en el área de trabajo.	N/A
(2)	Jefe de área	Solicitar personal al área de Gestión Humana	El Jefe de área elaborará un requerimiento de personal a GH, indicando el cargo y otras características del puesto. Si el puesto es nuevo deberá adjuntar la Descripción y perfil del puesto elaborado para su aprobación.	<i>Requerimiento de personal (GH-FOR-001)</i> <i>Descripción y perfil del puesto (GH-DPF-001)</i>
(3)	Supervisor de GH	Identificar el perfil del puesto.	El Supervisor de GH, deberá recibir el requerimiento de personal e identificar el perfil del puesto establecido en el MOF o revisar la DPF del nuevo puesto para su aprobación.	N/A

Ref. flujo	Responsable	Actividad	Detalle de la Actividad	Documento emitido
(4)	Gerencia General	Evaluar el requerimiento de personal	<p>La gerencia general evaluará el requerimiento de personal para aprobar o desaprobar aquellas solicitudes de personal enviadas.</p> <p>Si la respuesta es aprobatoria la GG aprobará el requerimiento para continuar con el proceso (5) y (6).</p> <p>En caso el puesto sea nuevo la GG aprobará la DPF del puesto para actualizar en el MOF.</p> <p>En caso contrario finalizará el proceso.</p>	<p><i>Requerimiento de personal (GH-FOR-001) aprobada/Rechazada</i></p> <p><i>Descripción y perfil del puesto (GH-DPF-001) aprobada/Rechazada</i></p>
(5)	Asistente de GH	Realizar la búsqueda y registrar las publicaciones	El asistente de GH realizará la convocatoria para personal a través de publicaciones en bolsas de trabajo web, anuncios, convocatoria interna, periódicos, etc.	<i>Base de publicaciones de puesto anual (GH-FOR-003)</i>

Ref. flujo	Responsable	Actividad	Detalle de la Actividad	Documento emitido
(6)	Asistente de GH	Recibir, revisar y evaluar los Cvs de postulantes.	Se recibe los CVs de los postulantes, en medio físico o digital. Se realiza la revisión y filtro de CV de los postulantes, evaluando que estos se ajusten de acuerdo al perfil del puesto, los que califiquen serán seleccionados para posteriormente contactarlos.	N/A
(7)	Asistente de GH	Contactar a los candidatos preseleccionados.	Se coordina y realiza el contacto correspondiente con los candidatos preseleccionados, citándolos para una entrevista presencial indicando fecha, hora y lugar tanto para puestos calificados como para puestos operativos.	N/A

Ref. flujo	Responsable	Actividad	Detalle de la Actividad	Documento emitido
(8)	Asistente de GH	Llenar ficha y entrevistar a los candidatos.	<p>Antes de iniciar la entrevista, los candidatos llenan la ficha de entrevista para puestos calificados AD y para puestos operativos OP.</p> <p>Para el caso de operarios las entrevistas están establecidas todos los días.</p> <p>Se indicará las tareas del puesto, así como las condiciones y beneficios.</p> <p>Si algún candidato(s) cumple con los requisitos para el puesto pasar al proceso (9). Caso contrario se retornará al (6).</p>	<p><i>Ficha de Entrevista AD (GH-FOR-004)</i></p> <p><i>Ficha de Entrevista OP (GH-FOR-005)</i></p>
(9)	Asistente de GH	Realizar evaluaciones a los candidatos	<p>Se realiza las evaluaciones correspondientes de acuerdo al puesto de trabajo. Ver anexo 002 Evaluaciones.</p> <p>En caso el candidato cumple con los requisitos y es un puesto operativo pasa al número (10) en caso el puesto es administrativo pasa a (11)</p>	<i>Evaluación desarrollada</i>

Ref. flujo	Responsable	Actividad	Detalle de la Actividad	Documento emitido
(10)	Supervisor/ Asistente de GH	Seleccionar al candidato	El área de GH tomará la decisión de elegir al candidato que asumirá el cargo en puestos operativos. De ser así pasará al número (17)	N/A
(11)	Supervisor de GH	Entrevista	Para puestos administrativos el Supervisor tendrá una entrevista con los candidatos evaluados.	N/A
(12)	Supervisor de GH	Seleccionar terna de candidatos	El Supervisor seleccionará el grupo de candidatos potenciales que califican para el puesto y puedan pasar entrevista con el jefe de área.	N/A
(13)	Asistente de GH	Verificación de antecedentes	El Asistente de GH realizará la verificación de antecedentes laborales de la terna de candidatos potenciales para corroborar la información laboral previa.	N/A
(14)	Supervisor, Asistente de GH	Coordinar con Jefe de área fecha de entrevista	GH coordinará con el Jefe de área para programar y establecer con el candidato una entrevista personal.	N/A

Ref. flujo	Responsable	Actividad	Detalle de la Actividad	Documento emitido
(15)	Jefe de área	Entrevistar a candidato(s)	Realizará la entrevista al candidato(s), evaluando su CV, competencias y habilidades. Además tomando en cuenta las necesidades del puesto de trabajo según la descripción y perfil del puesto.	N/A
(16)	Jefe de área	Comunica la Selección del contacto.	<p>El Jefe de área deberá evaluar todas las entrevistas realizadas y seleccionar al candidato que cumpla y se adecue con las expectativas del puesto de trabajo.</p> <p>Se deberá comunicar a GH la situación de los candidatos.</p> <p>En caso de aprobación pasar al paso (17)</p> <p>En caso contrario retornar al proceso(5)</p>	N/A

(17)	Supervisor, Asistente de GH	Contacta y solicita documentación de ingreso	<p>El Supervisor/Asistente de GH deberá comunicar al personal seleccionado la aprobación del proceso de selección, el inicio de sus actividades, así mismo solicitar los requisitos para su ingreso.</p> <p>Es obligación de todo personal ingresante presentar la documentación como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Copia de DNI - Declaración jurada de domicilio. - Certificado de antecedentes policiales. - Recibo agua, luz, teléfono. - Carnet de sanidad (de ser necesario, en casos operativos). - Hoja Informativa <p>Para el personal calificado deberán adjuntar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CV actualizado - Copia de constancia de trabajos anteriores. - Certificados de estudios y formación o capacitación. <p>Se emitirá la ficha de personal seleccionado para corroborar datos de ingreso.</p> <p>Si el puesto es administrativo pasa al (18) de lo contrario pasa a (19)</p>	<p><i>Hoja Informativa (GH-FOR-007)</i></p> <p><i>Control de documentos del personal (GH-FOR-026)</i></p> <p><i>Ficha de personal seleccionado (GH-FOR-023)</i></p> <p><i>Correo de bienvenida</i></p>
------	-----------------------------	--	---	--

Ref. flujo	Responsable	Actividad	Detalle de la Actividad	Documento emitido
(18)	Supervisor de GH	Solicitar equipos de tecnología y comunicación	De acuerdo a la aprobación del candidato se deberá enviar al responsable de TI la solicitud de requerimiento de equipos de tecnología y comunicación para su habilitación.	<i>Requerimiento de equipos de tecnología y comunicación (GH-FOR-002)</i>
(19)	Supervisor de GH	Coordinar con matriz del GPA la entrega y firma de contrato	<p>El área de GH se comunicará con la matriz del GPA para informar acerca del nuevo personal ingresante.</p> <p>La matriz elaborará el contrato de trabajo asimismo explicará las condiciones, obligaciones y derechos del trabajador así como la vigencia del mismo. Aquí se hará la entrega del Reglamento interno de trabajo y el Reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo.</p>	<p>Ficha de personal seleccionado (GH-FOR-023)</p> <p><i>Contrato de trabajo RIT RISST</i></p>
(20)	Médico ocupacional Matriz	Coordinar con matriz evaluaciones médicas	Se enviará al personal programado para los ingresos a las evaluaciones correspondientes con el médico ocupacional para conocer las situaciones físicas/salud del candidato seleccionado.	N/A

Ref. flujo	Responsable	Actividad	Detalle de la Actividad	Documento emitido
(21)	Supervisor/ Asistente de GH	Realizar inducción a la organización	<p>Se realizará la inducción a la organización brindando información sobre la empresa, misión, visión y valores, compromisos, reglamentos, derechos y obligaciones, así como resolver las consultas respectivas al puesto de trabajo.</p> <p>Asimismo, se explicará las funciones a realizar y expectativas del puesto.</p>	<i>Registro de Inducción, Capacitación, Entrenamiento y Simulacros de Emergencia (GH-FOR-012)</i>
(22)	Asistente/Coordinador de SGC	Realizar inducción al SGC y otras Normas	Se brindará la inducción al SGC, BPM, HACCP y Seguridad correspondientes para la organización.	<i>Registro de Inducción, Capacitación, Entrenamiento y Simulacros de Emergencia (GH-FOR-012)</i>
(23)	Responsable/Jefe de Área	Realizar inducción al puesto por área	Se realizará la inducción al puesto brindando información sobre las funciones y tareas a realizar, tipos de reportes y entrenar en las tareas a realizar en el área y puesto de trabajo.	<i>Registro de Inducción, Capacitación, Entrenamiento y Simulacros de Emergencia (GH-FOR-012)</i>

Ref. flujo	Responsable	Actividad	Detalle de la Actividad	Documento emitido
(24)	Supervisor/ Asistente de GH	Realizar el registro biométrico del personal	Se registrará a todo personal ingresante en el equipo biométrico para el control de asistencia (entrada/salida) de la planta, con el fin de verificar la autenticidad del trabajador.	N/A
(25)	Supervisor de GH	Realizar la entrega de uniformes	Se deberá entregar el uniforme de acuerdo al área de trabajo asignada, previa coordinación de los implementos con matriz GPA.	<i>Control de Entrega de Uniforme y Equipo de protección personal (GH-FOR-011)</i>

8. Soporte Informático

El proceso se encuentra soportado por los siguientes sistemas informáticos:

- MS Excel
- Correo Electrónico

9. Indicadores de Gestión

Indicador	Descripción	Frecuencia de Medición	Frecuencia de Reporte	Valor Objetivo	Responsable
<i>Índice de Rotación</i>	$\frac{\text{Número de renuncias o despidos}}{\text{Número promedio de empleados}} \times 100\%$	<i>Mensual</i>	<i>Mensual</i>	<i><%</i>	Supervisor de GH

10. Registros

Código	Nombre	Responsable	Tiempo de Retención Temporal	Tipo de Documento
GH-FOR-001	Requerimiento de personal	Supervisor de Gestión Humana	Permanente	Lógico / físico
GH -FOR-002	Requerimiento de equipos de tecnología y comunicación	Supervisor de Gestión Humana	Permanente	Lógico / físico
GH-DPF-001	Descripción de perfil y funciones	Supervisor de Gestión Humana	Permanente	Lógico / físico
GH -FOR-003	Base de publicaciones de puesto anual	Supervisor de Gestión Humana	Permanente	Lógico
GH -FOR-004	Ficha de entrevista AD	Supervisor de Gestión Humana	Permanente	Físico
GH -FOR-005	Ficha de entrevista OP	Supervisor de Gestión Humana	Permanente	Físico
GH -FOR-007	Hoja Informativa	Supervisor de Gestión Humana	Permanente	Físico
GH-FOR-023	Ficha de personal seleccionado	Supervisor de Gestión Humana	Permanente	Físico
GH -FOR-026	Control de documentos del personal	Supervisor de Gestión Humana	Permanente	Físico
GH -FOR-011	Control de entrega de uniforme y equipo de protección personal	Supervisor de Gestión Humana	Permanente	Físico
GH -FOR-012	Registro de Inducción, Capacitación, Entrenamiento y Simulacros de Emergencia	Supervisor de Gestión Humana	Permanente	Físico

11. Historia de Cambios

Cambios históricos		
Versión	Modificación Realizada	Fecha de Emisión

12. Documentos relacionados

No existe algún documento relacionado con el procedimiento.

13. Anexos

Anexo N°001: Evaluaciones psicotécnicas

PUESTOS	EVALUACIONES
Jefatura de área	Grafología, wartegg,IC,
Administrativos	Grafología, wartegg,IC
Supervisores	Grafología, wartegg,IC
Mantenimiento-Taller	Grafología, wartegg,IC
Operario	Grafología, wartegg
Almacén	Grafología, wartegg
Chofer	Grafología, wartegg
Limpieza y Seguridad	Grafología, wartegg

PROCEDIMIENTO CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

ÍNDICE

PROCESO: GH-PR-002 “Capacitación del personal”

1. Áreas Participantes
2. Responsable por Área
3. Condiciones, Restricciones, Excepciones y Controles
- 3.1 Condiciones y Restricciones
4. Definiciones
5. Políticas Internas
6. Procedimiento
- 6.1 Descripción del Procedimiento General
- 6.2 Flujo grama del Proceso
7. Descripción del Procedimiento Detallado
8. Soporte Informático
9. Indicadores de Gestión
10. Registros
11. Historia de Cambios
12. Documentos relacionados

PROCESO: GH-PR-002 “Capacitación del personal”

1. Áreas Participantes

Gerencia General
Área involucrada para capacitación
Gestión Humana

2. Responsable por Área

Jefe de área: Es responsable de identificar las necesidades de capacitación de su personal, así como de participar de su entrenamiento, capacitación y/o desarrollo; evaluando el desempeño en el puesto y el cumplimiento del Plan Anual de Capacitación.

Supervisor de Gestión Humana: Es responsable de elaborar el Plan Anual de Capacitación, así como coordinar su ejecución y seguimiento a la eficacia del mismo. Es responsable de revisar, evaluar y comparar las propuestas de capacitación de las diversas áreas.

Asistente de Gestión Humana: Será responsable de coordinar el espacio, lugar y fechas de la capacitación, asimismo registrar y verificar las asistencias a las diversas capacitaciones, aplicar encuestas sobre la capacitación, y hacer la entrega de las constancias de participación.

Gerente General.- Tiene la autoridad de asignar los recursos necesarios para la capacitación y realizar la aprobación final del Plan Anual de Capacitación.

Instructor: Es aquella persona seleccionada para brindar la capacitación necesaria en la organización, esta persona puede ser interna o externa a la empresa.

3. Condiciones, Restricciones, Excepciones y Controles

3.1 Condiciones y Restricciones

- La participación de los colaboradores en capacitaciones que no guarden relación con el área deberán ser aprobadas previamente por el Jefe directo.
- Quedarán excluidos de las capacitaciones el personal que trabaja bajo régimen de honorarios.
- Cuando sea necesario se evaluará al personal acerca de los conocimientos y/o destrezas adquiridas en las capacitaciones.
- Cada instructor definirá el examen de capacitación a ejecutar, sea oral o escrito, en caso fuera pertinente.

- De ser necesario la organización emitirá una constancia de capacitación del módulo completo. Las capacitaciones externas deberán contar con constancia y/o certificación.

3.2 Excepciones

- No existen excepciones en este proceso.

4. Definiciones

Capacitación: Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una determinada actividad.

Entrenamiento: Aprendizaje a través de un conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y perfeccionar las habilidades psicomotoras y destrezas del personal, con el fin de incrementar su eficacia con los puestos de trabajo

Capacitación In House: Actividad diseñada exclusivamente para la empresa por una institución externa, y de ser posible desarrollada en las instalaciones de la misma.

Capacitación Interna: Actividad dictada y dirigida por Personal de la Empresa de acuerdo a un diagnóstico previo de necesidades.

Capacitación Externa: Actividad dictada y dirigida por Instituciones o Expositores Externos Charlas, Conferencias: Actividades de capacitación que tiene una duración menor o igual a cuatro (04) horas.

Competencias: Educación, formación, habilidades, actitudes y experiencias apropiadas, requeridas para el desempeño eficiente en el puesto de trabajo.

Cursos: Actividad de capacitación que tiene una duración de diez (10) a más horas, con emisión de certificados.

Evaluación de la eficacia: Medición de los resultados alcanzados por el trabajador en el desempeño de su puesto, como consecuencia de su Capacitación, entrenamiento y/o desarrollo.

Formación: Proceso en el cual el trabajador adquiere las habilidades necesarias para desarrollar el puesto.

Necesidades de Capacitación: Conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para alcanzar las competencias según el perfil requerido.

Plan Anual de Capacitación (PAC.): Documento que consolida de manera ordenada y sistemática las actividades de Capacitación, entrenamiento y/o desarrollo a llevarse a cabo en su período de vigencia.

Seminarios: Actividad de capacitación que tienen una duración mayor a cuatro (4) horas y

menor a diez (10) horas; de ser posible con emisión de certificados.

Talleres: Actividad de capacitación practica con aplicaciones dinámicas, que tiene una duración mayor a cuatro (4) horas y menor a diez (10) horas; de ser posible con emisión de certificados.

Constancia de participación y/o acreditación: documento expedido por la instancia que realizó el curso, a través del cual se comprueba que el trabajador ha participado y/o acreditado su capacitación.

Programa de capacitación: documento que contiene la presentación cronológica de las capacitaciones durante un periodo determinado.

5. Políticas Internas

- Todos los empleados de la empresa cuentan con acceso a las actividades de capacitación y formación, siempre que la actividad responda a una necesidad manifestada en el puesto que se encuentra desempeñando actualmente.
- El empleado que haya sido seleccionado entre todos los de su área para llevar una Capacitación Externa, replicará en una exposición el curso recibido a sus demás compañeros previa indicación del Gerente/Jefe de área.
- Ante toda capacitación, es requisito obligatorio la aprobación y asistencia perfecta al curso, caso contrario el costo total del mismo será asumido por el empleado.
- Los empleados que se encuentren beneficiados con Programas de Educación Continua, Post Grados u otros tendrán que firmar un Convenio que implica su permanencia en la Empresa por el doble del tiempo de duración del programa después de finalizado el mismo.
- Todo tipo de Capacitación, sea interna o externa, dictado al personal de nuestra empresa o terceros deberá ser comunicado de inmediato al área de GH para el registro respectivo en el Plan Anual de Capacitación.
- Si bien el PAC es la base para desarrollar la capacitación y/o entrenamiento, éste puede ser flexible en los siguientes aspectos:
 - Causas de fuerza mayor que no permiten la ejecución de algunos cursos considerados en el PAC, pudiendo en algunos casos ser sustituidos por otros con objetivos afines.
 - La programación de la capacitación es referencial ya que los Cursos o Seminarios de diversas instituciones pueden ser dictados en meses diferentes a los inicialmente programados.

- Las actividades de capacitación que no son cubiertas en un período, serán evaluadas para determinar su reprogramación en el siguiente Plan Anual de Capacitación.
- El área de Gestión Humana es responsable del seguimiento y control de la ejecución del plan y cumplimiento de los objetivos planteados en cada evento.

6. Procedimiento

6.1 Descripción del Procedimiento General

Objetivo

El objetivo del proceso es brindar al personal de la organización la capacitación adecuada competente para su mejor desempeño en sus funciones, registrando de manera adecuada y continua.

Alcance

El alcance de este procedimiento aplica para todos los colaboradores de MR1 que requieran adquirir nuevos conocimientos sobre su área o bien perfeccionarse en esta.

6.2 Flujo grama del Proceso

Proceso : Capacitación del personal

7. Descripción del Procedimiento Detallado

Ref. flujo	Responsable	Actividad	Detalle de la Actividad	Documento emitido
(1)	Supervisor de GH	Solicitar la identificación de necesidades de capacitación de personal	<p>El Supervisor de GH solicitará a todos los jefes de área la identificación de necesidades de capacitación de personal con el fin de evaluar las necesidades de cada área de trabajo, así como programar fechas en el plan y programa de capacitación anual.</p> <p>Enviaré el GH-FOR-009 para su respectivo llenado.</p>	<i>Matriz de Identificación de necesidades de capacitación (GH-FOR-009)</i>
(2)	Jefe de área	Identificar las necesidades de capacitación	<p>El jefe de área para generar la capacitación y entrenamiento del personal deberá identificar las necesidades por área, para ello tomará en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Si el cargo es nuevo y requiere entrenamiento. -Si existe creación o modificación de procesos y cambios tecnológicos. -Si hay un proceso continuo de aprendizaje orientado a la mejora de habilidades y conocimientos. - A las necesidades según los resultados de la evaluación de desempeño. - A la descripción de responsabilidades y funciones a cargo. 	N/A

(3)	Jefe de área	Elaborar la matriz de necesidades de capacitación y enviar a GH	<p>El Jefe de área deberá elaborar y enviar la matriz de identificación de necesidades de capacitación para la revisión al área de Gestión Humana</p> <p>Para ello las necesidades se registrarán en el formato Matriz de Identificación de necesidades de capacitación <i>GH-FOR-009</i>.</p>	<i>Matriz de Identificación de necesidades de capacitación (GH-FOR-009)</i>
(4)	Supervisor de GH	Revisar la propuesta y determinar tipo de capacitación	<p>El Supervisor de GH deberá revisar y evaluar la propuesta de capacitación por área.</p> <p>Para la determinación de las capacitaciones se deberá evaluar varios aspectos tales como: disponibilidad de horario de los instructores, tiempo de capacitación por tema, a quién estaría dirigido, actuación exitosa por capacitación. Asimismo, es necesario determinar si las capacitaciones serán internas o externas.</p> <p>Interna: Se identifica al personal experto que pueda realizar las capacitaciones, se revisa el currículo y se revisa las competencias del posible instructor que puedan atender las necesidades de formación.</p> <p>En caso se considere una capacitación externa el Supervisor de GH realizará el contacto con las instituciones o empresas expertas que brinden cursos de capacitación.</p>	N/A

(5)	Supervisor de GH	Elaborar el plan de capacitación	El Supervisor de GH elaborará un plan de capacitación en la cuál cada área que participará en el proceso, revisando la factibilidad de realizarlo de manera interna o externa.	<i>Plan y programa de capacitación (GH-FOR-013)</i>
(6)	Gerente General	Revisar la viabilidad y presupuesto de la capacitación	El GG deberá revisar la viabilidad de la capacitación anual y aprobar los temas a capacitar. De ser viable seguir con el proceso (7) En caso contrario, de ser necesario, se realizará el ajuste en el proceso (2).	N/A
(7)	Supervisor de GH	Elaborar la programación de fechas en el plan de capacitación	Aprobado el plan se deberá consignar fechas en las cuales se podrán llevar a cabo las capacitaciones e incluirlas en el plan y programa de capacitación anual.	<i>Plan y programa de capacitación (GH-FOR-013)</i>
(8)	Supervisor de GH	Coordinar e informar fechas de capacitación	El supervisor de GH coordinará e informará oportunamente el plan y programa de capacitación a las áreas correspondientes. En caso sea interna, se deberá coordinar un lugar adecuado si la capacitación se realiza dentro de las instalaciones de la empresa. En caso sea externa, se deberá informar oportunamente las fechas y lugar de capacitación.	N/A

(9)	Instructor	Realizar la capacitación y registrar asistencia	<p>El instructor deberá impartir la capacitación al personal sea interno/externo.</p> <p>Para capacitaciones internas se deberá tomar la asistencia del personal capacitado, registrándolo en la lista de asistencia de capacitaciones, para llevar el control de las mismas.</p>	<p><i>Registro de Inducción, Capacitación, Entrenamiento y Simulacros de Emergencia (GH-FOR-012)</i></p>
(10)	Instructor	Elaborar y ejecutar la evaluación referente al tema de capacitación.	<p>En caso la capacitación sea interna y el colaborador ha llevado alguna capacitación o entrenamiento previo se deberá aplicar un Cuestionario Previo a la Capacitación para conocer el grado de conocimiento y/o manejo en el tema a dictar.</p> <p>En caso el tema sea nuevo, solo se aplicará el cuestionario Post Capacitación con el fin de conocer las competencias y/o conocimientos adquiridos en la misma.</p> <p>Si la capacitación es externa, el instructor o entidad de capacitación emitirá una constancia de haber concluido satisfactoriamente la misma.</p>	<p><i>Cuestionario Pre Capacitación GH-FOR-023</i></p> <p><i>Cuestionario Post Capacitación GH-FOR-024</i></p>

(11)	Supervisor de Gerstión Humana	Revisar las capacitaciones y la eficacia	<p>El Supervisor de GH deberá revisar las asistencias y registrar los avances obtenidos por cada tema de capacitación que asista el personal.</p> <p>Revisará los cuestionarios Pre y Post Capacitación y algunas observaciones que puedan realizarse en el momento de la capacitación.</p> <p>El Supervisor de GH, enviará después de tres meses el formato para evaluar las competencias adquiridas por el colaborador.</p>	<i>Eficacia de la Capacitación GH-FOR-025</i>
(12)	Jefe de Área	Evaluar la Eficacia de la capacitación	<p>Después de tres meses de llevar la capacitación el personal será evaluado en el tema específico de capacitación por el Jefe o Responsable de área.</p> <p>En el formato se podrá indicar en caso las competencias no fueron adquiridas los motivos para poder trabajar en el desarrollo de las mismas.</p> <p>Posteriormente se enviará a GH para su revisión.</p>	<i>Eficacia de la Capacitación GH-FOR-025</i>
(12)	Supervisor de Gestión Humana	Revisar las capacitaciones	El Supervisor de GH, revisará la información recibida y lo archivará en el file de capacitaciones para registrar y actualizar todas las capacitaciones en las cuales participe el colaborador con el fin de evaluarlas posteriormente y/o incluir mejoras en el enfoque del Plan de Capacitación.	N/A
(13)	Supervisor/ Asistente de Gestión Humana	Elaborar y entregar constancia de capacitación	<p>De ser requerido en capacitaciones internas se deberá elaborar y entregar a cada participante una constancia de capacitación por modulo completo culminado.</p> <p>Si la capacitación se realiza externamente se solicitará a la institución la constancia del curso.</p>	<i>Constancia de capacitación</i>

8. Soporte Informático

El proceso se encuentra soportado por los siguientes sistemas informáticos:

- MS Office
- Correo

9. Indicadores de Gestión

<i>Indicador</i>	<i>Descripción</i>	<i>Frecuencia de Medición</i>	<i>Frecuencia de Reporte</i>	<i>Valor Objetivo</i>	Responsable
<i>Efectividad de las capacitaciones</i>	$\frac{\text{Nro de capacitaciones evaluadas con "satisfactoriamente"}}{\text{Nro total de personas capacitadas}} \times 100$	<i>Mensual</i>	<i>Mensual</i>	< %	Supervisor de GH

10. Registros

<i>Código</i>	<i>Nombre</i>	<i>Responsable</i>	<i>Tiempo de Retención</i>	<i>Tipo de Documento</i>
GH -FOR-009	Matriz de identificación de necesidades de capacitación	Supervisor de Desarrollo Humano	Permanente	Lógico
GH -FOR-013	Plan y Programa de capacitación	Supervisor de Gestión Humana	Permanente	Físico/Lógico
GH-FOR-012	Registro de Inducción, Capacitación, Entrenamiento y Simulacros de Emergencia	Supervisor de Gestión Humana	Permanente	Físico
GH-FOR-023	Cuestionario Pre Capacitación	Supervisor de Gestión Humana	Permanente	Físico/Lógico

GH-FOR-024	Cuestionario Post Capacitación	Supervisor de Gestión Humana	Permanente	Físico/Lógico
GH-FOR-025	Eficacia de la Capacitación	Supervisor de Gestión Humana	Permanente	Físico/Lógico

11. Historia de Cambios

<i>Cambios históricos</i>		
<i>Versión</i>	<i>Modificación Realizada</i>	<i>Fecha de Emisión</i>

12. Documentos relacionados

No existe algún documento relacionado con el proc

ANEXO 15: Evaluación

PROCEDIMIENTO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

ÍNDICE

PROCESO: GH-PR-003 “Evaluación del desempeño del personal”

1. Áreas Participantes.
2. Responsable por Área ;
3. Condiciones, Restricciones, Excepciones y Controles.
 - 3.1 Condiciones y Restricciones.
 - 3.2 Excepciones.
4. Definiciones
5. Políticas Internas.
6. Procedimiento.
 - 6.1 Descripción del Procedimiento General.
 - 6.2 Flujo grama del Proceso.
7. Descripción del Procedimiento Detallado.
8. Soporte Informático.
9. Indicadores de Gestión.
10. Registros.
11. Historia de Cambios.
12. Documentos relacionados.

PROCESO: GH-PR-003 “Evaluación del desempeño del personal”

1. Áreas Participantes

Gerencia General
Área de Gestión Humana
Área Evaluada

2. Responsable por Área

Supervisor de Gestión Humana: Es responsable de mantener los formatos de evaluación, programar fechas, comunicar a las diversas áreas evaluadas, entregar los formatos y explicar la dinámica de la evaluación de desempeño. Está encargado de analizar los resultados, así como y elaborar el informe correspondiente a la evaluación por cada colaborador.

Asistente de Gestión Humana:

Jefe de área: Es responsable de tomar la evaluación al personal a cargo, brindándole la retroalimentación sobre sus resultados.

3. Condiciones, Restricciones, Excepciones y Controles

3.1. Condiciones y Restricciones

- Si existe un nuevo ingreso de personal éste será evaluado por el inmediato superior en el periodo comprendido entre el 3er mes y 6to mes a partir de la fecha de ingreso, en este periodo de prueba se evaluará si cumple con las habilidades y/o tareas requeridas para el puesto.
- La Evaluación de desempeño será aplicada por el mismo colaborador y posteriormente por el jefe inmediato del evaluado.

Excepciones

- Quedan excluidos de las evaluaciones la Gerencia General.

3.1 Controles

- No aplican controles para este procedimiento.

4. Definiciones

- Evaluación de desempeño: Es una herramienta de gestión y un proceso sistemático y periódico que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de los colaboradores aportan al logro de los objetivos de la organización. Asimismo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.
- Retroalimentación: Proceso de compartir observaciones y sugerencias con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para mejorar el desempeño de una persona en la organización.

- Competencia: aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades.
- Evaluador: Persona de la empresa encargado de realizar las evaluaciones de desempeño, mayormente Jefe de Área y/o responsable de área.
- Evaluado: Persona con vínculo laboral con Plásticos Perú Alfa, la cual será cuantificada y calificada por medio de la evaluación de desempeño.
- Período de prueba: Es la etapa inicial del contrato de trabajo que tiene por objeto, apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones del trabajo.

5. Políticas Internas

- La evaluación de desempeño se aplicará a los colaboradores con un mínimo de 3 meses de antigüedad. La evaluación será aplicada con una periodicidad anual.
- La evaluación de desempeño se aplicará con el fin de conocer si el colaborador posee las competencias requeridas para la organización.
- Así mismo, todos los colaboradores que vayan a ser promovidos o trasladados a otro cargo deben ser previamente evaluados por su Jefe inmediato con el Visto Bueno del Jefe del Departamento y/o del Gerente del Área respectiva.
- Los criterios de evaluación serán tomados en base a los valores y competencias requeridos para la organización.
 - La retroalimentación al personal se debe dar en una condición respetuosa y cordial.
 - Ante cambios administrativos que alteren el orden jerárquico de la organización no se aplicará la evaluación de desempeño sino hasta el cumplimiento de seis meses de dicha administración.

6. Procedimiento

Descripción del Procedimiento General

Objetivo

El objetivo del proceso permite gestionar la evaluación del desempeño laboral en la organización, permite un intercambio formal entre las jefaturas y subordinados respecto a las fortalezas, debilidades y aspectos de mejora en las habilidades que requiere cada trabajador.

Permite conocer el nivel de dominio de las habilidades de cada persona que trabaja en la empresa.

Alcance

El alcance de este procedimiento aplica para todas las actividades y puestos de trabajo en la organización.

Flujo grama del Proceso

7. Descripción del Procedimiento Detallado

Ref. flujo	Responsable	Actividad	Detalle de la Actividad	Documento emitido
(1)	Supervisor de GH	Programar fechas de evaluación de desempeño	El Supervisor de GH deberá establecer un programa de evaluación de desempeño de todo el personal de la organización. Las fechas programadas serán semestralmente y deberán ser comunicadas a los responsables de cada área.	<i>Programa de evaluación de desempeño (GH-FOR-017).</i>
(2)	Supervisor de GH	Entregar formatos de Evaluación de desempeño	El Supervisor de GH deberá entregar los formatos de evaluación de desempeño del personal y explicar la dinámica de la evaluación.	<i>Evaluación de desempeño (GH-FOR-018).</i>
(3)	Jefe de área	Realizar evaluación del personal a cargo.	Cada Jefe de área solicitará al personal realizar la auto evaluación de su desempeño y posteriormente el mismo jefe directo calificará el desempeño del personal a su cargo.	<i>Evaluación de desempeño (GH-FOR-018).</i>

Ref. flujo	Responsable	Actividad	Detalle de la Actividad	Documento emitido
(4)	Jefe de área	Realizar sesión de feedback con personal a cargo	<p>El jefe de área será responsable de evaluar al personal a cargo y retroalimentar acerca de su desempeño, actitudes y comportamientos en su puesto de trabajo. Aquí se revisan el desempeño y los resultados alcanzados por el colaborador y por competencia evaluada.</p> <p>En caso sea necesario se llegarán a acuerdos y/o compromisos en caso alguna de las competencias se encuentre por debajo de lo esperado, esto deberá ser informado a GH para su consideración.</p> <p>Para la retroalimentación se deberá buscar un ambiente y un día indicado donde se pueda brindar la retroalimentación necesaria.</p>	N/A
(5)	Jefe de área	Entregar evaluaciones desarrolladas	El jefe de área deberá entregar el formato de evaluación lleno, el cuál debe ser firmado por el jefe y por el colaborador, y enviado al área de desarrollo humano que lleva el control de las evaluaciones de todos los colaboradores.	N/A
(6)	Supervisor de GH	Analizar resultados de la evaluación	El Supervisor de GH recibe las evaluaciones de desempeño y realiza el análisis de los resultados de las evaluaciones para poder elaborar el informe correspondiente.	N/A

Ref. flujo	Responsable	Actividad	Detalle de la Actividad	Documento emitido
(7)	Supervisor de GH	Elaborar informe de resultados de la evaluación	El Supervisor de GH elaborará el informe con los resultados de las evaluaciones de desempeño.	<i>Informe de evaluación de desempeño (GH-FOR-020)</i>
(8)	Supervisor de GH	Archivar evaluaciones	El Supervisor de GH archivará las evaluaciones e informes de desempeño aplicadas al personal en los files para su posterior revisión en caso sea necesario.	N/A
(9)	Supervisor de GH	Informar y tomar acciones acerca de la ED	<p>El Supervisor de GH informará los resultados del personal a Gerencia General y en caso sea necesario se tomará acciones respecto a los resultados de cada colaborador.</p> <p>Éstas acciones pueden orientarse a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento verbal/escrito por su buen desempeño 2. Promoción de puesto 3. Cambio de área. 4. Evaluar capacitaciones para reforzar competencias. 5. Y solo en caso necesario la desvinculación del colaborador. 	N/A

8. Soporte Informático

El proceso se encuentra soportado por los siguientes sistemas informáticos:

- MS Excel
- Mail

9. Indicadores de Gestión

<i>Indicador</i>	<i>Descripción</i>	<i>Frecuencia de Medición</i>	<i>Frecuencia de Reporte</i>	<i>Valor Objetivo</i>	<i>Responsable</i>
Porcentaje de evaluación de desempeño	$\frac{\text{Nro de colaboradores con resultados eficaces}}{\text{Nro total de colaboradores evaluados}} \times 100$	Semestral	Semestral	<%	Supervisor de GH

10. Registros

<i>Código</i>	<i>Nombre</i>	<i>Responsable</i>	<i>Tiempo de Retención Temporal</i>	<i>Tipo de Documento</i>
GH-FOR-017	Programa de evaluación de desempeño	Supervisor Gestión Humana	Permanente	Lógico
GH -FOR-018	Evaluación de desempeño	Supervisor Gestión Humana	Permanente	Lógico/Físico
GH -FOR-020	Informe de evaluación de desempeño	Supervisor Gestión Humana	Permanente	Lógico/Físico

11. Historia de Cambios

<i>Cambios históricos</i>		
<i>Versión</i>	<i>Modificación Realizada</i>	<i>Fecha de Emisión</i>

12. Documentos relacionados

- No existe algún documento relacionado con el procedimiento.

ANEXO 16: FICHA DE ENTREVISTA

RAZON SOCIAL		FECHA	
RUC		HORA	

I. DATOS PERSONALES									
Nombres y Apellidos									
DNI					Fecha de nacimiento				
Lugar de Nacimiento					Edad				
Estado civil					Número de hijos				
Dirección y Referencia									
Teléfono Fijo / Celular					E-mail				
II. FORMACIÓN									
Primaria		Secundaria		Técnico		Superior		Completo ☐ Incompleto	Ciclo ☐
Centro de Estudios									
Desde – hasta									
III. DATOS DE LA EXPERIENCIA LABORAL									
Nombre de la Empresa									
Tipo de empresa									
Cargo Ocupado									
Periodo de trabajo									
Sueldo Anterior									

Motivo de salida				
IV. MOTIVO DE EVALUACIÓN <i>(para ser llenado por GH)</i>				
Ingreso ☐	Re - Ingreso ☐		Desempeño ☐	
V. INFORMACIÓN ADICIONAL				
Recomendado por		¿Cuánto tiempo desea trabajar?		
Motivación para el cambio		Compromiso con la empresa		
VI. DATOS DE INGRESO				
Fecha de ingreso		Lugar de Trabajo		Área
Condición	Nuevo C/Experiencia ☐	Practicante ☐	Reingreso ☐	
Puesto de Trabajo				
Horario de Trabajo				
Remuneración				
Jefe Directo				