

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

Facultad de Ingeniería Administrativa e Ingeniería Industrial

CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA SSAYS, PUEBLO LIBRE, 2017

MODALIDAD:

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

PRESENTADO POR:

BACHILLER LUIS ENRIQUE CONDEZO MORALES

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE INGENIERO
INDUSTRIAL

2017

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de suficiencia profesional a mis padres Luisa Morales y Teodoro Condezo, pilares fundamentales en mi vida, con mucho amor y cariño, les dedico todo mi esfuerzo, en reconocimiento a todo el sacrificio puesto para que yo pueda estudiar, se merecen esto y mucho más.

A mis hermanos Jhor y Junior, quienes han sido mi inspiración para ser mejor cada día, más que hermanos son mis verdaderos amigos.

A Liz, por su apoyo y ánimo que me brinda para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales.

A Silvia, aunque ya no se encuentre físicamente conmigo, gracias por cuidarme y ser ese ángel que me guía siempre.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más,

Agradezco a la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, por haberme aceptado ser parte de ella y abrir las puertas para poder estudiar mi carrera, así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y apoyo para seguir adelante día a día.

Agradezco también a los asesores del trabajo de investigación por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, así como también haber tenido paciencia para guiarme durante el desarrollo del trabajo.

Mi agradecimiento también va dirigido a mis compañeros de la Empresa SSAYS, por su valiosa colaboración y asesoramiento a la realización del presente trabajo de investigación.

Y para finalizar, también agradezco a todos los que fueron mis compañeros de clase durante todos los ciclos de la universidad ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo moral han aportado un alto porcentaje a mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional.

INDICE GENERAL

CAPITULO I : MARCO TEÓRICO

1.1. Bases teóricas	1
1.1.1 Marco Conceptual Operacional	4
1.2 Antecedentes de la Investigación	10
1.3 Definición de Términos	15

CAPITULO II : PROBLEMA DE INVESTIGACION

2.1 Planteamiento del Problema	18
2.2 Formulación del Problema	20
2.2.1 Problema Principal	20
2.2.2 Problemas Específicos.....	20
2.3 Justificación e importancia	20
2.3.1 Justificación Teórica.....	20
2.3.2 Justificación Práctica.....	21
2.3.3 Justificación Metodológica	21
2.3.4 Justificación Económica.....	22
2.3.5 Justificación Social	22
2.4 Limitaciones	
2.4.1 Limitaciones de Tiempo	22
2.4.2 Limitaciones de Recursos	22
2.5 Objetivos.....	23
2.5.1 Objetivo General	23
2.5.2 Objetivos Específicos.....	23
2.6 Planteamiento hipotético	23
2.6.1 Hipótesis General.....	23
2.6.2 Hipótesis Específica.....	24

CAPITULO III : MARCO METODOLOGICO

3.1. Identificación de Variables	25
--	----

3.2. Definición Conceptuales de las Variables.	25
3.3. Metodología	26
3.3.1. Tipo de Estudio.	26
3.3.2. Diseño de Investigación	27
3.3.2.1 Población y Muestra.....	27
3.3.2.2 Técnicas, instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	28
3.3.3. Método de Investigación	31

CAPITULO IV : METODOLOGIA PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS

4.1 Alternativas de Solución.....	32
4.1.1 Evaluación 360°	32
4.1.2 Centro de Valoración	33
4.1.3 Gestión por Competencias.....	35
4.1.4 Gestión por Procesos.....	36
4.2. Recursos Humanos y Equipamiento	37

CAPITULO V : ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS

5.1 Análisis de la Situación Actual	39
5.1.1 Descripción General de la Empresa.....	39
5.1.1.1 Principales Clientes.....	42
5.1.1.2 Principales Competidores.....	43
5.1.1.3 Mapa de Procesos Generales	44
5.1.1.4 Objetivos de la Empresa	45
5.1.1.5 Organigrama General.....	46
5.1.1.6 Nivel de Ventas	49
5.1.2 Diagnóstico de la Problemática	50
5.1.2.1 Análisis Foda.....	50
5.1.2.2 Organigrama del área de Talento Humano	51
5.1.2.3 Productividad actual de área de Talento Humano	52
5.1.2.4 Determinación de las causas del Problema.....	53
5.1.2.5 Herramienta Causa – Efecto	53
5.2 Propuesta del Modelo de Gestión por procesos para el área de Talento Humano	55

5.2.1 Análisis y Descripción de Puestos.....	58
5.2.1.1 Analisis y Diagnóstico del Proceso Actual	58
5.2.1.1.1 Finalidad e Importancia	58
5.2.1.1.2 Aplicación del Cuestionario	60
5.2.1.2 Propuesta de Mejora	63
5.2.1.2.1 Estructura del Manual de Funciones	64
5.2.1.2.1.1 MOF propuesto para Jefe de Talento Humano	67
5.2.1.2.1.2 MOF propuesto para Supervisor de Mantenimiento y Limpieza	69
5.2.1.2.1.3 MOF propuesto para Operarios de Mantenimiento y Limpieza	72
5.2.1.2.2 Formato de Evaluacion de Eficacia del MOF	75
5.2.1.2.3 Indicador para el proceso de Análisis y Descripción de Puestos	76
5.2.1.2.3.1 Índice de Desempeño Laboral	76
5.2.2 Reclutamiento y Selección	77
5.2.2.1 Analisis y Diagnóstico del Proceso Actual	77
5.2.2.1.1 Descripción del proceso Actual de Reclutamiento y Selección	78
5.2.2.1.2 Proceso de Reclutamiento y Selección	79
5.2.2.1.2.1 Reclutamiento	80
5.2.2.1.2.2 Selección.....	81
5.2.2.1.2.3 Tiempos del Proceso.....	82
5.2.2.1.3 Diagnóstico del Proceso Actual	82
5.2.2.1.3.1 Pareto de Causas de demora de ingresos.....	84
5.2.2.2 Propuesta de Mejora	88
5.2.2.2.1 Control y Seguimiento de los Procesos	88
5.2.2.2.1.1 Procedimiento propuesto.....	89
5.2.2.2.1.2 Diagrama SIPOC – Mejora del Proceso	92
5.2.2.2.1.3 Desarrollo de indicadores	94
5.2.2.2.1.3.1 Indicador Selección a Tiempo.....	96
5.2.2.2.1.3.2 Indicador Tiempo de Búsqueda por Postulante	97
5.2.2.2.1.3.3 Indicador Tiempo de Respuesta de Cliente por Postulante....	98
5.2.2.2.1.3.4 Indicador Tiempo de Respuesta de Evaluación Psicolaboral.	99
5.2.2.2.1.3.5 Indicador Tiempo de Respuesta de Evaluación Médica.....	100
5.2.2.2.2 Base de Datos de referido	101
5.2.2.2.2.1 Diagrama SIPOC – Mejora del Proceso	101
5.2.2.2.2.2 Desarrollo de Indicadores.....	103
5.2.2.2.2.2.1 Indicador de cantidad de candidatos referidos.....	104

5.2.2.2.2.1	Indicador de Candidatos Claves referidos	105
5.2.2.3	Indicador para el proceso de Reclutamiento y Selección	106
5.2.2.3.1	Índice de Colaboradores que pasaron el Periodo de Prueba	106
5.2.3	Evaluación de Desempeño	107
5.2.3.1	Análisis y Diagnóstico del Proceso Actual	108
5.2.3.1.1	Formato Actual de Evaluación de Desempeño	108
5.2.3.1.2	Flujograma Actual de Evaluación de Desempeño	109
5.2.3.2	Propuesta de Mejora	110
5.2.3.2.1	Flujograma Propuesto de Evaluación de Desempeño	111
5.2.3.2.2	Formato Propuesto de Evaluación de Desempeño	114
5.2.3.2.2.1	Descripción del método	114
5.2.3.2.2.2	Aplicación del método	114
5.2.3.2.2.3	Guía para completar Formato evaluación de Desempeño	118
5.2.3.2.2.3.1	Formato Evaluación del desempeño	118
5.2.3.2.2.3.2	Resultados de la evaluación del desempeño	118
5.2.3.2.2.3.3	Fortalezas y Limitaciones	119
5.2.3.3	Indicador para el proceso de Evaluación de Desempeño	124
5.2.3.3.1	Índice de Personal Evaluado	124
5.2.4	Capacitación y desarrollo	125
5.2.4.1	Análisis y diagnóstico del proceso actual	125
5.2.4.1.1	Aplicación del Cuestionario	126
5.2.4.1.2	Flujograma y Programa de Capacitación Actual de Capacitación	130
5.2.4.2	Propuesta de Mejora	132
5.2.4.2.1	Flujograma propuesto de Capacitación y Desarrollo	133
5.2.4.2.2	Procedimiento propuesto	134
5.2.4.2.3	Propuesta de un Programa Anual de Capacitación	136
5.2.4.2.3.1	A partir de los resultados de la evaluación del desempeño	136
5.2.4.2.3.2	A partir de la apreciación directa de las personas	137
5.2.4.2.3.3	A partir de la identificación de brechas	138
5.2.4.2.4	Diagrama SIPOC – Mejora del Proceso	151
5.2.4.3	Desarrollo de indicadores	152
5.2.4.3.1	Indicador de Personal Capacitado	152
5.2.4.3.2	Indicador de Satisfacción y Eficacia del contenido del Plan	153
5.2.4.3.3	Indicador de Impacto de Plan de Capacitación y Desarrollo	154

5.2.4.4 Indicador para el proceso de Capacitación y Desarrollo.....	155
5.2.4.4.1 Índice de Cumplimiento de Capacitación y Desarrollo	155
5.2.5 Productividad.....	156
5.2.5.1 Indicador de eficiencia.....	156
5.2.5.2 Indicador de Eficacia	157

CAPITULO VI : DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

6.1 Resultados Esperados Globales del Modelo Propuesto.....	158
6.2 Resultados Esperados Globales del Modelo Propuesto.....	159
6.3 Resumen de Herramientas y/o Metodologías Utilizadas	160
6.4 Resumen de Fuentes de información.....	160

CONCLUSIONES	161
---------------------------	-----

RECOMENDACIONES	163
------------------------------	-----

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	165
---	-----

ANEXOS

Anexo 01. Matriz de Consistencia.....	168
Anexo 02. Matriz de Operacionalización de las Variables	169
Anexo 03. Cuestionario para Justificar Problemática existente	170
Anexo 04. Formato de Convocatoria.....	171
Anexo 05. Formato Ficha de Personal (Postulantes)	172
Anexo 06. Formato Evaluación Psicolaboral	173
Anexo 07. SSAYS en Bolsa Laboral de Lima.....	174

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1.1. Representación del Proceso.....	1
Gráfico 1.2. Esquema de Productividad	3
Gráfico 1.3. Modelo de Mapa de Procesos	16
Gráfico 1.4. Ejemplo de un Diagrama de Flujo.....	16
Gráfico 1.5. Partes del SIPOC	17
Gráfico 4.1. Evaluación 360°.....	32
Gráfico 5.1. Localización Geográfica de la Empresa SSAYS	41
Gráfico 5.2. Principales Clientes de la Empresa SSAYS.....	42
Gráfico 5.3. Principales Competidores de la Empresa SSAYS	43
Gráfico 5.4. Mapa de Procesos Generales	44
Gráfico 5.5. Organigrama General	46
Gráfico 5.6. Nivel de Ventas de la Empresa SSAYS	49
Gráfico 5.7. Organigrama del área de Talento Humano de la empresa SSAYS	51
Gráfico 5.8. Representación Gráfica del área de Talento Humano	54
Gráfico 5.9. Modelo de Gestión del Talento Humano.....	55
Gráfico 5.10. Mapa de Procesos Específicos.....	57
Gráfico 5.11. Modelo de encuesta de Eficacia del MOF.....	75
Gráfico 5.12. Índice de Desempeño Laboral	76
Gráfico 5.13. Actividades por etapas del proceso R&S	79
Gráfico 5.14. Porcentaje De Ingresos Vencidos (Enero – Mayo 2017)	83
Gráfico 5.15. Promedio De Ingresos Vencidos (Enero – Mayo 2017)	84
Gráfico 5.16. Pareto – Causas De Demoras En Ingresos De Personal.....	85
Gráfico 5.17. Actividades del Proceso de R&S	92
Gráfico 5.18. Diagrama del Proceso SIPOC para R&S.....	93
Gráfico 5.19. Índice de Selección a Tiempo.....	96
Gráfico 5.20. Índice de Búsqueda por Postulante	97
Gráfico 5.21. Índice Tiempo de Respuesta de Cliente por Postulante.....	98
Gráfico 5.22. Índice Tiempo de Respuesta de Evaluación Psicolaboral.....	99
Gráfico 5.23. Índice Tiempo de Respuesta de Evaluación Médica.....	100
Gráfico 5.24. Actividades del Proceso – Base de datos de Referido.....	101
Gráfico 5.25. Diagrama del Proceso SIPOC – Base de datos de Referido.....	102
Gráfico 5.26. Índice de cantidad de candidatos Referidos	104
Gráfico 5.27. Índice de Candidatos claves referidos	105

Gráfico 5.28. Indicador general para el proceso de R&S	106
Gráfico 5.29. Formato actual de Evaluación de Desempeño.....	108
Gráfico 5.30. Flujograma actual del proceso de Evaluación de Desempeño.....	109
Gráfico 5.31. Flujograma Propuesto para el proceso de Evaluación de Desempeño	111
Gráfico 5.32. Formato de Evaluación de Desempeño de Personal Operativo	120
Gráfico 5.33. Formato de Resultados de la Evaluación de Desempeño de Personal	122
Gráfico 5.34. Formato de Resultados de Evaluación de Desempeño por cliente.	123
Gráfico 5.35. Indicador general para el proceso de Evaluación de Desempeño.....	124
Gráfico 5.36. Flujograma actual del proceso de Capacitación y Desarrollo.....	130
Gráfico 5.37. Actual Programa Anual de Capacitación (PAC)	131
Gráfico 5.38. Flujograma Propuesto para el proceso de Capacitación y Desarrollo	133
Gráfico 5.39. Programa Anual de Capacitación (PAC) propuesto	140
Gráfico 5.40. Formato de Evaluación de Levantamiento de Necesidades	144
Gráfico 5.41. Formato de Plan de la Capacitación	145
Gráfico 5.42. Formato Presupuesto para Plan de la Capacitación	146
Gráfico 5.43. Evaluación de Eficacia de la Capacitación.....	147
Gráfico 5.44. Formato Encuesta de Satisfacción de la Capacitación	148
Gráfico 5.45. Formato Resultados de Encuesta de Satisfacción.....	149
Gráfico 5.46. Impacto de Plan de Capacitación y Desarrollo.....	150
Gráfico 5.47. Diagrama del Proceso SIPOC para C&D.....	151
Gráfico 5.48. Índice de Personal Capacitado	152
Gráfico 5.49. Índice de Satisfacción y Eficacia de la Capacitación	153
Gráfico 5.50. Índice de Impacto del Plan	154
Gráfico 5.51. Indicador general para el proceso de C&D	155
Gráfico 5.52. Indicador de eficiencia	156
Gráfico 5.53. Indicador de eficacia.....	157

INDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Temas de fuente de información por año de creación o actualización.....	30
Tabla 3.2. Expertos en Talento Humano.....	30
Tabla 4.1. Presupuesto de la Investigación.....	38
Tabla 5.1. Análisis FODA.....	50
Tabla 5.2. Nivel de Productividad.....	52
Tabla 5.3. Colaboradores Encuestados	59
Tabla 5.4. Resultados de la Encuesta.....	60
Tabla 5.5. Estructura del Manual de Funciones	64
Tabla 5.6. Juicio de Expertos.....	66
Tabla 5.7. Tiempos de Respuesta	82
Tabla 5.8. Requerimientos Dentro y Fuera de Plazo.....	83
Tabla 5.9. Causas de Demora en Ingresos de Personal	84
Tabla 5.10. Indicadores para el proceso de R&S.....	91
Tabla 5.11. Ponderación de Factores	115
Tabla 5.12. Calificación de Factores.....	116
Tabla 5.13. Colaboradores Encuestados - C&D.....	125
Tabla 5.14. Resultados de la Encuesta - C&D	125
Tabla 5.15. Evaluación de Indicadores Claves de Desempeño.....	136
Tabla 5.16. Apreciación directa de las Personas	137
Tabla 5.17. Identificación de brechas del Perfil	138
Tabla 5.18. Análisis comparativo de las expectativas y percepciones	139
Tabla 5.19. Resultados del Modelo Propuesto.....	158

INTRODUCCIÓN

El capital humano en los últimos años ha ocasionado mayor interés por parte de los empleadores y gerentes, ya que se ha tomado mayor consideración en las personas. Esto ha tomado tal desarrollo al ver el impacto y beneficio que sostiene para la empresa la adecuada gestión del personal.

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

De esta manera, llegamos a un punto de concentración, donde la necesidad de captar el talento humano de la manera más eficiente y rápida, y que éste se desarrolle en la empresa adecuadamente, impulsando un aumento en su productividad, facilita una ventaja competitiva a la empresa que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso, ya sea a corto como a mediano plazo.

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad mejorar la productividad en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, para ello se realizó un análisis de los procesos con que cuenta el área, esto permitió dar a conocer la ejecución de las actividades, y así detallar problemas que permitan la toma de decisiones en cuanto a la eliminación, creación o fusión de actividades en los procesos.

La Investigación fue realizada en base a dos fuentes de información: en el campo a través del uso de encuestas a una población definida de la empresa SSAYS y de manera virtual, búsqueda distinguida a través de artículos de información, revistas, libros y Tesis.

Esta realidad estudiada permitió generar una propuesta basada en la metodología de Gestión por Procesos, consiguiendo una visión integral en cada uno de sus procesos y sus deficiencias, realizando la investigación estructurada en capítulos.

En el Capítulo I, presenta el marco teórico que sustenta a este trabajo una descripción de las bases teóricas y los antecedentes de la investigación.

En el Capítulo II, presenta los aspectos generales de la investigación, estructurado como son el planteamiento y formulación del problema, seguida por la justificación e importancia, limitaciones, objetivos y planteamiento hipotético.

En el Capítulo III, presenta el marco metodológico, en la cual se identifica las variables, las definiciones conceptuales de las mismas y la metodología de la investigación.

En el Capítulo IV, se presenta la metodología para la solución de problemas, estructurado como alternativas de solución y recursos humanos de la investigación.

En el Capítulo V, presenta el análisis y presentación de resultados, la cual contiene el desarrollo de las propuestas de la presente investigación.

En el Capítulo VI, se presenta la discusión de los resultados de la investigación.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

PALABRAS CLAVE

- ✓ Gestión
- ✓ Procesos
- ✓ Productividad
- ✓ Talento Humano
- ✓ Eficiencia
- ✓ Eficacia

CAPITULO I

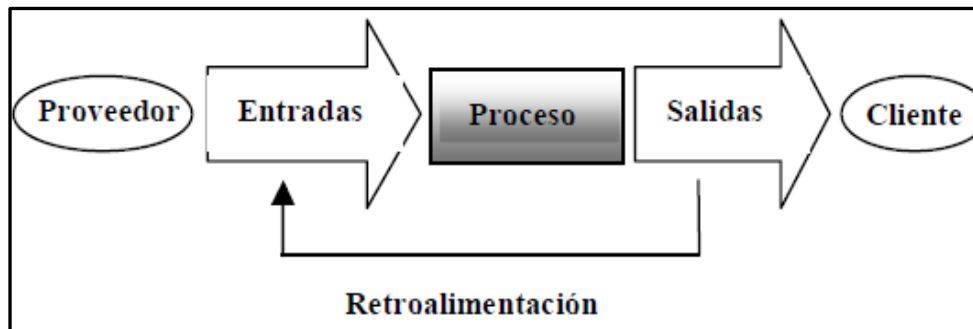
MARCO TEÓRICO

1.1. Bases teóricas

✓ *Gestión por Procesos*

Para Tatiana Valdez Gutiérrez, “un proceso es un conjunto de actividades, el cual tiene entradas, pasa por una transformación (se le agrega valor a las entradas) y se obtiene una salida.

Gráfico 1.1. Representación de un Proceso



Fuente: Tatiana Valdez (2009)

Del gráfico anterior, la Entrada: involucra recursos externos, incluyendo productos o salidas de otros productos; el Proceso: es el conjunto de actividades a las que se les agrega valor y; la Salida: consiste en los productos o servicios generados por el proceso. Esta Gestión se define entonces como un sistema de procesos, los cuales al identificarlos claramente, permiten alcanzar mayores niveles de satisfacción. Para su aplicación, es necesario el compromiso de los trabajadores y cambiar de una mentalidad tradicional a una horizontal”.¹

Según José Antonio Pérez Fernández de Velasco, define a la gestión por procesos, “Como la forma natural de organizar el trabajo, donde las ventajas de gestión por procesos son principalmente las que orientan a la empresa hacia al

¹ Tatiana Valdez, *Características de la gestión por procesos y la necesidad de su implementación en una empresa cubana*, Revista Ingeniería Industrial, Vol30 N°1, 2009

cliente, conociendo por qué y para qué se hacen las cosas para optimizar y racionalizar el uso de recursos, asimismo aporta una visión global de la organización y de sus relaciones internas, contribuyendo a realizar los costos operativos, que ayuda a la toma de decisiones, contribuyen a la reducción de tiempos y proporcionan la estructura, para que la cooperación exceda las barreras funcionales”.²

Para Carlos del Castillo y Claudio Vargas, “La gestión por procesos es una gestión por resultados; es decir, es una forma de organización diferente a la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización; los procesos así definidos, son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa el de la propia organización. Si los procesos llegan a ser efectivos y su gestión también, el conjunto debe acercar a la organización a los resultados esperados”.³

✓ *Productividad*

Según Rubén Huertas García y Rosa Domínguez Galceran, “La Productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción y los recursos utilizados para obtenerla. Estos recursos productivos, incluyen el factor, trabajo, capital y otros insumos como la tierra, energía, materias primas, recursos hídricos, entre otros”.⁴ La productividad de manera resumida, podría definirse como la relación entre lo producido y lo gastado en ello. Se puede expresar como:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad Producida}}{\text{Recursos Empleados}}$$

La productividad es el resultado de la buena o mala interacción de los recursos utilizados (humanos, logísticos, tiempo) para lograr un producto o servicio, es decir que con un mínimo gasto de recursos obtenemos productos o servicios en

² José Antonio Pérez Fernández de Velasco, *Gestión por Procesos*, ESIC Editorial, 4ta ed., 2010

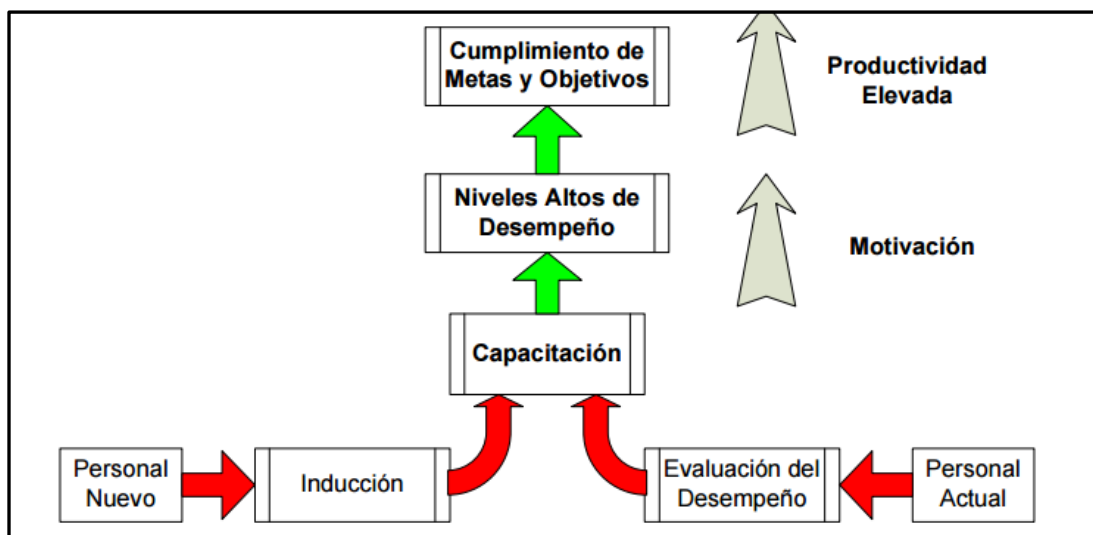
³ Carlos del Castillo y Claudio Vargas, *El proceso de gestión y el desempeño organizacional*, Revista Científica de América Latina y el caribe, 2009, pág. 57

⁴ Rubén Huertas y Rosa Domínguez. *Medición de la Productividad*. Decisiones Estratégicas para la Dirección de Operaciones en empresas de Servicios y Turísticas, UBe Editorial, 2012

cantidad y calidad, entonces la productividad será positiva para cualquier sector de la empresa.

Para Luis Sarries Sanz y Esther Casares García, “La productividad es el resultado de las acciones que se deben llevar para conseguir los objetivos de la empresa y un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos, los cuales se centran en la eficiencia y la eficacia. Dentro de la productividad existe una serie de términos que hay que tomar en cuenta: tecnología, organización, recursos humanos, relaciones laborales, condiciones de trabajo y calidad”.⁵

Gráfico 1.2. Esquema de Productividad



Fuente: Luis Sarries y Esther Casares (2008)

Según Alberto Fernández Cavada, “La productividad, vista desde una óptica empresarial es la relación entre la actividad productiva y los medios necesarios para conseguirla. Aunque su medición responde a criterios cuantitativos, utilizándose operaciones aritméticas del tipo dividir la cantidad de productos fabricados entre el gasto total de los recursos utilizados, lo cierto es que existen diferentes tipos de productividad y factores de impacto muy diversos, siendo el ambiente laboral uno de los principales. Cuando se habla de gestión de

⁵ Luis Sarries Sanz y Esther Casares García, *Productividad Total*, Buenas prácticas de recursos humanos, Editorial ESIC, 2008

la productividad, se tiende a pensar únicamente en procesos, lo cual es un error, puesto que la productividad es uno de los diferentes tipos o géneros de productividad, pero no el único. El activo más importante de una empresa son sus propios trabajadores. Está plenamente demostrada la existencia de una relación directa entre la motivación y satisfacción de los empleados y una mayor productividad. Por este motivo, es fundamental que desde la empresa se cuiden aspectos tales como: la consecución de un buen clima laboral, la correcta asignación de funciones, el cuidado de la salud laboral y la seguridad”.⁶

En síntesis, es posible afirmar a través de estos conceptos que la gestión por procesos es el conjunto de actividades que aplican las empresas para mejorar los procesos y satisfacer las necesidades del cliente, que al ser modelados y mecanizados otorga un valor agregado a sus productos o servicios, que finalmente producirá para la empresa un aumento en su productividad.

1.1.1 Marco Conceptual Operacional

La gestión por procesos, considera que la empresa sea un sistema ordenado de procesos y subprocesos, que interactúan entre sí, y tienen como fin la satisfacción de las necesidades del cliente. Esta metodología de análisis, es aplicada en las empresas para establecer en que procesos no se están obteniendo los resultados esperados y para proceder instantáneamente a mejorarlos o rediseñar sus procedimientos.

En la presente investigación, el área crítica es el área de Talento Humano, la cual consta de los siguientes procesos:

- Análisis y Descripción de puestos.
- Reclutamiento y Selección
- Evaluación de desempeño
- Capacitación y Desarrollo.

⁶ Alberto Fernández Caveda, *Productividad en los recursos humanos*. Consultor para la Dirección de Recursos Humanos, Grupo Wolters Kluwer, 2007

A continuación, se describirá la finalidad de cada uno de los procesos incluyendo la productividad, asimismo se dará a conocer los indicadores propuestos para cada uno de los procesos.

✓ *Análisis y descripción de puestos*

El análisis y descripción de puestos consiste en una serie de procedimientos los cuales tienen como objetivo conseguir información referente a las actividades relacionados al puesto, así como los requerimientos específicos los cuales deberán ser considerados cuando se trate de contratar personas para ocupar el puesto.

El indicador propuesto para este proceso será el siguiente:

$$\text{Índice de Desempeño laboral de nuevos colaboradores} = \frac{\text{Cantidad de Supervisores que marcaron 3 o 4}}{\text{Total de Supervisores que llenaron la encuesta}} \times 100$$

El objetivo de este indicador es detectar que porcentaje de los nuevos colaboradores conocen correctamente el MOF propuesto, y por ende han tenido un desempeño que supera las expectativas de sus responsables. Se realiza mediante encuestas de escala Likert en base a preguntas sobre su rendimiento, las cuales son respondidas por los supervisores.

✓ *Reclutamiento y Selección*

Es un procedimiento que tiene como finalidad dotar al personal de la empresa, respaldando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que implica incorporar a nuevas personas a la empresa.

El indicador propuesto para este proceso será el siguiente:

$$\text{Colaboradores que han pasado Período de prueba} = \frac{\text{Cantidad de Colaboradores que han pasado periodo de prueba}}{\text{Cantidad de colaboradores reclutados}} \times 100$$

El periodo de prueba varía dependiendo de las funciones del puesto, mientras mayores sean los riesgos que impliquen desenvolverse en ella, la holgura para el tiempo de aprendizaje será correlativa.

Una de las responsabilidades del área de Talento Humano es asegurar que se reclute y seleccione al mejor postulante que pueda desempeñar el cargo con normalidad, por ende, medir el porcentaje de colaboradores que pasaron el periodo de prueba (3 meses), está relacionado a cuan óptimo el área de reclutamiento y selección incorpora a colaboradores que superen con éxito el periodo de prueba.

Asimismo es muy útil para conocer si los perfiles de puestos están bien definidos, si el reclutamiento está siendo eficaz, tanto los procesos como los canales. Es fundamental conocer las causas por las cuales este índice puede aparecer como alto para la empresa ya que en el supuesto de alcanzar metas de disminución de días puede cometerse el error de contratar de una manera empírica sin que la persona cubra los requisitos generando una afectación a los demás indicadores, sobre todo el índice de rotación.

✓ *Evaluación de desempeño*

La evaluación del desempeño es un proceso de gestión en el que los objetivos y competencias de una empresa son transmitidos y representados en una plan de acción que a través de un seguimiento continuo que asegure el excelente desempeño de las personas, respalde las expectativas de desarrollo y sirva de guía en el desarrollo profesional de cada una de las personas de la empresa.

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite determinar el grado de cumplimiento y logro de las tareas asignadas a cada persona de manera que sirve de guía para el desarrollo profesional de las personas en base al establecimiento de los puntos fuertes y débiles los cuales hay que potenciar y reforzar para alcanzar el desempeño deseado en el personal.

El indicador propuesto para este proceso será el siguiente:

$$\text{Personal Evaluado} = \frac{\text{Cantidad de Colaboradores evaluados}}{\text{Total de colaboradores programados para evaluación}} \times 100$$

El objetivo de este indicador es conocer el % de personal que ya ha sido evaluado. Con ello se mide la eficacia del programa, es decir si se está logrando abarcar a toda la cantidad programada.

“Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad”.⁷

✓ *Capacitación y desarrollo*

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

El indicador propuesto para este proceso será el siguiente:

$$\text{Cumplimiento del Plan de Capacitación y Desarrollo} = \frac{\text{Cantidad de Capacitaciones realizadas}}{\text{Total de capacitaciones citadas en el Plan}} \times 100$$

El objetivo de este indicador es verificar que se esté llevando a cabo el plan de Capacitación y Desarrollo en todos los clientes internos y externos de la empresa, y que al finalizar el Plan, verificar que la mayoría de sus programas de capacitación y desarrollo se hayan realizado correctamente.

✓ *Productividad*

⁷ Grateron José, G. Oliveros Mary, Martínez Luz, Zambrano Nohemí, Coronado Francis, Anteliz Esglin. 1 de marzo 2009 < <http://google.over-blog.es/article-28508652.html>>

Por otro lado, para mejorar la productividad determinará mediante la eficiencia y eficacia, estos dos tipos de definiciones hacen mención a los resultados generados en razón a los recursos utilizados para lograr estos resultados, siendo los medios por los cuales las organizaciones evalúan su desempeño.

La eficacia se distingue de la eficiencia en el sentido que la eficiencia hace alusión en la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia hace referencia en la capacidad para lograr un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos. Podemos ser eficientes sin ser eficaces y podemos ser eficaces sin ser eficientes. Lo ideal sería ser eficaces y a la vez ser eficientes.

- *Eficiencia*

La eficiencia es una medida de uso de los recursos en el logro de resultados. La eficiencia es la relación entre los resultados que logra y el costo de los recursos necesarios. Mide el comportamiento interno de la empresa en términos de recursos consumidos y procesos utilizados para lograr los objetivos preestablecidos, es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

El indicador propuesto será el siguiente:

$$\text{Vinculación de Personal dentro del Tiempo Establecido} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de requerimientos cubiertos por personal dentro del tiempo máximo establecido (6 días hábiles) que pasaron el periodo de prueba (3 meses)}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de requerimientos}} \times 100$$

Este indicador servirá para medir la eficiencia en cuanto a las respuestas de solicitudes de incorporación de nuevos colaboradores, de acuerdo con los requerimientos y las necesidades del servicio en cada uno de los clientes con que cuenta la empresa, sin presentarse errores por parte de la gestión de Talento Humano, y en los períodos de tiempo establecidos por la normatividad vigente.

Además medirá la eficiencia de los procesos de selección, calidad de candidatos, eficiencia de las fuentes de reclutamiento, ajuste de personal con relación al puesto, calidad de la capacitación y desarrollo, entre otros.

- *Eficacia*

La eficacia es una medida de logro de resultados. En términos económicos de una empresa se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad a la sociedad a través de sus productos (bienes o servicios). Es la capacidad de un sistema para obtener resultados, sin preocuparse por los recursos que se debe invertir para ello pretende medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

El indicador propuesto será el siguiente:

$$\text{Vinculación de Personal} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de requerimientos cubiertos por personal}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de requerimientos}} \times 100$$

Este indicador servirá para medir la eficacia en cuanto a las respuestas de solicitudes de incorporación de nuevos colaboradores, de acuerdo con los requerimientos y las necesidades del servicio en cada uno de los clientes con que cuenta la empresa, sin presentarse errores por parte de la gestión de Talento Humano.

1.2 Antecedentes de la Investigación

Luego de investigar y analizar las diversas fuentes bibliográficas relacionadas con el presente tema de estudio, se han encontrado las siguientes referencias:

LEANDRO Aliaga Oliver Antonio. Propuesta de un modelo de gestión del Talento Humano aplicado en las mypes de calzado peruanas como ventaja competitiva que les permita, por medio de la gestión por procesos y asociatividad, mejorar la productividad para abastecer pedidos de gran envergadura. Tesis (Título de Ingeniero Industrial). Universidad Peruana de Ciencias Aplicada, Carrera de Ingeniería industrial, 2014. El proyecto de investigación tuvo como propósito realizar una investigación dirigida al estudio de las medianas y pequeñas empresas (mypes) del sector productor de calzado en Lima, Perú. El estudio consta de varias etapas. La primera de ellas consiste en la recolección de información proveniente directamente de las mypes a través de visitas y encuestas realizadas con el propósito de realizar un diagnóstico de la situación actual que vienen registrando dichas empresas. Luego, a través del empleo de dicho análisis y mediante la aplicación de modelos y conceptos relacionados con la gestión del Talento Humano, se continuará con la elaboración de un modelo que pueda atender los problemas que usualmente caracterizan a este tipo de empresas. El modelo propuesto recibe el nombre de modelo de Desarrollo del Talento Humano, el cual incluye procesos claves, estratégicos y de soporte orientados al desarrollo de mano de obra calificada. Como conclusión, la propuesta permitirá mitigar los problemas que afectan a este tipo de empresas desde la perspectiva de los recursos humanos, a través de su implementación, junto con conceptos complementarios como el modelo de desarrollo de competencias. La tesis servirá de guía para la elección de indicadores a utilizar en la investigación, en base a los problemas que se puedan presentar y el beneficio ofrecido por cada una de ellas.⁸

⁸ Oliver Antonio Leandro Aliaga, *Propuesta de un modelo de gestión del talento humano aplicado en las mypes de calzado peruanas*, Tesis Universidad Peruana de Ciencias Aplicada, Facultad de Ingeniería Industrial, 2014, p.6

CANCINO Espinoza Eduardo Daniel, RUELAS Príncipe Cinthia Daniela. Mejora de Procesos de Gestión en una empresa de Servicios de Mantenimiento y Limpieza Industrial. Tesis (Título de Ingeniero Industrial). Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería, 2014. La investigación tuvo como principal objetivo definir, diagnosticar, proponer y evaluar mejoras a los procesos de una empresa que brinda servicios de mantenimiento y limpieza industrial de 20 años en el mercado. En los últimos 5 años, la empresa ha aumentado su demanda y por lo tanto, ha crecido de forma acelerada y desordenada. Esto implica que a la fecha la mayoría de sus procesos no estén definidos y tengan una gestión deficiente de sus recursos, principalmente mano de obra, herramientas e insumos. Para el desarrollo de la investigación, se realizaron visitas quincenales durante un periodo de 4 meses y reuniones con los responsables de las áreas de Logística, Seguridad y Recursos Humanos para recopilar la información necesaria para definir los procesos de la empresa, e identificar los más críticos y de mayor impacto económico. Como resultado, se realizaron propuestas para reducir costos logísticos, optimizar los procesos de abastecimiento y almacenamiento de insumos, incrementar el nivel de satisfacción del cliente con respecto a la calidad del servicio y reducir el índice de accidentes y riesgos de seguridad en el trabajo. La tesis servirá como guía para el análisis actual y futuro de la empresa.⁹

GARATE Gonzales Ana Cristina, DIAZ Andrade María Angélica. Propuesta de Gestión por Procesos para la Subgerencia de Talento Humano de la empresa Etapa EP. Tesis (Título de Ingeniero Industrial). Universidad del Azuay, Facultad de Ciencias e Ingeniería, Ecuador 2014. El proyecto de investigación tuvo como finalidad elaborar una propuesta de mejoramiento continuo aplicable al área de Desarrollo y Talento Humano de la empresa Pública Municipal Etapa EP, lo que se pretende es simplificar los procesos que la componen, al decir esto, no se debe entender que se desea simplificar su alcance o su propósito, sino la parte operativa del proceso, para así facilitar la realización del trabajo de los colaboradores y poder mejorar el macro proceso. La segunda etapa de se

⁹ Eduardo Daniel Cancino Espinoza y Cinthia Daniela Ruelas Príncipe, *Mejora de Procesos de Gestión en una empresa de Servicios de Mantenimiento y Limpieza Industrial*, Tesis Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería, 2014, p.8

denomina gestión de procesos, cuya finalidad es analizar y gestionar los procesos o los aspectos que se crean convenientes y cuya incidencia en el funcionamiento del macro proceso sea relevante. A esta fase se la considera como la fase creativa, pues la cantidad de herramientas de gestión que existen y al igual que sus aplicaciones, permiten al gestor combinarlas de la mejor manera que sea conveniente. Finalmente como complemento y apoyo se elaboraron instructivos para los procesos de desarrollo y Talento Humano de la organización, lo que se espera con la implementación de estos instructivos es que se disminuya el desperdicio de tiempos mal utilizado dentro de los procesos. La tesis servirá de guía para la elección de instructivos a utilizar en la investigación.¹⁰

PONCE Herrera Katherine Cecilia. Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil. Tesis (Título de Ingeniero Industrial). Universidad Peruana de Ciencias Aplicada, Carrera de Ingeniería industrial, 2016. El tema desarrollado en el trabajo de tesis es la Propuesta de implementación de Gestión por Procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil. Así, la pregunta de investigación indaga si ¿Es posible incrementar los niveles de productividad a través de la Gestión por Procesos? La hipótesis del presente trabajo sostiene que la implementación de la Gestión por Procesos facilitará la reducción del producto no conforme y la preservación de un sistema de mejora continua para incrementar los niveles de productividad. En la tesis se describe los conceptos de la Gestión por Procesos, los principios para la aplicación, la clasificación de los procesos, las acciones para la implementación, los roles y organismos que gestionan la implementación, así como las herramientas de diagnóstico y de mejora continua para implementarla y se presentan casos de éxito de la aplicación de la Gestión por Procesos en la empresa. Esta información es utilizada para realizar la propuesta de solución. Como conclusión, se considera que un alcance de este trabajo es demostrar que la implementación de la Gestión por Procesos facilitará la reducción del producto re procesado por el defecto “Fuera de tono” y la preservación de un sistema de mejora continua para incrementar los niveles de

¹⁰ Ana Cristina Garate Gonzales y María Angélica Díaz Andrade, *Propuesta de Gestión por Procesos para la Subgerencia de Talento Humano de la empresa Etapa EP*, Tesis Universidad del Azuay, Facultad de Ingeniería Industrial, Ecuador 2014, pp. 6-12

productividad. La tesis servirá de guía para reforzar los conceptos involucrados en ello.¹¹

QUINTERO Perea Jaime, GONZÁLEZ Pabón Julián Alberto. Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos para mejorar La Productividad del área de Producción de la Empresa Ladrillera la Ximena. Tesis (Título de Ingeniero Industrial). Universidad San Buenaventura, Facultad de Ingeniería, Colombia 2013. El proyecto de investigación tuvo como objetivo principal elaborar una propuesta de un modelo de gestión por procesos para elevar la productividad del área de producción, con el objeto de mejorar su situación actual y posicionarse en el mercado. En la propuesta desarrollada se incluye métodos y herramientas que la ladrillera La Ximena no dispone en su actual funcionamiento para poder adoptar la filosofía de servicio al cliente y estandarizando sus procesos de producción en base a mejoramiento de la gestión. Queda establecida en base a lineamientos claros y documentados; que de realizarse su implementación bajo decisión de la alta dirección, permitirá a la ladrillera La Ximena verse en un inmerso proceso de mejora continua. Como resultado, la documentación y estandarización de sus procesos lograran que la ladrillera cumpla con las propuestas de Gestión de procesos y puedan tener una medición de cada uno de sus procesos. Mediante este estudio se emitieron criterios, recomendaciones y conclusiones con respecto a mejorar la productividad del área de producción de la ladrillera a través de gestión por procesos. La tesis servirá de guía para la elección de indicadores de productividad a utilizar en la investigación, en base a los problemas que se puedan presentar y el beneficio ofrecido por cada una de ellas.¹²

RIOS Calderón Carlos Alberto. Proyecto de Mejoramiento del Departamento de Recursos Humanos en una empresa Consultora y de Ingeniería. Tesis (Título de Ingeniero Industrial). Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ingeniería Industrial, 2013. El proyecto de investigación tuvo como objetivo

¹¹ Katherine Cecilia Ponce Herrera, *Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil*, Tesis Universidad Peruana de Ciencias Aplicada, Carrera de Ingeniería industrial, 2016, p.9

¹² Jaime Quintero Perea y Julián Alberto González Pabón, *Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos para mejorar La Productividad del área de Producción de la Empresa Ladrillera la Ximena*, Tesis Universidad San Buenaventura, Facultad de I. Industrial, Colombia 2013, p.10

principal analizar los elementos que permitan elevar el nivel de productividad del recurso humano a través de la incorporación de teorías psicológicas. La teoría Y es la teoría administrativa que desarrolla la empresa, lo que contribuye a que la productividad pueda ir en aumento. La teoría y afirma que el punto de vista del personal de la empresa es positivo y que puede instituirse afirmaciones como los trabajadores ingresan a la empresa motivados, con potencial de desarrollo y capacidad de asumir responsabilidades, por consiguiente la empresa debe trabajar en fomentar y desarrollar estas características. Otro parámetro importante que debe establecerse y medirse para lograr un aumento de la productividad del recurso humano es una evaluación de equidad. Esta teoría se conforma por una serie de hipótesis que se relacionan a través de la percepción de la justicia, siguen esta teoría, la lucha por lo que se considera justo o equitativo es un elemento que motiva al personal. Se concluyó que la motivación y la capacitación del recurso humano son los mejores instrumentos para elevar la productividad de la empresa. Es necesario efectuar, constantemente y darle seguimiento, a los estudios para conocer los niveles del personal para conocer la eficacia de los instrumentos utilizados. La tesis servirá de guía para la elección de indicadores de productividad a utilizar en la investigación.¹³

KOLAR, Jiri. The adoption of Business Process Management in Small and Medium Enterprises. Masaryk University, Czech Republic 2014. El proyecto de investigación tuvo como objetivo principal proponer un modelo de gestión impulsado por procesos. Con el tiempo, BPM se ha adoptado con éxito en muchas grandes empresas, Pero muy raramente en el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYME). Existen varios obstáculos conocidos que hacen que la expansión de BPM en el sector de las PYME sea problemático. Este trabajo aborda los problemas seleccionados y presenta soluciones para superar estos obstáculos. Esta realidad estudiada permitió generar una propuesta basada en la metodología de Gestión por Procesos, obteniendo una visión sistémica e integral de cada uno de sus procesos y sus deficiencias, realizando la investigación estructurada en capítulos. Se ha desarrollado un diagnóstico de los

¹³ Carlos Alberto Ríos Calderón, *Proyecto de Mejoramiento del Departamento de Recursos Humanos en una empresa Consultora y de Ingeniería*, Tesis Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ingeniería Industrial, Guatemala 2013, pp. 7-12

procesos logísticos siendo estos claves para el desarrollo de las actividades, luego se elaboró tablas con la descripción de los procesos, en la discusión se ha desarrollado el objetivo general, lo cual es elaborar una Propuesta de un modelo de gestión por procesos, basada en la implementación de la metodología de Gestión por procesos, consecutivamente los objetivos específicos fueron: Diagnosticar la situación actual de sus procesos, rediseñar y controlar los procesos de la empresa, la discusión se ha organizado en resultados-objetivos-problema. Así mismo se elaboró la estructura organizacional, se estructuraron los procesos y se establecieron indicadores de gestión. La tesis servirá para reforzar los conceptos involucrados en ello.¹⁴

1.3 Definición de Términos

Competencia: El termino competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas, comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.¹⁵

Desempeño laboral: Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.¹⁶

Gestión: Es el correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización.

Proceso clave: Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos.

Productividad: Es la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

¹⁴ Jiri Kolar, *The adoption of Business Process Management in Small and Medium Enterprises*, Masaryk University, Republica Checa 2014, pp.4-8

¹⁵ Martha Allens, *Gestión por Competencias*, 1ra edición 2005, p.96

¹⁶ EcuRed. 11 de septiembre de 2017. < https://www.ecured.cu/Desempeño_laboral>

Se dará breves definiciones sobre algunas de las herramientas más resaltantes de la gestión por procesos, con el motivo que se hagan conocidos los términos a emplear.

Mapa de Procesos: Es una representación gráfica que permite poder observar de manera práctica los procesos y la relación entre ellos. Gracias a esta herramienta es más sencillo describir, analizar y mejorar los procesos.

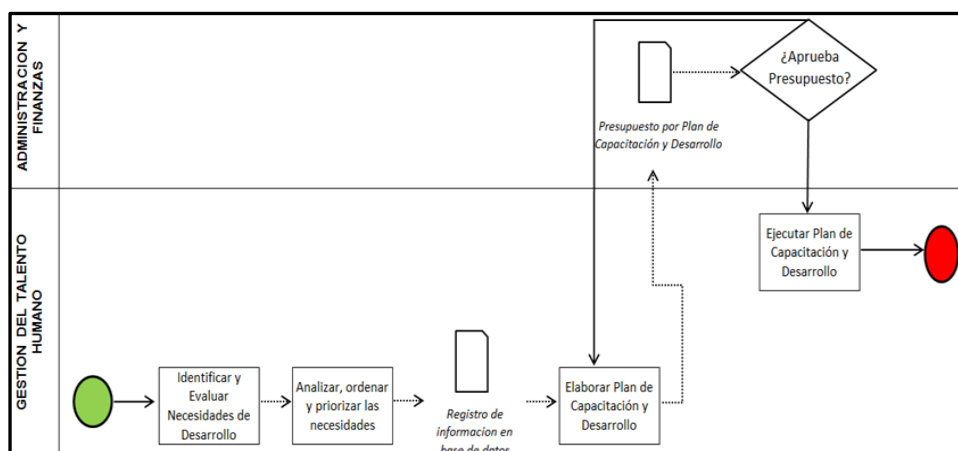
Gráfico 1.3. Modelo de Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración Propia

Diagramas de Flujo: Ofrecen un mayor nivel de detalle de las actividades de un proceso, al igual que los mapas de procesos se reflejan de manera visual, pero la diferencia está en que muestra la relación de las actividades y cómo se consigue el logro de los objetivos del proceso.

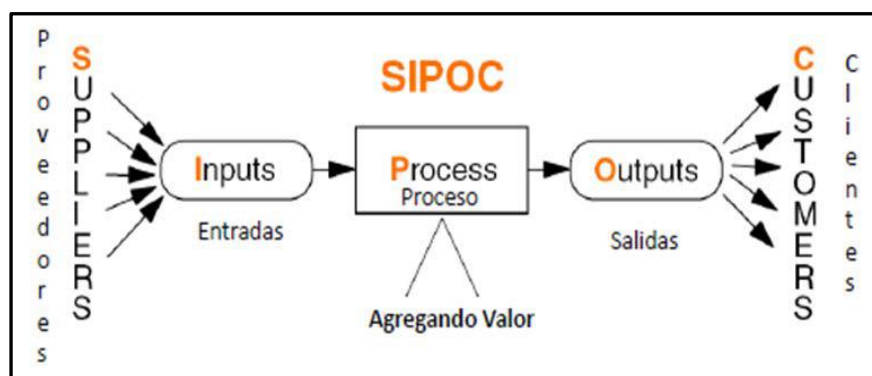
Gráfico 1.4. Ejemplo de un Diagrama de Flujo



Fuente: Elaboración Propia

SIPOC: Son las abreviaciones en inglés de Suppliers-Input-Process-Output Customer, es una herramienta muy utilizada tanto en la gestión por procesos, permite ordenar los procesos de forma sencilla, cuyo procedimiento consiste en la identificación de los proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes.¹⁷

Gráfico 1.5. Partes del SIPOC



Fuente: Jaime Beltrán (2009)

Procedimientos: Es una herramienta básica que establecen los mecanismos principales para el desarrollo de la empresa. Estos manuales detallan las actividades que deben desarrollarse de acuerdo a cada proceso.

Diagrama de Pareto: El diagrama de Pareto parte de la situación de que solo unas cuantas causas generan la mayor parte de los problemas, como se señala el enunciado: “la ley 80-20, es decir, el 20% de las causas ocasionan el 80% de los fenómenos”.¹⁸

Diagrama Causa – Efecto: Es conocido como el diagrama de espina de pescado o diagrama de Ishikawa, este nos da la habilidad de organizar y dar categorías a los problemas observados. De esta manera, nos da una organización gráfica y una visualización de problema, efecto y causas.¹⁹

¹⁷ Jaime Beltrán Sanz, *Diagrama de Pareto*. Guía para una gestión basada en procesos, Serie Procesos y Métodos, Editorial IAT, 2009

¹⁸ Mujeres de Empresa. 11 de septiembre de 2017. < <http://www.mujeresdeempresa.com/8020-el-diagrama-de-pareto-en-la-toma-de-decisiones/>>

¹⁹ Wikipedia. 22 de Noviembre de 2015. < https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa>

CAPITULO II

PROBLEMA DE INVESTIGACION

2.1 Planteamiento del Problema

La empresa SSAYS con una trayectoria de más de veinte años, ha orientado su esfuerzo hacia formación de personas que garantice un servicio de calidad. Su mayor preocupación a lo largo del tiempo ha sido contar personal suficiente y preparado que garantice mejorar la productividad; dejando de lado la gestión del recurso humano de las áreas administrativas y de servicios de la empresa.

Con referencia al área de Talento humano, se puede adelantar que si bien esta desarrolla sus actividades acorde a las necesidades de la empresa; son limitadas las acciones que se realizan en busca de promover el desarrollo de las capacidades y habilidades del recurso humano, que les permita alcanzar la excelencia en su productividad. La gestión del Talento Humano se realiza sin tomar en cuenta procesos que garanticen contar con personal capacitado y comprometido con la empresa. Existen personas las cuales no se ajustan al perfil profesional necesario para desempeñar el puesto, esto debido a que no existen manuales de análisis y descripción de puestos que hayan sido utilizados para los procesos de reclutamiento y selección de personal, trayendo como consecuencia un bajo desempeño laboral.

La inexistencia de parámetros que especifiquen los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el personal de servicios es un limitante para que el proceso de selección provea la persona que garantice un desempeño excelente en sus labores y estas sean eficientes. El proceso de selección de personal se ha venido realizando sin contar con los instrumentos necesarios, que permitan seleccionar aquellas personas que tengan mayor potencial, si no que se ha dado paso a quienes posean las características básicas sin que se ajusten a la verdadera realidad de las necesidades de la empresa.

Asimismo, aun no se definen los canales de reclutamiento (Internet, diario ó Bolsas Laborales), debido a que si anuncian la convocatoria de personal en un canal, ya no se publicaría la convocatoria en los otros 2 canales restantes, trayendo como consecuencia falta de postulantes. Es por ello que existe una demora con el cumplimiento de los requerimientos en el tiempo establecido.

La evaluación de desempeño laboral del personal es vista como un trámite más que hay cumplir, sus resultados no son utilizados para detectar necesidades de capacitación, tampoco para realizar ningún tipo de incentivo que sirva para motivar al personal; por el contrario estos resultados son archivados y no se les da el uso adecuado que beneficie a la empresa y a las personas. Para la evaluación del desempeño se utiliza únicamente un formato básico, no se utiliza ningún otro instrumento que permita obtener apreciaciones del desempeño de la persona por parte de sus compañeros, clientes internos y externos. En general los resultados de la evaluación del desempeño son buenos pero pueden llegar a ser excelentes si se identifican aspectos que se pueden reforzar y desarrollar en las personas.

Las actividades realizadas para el fortalecimiento de conocimientos y comportamientos escasamente apoyan al mejor desenvolvimiento del personal en el ámbito laboral, debido a que el proceso de capacitación no se ha implementado adecuadamente, por la falta de una metodología para realizar el diagnóstico que responda a las necesidades reales de los colaboradores.

Para concluir, la empresa no cuenta con los instrumentos suficientes que permitan realizar los procesos de análisis y descripción de puestos, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño y capacitación y desarrollo. Es por ello, que la empresa Salubridad Saneamiento Ambiental y Servicios (SSAYS), necesita mejorar su recurso humano, debido a que la clave de gestión del Talento Humano no está dada por la cantidad de recurso, sino por la calidad de quienes constituyen y hacen parte de la empresa.

2.2 Formulación del Problema

2.2.1 Problema Principal

- ¿Cómo la propuesta de un modelo de gestión por procesos mejora la productividad en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017?

2.2.2 Problemas Específicos

- ¿Cómo la propuesta de un modelo de gestión por procesos mejora el análisis y descripción de puestos en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017?
- ¿Cómo la propuesta de un modelo de gestión por procesos mejora el Reclutamiento y Selección en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017?
- ¿Cómo la propuesta de un modelo de gestión por procesos mejora la evaluación de desempeño en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017?
- ¿Cómo la propuesta de un modelo de gestión por procesos mejora la Capacitación y Desarrollo en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017?

2.3 Justificación e importancia

2.3.1 Justificación Teórica

La presente investigación permitirá aplicar un modelo basado en la gestión por procesos en relación con la productividad para la empresa SSAYS. La Gestión por Procesos es el enfoque más recomendado para la totalidad de las

organizaciones. Las empresas laboran en un mercado donde cada vez es mayor el número de competidores, esto las obliga a redefinir la manera en cómo competir en el mundo actual, una empresa cuya inclinación sigue siendo un enfoque jerárquico funcional, en la cual no se observan los vínculos entre las actividades debe ajustarse al enfoque por procesos, ya que este permite a la empresa identificar y trabajar en función de todos sus procesos, los cuales se encuentran interrelacionados

2.3.2 Justificación Práctica

Esta investigación es importante debido a que a través de ésta buscamos llegar al porqué de la deficiente productividad del personal administrativo y operativo de la empresa SSAYS. La Productividad es uno de los ítems que se evalúa hoy en día en cualquier empresa, y para lograr una buena labor por parte del personal administrativo y operativo, se toma en consideración factores como el análisis y descripción de puestos, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño y capacitación y desarrollo. Por tal razón hoy en día existen distintas estrategias para mejorar deficiencias que se presentan en toda empresa. En otras palabras, con una adecuada gestión por procesos, dará la pauta para mejorar los procesos del área de Talento Humano.

2.3.3 Justificación Metodológica

La gestión por procesos es una metodología que insiste en que la subsistencia de una empresa está dada por el logro de buenos resultados empresariales, para ello es fundamental gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia el logro de los mismos. A pesar de lo anteriormente expuesto, la limitante principal en el desempeño de las organizaciones es la falta de un enfoque de proyección y gestión, es decir un sistema que mantenga alineado la visión, los objetivos, los planes de acción e indicadores, con los procesos de la empresa. Por ello, es necesario adoptar las herramientas y metodologías necesarias para la búsqueda de los resultados esperados, y una forma potencial de lograrlo es a través de la implantación de un enfoque basado en procesos.

2.3.4 Justificación Económica

Un entorno laboral en el que los empleados se sienten más motivados aumenta la productividad y el rendimiento, tanto individual como de los equipos. También disminuye los errores, tiene necesidades de formación más específicas, disminuye notablemente el ausentismo laboral, la rotación de personal y como consecuencia, la demora en el ingreso del personal, que es una de las variables con mayor incidencia en costos que tiene el área de Talento Humano.

2.3.5 Justificación Social

El presente trabajo de investigación se encuentra dirigida al personal operativo y administrativo de la empresa SSAYS, sin embargo, los resultados de las mismas pueden ser implementados por cualquier otra empresa interesada en desarrollar el Talento Humano a través de la gestión por procesos, buscando obtener una mejor productividad.

2.4 Limitaciones

2.4.1 Limitaciones de Tiempo

- La presente investigación en el tiempo comprende 6 meses. (Enero – Junio 2017).

2.4.2 Limitaciones de Recursos

- Carencia de antecedentes sobre investigaciones referentes a empresas que brinden servicios de limpieza y mantenimiento.
- Falta de disponibilidad de algunos de los profesionales y personal operativo de la muestra estudiada, debido al desinterés que evidenciaban.
- Recopilación de Datos.

2.5 Objetivos

2.5.1 Objetivo General

- Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la productividad en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017.

2.5.2 Objetivos Específicos

- Establecer cómo la aplicación de un modelo de gestión por procesos mejora el análisis y descripción de puestos en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017.
- Describir cómo la aplicación de un modelo de gestión por procesos mejora el Reclutamiento y Selección en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017.
- Señalar cómo la aplicación de un modelo de gestión por procesos mejora la evaluación de desempeño en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017.
- Precisar cómo la aplicación de un modelo de gestión por procesos mejora la Capacitación y Desarrollo en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017.

2.6 Planteamiento hipotético

2.6.1 Hipótesis General

- La Propuesta de un modelo de gestión por procesos mejora la productividad en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017.

2.6.2 Hipótesis Específica

- La aplicación de un modelo de gestión por procesos mejora el análisis y descripción de puestos en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017.
- La aplicación de un modelo de gestión por procesos mejora el Reclutamiento y Selección en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017.
- La aplicación de un modelo de gestión por procesos mejora la evaluación de desempeño en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017.
- La aplicación de un modelo de gestión por procesos mejora la Capacitación y Desarrollo en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1. Identificación de Variables

La propuesta de un modelo de gestión por procesos mejora la productividad en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017.

- Variable Independiente: Gestión por Procesos

- Variable Dependiente: Productividad

3.2. Definición Conceptuales de las Variables.

✓ *Variable Independiente: Gestión por Procesos*

Es considerada como el resurgimiento de los esfuerzos de la mejora del rendimiento debido a que no se centra en un enfoque singular, ya que ofrece una gran variedad de herramientas para la mejora de las organizaciones; por lo tanto, ayuda a estas a evitar los escollos de la gestión. El objetivo principal de la introducción de la gestión por procesos es aumentar la eficacia y eficiencia de todos los procesos de negocio de la empresa. Tatiana Valdés (2009).²⁰

✓ *Variable Dependiente: Productividad*

Es el resultado de las acciones que se deben llevar para conseguir los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos, los cuales se centran en la eficiencia y la eficacia. Luis Sarries Sanz y Esther Casares García (2008).²¹

²⁰ Tatiana Valdez, *Características de la gestión por procesos y la necesidad de su implementación en una empresa cubana*, Revista Ingeniería Industrial, Vol30 N°1, 2009

²¹ Luis Sarries Sanz y Esther Casares García, *Productividad Total*, Buenas prácticas de recursos humanos, Editorial ESIC, 2008

3.3. Metodología

3.3.1. Tipo de Estudio.

Investigación Aplicada: “Es la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos. Busca el conocimiento por el conocimiento mismo, más allá de sus posibles aplicaciones prácticas. Su objetivo consiste en ampliar y profundizar cada vez nuestro saber de la realidad”.²²

La presente investigación de acuerdo al fin que se persigue es de tipo Aplicada, ya que se busca mejorar la productividad en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS mediante la propuesta de un modelo de Gestión por Procesos.

Investigación Explicativa: “Es aquella que tiene relación causal, no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, como de los efectos mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimiento”.²³

El tipo de investigación de acuerdo al nivel de conocimiento que se obtiene es Explicativa, debido a que la investigación ayuda a comprender y analizar la los procesos con que cuenta el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, mediante un modelo de gestión por procesos, la cual logrará responder a las interrogantes planteadas durante el desarrollo del trabajo.

3.3.2. Diseño de Investigación

Cuasi-experimental: “Se define como un plan de trabajo con el que se pretende estudiar el impacto de los tratamientos y/o los procesos de cambio, en situaciones

²² Delgado Acosta, *Investigación Aplicada*, Editorial CIENCIAMERICA, 3ra Edición, 2014

²³ Carlos Sabino, *El proceso de investigación*. Introducción a la Metodología de Investigación, Editorial Panapo, p. 44, Venezuela, 1992

donde los sujetos o unidades de observación no han sido asignados de acuerdo con un criterio aleatorio”.²⁴

El Diseño de Investigación del presente proyecto es Cuasi-Experimental, ya que permitió la aplicación de encuestas, entrevistas, estadísticas, entre otros, con lo cual se pudo obtener valiosas conclusiones, entre las cuales se destaca que un modelo de gestión por procesos permitirá un incremento en la productividad en la gestión de Talento Humano; debido a que en el área no se encuentra definida claramente los procesos de análisis y descripción de puestos, reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo.

3.3.2.1 Población y Muestra

✓ Población

La población de esta investigación está conformada por el total de trabajadores de la empresa SSAYS. SSAYS se encuentra conformada por 430 trabajadores, 361 de los cuales desempeñan sus funciones como operarios de limpieza y mantenimiento.

✓ Muestra

Se ha optado por tomar como muestra al área crítica de la empresa SSAYS (Personal Administrativo del área de Talento y Humano), y en vista de que el número de la población del personal operativo a ser estudiada es grande, se ha optado por tomar como muestra a 5 clientes externos que representan el 70% del nivel de ventas, las cuales cuentan con 62 operarios.

$$\begin{array}{l} \text{Muestra} = \text{Personal Administrativo} + \text{Personal Operativo de} \\ \text{del área de Talento} + \text{clientes externos con} \\ \text{Humano} \qquad \qquad \qquad \text{mayor índice de ventas} \\ \\ \text{Muestra} = 12 + 64 = 74 \text{ trabajadores} \end{array}$$

²⁴ Arnau, J. *Diseño de Investigación*. Metodologías en la investigación psicológica, España, 1995

3.3.2.2 Técnicas, instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Para el desarrollo del proyecto de investigación se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:

✓ Técnicas

- Observación Directa: Conocimiento de las instalaciones físicas, recursos disponibles, funciones de cada uno de los trabajadores del área de Talento Humano y personal operativo de la empresa SSAYS, con el fin de conocer las actividades operativas de la gestión de Talento Humano.

- Entrevistas semiestructuradas: Comunicación interpersonal que se realizó con los cargos de Jefa de Talento Humano y Coordinadora de Capacitación y Desarrollo de la empresa SSAYS, obteniendo información sobre su gestión y de las diferentes funciones realizadas en cada proceso del área de Talento Humano.

- Encuestas: Cuestionarios de preguntas dirigidas al personal administrativo del área de Talento Humano, supervisores y operarios de la empresa SSAYS, a fin de obtener la mayor información de que actividades realizan y como las ejecutan.

✓ Instrumentos

- Cuestionario. Permite obtener la información de los trabajadores administrativos del área de Talento Humano de acuerdo a los requerimientos del trabajo de la investigación.

- Cuestionario Escala Likert: Permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del personal operativo con cualquier información que se proponga.

- Formato de capacitaciones, evaluación de desempeño, registros, entre otros.

- Ficha bibliográfica. Permite la recopilación de datos: de libros, revistas, boletines, periódicos, informes memoria, relacionados con la temática de la investigación.

- Programas Microsoft Word y Microsoft Excel, una vez realizado las técnicas mencionadas, se procedió a transcribir los datos recolectados, de la observación, entrevistas y encuestas, para ser procesada en los mencionados programas; para su interpretación y análisis, que están representadas en tablas y figuras.

Esto permitió la identificación de los problemas, para luego hacer una propuesta de mejora que ayude a una adecuada gestión por procesos para mejorar la productividad en el área de Talento Humano de la Empresa SSAYS.

✓ **Validez**

A lo largo de toda esta tesis se citan fuentes provenientes de revistas registradas, tesis aprobadas y libros, estas han sido seleccionadas ya que recogen información relevante sobre: Gestión por procesos, Talento Humano, Productividad, entre otros. Asimismo, la elección de cada fuente proviene de investigadores científicos, profesionales optando por un grado superior de estudio, entidades importantes, fuentes y libros de autores destacados en Talento Humano como Martha Alles, Chiavenato entre otros.

✓ **Confiabilidad**

La presente tesis contiene dentro de su bibliografía 25 artículos, lo cual afianza la confiabilidad de la información redactada, ya que para ser un documento registrado se pasa por un proceso de selección y verificación de información por parte de instituciones o organizaciones autorizadas. La siguiente tabla muestra a detalle las fuentes utilizadas, año de publicación, tema central:

Tabla 3.1. Temas de fuente de información por año de creación o actualización

Año de Creación o Actualización	1992-2006	2007	2008	2009	2010	2012	2013	2014	2016	Total por Tema
Fuentes Generales	5	1	2	1				4		13
Gestión por Procesos		1		2	2			1		6
Productividad		1	1			1	2		1	6
Total por Año	5	3	3	3	2	1	2	5	1	25

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa, se tiene en total 25 fuentes de información, de las cuales 13 es acerca de temas relacionados a Talento Humano y fuentes generales, 6 sobre la gestión por procesos y 6 en base a productividad.

Por otro lado en lo que respecta a la antigüedad, la gran mayoría de los documentos citados es menor a 10 años (20 documentos) ya que se requiere extraer información actual sobre Talento Humano y del sector en estudio. Sin embargo, las fuentes que sobrepasan este lapso de tiempo son en su mayoría los Libros y Normas, los cuales contienen líneas valiosas para la construcción del marco conceptual y del modelo. Asimismo, se entrevistó a 3 expertos en Recursos Humanos:

Tabla 3.2. Expertos en Talento Humano

Nº	Expertos	Puesto
1	Miluska Cozar Segovia (Master en Factor Humano)	Jefa de Talento Humano en SSAYS
2	Tania Garay Vargas (Especialista en Recursos Humanos)	Coordinadora de Capacitación y Desarrollo en SSAYS
3	Jhor Condezo Morales (Master en Recursos Humanos)	Subgerente de Recursos Humanos en Scotiabank

Fuente: Elaboración Propia

Los 3 expertos, a lo largo de su trayectoria profesional conocen muy bien el tema y han aplicado la Gestión por Procesos dentro de sus experiencias profesionales.

Finalmente, se puede concluir que el modelo propuesto es coherente con los problemas en el área de Talento Humano. Los comentarios del modelo propuesto de estos 3 expertos han sido positivos y han ayudado a mejorarlo.

3.3.3. Método de Investigación

Analítico: “El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular”.²⁵

El Método de Investigación del presente proyecto es Analítico, ya que este método permite analizar y describir de manera ordenada las deficiencias que se está originando en la gestión de Talento Humano de la empresa SSAYS. El análisis y descripción de puestos, Reclutamiento y Selección, evaluación de desempeño y capacitación y desarrollo en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, deriva un deficiente proceso administrativo y operativo de la misma, la mejora de los procesos de estos componentes mediante un modelo de Gestión por Procesos permitirá fortalecer la problemática planteada y mejorara la productividad de la misma.

²⁵ Ramón Ruiz León, *El Método Científico y sus Etapas*, Método de Investigación, Editorial Esfinge, México, 2007

CAPITULO IV

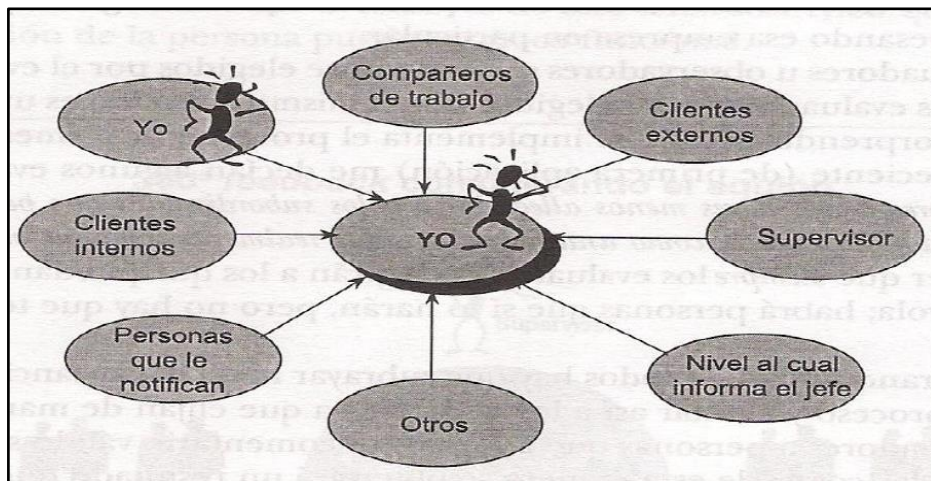
METODOLOGIA PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS

4.1 Alternativas de Solución

4.1.1 Evaluación 360°

La técnica evaluación 360° es una metodología que permite la actuación de los trabajadores, y además por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores, tal y como se representa en el siguiente diagrama.

Gráfico 4.1. Evaluación 360°



Fuente: Martha Alles (2006)

Como surge en el gráfico 4.1, la persona es evaluada por ocho sujetos diferentes, mientras más evaluaciones tenga será más fiable esta herramienta. Los pasos para implementarla son los siguientes:

Etapas de la metodología de Evaluación 360°

1) Identificación del personal: se selecciona al mejor trabajador para tomarlo como base y definir las competencias requeridas en el puesto.

- 2) Entrevistas con el personal: una vez seleccionado se procede a entrevistar al mejor trabajador, para lo cual se anotan las habilidades y conocimientos específicos de este sobre su puesto. La entrevista se debe llevar a cabo mientras el empleado ejerce su labor, para así detallar desde el inicio de sus actividades hasta el final.
- 3) Definición de competencias cardinales y específicas: se resume de manera ordenada las competencias anteriormente extraídas, con la finalidad de establecer todos lo que requiere el trabajador para ejercer su labor de manera efectiva.
- 4) Operacionalización de las variables: en este punto se define las competencias con el fin de que sean medibles y manejables, esto se realizar para cada una.
- 5) Elaboración del cuestionario: en base a la escala de Likert, este instrumento para el autor consta de 46 preguntas distribuidas de acuerdo al número de competencias.
- 6) Aplicación prueba piloto y evaluación definitiva: como su nombre lo menciona primero se hace la prueba para un número reducido de personas, y si todo sale bien, se procede con el resto, en caso contrario se re-formula algunas preguntas.
- 7) Análisis e interpretación de informes de evaluación para retroalimentación: estos informes son confidenciales, y no deben ser divulgados en ningún momento.²⁶

4.1.2 Centro de Valoración

Es una técnica para identificar competencias, en la cual la persona presenta diferentes pruebas, entre las cuales figuran principalmente: pruebas psicotécnicas, pruebas de simulación individual y grupal, protocolos. Los Centros de Valoración de Competencias, es una metodología que agrupa una serie de técnicas, las cuales se apoyan en distintas disciplinas del saber y proporcionan

²⁶ Martha Allens, *Evaluación de 360º*, Desempeño por Competencias, 1ra edición 2005, pp.45-70

unos resultados diagnósticos sobre el nivel de desarrollo de unas competencias determinadas.

Dentro de las técnicas provistas por el Centro de valoración encontramos:

a. Técnicas Retrospectivas: conjunto de técnicas orientadas a explorar el pasado de la persona. Parten del supuesto que para conocer el hoy de una persona y sobre todo sus posibilidades de proyección, es muy importante conocer las raíces personales, tanto en la esfera personal como en la laboral.

b. Análisis de escenarios: aplicación de las técnicas de “Prospectiva” a la identificación y análisis de escenarios futuros en que posiblemente se puede llevar a cabo el desarrollo de la persona.

c. Ejercicios situacionales: simulaciones, lo más cercanas posible, a las tareas que la persona va a desempeñar. En su forma más clásica se simula el tipo de material escrito u oral que una persona debe manejar en un escritorio o puesto formal de trabajo.

d. Entrevista basada en competencias: metodología basada en un intercambio verbal entre un entrevistador y un entrevistado con el fin de recolectar información que permita una predicción de su desempeño en un cargo. Es un modelo estructurado teniendo como referente el desempeño pasado de una persona como mejor predictor de su conducta futura, enmarcado dentro de las competencias que se evalúan.

e. Test psicométricos: medidas objetivas de comportamiento de aplicación individual o grupal que cumplen condiciones de validez, confiabilidad y normatividad. Se entiende por comportamiento respuestas obtenidas en el campo de lo cognitivo, aptitudinal, personalidad, inteligencia, conocimientos, dependiendo su alcance y límites de la teoría psicológica de la que se desprende.

La evaluación de competencias a través de centros de valoración es realizada por un grupo de personas (Comité de Valoración) en la que participa el jefe del evaluado, un profesional de la psicología y otras personas que puedan ofrecer su opinión valoradora en las instancias de evaluación definidas.²⁷

Al igual que en la Evaluación 360°, la información recogida a través de las diferentes alternativas metodológicas debe consolidarse, con miras a la entrega de los resultados a los participantes evaluados y a la definición del plan individual de desarrollo, mediado por el espacio de tutoría.

4.1.3 Gestión por Competencias

“La gestión por competencias es una metodología, que permite identificar las competencias ya sea generales o específicas, cuyo fin es el cumplimiento de los objetivos de la empresa, permitiendo introducir a las personas como actores principales de cambios.

La implementación de la metodología gestión por competencias en los últimos años ha tomado mayor auge en las corporaciones multinacionales y globales, puesto que el desarrollo del modelo de competencias responde a los nuevos desafíos en referencia al entorno social transformando el significado del trabajo y de su forma de gestión y control.

Asimismo, el enfoque de gestión por competencias está relacionado con la productividad, por lo que hoy en día es necesario para que la empresa se diferencie del mercado a partir de sus recursos humanos”.²⁸

Entre los beneficios de esta metodología se encuentran:

- Aumenta empleabilidad del personal.

²⁷ Oscar Mauricio Londoño, Robert Henao y Juan Posada, *Propuesta de un modelo de gestión por competencias para mejorar la productividad de las empresas en Antioquia*, Universidad de Medellín, Facultad de ciencias administrativas, Colombia 2010, pp. 108-110

²⁸ Martha Allens, *Gestión por Competencias*, Gestión por Competencias El Diccionario, 3ra edición 2007, pp.55-60

- Crea fuerza laboral más competitiva y flexible para el cambio constante del mercado.
- Promueve la formación continua con métodos de capacitación flexibles y ligados a las necesidades, lo cual mejora el rendimiento de los empleados y de la empresa.
- Mejora y permite evaluar el desempeño laboral de manera más equilibrada.
- Brinda ventaja competitiva sostenible.

“La gestión por competencias mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, eleva la moral de la fuerza de trabajo, ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, mejora la relación jefes-subordinados, ayuda a comprender y adopción mejor las políticas, la toma de decisiones se agiliza así como la solución a problemas, disminuye re-procesos, mejora la calidad del trabajo y elimina costos por incurrir a consultores externos”.²⁹

4.1.4 Gestión por Procesos

La gestión por procesos es una metodología utilizada por las organizaciones, para la estructuración de las mismas en procesos. Consiste en analizar cómo se compone dicha organización y agrupar aquellos componentes que posean similitudes, para de esta manera formar grupos complementarios, los cuales son denominados procesos.

Para la correcta gestión por procesos es indispensable que se dé un cambio en la cultura de la organización, pues no basta con realizar los cambios técnicos o de nombramiento, sino es necesario crear una concientización colectiva sobre lo que significa tener una empresa estructurada por procesos, debido a la inercia comportamental que generalmente existe dentro de cualquier organización, la mejor manera de crear dicho ambiente de aceptación, es demostrando las ventajas y los beneficios de gestionar a la organización por procesos, algunos de estos beneficios son:

²⁹ Armando Mejía Giraldo, María Bravo Castillo, *El Factor del Talento Humano en las Organizaciones*, Editorial Scielo, Ing. Ind. Vol. 34 no.1, La Habana – Cuba 2013, p.1

- Reducir todas las actividades que no añaden valor,
- Incrementar la flexibilidad y la simpatía
- Mayor satisfacción del cliente, acrecienta la calidad y la exactitud
- Promover la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.
- Crear necesidad de añadir solo procesos que aporten valor
- Facilita la retroalimentación
- Facilita el trabajo eliminando actividades innecesarias
- Promuevo el cambio de grupos de trabajo a equipos de trabajo.
- Genera responsabilidad y compromiso.
- Facilita la comunicación entre áreas de trabajo.³⁰

Esta será la metodología que se utilizara en el desarrollo de la presente investigación, debido a los diversos beneficios que presenta. Para ello se empleara diferentes técnicas como SIPOC, flujogramas, entre otros.

4.2. Recursos Humanos y Equipamiento

Para la realización de esta investigación se contará con el apoyo de personal administrativo y operativo de la empresa SSAYS, igualmente se tendrá el apoyo de información de la empresa que permita alcanzar los objetivos propuesto en la investigación, así como el tiempo, la disponibilidad y los recursos que aseguren los resultados de la investigación y la colaboración del Asesor.

❖ Materiales:

- Empresa SSAYS (Organigrama, formatos, otros)
- Material bibliográfico
- Útiles de oficina
- Papelería general
- Computadora
- Impresora

³⁰ Miguel Ángel Mallar, La gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente, Editorial Visfuturo, vol.13 no1, Argentina 2010, pp. 1-5

❖ Presupuesto:

Tabla 4.1. Presupuesto de la Investigación

GASTOS GENERALES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
RECURSOS DE MATERIALES			
Papelería	2	S/. 15.00	S/. 30.00
Impresión y Trabajo	350	S/. 0.20	S/. 116.00
Anillado y Empastado	5	S/.10.00	S/. 50.00
Libros	2	S/.15.00	S/. 30.00
Archivadores	2	S/.10.00	S/. 20.00
Imprevistos			S/. 35.00
RECURSOS DE SERVICIOS			
Refrigerio			S/. 40.00
Telefonía Celular			S/. 50.00
Internet			S/. 200.00
Transporte			S/. 60.00
TOTAL GASTOS			S/. 631.00

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO V

ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS

5.1 Análisis de la Situación Actual

5.1.1 Descripción General de la Empresa

SSAYS es una empresa peruana dedicada a brindar servicios de limpieza, mantenimiento y servicios de saneamiento ambiental. Como uno de sus principales lineamientos, SSAYS se preocupa de cumplir con toda la normatividad legal existente en el país, es así que para sus operaciones cuenta con todas las autorizaciones pertinentes del Ministerio de Salud (DIGESA), Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, SUNAT, etc.



❖ La VISION de SSAYS es:

Consolidarse como la empresa líder del sector en el mercado Nacional e incursionar con éxito en el mercado internacional; buscando incrementar la satisfacción de clientes, accionistas y colaboradores.

❖ La MISION de SSAYS es:

Contribuir a la preservación del medio ambiente y a mejorar las condiciones de salubridad del entorno de nuestros clientes, a fin de evitar la transmisión de

enfermedades infectocontagiosas para el hombre y otros daños vinculados, a través de la prestación de servicios de saneamiento ambiental.

❖ Los VALORES de SSAYS son:

- Honestidad y honradez, bases de la misión y visión teniendo en cuenta que este valor genera confianza la cual es base para poder llegar a los clientes.
- Confianza, es la carta de presentación hacia los clientes, cuya finalidad es que cada cliente satisfecho con el servicio traerá más clientes.
- Compromiso, hacia colaboradores, clientes y la sociedad, lo que garantizará la permanencia en el mercado y su crecimiento.
- Puntualidad, en un país como el nuestro en el que la impuntualidad es una cultura, SSAYS marcará la diferencia siendo una empresa a la que se reconozca por su puntualidad.
- Vocación por servicio, atender de manera especial y natural a los clientes ya sea interno y/o externo, tomando la iniciativa de manera proactiva y reactiva.
- Seguridad, uno de los valores más importantes para la empresa, lo que garantizará el éxito.

❖ Los TIPOS DE SERVICIOS que brinda son:

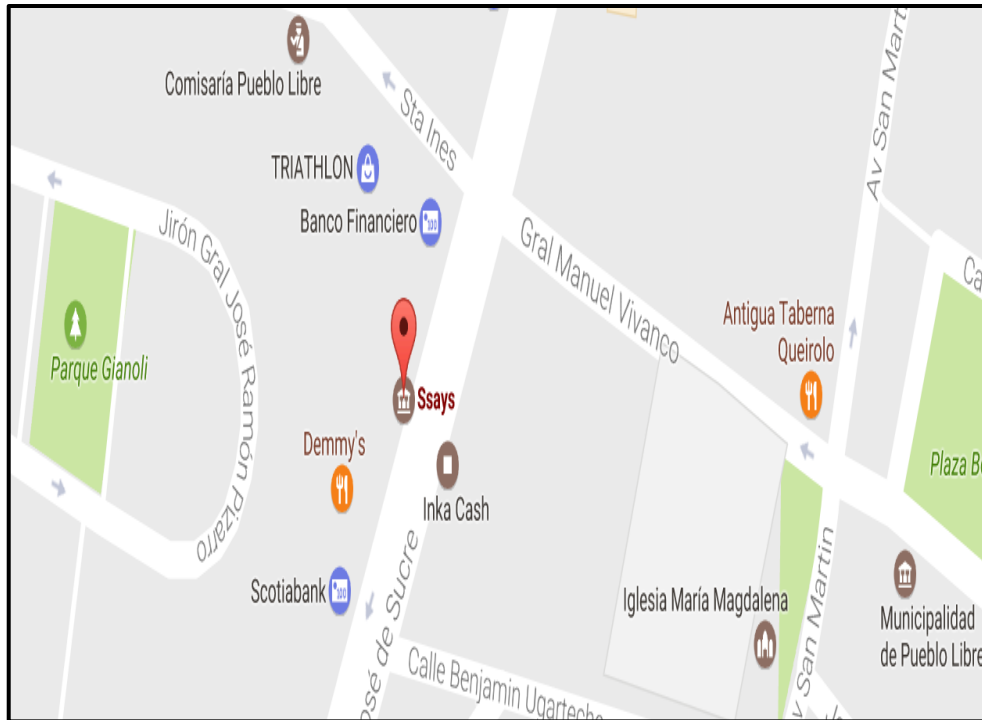
- Control de plagas (Desinfección, desinsectación, desratización, etc),
- Limpieza de ambientes,
- Limpieza y desinfección de reservorios de agua, ,
- Manejo de residuos.

❖ BASE LEGAL

- ✓ RUC: 20102187211 - Salubridad Saneamiento Ambiental y Servicios S.A.C
- ✓ Nombre Comercial: SSAYS SAC
- ✓ Actividades Económicas:
 - Principal: Actividades de Mantenimiento
 - Secundaria: Obtención y Dotación de Personal

- ✓ Domicilio Fiscal: Pasaje General Vivanco nro. 100 Urb. Clement (altura cuadra 6 avenida sucre). Lima – Lima – Pueblo Libre.³¹

Gráfico 5.1. Localización Geográfica de la Empresa SSAYS



Fuente: Google Maps

³¹ SUNAT, Consulta RUC <<http://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>>

5.1.1.1 Principales Clientes

Gráfico 5.2. Principales Clientes de la Empresa SSAYS

	<p>Aris Industrial S.A., es una empresa peruana, con una prestigiosa tradición de más de siete décadas en la industria. A lo largo de todos estos años, se ha caracterizado por su innovación y la calidad de sus productos, habiéndose diversificado en tres unidades de negocios: Textil y Químicos.</p>		<p>Resinplast es una empresa Eco-Responsable que busca cuidar el medio ambiente, es así que implementamos planes para reducir la generación de desechos sólidos y reciclar al 100% los desperdicios:</p>
	<p>Clorox Perú S.A., es una compañía multinacional que desarrolla, elabora y comercializa productos de limpieza, tiene más de 10 años en el mercado peruano, y desde sus inicios en nuestro país ha invertido en el mejoramiento de sus procesos con tecnología de avanzada.</p>		<p>APM Terminals es uno de los operadores de terminales de contenedores más grandes del mundo, ya que ocupa el segundo lugar en el ranking mundial con más de 50 terminales en 31 países en los cinco continentes.</p>
	<p>Cogorno S.A. a través de una capacitación continua de sus trabajadores y preocupándose por estar al día con lo último en tecnología, ofrece productos de variada gama y excelente calidad; logrado la aceptación de sus clientes en el mercado interno y también del exterior.</p>		<p>Cálidda - Gas Natural de Lima y Callao S.A.- es una empresa peruana que tiene la concesión del Estado por un plazo de 33 años prorrogables para diseñar, construir y operar el sistema de distribución de gas natural en el departamento de Lima y la Provincia Constitucional del Callao en el Perú.</p>
	<p>Droguería y Distribuidora Dicar es una empresa nacional dedicada a la comercialización y distribución de productos farmacéuticos, productos de cuidado personal y dispositivos médicos.</p>		<p>Honda inició operaciones el 11 de enero de 1974 ensamblando, importando y comercializando motocicletas. Con el tiempo la compañía fue creciendo, llegando a operar en Iquitos con una planta que implicó una inversión total de 6.5 millones de dólares, con un espacio total de 80,000m².</p>
	<p>ESMETAL es el mayor fabricante de estructuras del Perú. Atendemos al rubro minero, energía, refinería, comercio e industria en general. Se especializa en la fabricación de edificios de proceso, estructuras para muelles, estanques, calderería, entre otros</p>		<p>Decor Center fue el primero en ofrecer los mejores porcelanatos en el Perú, y luego con el pasar de los años incluimos también cerámicos, pisos de madera, piedras naturales, y todo el equipamiento de baño, cocina e iluminación.</p>
	<p>Metro Cencosud es uno de los más grandes y prestigiosos conglomerados de retail en América Latina. Contamos con operaciones activas en Brasil, Chile, Perú y Colombia, donde día a día desarrolla una exitosa estrategia multiformato que hoy da trabajo a más de 140 mil colaboradores.</p>		<p>APM Terminals es uno de los operadores de terminales de contenedores más grandes del mundo, ya que ocupa el segundo lugar en el ranking mundial con más de 50 terminales en 31 países en los cinco continentes.</p>

Fuente: Elaboración Propia

5.1.1.2 Principales Competidores

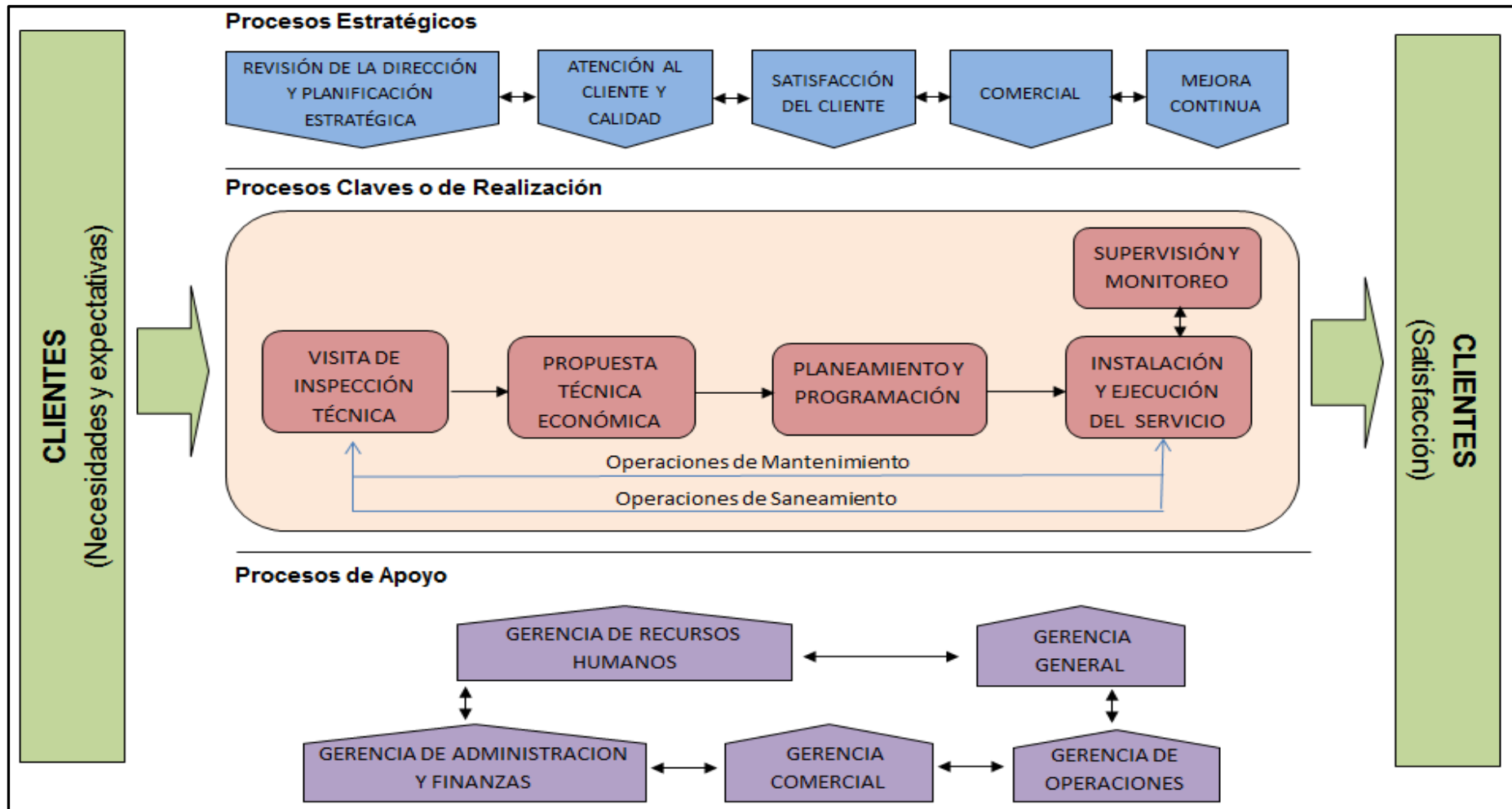
Gráfico 5.3. Principales Competidores de la Empresa SSAYS

	<p>El Grupo EULEN, empresa familiar con capital 100% español, es líder nacional en la prestación de servicios generales a empresas y especialista en actividades de limpieza, seguridad, servicios auxiliares -logística, servicios sociosanitarios, mantenimiento integral, trabajo temporal y medio ambiente.</p>
	<p>Limtek es una empresa peruana que inicia sus actividades a comienzos del año 2000, ofreciendo servicios especializados de limpieza, saneamiento ambiental y otras prestaciones técnicas para el cuidado de sus instalaciones; desarrollados y orientados a todos los niveles corporativos.</p>
	<p>Pisersa es una empresa que brinda servicios de limpieza y mantenimiento a nivel nacional, su objetivo principal es capacitar en seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente al personal de PISERSA para el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades.</p>
	<p>Servicios Integrados de Limpieza S.A (SILSA) es una sociedad anónima dedicada a brindar servicios de limpieza y mantenimiento, así como servicios especializados. Cuenta con personal con amplia experiencia, debidamente calificado y capacitado para brindar garantía en la prestación del servicio.</p>
	<p>Pro Brillo es una empresa peruana creada el 16 de noviembre del 2006, para prestar servicios en soluciones integrales de limpieza y saneamiento ambiental, orientados a los clientes corporativos.</p>
	<p>Sermansa S.A. es una empresa líder en la prestación de servicios de limpieza y mantenimiento integral de edificios, oficinas, centros comerciales, entidades privadas y públicas de los rubros de salud, educación, hidroeléctricas, mineras y otras con gran presencia en el mercado nacional.</p>
	<p>En SERLIMUT S.A.C., la limpieza es una preocupación constante para el buen funcionamiento de su empresa o cualquier tipo de instalaciones ya sean de carácter Industrial, comercial, de dimensiones pequeñas, grandes y hasta muy grandes.</p>

Fuente: Elaboración Propia

5.1.1.3 Mapa de Procesos Generales

Gráfico 5.4. Mapa de Procesos Generales



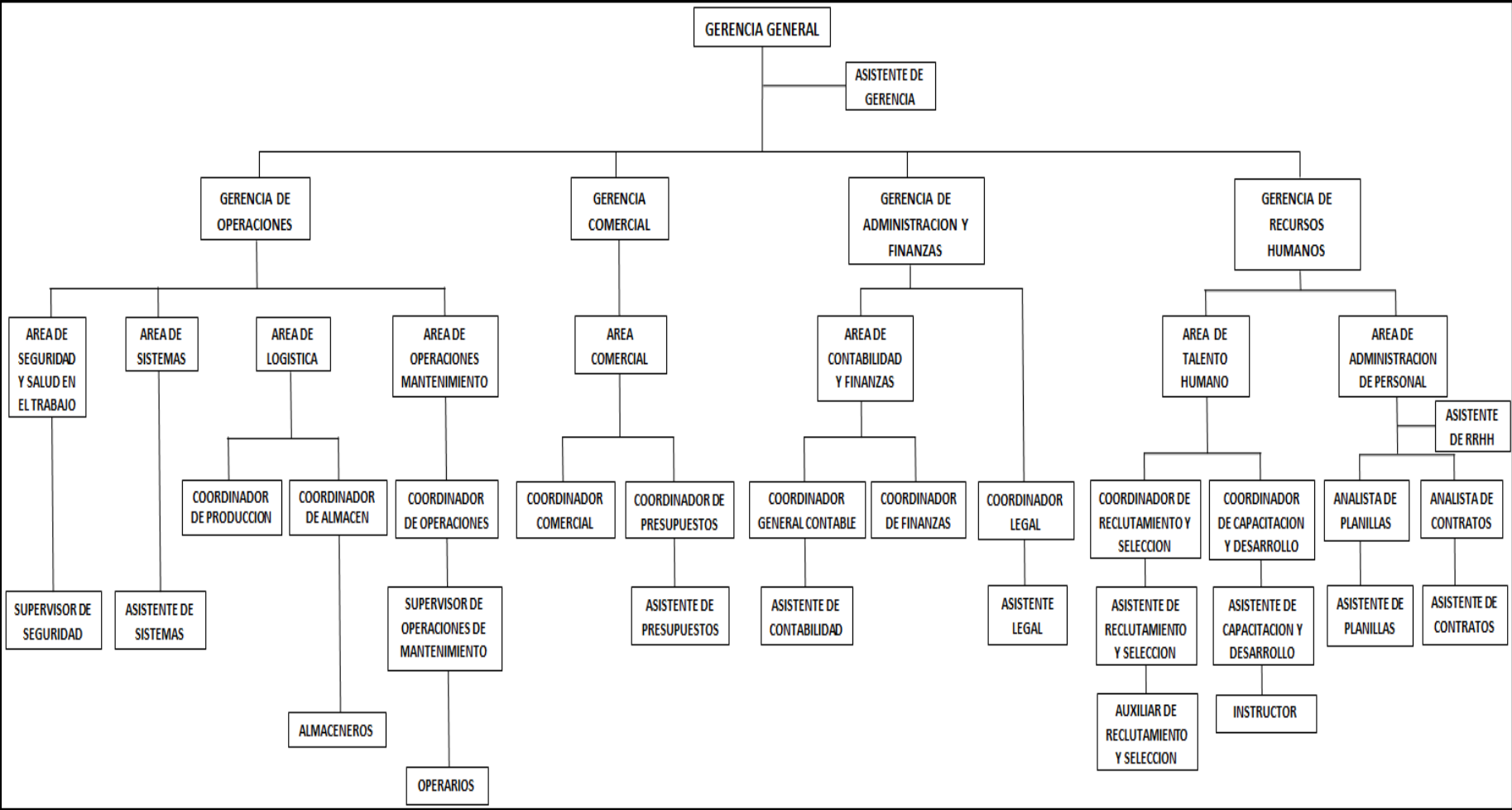
Fuente: Empresa SSAYS

5.1.1.4 Objetivos de la Empresa

- Incrementar la satisfacción del cliente.
- Incrementar la eficiencia del sistema de supervisión y control.
- Incrementar el volumen de ventas.
- Incrementar el Nivel de la cartera de clientes.
- Mejorar el % de servicios atendidos a tiempo.
- Mejorar la competencia de los trabajadores operativos en temas técnicos y de desarrollo personal relacionado con la prestación de servicios.
- Mejorar las condiciones de la Infraestructura de la empresa para incrementar la calidad en la prestación de los servicios vigentes y brindar mayores comodidades a los colaboradores.
- Satisfacer las demandas y necesidades de clientes en forma segura, con eficacia, responsabilidad y cumpliendo los requisitos del servicio.

5.1.1.5 Organigrama General

Gráfico 5.5. Organigrama General



Fuente: Empresa SSAYS

❖ AREAS CLAVES

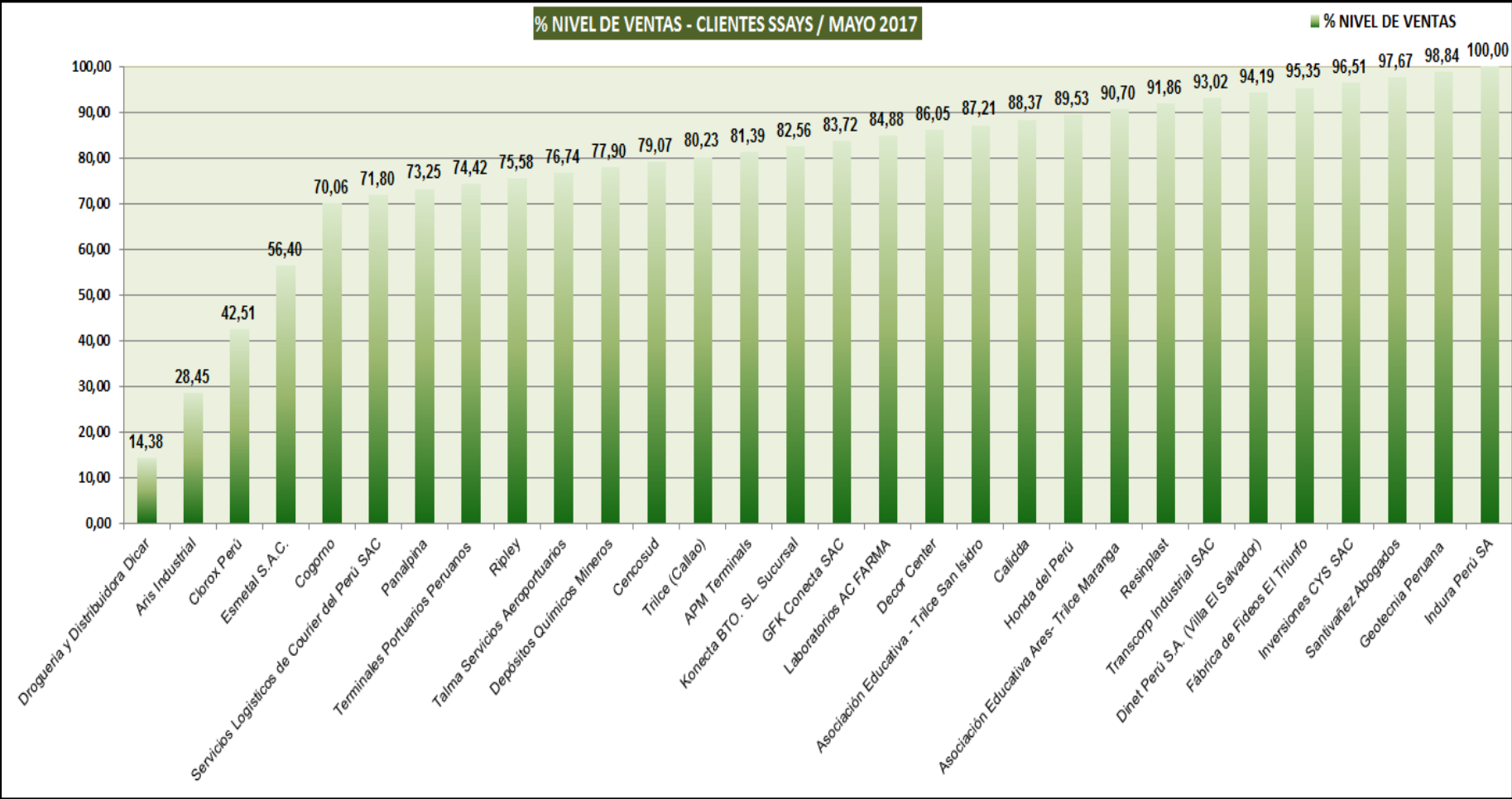
- **Gerencia:** Es el área responsable del perfecto desarrollo de la actividad y de mejorar la productividad de los empleados. Se ocupa de transmitir el plan estratégico (misión, visión, objetivos, etc.) a cada empleado, aplicando técnicas propias del área de recursos humanos para favorecer que se sientan identificados con la empresa.
- **Operaciones:** Es el área encargada de gestionar los medios necesarios para que los servicios de limpieza y mantenimiento se ejecuten oportunamente y siguiendo los estándares. Controla el cumplimiento de los procedimientos establecidos en la empresa referentes a las actividades del área. Responsable de que se cumplan con los procedimientos establecidos del Sistema de Calidad y los procedimientos generales que involucran al área de Operaciones de Limpieza y Mantenimiento. Además es el área que envía los requerimientos de personal al área de Talento Humano.
- **Comercial:** Es el área dedicada a administrar información y documentación referente a servicios brindados a los clientes. Genera un canal de comunicación con los clientes referente a los términos comerciales. Mantiene archivo de contratos, adendas, registro actualizado, propuesta, constancias de calidad de servicios efectuados durante periodo de contrato y documentación relativa a los servicios.
- **Administración y finanzas:** Es el área destinada a Gerenciar y administrar las áreas administrativas y financieras de SSAYS para el cumplimiento de las actividades de servicio. Su fin es organizar, dirigir, coordinar y controlar el funcionamiento y desarrollo de las áreas de Contabilidad, finanza, y el área legal de la empresa SSAYS.
- **Recursos Humanos:** Es el área encargada de dirigir y supervisar la ejecución de los lineamientos de recursos humanos en la empresa, gestionando eficientemente el recurso humano mediante una efectiva selección,

contratación, capacitación y administración salarial manteniendo un ambiente favorable de trabajo.

Con miras a que la empresa se desarrolle de manera excelente, todos los empleados deberán de cumplir con sus cometidos, aportando lo mejor de sí mismos. Asimismo, el área de recursos humanos deberá responsabilizarse de la perfecta definición de los puestos de trabajo para que las personas que los ocupen, sepan correctamente qué es lo que deben hacer en cada cliente donde se les asigne a laborar.

5.1.1.6 Nivel de Ventas

Gráfico 5.6. Nivel de Ventas de la Empresa SSAYS



Fuente: Empresa SSAYS

5.1.2 Diagnóstico de la Problemática

5.1.2.1 Análisis Foda

El análisis FODA ha sido realizado a partir del trabajo conjunto con la Jefa de Talento Humano y Coordinadora de Capacitación, la cual tiene como finalidad identificar todos aquellos aspectos relevantes positivos y negativos, que son resultado del funcionamiento actual de SSAYS.

Tabla 5.1. Análisis FODA

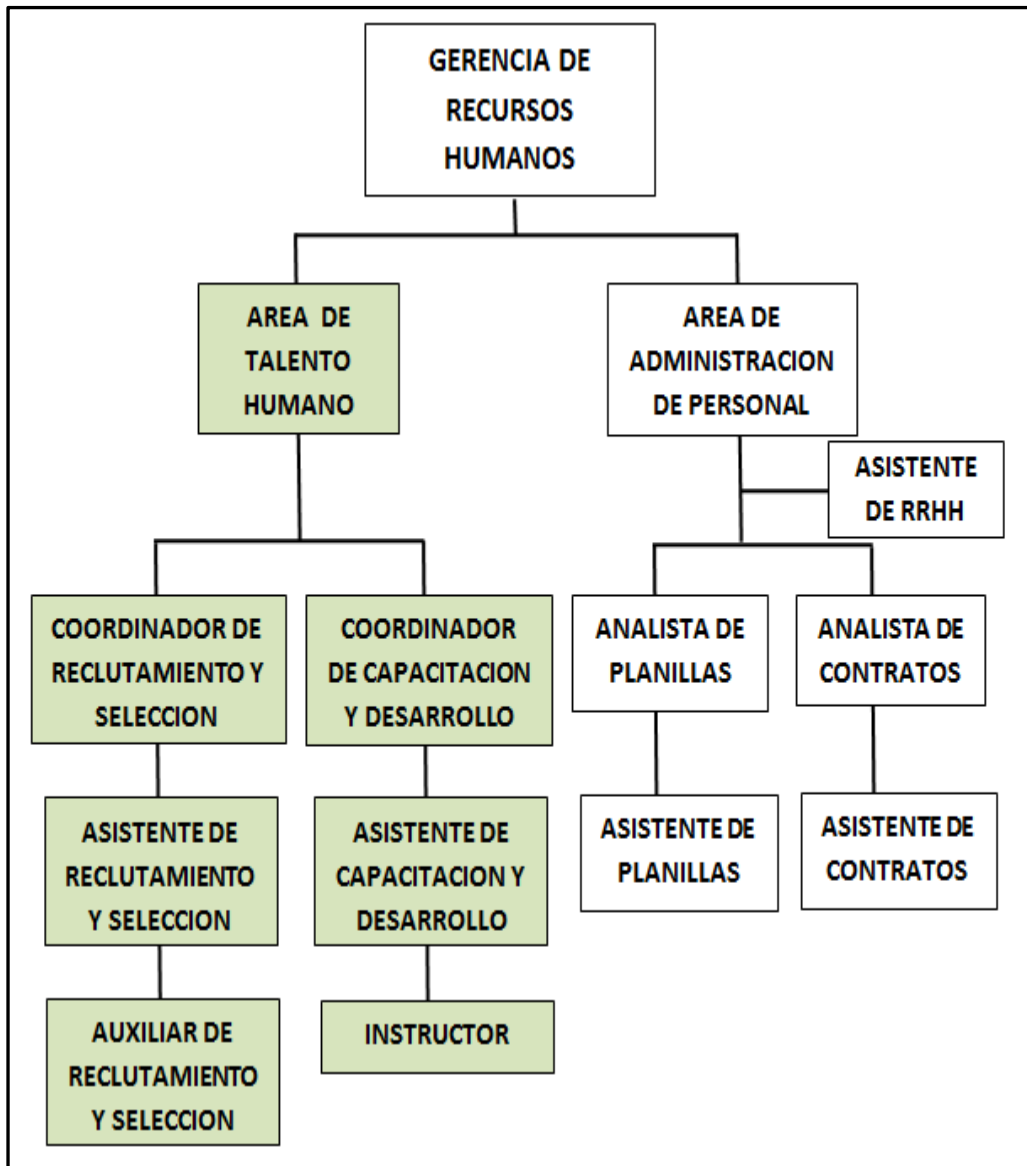
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none">1. La fortaleza es la necesidad que hay de la limpieza, sólo se repara su necesidad cuando falta o es deficiente.2. Empresa formal con personal en planilla, reconocimiento derechos laborales.3. Puntualidad en pagos del personal.4. Garantía de servicio por insatisfacción, por perdida y/o robo de acuerdo las políticas de la empresa.5. Constar con las herramientas y maquinarias necesarias para la entrega del servicio.6. Alimentación cubierta al 100 %	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none">1. Personal con poca capacitación posterior al ingreso que permita el mejor desempeño en sus labores.2. Débil imagen en el mercado.3. Alto índice de rotación de los operarios.4. Poca iniciativa por parte de los trabajadores para asumir tareas adicionales a las que les corresponde.5. Baja fidelización de parte de los operarios.6. Falta de candidatos adecuados.7. Ausentismo por enfermedades injustificadas.8. Demora al momento de cubrir un puesto.9. Poca motivación de los postulantes debido a la dificultad de la zona.10. Buscar mercados laborales más atractivos
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none">1. La necesidad de un servicio que sea seguro, confiable, y de excelente calidad.2. Aumento de la demanda por estos servicios.3. Demanda por nuevos servicios de limpieza y mantenimiento.4. Presencia de un nuevo programa con los nuevos postulantes.5. Las personas buscan un trabajo estable que reconozca sus beneficios.	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none">1. Perder clientes debido a la fuerte competencia2. Aumenten los accidentes de trabajo.3. Aparición de nuevos competidores con mejores propuestas4. Desconfianza del mercado, dado que muchas de las agencias de empleo o empresas en el rubro no controlan la situación de robos durante el servicio.5. Crecimiento continuo de otros competidores con similares prestaciones de servicio.

Fuente: Elaboración Propia

5.1.2.2 Organigrama del área de Talento Humano

El área de Talento Humano es el área crítica de la empresa SSAYS, ya que repercuten significativamente en todas las áreas de la empresa:

Gráfico 5.7. Organigrama del área de Talento Humano de la empresa SSAYS



Fuente: Elaboración Propia

5.1.2.3 Productividad Actual del Área de Talento Humano

❖ Medición de la productividad

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Cantidad de requerimientos cubiertos dentro de plazo}}{\text{Nº Total de requerimientos}} \times 100$$

Tabla 5.2. Nivel de Productividad

MESES	CANTIDAD DE REQUERIMIENTOS	VINCULACION DE PERSONAL	
		DENTRO DE PLAZO	FUERA DE PLAZO
FEBRERO	15	7	8
MARZO	23	14	9
ABRIL	14	7	7
MAYO	12	7	5
En %			
FEBRERO	100%	47%	53%
MARZO	100%	61%	39%
ABRIL	100%	50%	50%
MAYO	100%	58%	42%
PROMEDIO	100%	54%	46%

Fuente: Empresa SSAYS

La demora en cubrir un puesto ha impedido el uso eficiente de recursos y por lo tanto tener una productividad de tan solo el 54%, lo cual no permite un crecimiento y consolidación de los procesos para efecto de lograr los objetivos del área de talento humano. (Respecto a la productividad, se hablara con mayor precisión en el inciso 5.2.5)

Objetivos del área de Talento Humano

- Fortalecer el área de Reclutamiento y selección
- Fortalecer el área de Capacitación y Desarrollo
- Mejorar el % de desempeño laboral
- Mejorar el % de servicios atendidos a tiempo.

5.1.2.4 Determinación de las causas del problema

El análisis FODA permite determinar que los problemas: Deficiente capacitación, falta de candidatos adecuados, demora al cubrir un puesto debido a los grandes requerimientos y la inadecuada capacitación, irán de la mano, ya que se verá reflejado en el poco interés e iniciativa que mostrara el nuevo personal. Esto seguirá siendo un círculo vicioso donde las causas se volverán efectos y estos mismos volverán a ser causas. Es así que se establece como problema principal: Deficiencia en la gestión de Talento Humano.

5.1.2.5 Herramienta Causa – Efecto

Iniciando la determinación de causas, se utilizará la herramienta de Ishikawa de causa-efecto, la cual permitirá determinar causas posibles por categorías, lo que ayudará a evaluar toda la situación actual del proceso.

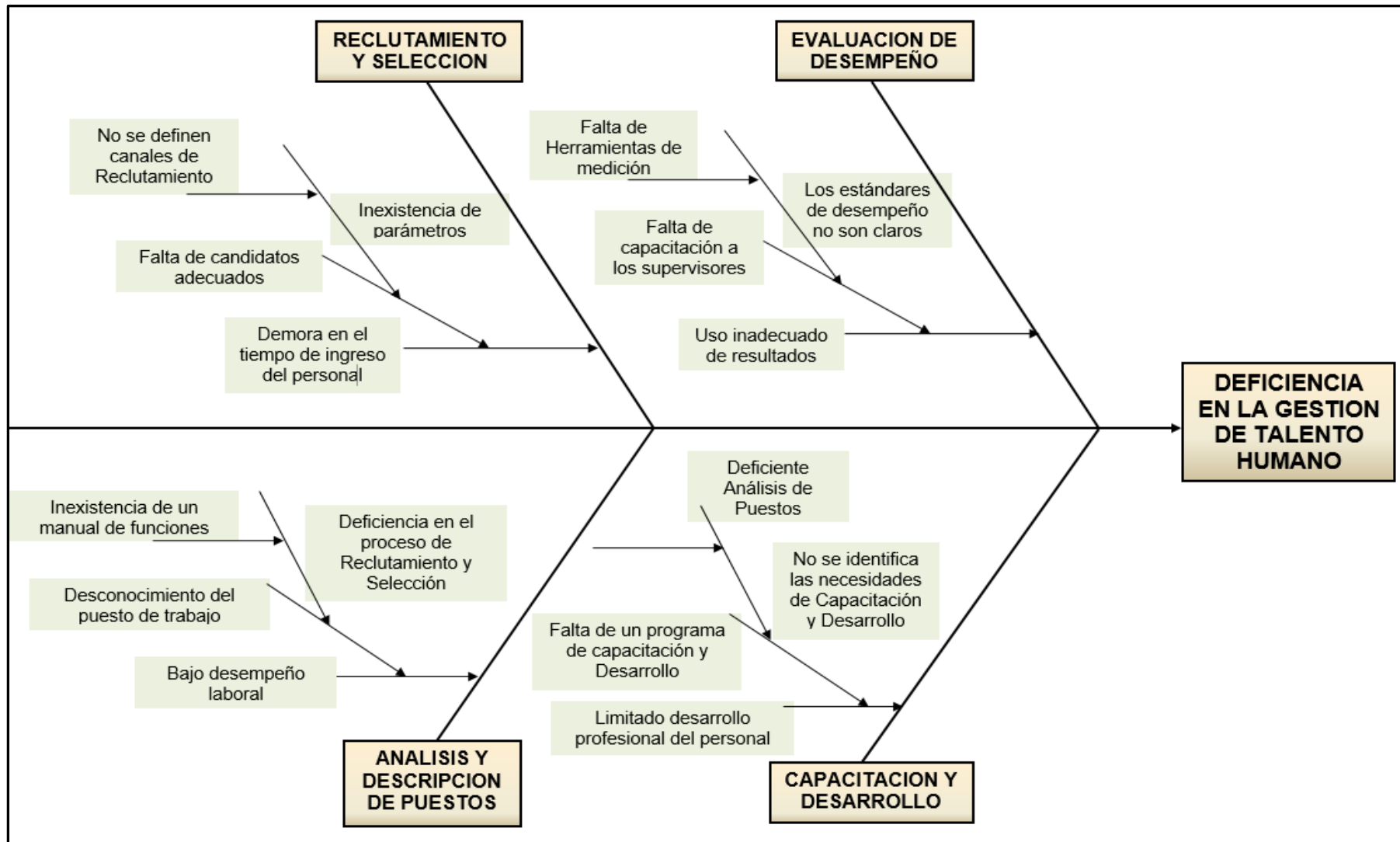
En el Ishikawa se van a relacionar diferentes factores internos y externos que provocan la deficiencia en la gestión de Talento Humano. De esta manera, al tener en cuenta las principales categorías que intervienen en el proceso, se tendría una forma clara de distribuir y evaluar las causas encontradas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

Las categorías que se definieron fueron:

- Proceso de Análisis y Descripción de Puesto
- Proceso de Reclutamiento y Selección
- Proceso de Evaluación de Desempeño
- Proceso de Capacitación y Desarrollo

Cabe mencionarse que, el Ishikawa se elaboró reuniendo al Jefe de Talento Humano, Coordinadora de Capacitación y asistente del área de Reclutamiento y Selección, dando opiniones y acordando las causas y factores que ocasionan la deficiente gestión en el área.

Gráfico 5.8. Representación Gráfica del área de Talento Humano - Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración Propia

5.2 Propuesta del Modelo de Gestión por procesos para el área de Talento Humano

El interés del Modelo de Gestión del Talento Humano reside en el comportamiento organizacional de los colaboradores ya que permite alinearlos con los objetivos de la empresa, mejorar la gestión de los mismos y maximizar su talento. El modelo propuesto es el siguiente:

Gráfico 5.9. Modelo de Gestión del Talento Humano

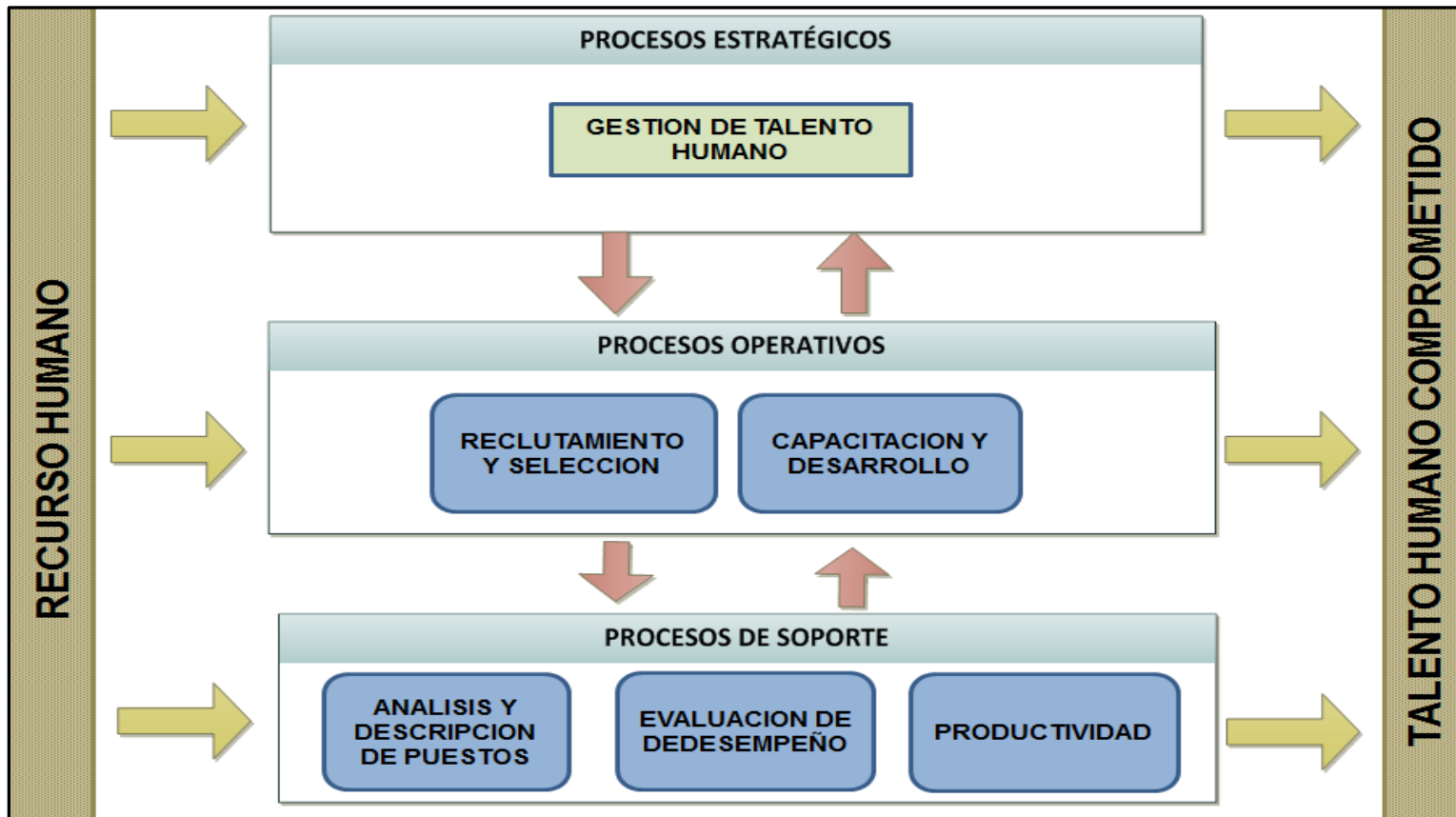


Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico 5.9, se presenta el modelo propuesto para el área de Talento Humano, los input del modelo son: el Recurso Humano (Personas), las competencias y las normas laborales. Después se presentan los procesos de la Gestión del Talento Humano, las cuales cuenta con 2 procesos definidos que son el proceso de Reclutamiento y Selección y el proceso de Capacitación y Desarrollo, y a estos se suman la productividad, la cual a través de la medición de los indicadores de eficiencia y eficacia servirán para enriquecer a los demás procesos.

Lo que se logra al aplicar el modelo, es un Talento Humano comprometido con la empresa, bien constituido y listo para alcanzar los objetivos trazados. Todo lo anterior se efectúa siguiendo los objetivos organizacionales y objetivos del área, utilizando correctamente la Gestión por Procesos. Se ha propuesto el siguiente mapa de procesos:

Gráfico 5.10. Mapa de Procesos Específicos



Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en el gráfico, el proceso estratégico es aquel que está unido a los factores claves o estratégicos, en este caso quién accede y determina los procedimientos y formatos propuestos, es la alta dirección, mientras que los procesos operativos, están unidos directamente con el objetivo del modelo propuesto. Finalmente, los de soporte, sirven de apoyo para el modelo. A continuación, se desarrollarán todos los procesos.

5.2.1 Análisis y Descripción de Puestos

5.2.1.1 Analisis y Diagnóstico del Proceso Actual

El desconocimiento de los puestos que existe en la empresa SSAYS, los requisitos, responsabilidades y más aspectos que involucra el puesto es uno de los principales problemas que afecta el desempeño laboral de los colaboradores, y del que se derivan muchos, por ejemplo la mala selección del personal es uno de ellos. SSAYS es una empresa que no cuenta con personal técnicamente calificado, ya que la mayoría de los colaboradores son empíricos.

El no contar con una guía, instructivo o documento en donde se precisen cuáles son las tareas o funciones a desempeñar en el puesto de trabajo genera reiteración de funciones, excesiva rotación del personal y bajo desempeño laboral, muchos trabajadores se sienten como comodines ya que se les asignan tareas conforme las necesidades que así lo precisan.

5.2.1.1.1 Finalidad e Importancia

- Reclutamiento y selección: El Análisis y descripción de puestos permitirá un proceso de reclutamiento y selección de candidatos objetivo y transparente, dado que previamente se han analizado y definido los puestos de trabajo de la empresa para extraer de ellos las aptitudes y competencias que deben tener los futuros empleados. Dicho de otro modo, es un instrumento esencial que descarta a aquellos candidatos que no se ajusten al perfil deseado para un puesto de trabajo.

- Capacitación y desarrollo (formación): El Análisis y descripción de puestos permitirá verificar los requisitos de cada puesto de trabajo con los conocimientos y competencias que cada empleado posee. De manera que, si existe una discrepancia entre la persona y su puesto, un plan de formación será la solución para cubrir las carencias o fortalecer los aspectos positivos de dicha persona.

Para analizar la situación actual de la empresa y justificar la problemática existente en ella, se ha aplicado un cuestionario tomando como muestra al personal administrativo del área de Talento Humano (12 colaboradores) y al personal operativo de los principales clientes de la empresa SSAYS (62 colaboradores), tal como se muestra a continuación.

Tabla 5.3. Colaboradores Encuestados

AREA	Nº de Colaboradores
OPERACIONES	62
ARIS INDUSTRIAL S.A	13
OPERARIO DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	12
SUPERVISOR	1
CLOROX PERU S.A.	13
OPERARIO DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	12
SUPERVISOR	1
COGORNO SA	10
OPERARIO DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	9
SUPERVISOR	1
DROGUERIA Y DISTRIBUIDORA DICAR SAC	14
OPERARIO DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	13
SUPERVISOR	1
ESMETAL SAC	12
OPERARIO DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	11
SUPERVISOR	1
TALENTO HUMANO	12
SSAYS - ADMINISTRATIVOS	12
ASISTENTE DE CAPACITACION Y DESARROLLO	1
ASISTENTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	4
AUXILIAR DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	3
COORDINADORA DE CAPACITACION Y DESARROLLO	1
COORDINADORA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	1
INSTRUCTOR	1
JEFE DE TALENTO HUMANO	1
Total general	74

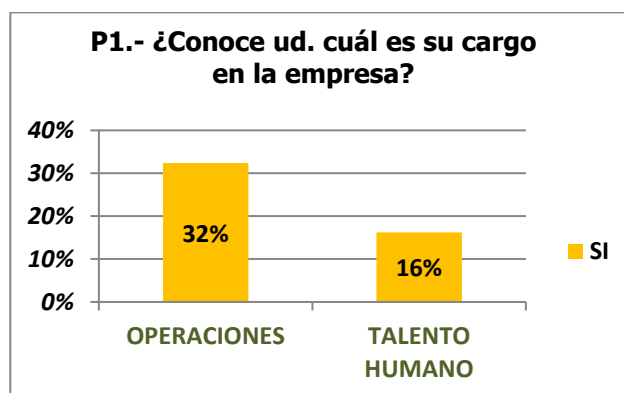
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5.4. Resultados de la Encuesta

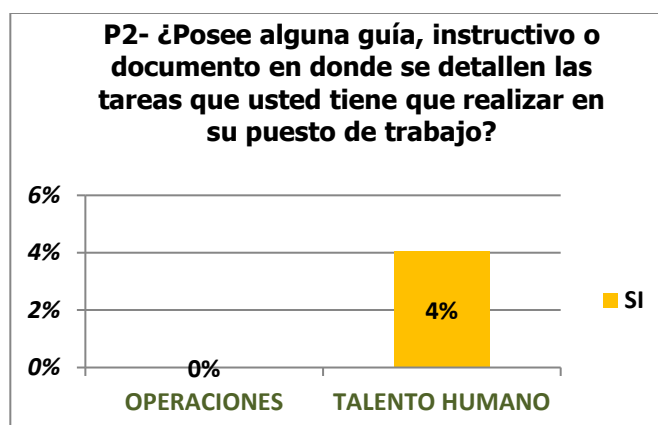
AREA	Nº de Encuestados	Marcaron SI P1	Marcaron SI P2	Marcaron SI P3	Marcaron SI P4	Marcaron SI P5	Marcaron SI P6	Marcaron SI P7
OPERACIONES	62	24	0	22	14	10	30	11
TALENTO HUMANO	12	12	3	8	9	6	7	10
Total general	74	36	3	30	23	16	37	21

Fuente: Elaboración Propia

5.2.1.1.2 Aplicación del Cuestionario (Ver anexo 3)



El 48% de los colaboradores tienen conocimiento de cuál es el cargo que desempeñan en la empresa, mientras que un 52% NO.

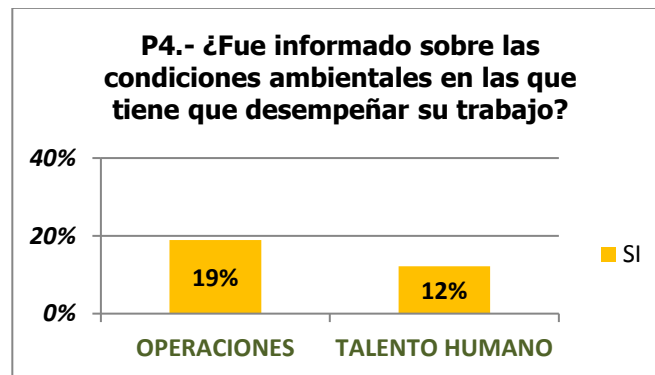


Como se puede observar en la gráfica ningún colaborador del área de Operaciones posee un instructivo o guía que le indiquen las tareas o actividades que tienen que

realizar en su puesto de trabajo, asimismo solo el 4% de los colaboradores de área de Talento Humano señalaron que SI.



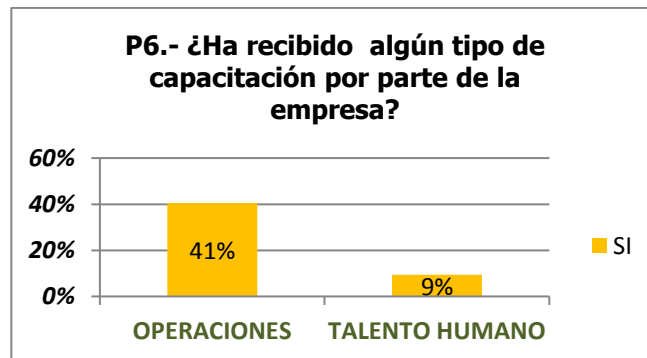
Solamente el 41% de los colaboradores fueron informados acerca de las obligaciones y responsabilidades que requiere su puesto de trabajo, mientras que un 59% NO.



Únicamente el 19% de los operarios fueron notificados en qué condiciones ambientales desempeñarían su trabajo mientras que a un 81% no le informaron nada.



Al observar la gráfica se puede percibir que solo el 22% de los colaboradores realizan tareas y actividades que tienen relación con su puesto de trabajo.



Como podemos apreciar en la gráfica, solo el 41% de los operarios indica que ha recibido capacitación por parte de la empresa, mientras que un 43% de operarios indica que NO ha recibido capacitación por parte de la empresa.



El 29% de los trabajadores respondió que el cargo que ocupan en la empresa SI tiene relación con la experiencia que poseen, mientras que el 71% respondió NO tener experiencia para desempeñar dicho cargo.

Al observar los resultados obtenidos se puede corroborar que la mayor parte de los problemas radica en la inexistencia de un manual de funciones. Al no contar con un manual de funciones se tiene desconocimiento del puesto de trabajo y por lo tanto no se puede informar a los trabajadores sobre las obligaciones y responsabilidades que requiere el puesto, lo que implica a realizar tareas y actividades que no tiene relación con el puesto de trabajo, además de que es casi imposible realizar programas de capacitación, ni mucho menos seleccionar al personal adecuado.

5.2.1.2 Propuesta de Mejora

El manual de funciones propuesto en esta investigación será una herramienta de gran ayuda para la empresa SSAYS ya que brindara suficiente información a fin de que la empresa tenga un conocimiento más alto de los puestos que existen en la empresa, los requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto, las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado a fin de que permita a la empresa solucionar problemas como la mala selección del personal, la excesiva rotación del personal, la falta de programas de capacitación, etc., además constituirá el punto de partida para elaborar la mayor parte de herramientas con que se administra efectivamente el Talento Humano.

En definitiva, el análisis y descripción de puestos constituyen el punto de partida para cualquier sistema de Talento Humano. Con el esquema que se muestra posteriormente; se va a permitir analizar los requerimientos que demanda el puesto para un correcto desempeño, se busca determinar las competencias y destrezas que permitan lograrlo.

❖ Identificación de los cargos existentes

- ✓ Jefe de Talento Humano
- ✓ Coordinador de Reclutamiento y Selección
- ✓ Coordinador de Capacitación y Desarrollo
- ✓ Asistente de Reclutamiento y Selección
- ✓ Asistente Capacitación y Desarrollo
- ✓ Auxiliar de Reclutamiento y Selección
- ✓ Instructor
- ✓ Supervisor de mantenimiento
- ✓ Operarios de mantenimiento

5.2.1.2.1 Estructura del Manual de Funciones

Tabla 5.5. Estructura del Manual de Funciones

1. Identificación General	Cargo
	Sub - Gerencia de trabajo / Dpto.
	Reporta a
	Personal a cargo
	Interactúa con (Áreas)
	Remplazado por: (en caso de ausencia)
2. Propósito General y Responsabilidades del Puesto	Propósito General
	Funciones y responsabilidades
3. Entregables Generales	Entregable
	Frecuencia (Emisión/Reporte)
4. Requerimientos del puesto	Educación requerida
	Formación requerida
	Habilidades
	Experiencia requerida
	Requerimientos adicionales
5. Aprobación de la Descripción de Puesto	Titular de la posición
	Revisado por
	Aprobado por
	Validado por RRHH

Fuente: Elaboración Propia

1. Identificación General: En los datos de identificación se solicita señalar la denominación del cargo, departamento, reportes directos, personal a cargo, interacción con áreas y reemplazos en caso de ausencia.

2. Propósito General y Responsabilidades del Puesto

2.1. Propósito General: El objetivo del puesto constituye la razón de ser del mismo, en ella se definen las acciones necesarias para lograr que la contribución del puesto al resto de la empresa sea efectiva.

2.2 Funciones y Responsabilidades: Las responsabilidades del puesto son las Actividades o tareas que deben ser realizadas por el ocupante del puesto con el objetivo de cumplir con el propósito general.

3. Entregables Generales: Reportes, presentaciones o informes (externos o internos) característicos que elabora y/o remite el ocupante del puesto. Este listado no es limitativo y estará asociado a las funciones y responsabilidades del puesto.

4. Requerimientos del Puesto: Son las Competencias necesarias para ocupar el puesto.

4.1 Educación requerida: Exigencia formal de estudios que solicita el puesto, indicando la especialidad, oficio y/o grado necesario

4.2 Formación requerida: Conocimientos tales como computación, idiomas, conocimiento de procedimientos y técnicas de seguridad, respuesta a emergencias, primeros auxilios, identificación de peligros, cálculos y presupuestos, entre otros.

4.3 Habilidades: Habilidades como liderazgo, trabajo en equipo, habilidades de comunicación, orientación en base a resultados, etc.

4.4 Experiencia requerida: Trayectoria laboral mínima para preparar al ocupante del puesto a un nivel aceptable.

4.5 Requerimientos adicionales Especificar requisitos físicos específicos para el puesto de trabajo: capacidad de trabajo en mantenimiento, agudeza visual, entre otros.

5. Aprobación de la descripción de puesto

La propuesta del Manual de Organizaciones y funciones para el área de Talento Humano considera la validación de 3 expertos con trayectoria en el tema, tal como se señala en la siguiente tabla:

Tabla 5.6. Juicio de Expertos

Nº	Expertos	Puesto	Pertinencia	Relevancia	Claridad
1	Miluska Cozar Segovia (Master en Factor Humano)	Jefa de Talento Humano en SSAYS	Si	Si	Si
2	Tania Garay Vargas (Master en Recursos Humanos)	Coordinadora de Capacitación y Desarrollo en SSAYS	Si	Si	Si
3	Jhor Condezo Morales (Master en Recursos Humanos)	Subgerente de Recursos Humanos en Scotiabank	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración Propia

Estos expertos calificaron la pertinencia, relevancia y claridad del manual de organizaciones y funciones propuestas.

A continuación, se planteará el manual de funciones para los puestos de Jefe de Talento Humano, Supervisor de mantenimiento y Operarios de mantenimiento, ya que son los principales puestos que influyen en la productividad del área de Talento Humano.

5.2.1.2.1.1 MOF propuesto para Jefe de Talento Humano

1. IDENTIFICACIÓN GENERAL	
<i>Cargo</i>	JEFE DE TALENTO HUMANO
<i>Sub - Gerencia de trabajo / Dpto.</i>	Gerencia de Recursos Humanos
<i>Reporta a</i>	Gerente de Administración y Finanzas
<i>Personal a cargo</i>	Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal, Coordinador de Capacitación y Desarrollo Organizacional y personal a su cargo.
<i>Interactúa con (Áreas)</i>	Todas las áreas
<i>Remplazado por: (en caso de ausencia)</i>	Gerente de Recursos Humanos
2. PROPÓSITO GENERAL Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<i>Descripción - Propósito General</i>	Dirigir y supervisar la ejecución de los lineamientos en Talento Humano de la Empresa; gestionando eficientemente el Talento Humano mediante una efectiva selección, contratación, capacitación y desarrollo manteniendo un ambiente favorable de trabajo.
<i>Descripción - Funciones y responsabilidades</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y controlar el cumplimiento del desarrollo del programa, cronogramas, políticas y lineamientos de Talento Humano. 2. Establecer los objetivos y metas del área así como dirigir la planificación de actividades para el cumplimiento de las mismas y controlar el cumplimiento de estos. 3. Proponer acciones de selección, capacitación y contratación de personal de acuerdo a las políticas de la empresa. 4. Velar por el cumplimiento de los planes y programas que permitan un adecuado entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal. 5. Conducir los procesos de evaluación de desempeño, evaluando los resultados y proponiendo planes de acción. 6. Revisar y mantener actualizado los Perfiles de Puesto. 7. Velar por las condiciones laborales del personal, estableciendo mecanismos de incentivo que fomenten el crecimiento laboral y la productividad de todas las áreas de la empresa. 8. Establecer y supervisar el cumplimiento de la medición de los

	<p>indicadores establecidos en los procesos del área para establecer planes de mejora respecto a los resultados de la medición de los indicadores.</p> <p>9. Asesorar a la Gerencia del área y Gerencia General y demás áreas de la Empresa en asuntos inherentes a gestión de Talento Humano.</p> <p>10. Ejecutar sus funciones en pleno cumplimiento de las Políticas que tiene la empresa y direccionados al logro de los Objetivos, así como el cumplimiento del reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo y los procedimientos establecidos por la empresa.</p> <p>11. Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad en las actividades que realice o que designe a otros trabajadores.</p> <p>12. Participar en la Investigación de accidentes cuando lo amerite, comité de seguridad, brigadas de emergencia o cualquier otra función que se le asigne en el marco del cumplimiento de la legislación vigente en materia de Seguridad y salud Ocupacional.</p> <p>13. Otros funciones inherentes al puesto designado por su gerencia.</p>
--	---

3. ENTREGABLES GENERALES

Entregable	Frecuencia
Programa Anual de Talento Humano	Anual
Informe de cumplimiento de indicadores de gestión	Mensual
Programas de capacitación y desarrollo del personal.	Anual
Informe de la evaluación de desempeño	Anual
Planes de acción de los programas	Trimestral
Informe de revisiones de Files y MOF actualizados del personal	Anual

4. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

<i>Educación requerida</i>	Formación Universitaria en Recursos Humanos, Ingeniería Industrial, Contabilidad, Psicología o afines. (Titulado o Colegiado)	
<i>Formación requerida</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento Avanzado de Office. - Conocimiento en Gestión de RR.HH. 	
<i>Habilidades</i>	- Planeación y Organización	- Orientación a Resultados

	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis y solución de problemas - Iniciativa - Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención-Concentración - Comunicación Asertiva - Capacidad de Observación 		
<i>Experiencia requerida</i>	Mínimo 02 años en posiciones similares o 5 años en posiciones de línea de carrera para el puesto.			
<i>Requerimientos adicionales</i>	Disponibilidad para viajar eventualmente.			
5. APROBACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTO				
	Titular de la posición*	Revisado por	Aprobado por	Validado por RRHH
<i>Nombre</i>				
<i>Cargo</i>	Jefe de Talento Humano	Gerente de Operaciones	Gerente General	Gerente de Recursos Humanos
<i>Firma</i>				
<i>Fecha</i>				

Fuente: Elaboración Propia

5.2.1.2.1.2 MOF propuesto para Supervisor de Mantenimiento y Limpieza

1. IDENTIFICACIÓN GENERAL	
<i>Cargo</i>	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA
<i>Sub - Gerencia de trabajo / Dpto.</i>	Gerencia de Operaciones
<i>Reporta a</i>	Jefe de Operaciones de Mantenimiento
<i>Personal a cargo</i>	Operarios de Mantenimiento y limpieza
<i>Interactúa con (Áreas)</i>	Logística, Seguridad, Comercial y Recursos Humanos
<i>Reemplazado por: (en caso de ausencia)</i>	Otros supervisores o Instructor de Capacitación
2. PROPÓSITO GENERAL Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<i>Descripción - Propósito General</i>	Administra la ejecución de los locales asignados velando por la rentabilidad y la adecuada utilización de los recursos establecidos en los términos de referencia, así como el de brindar el mejor servicio al cliente.

<p><i>Descripción - Funciones y responsabilidades</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitorear la ejecución de los servicios. 2. Coordinar y controlar la ejecución de los servicios adicionales en coordinación con el jefe de operaciones de mantenimiento. 3. Controlar el consumo de mano de obra, materiales y servicios utilizados en cada uno de los contratos, a fin de garantizar un empleo racional de los recursos asignados. 4. Coordinar el levantamiento de las observaciones formuladas en la constancia de supervisión. 5. Efectuar las acciones de seguimiento de los locales a su cargo, verificando que los trabajos se realicen con la técnica requerida y dentro del marco de calidad, costo y tiempo. 6. Monitorear e informar diariamente a la jefatura los avances de los trabajos, evaluando el atraso o adelanto con el fin de controlar la productividad de los servicios. 7. Resolver los problemas que surjan en la ejecución de los servicios. 8. Controlar que los operarios cumplan los procedimientos de trabajo propios del área. 9. Mantener la comunicación permanente a través de su teléfono móvil en los turnos de trabajo de los locales asignados. 10. Seguimiento y control del estado documentario de sus contratos asignados (operarios y/o requerimientos del cliente) Ej. :Boletas de pago, Actas de instalación, etc. 11. Programa vacaciones del personal operativo en coordinación con RR.HH. y jefe directo. 12. Realizar las actividades del proceso de evaluación de desempeño. 13. Realiza el Plan de capacitaciones operativo de su área y controla su ejecución. 14. Elabora, mantiene actualizado el plan de trabajo por operario por turno (rutina). 15. Monitorea la asistencia del personal a su cargo, al inicio del turno y reporta inmediatamente la necesidad de cubrir puesto por ausencia al Coordinador de Operaciones de Limpieza. 16. Mantiene información actualizada de maquinaria y equipo, para efectuar requerimientos detallados en casos de avería. 17. Verificar que el personal este correctamente uniformado, portando fotocheck y EPP.
---	--

	<p>18. Reporta al área Comercial requerimientos adicionales de los usuarios para su respectiva gestión.</p> <p>19. Comunica la falta o infracción al reglamento de un trabajador para aplicar memorándum correspondiente.</p> <p>20. Asiste a las reuniones, capacitaciones, talleres, etc que le programe el área de Talento Humano</p> <p>21. Informar sobre los accidentes de trabajo y/o incidencias en las instalaciones de cada unidad de forma inmediata. Ej.: caídas, lesiones, robo, etc.</p> <p>22. Otras funciones inherentes al cargo designadas por el Jefe de área.</p>
--	---

3. ENTREGABLES GENERALES

Entregable	Frecuencia (Emisión / Reporte)
Requerimiento de almacén (varios)	Permanente
Registro de solicitud de personal en formato "Requerimiento de Personal"	Permanente/Eventual
Requerimiento de reparación de equipos y maquinarias	Permanente / Eventual
Reporte de asistencia de los trabajadores	Diaria
Solicitud de cumplimiento de plan de capacitaciones	Mensual
Reporte de programación de vacaciones del personal operativo	Quincenal
Cronograma de Trabajo de Operarios de Mantenimiento	Al inicio de un servicio
Constancias de supervisión	Semanal
Solicitud de cumplimiento de evaluación de desempeño	Semanal
Cargo de entrega de boletas de pago del personal	Mensual
Registro de Capacitaciones a su personal a cargo	Quincenal

4. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

<i>Educación requerida</i>	Formación Universitaria o Técnica en Administración o afines. (Egresado)	
<i>Formación requerida</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Computación a nivel intermedio. - Cursos afines al puesto. 	
<i>Habilidades</i>	- Liderazgo	- Estabilidad

	- Iniciativa - Planeación y organización	- Facilidad de expresión - Vocación de servicio		
<i>Experiencia requerida</i>	Experiencia mínima de 6 meses en puestos similares y manejo de personal.			
<i>Requerimientos adicionales</i>	No Aplica			
5. APROBACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTO				
	Titular de la posición*	Revisado por	Aprobado por	Validado por RRHH
<i>Nombre</i>				
<i>Cargo</i>	Supervisor de Mantenimiento	Gerente de Operaciones	Gerente General	Gerente de Recursos Humanos
<i>Firma</i>				
<i>Fecha</i>				

Fuente: Elaboración Propia

5.2.1.2.1.3 MOF propuesto para Operarios de Mantenimiento y Limpieza

1. IDENTIFICACIÓN GENERAL	
<i>Cargo</i>	OPERARIO DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA
<i>Sub - Gerencia de trabajo / Dpto.</i>	Gerente de Operaciones
<i>Reporta a</i>	Supervisor de Mantenimiento
<i>Personal a cargo</i>	Ninguno
<i>Interactúa con (Áreas)</i>	Operaciones, Logística, Talento Humano y Seguridad.
<i>Remplazado por: (en caso de ausencia)</i>	Operarios de otros Clientes
2. PROPÓSITO GENERAL Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<i>Descripción - Propósito General</i>	Tiene como objetivo mantener en óptimas condiciones los establecimientos donde sea destacado, mostrando el perfil servicial para cumplir con las necesidades del usuario acorde a los términos contractuales.

<p><i>Descripción - Funciones y responsabilidades</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión y diagnóstico de las máquinas (de Limpieza o saneamiento) en campo y en el taller. 2. Mantenimiento preventivo y correctivo de las máquinas en campo y en el taller dando una frecuencia de mantenimiento y tiempo estimado de vida útil. 3. Asesoramiento en la compra de repuestos y herramientas. 4. Capacitación en el uso adecuado de los equipos y maquinarias. 5. Emitir reporte del mantenimiento realizado por cada equipo o maquinaria. 6. Es responsable de la operatividad de las maquinarias a su cargo. 7. Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad en las actividades que realice o que designe a otros trabajadores. 8. Aplicar los procedimientos de limpieza de ambientes recibidos ya sea en documento o en capacitación. 9. Llevar a cabo los trabajos asignados con la mayor calidad, rapidez y seguridad dando cumplimiento al cronograma de actividades. 10. Acatar las órdenes del supervisor de Mantenimiento, dentro de sus labores de limpieza. 11. Asegurarse que las instalaciones donde se encuentra destacado, se mantenga el orden y la limpieza. 12. Utilizar y conservar en buen estado los materiales, maquinaria y equipo de limpieza asignados según necesidades del servicio. 13. Mantener actualizado sus documentos personales exigidos por la empresa como condición de trabajo, DNI, antecedentes penales, etc. 14. Comunicar con 24 horas de anticipación permisos, ya sea por salud o personal, para programar su reemplazo. 15. Reportarse diariamente con su supervisor de Mantenimiento. 16. Presentarse a su puesto de trabajo correctamente uniformado y aseado. 17. Cumplir con las normas de seguridad e higiene industrial de la empresa y del cliente. 18. Asistir a cursos de capacitación que le sean asignados. 19. Informar al supervisor de las incidencias en la unidad destacada.
---	---


	20. Otras funciones inherentes al cargo que le sean asignadas por su Jefatura inmediata o Gerencia General.			
3. ENTREGABLES GENERALES				
Entregable	Frecuencia (Emisión / Reporte)			
Reporte de mantenimiento de máquina	Por cada maquina			
Registro de Actividades (según cronograma)	Diario / Semanal (si el cliente lo requiere)			
Registro de Ocurrencias	Diario			
4. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO				
<i>Educación requerida</i>	Técnico Mecánico, industrial, electricista o afines. (Secundaria completa / Egresado)			
<i>Formación requerida</i>	- Normas básicas de seguridad industrial			
<i>Habilidades</i>	- Sociabilidad - Análisis y evaluación de problemas - Iniciativa - Comunicación Asertiva	- Comprensión de instrucciones - Capacidad de observación - Atención - Concentración		
<i>Experiencia requerida</i>	03 meses en puestos similares			
<i>Requerimientos adicionales</i>	- Buena salud. - Agudeza visual.			
5. APROBACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTO				
	Titular de la posición*	Revisado por	Aprobado por	Validado por RRHH
<i>Nombre</i>				
<i>Cargo</i>	Operario de Mantenimiento y Limpieza	Gerente de Operaciones	Gerente General	Gerente de Recursos Humanos
<i>Firma</i>				
<i>Fecha</i>				

Fuente: Elaboración Propia

5.2.1.2.2 Formato de Evaluación de Eficacia del MOF

Para la ejecución de la encuesta propuesta a los nuevos colaboradores para medir su desempeño laboral, se usará el método de la escala de Likert ya que permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que se proponga.

Gráfico 5.11. Modelo de encuesta de Eficacia del MOF

		EVALUACIÓN DE EFICACIA DEL MOF				
NOMBRE DEL SUPERVISOR:		DNI:				
FECHA DE EVALUACIÓN:						
CLIENTE:						
A continuación se le presenta una serie de enunciados; marcar con un X según el nivel en que considere su respuesta.						
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN	0	1	2	3	4
		Nada	Poco	Regular	Mucho	Bastante
Considera que las funciones brindadas en el MOF han aportado en la mejora del desempeño de su colaborador.						
Considera que le fue fácil a su colaborador poner en práctica lo descrito en el MOF.						
Considera que su colaborador en su actitud o conducta ha cambiado como consecuencia de su descripción del puesto.						
Sírvase calificar el servicio brindado de su colaborador en c/u de las funciones asignadas.						
Sub Total						
TOTAL						

Muy Alto	2.09 - 3.20
Alto	2.50 - 2.80
Promedio	2.10 - 2.40
Bajo	2 ó menos

Firma del Supervisor

Nombre: _____

Fuente: Elaboración Propia

5.2.1.2.3 Indicador para el proceso de Análisis y Descripción de Puestos

5.2.1.2.3.1 Índice de Desempeño Laboral

Gráfico 5.12. Índice de Desempeño Laboral

<p>1. OBJETIVO DEL INDICADOR:</p> <p>El objetivo de este indicador es detectar que porcentaje de los nuevos colaboradores conocen correctamente el MOF, y por ende han tenido un desempeño que supera las expectativas de sus responsables. Se realiza mediante encuestas de escala Likert (<i>Gráfico 5.11</i>) en base a preguntas sobre su rendimiento, las cuales son respondidas por los supervisores.</p>						
<p>2. FORMULA / CALCULO:</p> $\text{Índice de Desempeño laboral de nuevos colaboradores} = \frac{\text{Cantidad de Supervisores que marcaron 3 o 4}}{\text{Total de Supervisores que llenaron la encuesta}} \times 100$ <table border="1"><tr><td>Alto</td><td>Mayor a 90%</td></tr><tr><td>Promedio</td><td>Entre 70% y 90%</td></tr><tr><td>Bajo</td><td>Menor a 70%</td></tr></table>	Alto	Mayor a 90%	Promedio	Entre 70% y 90%	Bajo	Menor a 70%
Alto	Mayor a 90%					
Promedio	Entre 70% y 90%					
Bajo	Menor a 70%					
<p>3. RESPONSABLE DE GESTION:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Jefe de la Área del Talento Humano						
<p>4. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Punto de Lectura: Reunión mensual para revisión del funcionamiento del proceso de Reclutamiento y Selección✓ Instrumento: Informe de Registro de nuevos colaboradores.						
<p>5. MEDICION Y REPORTE:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Frecuencia de Medición: Mensual✓ Reporte: Mensual						

Fuente: Elaboración Propia

5.2.2 Reclutamiento y Selección

5.2.2.1 Analisis y Diagnóstico del Proceso Actual

La inexistencia de parámetros que indiquen correctamente los conocimientos, habilidades y actitudes con las cual debe contrar el personal administrativo y de servicios (Operarios de Limpieza y Mantenimiento) es un impedimento para que el proceso de selección encuentre a la persona idónea que respalde un desempeño extraordinario en sus labores y estas a su vez sean eficientes y relevantes. El proceso de selección de personal se ha venido desarrollando sin contar con los instrumentos adecuados, que permitan seleccionar aquellas personas que tengan mayores condiciones, si no que se ha dado paso a aquellos postulantes que cuenten con características básicas sin que se ajusten a la verdadera realidad de las necesidades de la empresa.

Existen personas las cuales no se adaptan al perfil profesional necesario para desempeñar con éxito el puesto, esto debido a que no existen manuales de puestos que hayan sido utilizados para los procesos selección de personal.

La selección inadecuada de personal, ha generado problemas a la empresa que impacta de manera negativa a la productividad, teniendo como resultado una inestabilidad entre los objetivos de la empresa y los logros obtenidos y como consecuencia, un colaborador que no cumple con sus funciones por falta de similitud en el perfil real del puesto, debería ser necesario reemplazarlo por un nuevo colaborador con mayor ajuste al perfil buscado, ya que la gran mayoría de los colaboradores no pasan el periodo de prueba (3 meses), originando uno de los principales problemas con que cuenta el área de Talento Humano, que es la demora en cubrir un puesto.

La demora en cubrir un puesto se debe a los siguientes factores externos: oferta laboral del mercado (Aparición de nuevos Competidores), situación económica. Como factores internos algunos pueden ser: seguimiento en los procesos, control de los procesos, demora de evaluación médica, entre otros.

5.2.2.1.1 Descripción del proceso Actual de Reclutamiento y Selección

El proceso de Reclutamiento y Selección se localiza dentro de la gerencia de Recursos Humanos, cuyo principal objetivo es satisfacer la demanda de personal en la empresa. SSAYS es una empresa intermediaria que trabaja con diferentes clientes, tanto internos como externos (Bancos, Colegios, Centros Comerciales, Oficinas, Industrias, Plantas, entre otros), la cual genera necesidades de cubrir puestos con una amplia variedad de perfiles. Cabe aludir, como la apertura y cierre de licitaciones para conseguir más clientes externos para la empresa SSAYS, impacta de manera directa en el área de Talento Humano, ya que esto va a repercutir más adelante en la productividad del área, debido a los grandes requerimientos que tendrá que cubrir para elevar la productividad del área.

De esta manera el área de operaciones hace la coordinación entre el cliente externo y el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, generando así el requerimiento por parte del área de operaciones (cliente externo) al proceso de reclutamiento y selección.

El área de reclutamiento y selección; por lo tanto, es la encargada de la incorporación de personal en respuesta a la exigente demanda de personal de los diferentes clientes externos y demás áreas de la Empresa.

5.2.2.1.2 Proceso de Reclutamiento y Selección

Detallando el área de Reclutamiento y Selección en sí, se procederá a explicar la gestión y el proceso de ingreso de personal. Dicho esto, se mostrará un gráfico acerca de la relación entre las actividades desarrolladas tanto en el área de Reclutamiento y Selección, como en el área de Operaciones.

Gráfico 5.13. Actividades por etapas del proceso de R & S

Actividades	Área de Operaciones	Reclutamiento	Selección
1. Lanzamiento del requerimiento (Pedido de personal)	■		
1.1. Pedido			
1.2. Candidatos Propuestos			
2. Búsqueda Interna		■	
3. Búsqueda Externa			
3.1. Definición de Requerimiento			
3.2. Levantamiento de Perfil			
3.3. Publicación del puesto			
3.4. Filtro CVs			
3.5. Enviar al Cliente Interno o Externo			
4. Entrevista Personal			■
5. Evaluación Psicolaboral			
6. Evaluación Médica			
7. Entrega de Documentos			
8. Verificación de documentos			
9. Legalizar contrato			

Fuente: Elaboración Propia

Observando el gráfico 5.13, se puede apreciar que el área de Operaciones, es quien inicia el proceso a través de los requerimientos que envía al área de Reclutamiento y Selección. Asimismo, el proceso de Reclutamiento y Selección consta de dos periodos: búsqueda de candidatos (Proceso de Reclutamiento) y Vinculación del personal (Proceso de Selección).

5.2.2.1.2.1 Reclutamiento

Para comenzar, la búsqueda comienza una vez realizado el requerimiento por parte del área de Operaciones, este requerimiento se puede producir a través de 2 medios, ya sea realizando el pedido (Requerimiento) o Candidatos Propuestos (El área de Operaciones propone candidatos). Si se realiza a través de candidatos propuesto, se procede directamente a la fase de selección (salteando el proceso de reclutamiento) para corroborar que el candidato propuesto cumple con los requisitos necesarios para el puesto y ya pasaría a la fase de selección.

Después, los requerimientos solicitados por el área de Operaciones son explorados en la base de datos con la que cuenta el área de Talento Humano, se hace la exploración en base a los perfiles solicitados por el cliente y se va filtrando los candidatos hacia el que se acomode al puesto solicitado. En esta base de datos se acumula información de postulantes que acudieron a la empresa para postular a un puesto de trabajo, aquellas personas que no pasaron la etapa de evaluación médica por las exigencias del cliente y aquellas personas que fueron aptas, pero no ingresaron a laborar debido a que las condiciones laborales no les favorecía; por ejemplo, no ubicar a un cliente cerca a su domicilio.

El proceso prosigue con la definición del perfil del requerimiento solicitado y el levantamiento de perfil en el Sistema Orquesta (Software de la Empresa SSAYS). Si no se logra encontrar un candidato que se ajuste al requerimiento solicitado, se va a producir a realizar la búsqueda en fuentes externas. Las fuentes externas pueden ser 3: Publicación de Oferta Laboral vía Páginas Web (Computrabajo), periódicos o acudir a bolsas laborales (*Anexo 07*).

Es así que se filtran los Curriculum Vitae de los candidatos que postulan, y se procede a enviar aquellos que si cumplen con el perfil deseado del Cliente, ya sea Interno o Externo. Por último, se espera la respuesta del Visto Bueno de los candidatos enviados para convocarlos a Evaluaciones (Entrevista Personal, Evaluación Psicológica y Evaluación Médica) o seguir con la búsqueda en fuentes

externas. Culminado el proceso de Reclutamiento, se continúa con la segunda fase del proceso, que es el proceso de Selección.

5.2.2.1.2.2 Selección

Una vez culminado el proceso de reclutamiento, comienza el proceso de Selección, la cual inicia con la etapa de evaluaciones, primero los postulantes deben llenar correctamente la ficha de personal (*Ver anexo 5*), una vez llenado se procede a la entrevista personal con los Asistentes de Reclutamiento y Selección, la cual consiste en evaluar el postulante sobre temas como por ejemplo:, personalidad, experiencia, disponibilidad y expectativa económica, con lo cual se inicia una evaluación del perfil solicitado y del postulante.

Concluida la evaluación por parte de los Asistentes de Selección, se determina si la evaluación fue exitosa, si es así, se continúa con un tema importante que es el tema económico y la disponibilidad en la cual se encuentra el candidato para ocupar el puesto. Luego de esto, se procede a enviar al cliente, los resultados de esta evaluación, brindando la información pertinente para que el cliente dé el Visto Bueno, y así el área de Reclutamiento y Selección prosiga con las actividades necesarias para lograr vincular al personal solicitado.

Luego continua la evaluación psicolaboral (*Ver anexo 6*), realizada también por los asistentes de Reclutamiento y Selección a través de un formato definido por el área, en la que brinda referencias detalladas del perfil del postulante en cuanto a competencias, actitudes y habilidades sociales. Esta evaluación psicolaboral arroja un informe de resultados analizados por los asistentes, el cual es enviado al área de Administración de personal para que adjunte esta información al legajo (en caso sea contratado) y también es enviado al cliente para su análisis.

Seguidamente, se da inicio a la evaluación médica, la cual consiste en evaluar al postulante por un laboratorio asignado por el cliente. El postulante pasa por una serie de evaluaciones de acuerdo al tipo de perfil solicitado por el cliente, garantizando así estándares de seguridad y brindando a la empresa resultados

sobre la situación médica actual en la cual se encuentra el postulante que va a laborar en dicho cliente.

Si en los resultados arrojados por el laboratorio , se encuentran observaciones médicas, se hacen reevaluaciones, en los que se va examinando las causas y limitaciones de los candidatos, lo que podría llegar a prescindir a estos candidatos en clientes que exigen mayor estándares de seguridad (Industrias, Plantas, entre otros). Asimismo se guarda la información de estos candidatos, a fin de cubrir requerimientos en un futuro con clientes que no exigen mayor estándares de seguridad (Bancos, Oficinas, Colegios, entre otros).

Por ultimo, si la evaluación medica es exitosa, ya con el certificado médico, el postulante debe gestionar una serie de documentos y formatos exigidos por ley y por la empresa (DNI, recibo de luz, antecedentes penales y policiales, entre otros) para el ingreso a planilla del postulante. Con la entrega de los documentos solicitados, se genera el contrato correspondiente, culminando así la vinculación del postulante a la empresa.

5.2.2.1.2.3 Tiempos del Proceso

El área de Talento Humano de la empresa SSAYS cuenta con los siguientes tiempos de respuesta, el tiempo desde que se busca a los candidatos hasta que se vincula a la empresa.

Tabla 5.7. Tiempos de Respuesta

Nivel	Tiempo de Respuesta (días)
1. Gerentes	60
2. Jefe	45
3. Profesional	25
5. Técnico	10
6. Operarios	6

Fuente: Empresa SSAYS

5.2.2.1.3 Diagnóstico del Proceso Actual

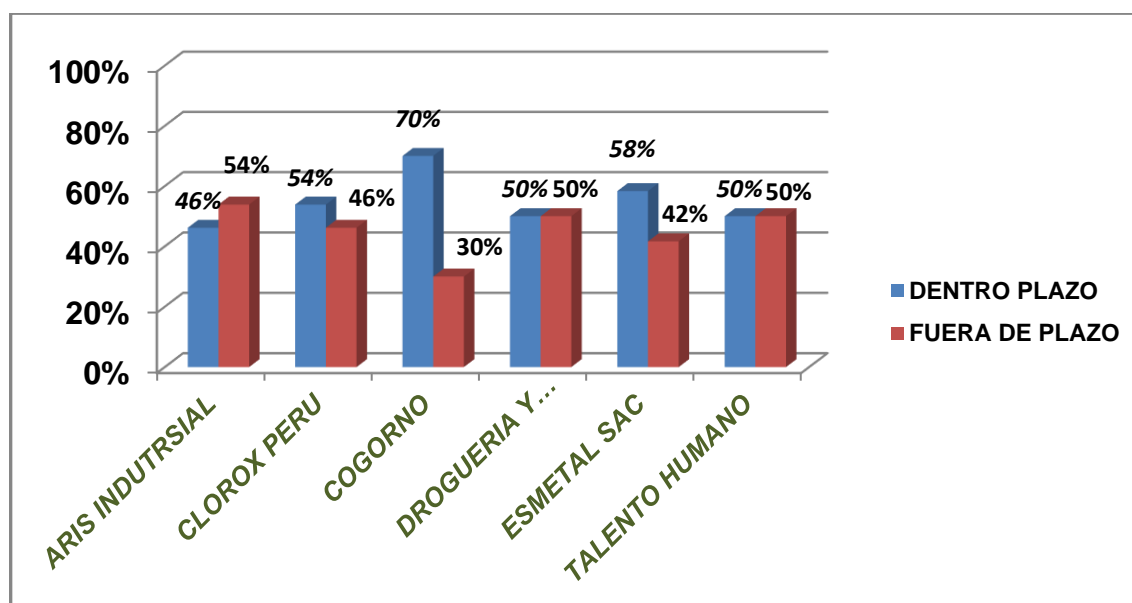
En cuanto a los tiempos de respuesta establecidos por el área de la talento humano de la empresa SSAYS según el nivel del colaborador, se determinó que casi la mitad de los ingresos se encuentran fuera del tiempo de respuesta establecido, es decir ingresos con tiempos vencidos, esto se identificó tomando como muestra a los principales clientes de SSAYS (5 clientes) y al personal del área de Talento Humano, en el periodo de Enero – Mayo de 2017.

Tabla 5.8. Requerimientos Dentro y Fuera de Plazo

CLIENTES	ARIS INDUSTRIAL	CLOROX PERU	COGORNO	DROGUERIA Y DISTRIBUIDORA DICAR SAC	ESMETAL SAC	TALENTO HUMANO	PROMEDIO INGRESOS
REQ. DENTRO DE PLAZO	46%	54%	70%	50%	58%	50%	55%
REQ. FUERA DE PLAZO	54%	46%	30%	50%	42%	50%	45%
TOTAL REQ.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

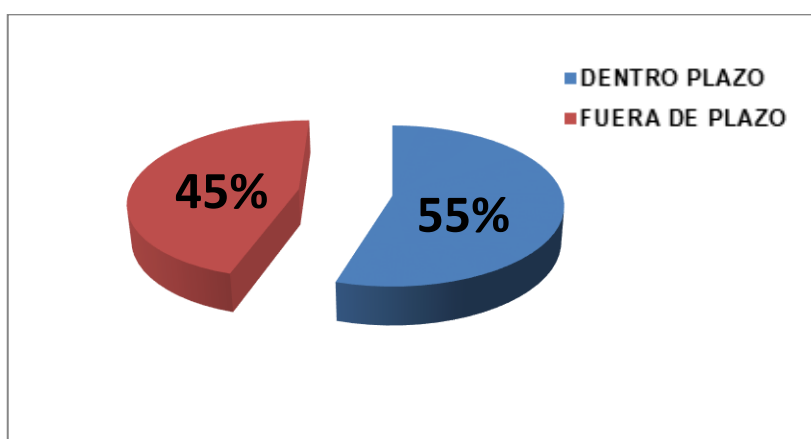
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5.14. Porcentaje De Ingresos Vencidos (Enero – Mayo 2017)



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5.15. Promedio De Ingresos Vencidos (Enero – Mayo 2017)



Fuente: Elaboración Propia

5.2.2.1.3.1 Pareto de Causas de demora de ingresos

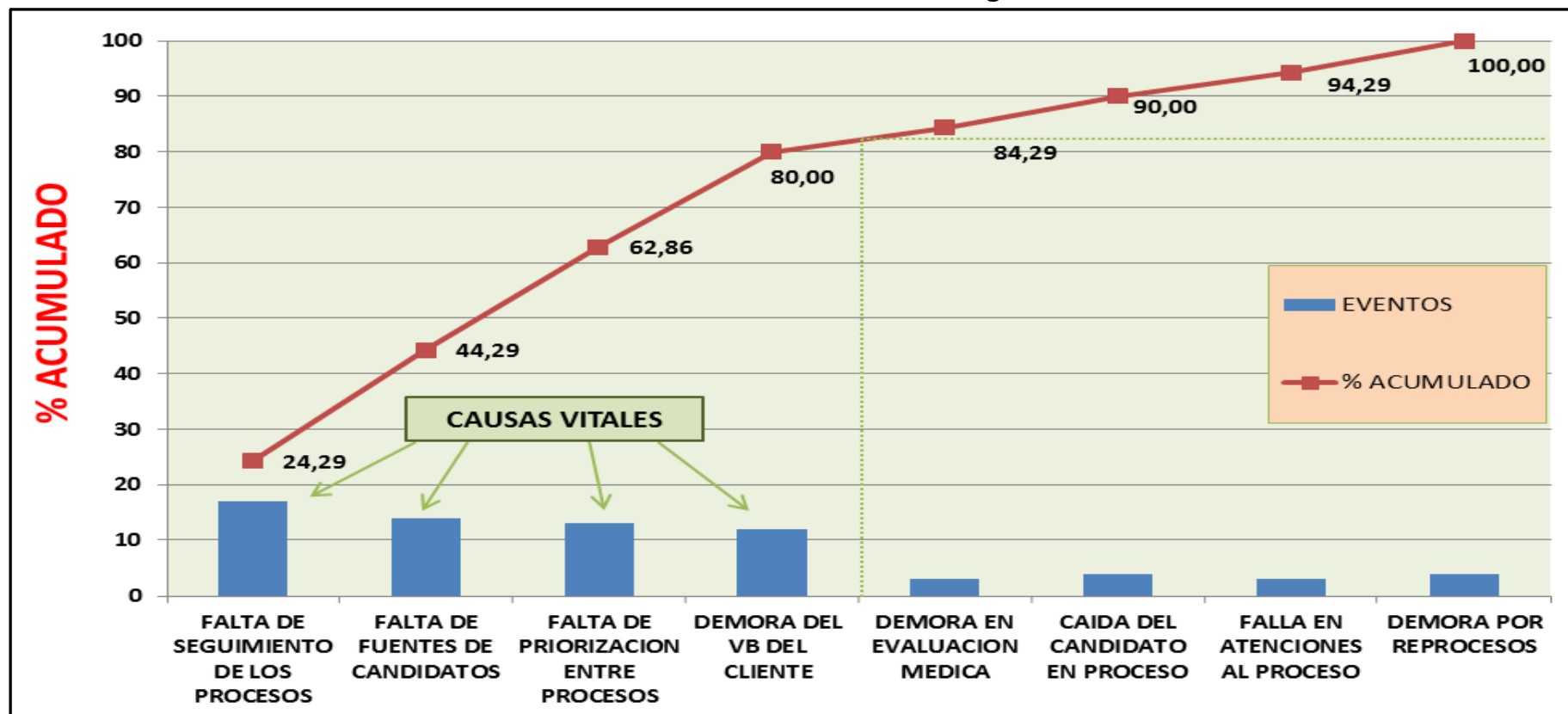
Se procedió a analizar cada uno de los ingresos vencidos y se pudo identificar las siguientes causas de demora en cada ingreso vencido registrado. El análisis nos proporcionó diferentes porcentajes sobre las causas observadas.

Tabla 5.9. Causas de Demora en Ingresos de Personal

CAUSAS DE DEMORA EN INGRESOS DE PERSONAL	EVENTOS	% ACUMULADO	%
FALTA DE SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS	17	24,29	24,29
FALTA DE FUENTES DE CANDIDATOS	14	44,29	20,00
FALTA DE PRIORIZACION ENTRE PROCESOS	13	62,86	18,57
DEMORA DEL VB DEL CLIENTE	12	80,00	17,14
DEMORA EN EVALUACION MEDICA	3	84,29	4,29
CAIDA DEL CANDIDATO EN PROCESO	4	90,00	5,71
FALLA EN ATENCIONES AL PROCESO	3	94,29	4,29
DEMORA POR REPROCESOS	4	100,00	5,71
TOTAL	70	100,00	100,00

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5.16. Pareto – Causas De Demoras En Ingresos De Personal



Fuente: Elaboración Propia

Observando el gráfico 5.16, se puede apreciar como la falta de fuentes de candidatos, Priorización entre procesos, Seguimiento de los procesos y Demora del Visto Bueno del cliente interno o externo, representan el 80% de las causas de los problemas en cuanto a la demora de ingresos del personal, lo que nos brinda una oportunidad de mejora, ya que al atacar estas causas vitales a través de las propuesta que se mencionaran posteriormente, se solucionaría el 80% de los problemas identificados.

Se identificaron 4 causas vitales: Falta de Seguimiento de los procesos, falta de fuente de candidatos, falta de priorización entre procesos y demora del VB del cliente, estas causas van a ser descritas para tener una mejor visión en cuanto al origen del principal problema, que es la demora de ingreso del personal.

- ❖ **Control del Proceso:** La falta de control en el proceso ocasiona problemas y retrasa el proceso de vinculación de personal, visto en dos aspectos, priorización de los procesos y seguimiento de los mismos. La falta de priorización de los procesos es una de las principales causas, ya que la búsqueda de cada nivel de colaborador cuenta con su propio tiempo requerido, además existe exigencias en el proceso, como por ejemplo la excesiva cantidad de requerimientos en la cual el área de talento humano debe de cubrir. Por consiguiente existen fallas en el seguimiento de los procesos, ya que muchas veces debido a los grandes requerimientos, el personal administrativo descuida al postulante que está a punto de ingresar a laborar con el cliente por realizar otras funciones, trayendo como consecuencia fallas, pérdidas de tiempo y reiteración de las actividades.

- ❖ **Fuente de Candidatos:** La falta de fuente de candidatos es una de las causas raíces del problema en la demora de ingreso de personal, ya que genera demoras en cuanto a buscar al personal idóneo para el puesto solicitado. Debido a la competencia en el rubro de mantenimiento y limpieza, muchas personas optan por otras empresas debido a distintos motivos (Cercanía a su domicilio, sueldo, entre otros) y es por ello que se genera una enorme presión y competitividad en la captación de personal para el área de Talento Humano.

Al contar con más fuentes de donde se puedan conseguir candidatos que se acoplen a las necesidades de los clientes, se reduciría los tiempos de búsqueda de candidato, además que también el área se beneficiaría en cuanto a brindar mayor apoyo al momento de caídas de postulantes o en pedidos urgentes por el movimiento del rubro.

- ❖ Cliente Externo: La demora de ingreso de personal y las fallas en el proceso debido al Visto Bueno del cliente Externo son los resultados de estas causas ya que al haber Falta de Control y Seguimiento en el proceso, no se cuenta con alarmas que identifique que el proceso está demorando por el Visto Bueno del cliente Externo. De igual manera, la falta del Visto Bueno del cliente, se origina debido a faltas en los controles del proceso y fallas en la estandarización de procesos. SSAYS al no contar con un sistema de control concreto se pierde el flujo de información entre el área de Reclutamiento y Selección y el Cliente que solicita el pedido. Estas causas brindan información considerable, ya que a partir de ello se puede analizar los demás problemas detectados como resultado de estas causas principales.

Asimismo, va a permitir que al orientarnos en solucionar dicho problema, se logrará reducir las demoras en cuanto al proceso de manera importante, y como consecuencia de ello se logrará reducir el riesgo de que en un futuro puedan ocurrir otras posibles causas raíces.

Finalizado así la descripción y diagnóstico del proceso de Reclutamiento y Selección, se ha podido determinar las principales causas, a través de un diagrama de Pareto, que generan los retrasos. De esta manera, se tiene la guía hacia donde realizar las respectivas propuestas.

5.2.2.2 Propuesta de Mejora

5.2.2.2.1 Control y Seguimiento de los Procesos

A partir de la descripción y diagnóstico mencionado en el punto 5.2.2.1.3.1, se llega a la conclusión que el proceso de Reclutamiento y Selección cuenta con un problema de cumplimiento con los tiempos definidos, es decir, un problema de satisfacción al cliente interno y externo que atiende. A ello, si se incluye el enfoque de la administración por procesos que maneja la empresa, entonces lo que se propone es una mejora en el proceso.

Es por ello que, además que la propuesta de mejora implica una mejora en cada uno de los procesos, es indispensable que exista una comunicación adecuada y un seguimiento detallado de la ejecución; de manera que se tenga un impacto efectivo en el proceso.

Es así que se presentara a continuación un Procedimiento propuesto (Instructivo del responsable con indicaciones de cada tarea que realiza en el proceso, herramientas, medios y personal que colabora con el proceso) para el responsable en el proceso de reclutamiento y selección de personal

5.2.2.2.1.1 Procedimiento propuesto: Responsables en el proceso de Reclutamiento y Selección

PROCEDIMIENTO PROPUESTO
<p>1. OBJETIVO:</p> <p>Establecer autoridad, responsabilidad y metodología para realizar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.</p>
<p>2. ALCANCE:</p> <p>El presente procedimiento rige para el área de Talento Humano de la empresa SSAYS.</p>
<p>3. DEFINICIONES:</p> <p>3.1. Cliente Externo; Área de Operaciones, que coordina con el cliente externo y asume la responsabilidad de solicitar personal al área de Talento Humano.</p> <p>3.2. Talento Humano; Recepciona los requerimientos de Personal</p> <p>3.3. Área de Apoyo; Área de Operaciones, encargada de brindar apoyo a los distintos clientes de acuerdo al requerimiento del mismo.</p>
<p>4. INSTRUCCIONES:</p> <p>4.1. El Cliente externo recibe el requerimiento de personal del supervisor y lo ingresan en el sistema Orquesta (Software confidencial de le empresa SSAYS), dicho requerimiento incluirá los requisitos del personal para el servicio en particular.</p> <p>4.2. Los Programadores de personal anotaran en pizarra el requerimiento recibido indicando lo siguiente: Plazo para la captación del personal, cantidad de personal, sexo, unidad, turnos y requerimientos especiales.</p> <p>4.3. Talento Humano revisa su base de datos o personal que pueda cubrir los requerimientos, en caso de no contar con el numero suficiente o perfil deseado para poder cubrirlos. Los reclutadores busaran el personal requerido en campo.</p> <p>4.4. Talento Humano publica el requerimiento del personal solicitado, a través de sus diferentes fuentes internas y externas.</p> <p>4.4.1. Fuente Interna: Revision de Curriculum Vitae y documentos enviados al correo electrónico de SSAYS, presentados por postulantes a la empresa en proceso de selección anteriores.</p> <p>4.4.2. FuenteExterna: Busaran el personal requerido en campo (bolsas laborales de empleo en municipalidades, agencia de empleos, internet, periódicos, volanteo,etc.) considerando los requerimientos y las competencias de</p>

las descripciones de puestos del operario de limpieza.

4.4.2.1. El líder de los reclutadores, realiza la búsqueda del personal requerido a través de la red de las bolsas de empleo, y realiza las gestiones necesarias para la labor del reclutador.

4.4.2.2. Una vez recibidos los postulantes, estos serán registrados en ficha de personal (*Anexo 05*) registrando sus datos básicos, luego estos serán derivados al asistente de reclutamiento y selección.

4.4.2.3. Los postulantes serán evaluados por el Asistente de Reclutamiento y Selección, rendirán el examen psicológico correspondiente y mantendrán la entrevista con el psicólogo del área.

4.4.2.4. El psicólogo anotará los resultados de la evaluación de ficha de personal. En esta evaluación se considerará la evaluación de habilidades del personal, según los requisitos de su perfil.

4.4.2.6. Los postulantes que sean considerados aptos, pasarán entrevista con quien hizo el requerimiento del personal (Cliente Externo), una vez dada la aprobación de este, se procederá a coordinar la evaluación médica.

4.5 Programación de Evaluación Médica; en caso que el perfil específico dado por el cliente, requiera que el personal cuente con ciertas condiciones físicas (por ejemplo: trabajo en altura, etc.), se procederá a gestionar la evaluación médica con el mismo.

4.6 Entrega de la Relación de Documentos; los documentos con los que debe contar el personal son: Antecedentes penales, Antecedentes policiales, Declaración Jurada de domicilio, Copia de certificado de estudios, Copia de DNI y otros documentos que exija la empresa.

4.7 El día de inicio de laborales del personal nuevo, el programador de personal confirmará la asistencia del personal nuevo en la unidad del cliente. Así mismo el supervisor de limpieza, verificará la eficacia de la labor del personal, hasta los primeros 3 días de asistencia.

5. TIEMPOS DE ATENCIÓN

El tiempo de respuesta del proceso de reclutamiento y selección, desde la solicitud del requerimiento hasta el ingreso del personal varía según los niveles jerárquicos, en este caso procederemos a detallar los tiempos para el personal de limpieza. (*Ver Tabla 5.6*).

Tiempos de Proceso para el personal Operativo:

- ✓ Tiempo máximo de respuesta del área solicitante: 2 días
- ✓ Tiempo máximo de respuesta de evaluación técnica: 2 días
- ✓ Tiempo máximo de respuesta de evaluación psicolaboral: 1 día
- ✓ Tiempo máximo de respuesta de evaluación médica: 1 día

6. INDICADORES

Los siguientes indicadores propuestos para el proceso de reclutamiento y selección logran mantener el correcto control en cada uno de los procesos.

Tabla 5.10. Indicadores para el proceso de R&S	
INDICADOR	MEDICIÓN
Índice de Selección a Tiempo	$\frac{\# \text{ Selecciones a tiempo}}{\# \text{ Selecciones}} \times 100$
índice de Búsqueda por Postulante	$\frac{\text{Tiempo Estandar} - \text{Tiempo Real}}{\text{Tiempo Estandar}} \times 100$
Tiempo de Respuesta de cliente por Postulante	$\frac{\# \text{ respuestas antes de 2 dias}}{\# \text{ de respuestas}} \times 100$
Tiempo de Respuesta de Evaluación Psicolaboral	$\frac{\# \text{ respuestas antes de 1 dia}}{\# \text{ de respuestas}} \times 100$
Tiempo de Respuesta de Evaluación Médica	$\frac{\# \text{ respuestas antes de 1 dia}}{\# \text{ de respuestas}} \times 100$

7. HERRAMIENTAS

Los recursos con el que contara el área de Talento Humano para la ejecución del proceso son:

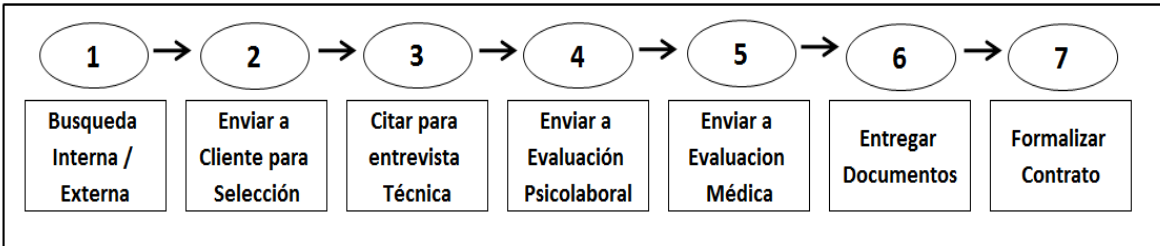
- ✓ Procedimiento de Selección y Reclutamiento (Documento Actual)
- ✓ Base de Datos
- ✓ Procedimiento de Convocatoria Candidatos
- ✓ Base de Datos Referidos
- ✓ Cuadro de Seguimiento

Fuente: Elaboración Propia

5.2.2.2.1.2 Diagrama SIPOC – Mejora del Proceso

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

Gráfico 5.17. Actividades del Proceso de R&S



Fuente: Elaboración Propia

Luego de haber analizado y definido las actividades del procesos, se procede a elaborar el SIPOC definiendo cada parte: controles del proceso, Inputs, Outputs, Recursos e Indicadores.

Controles del Proceso

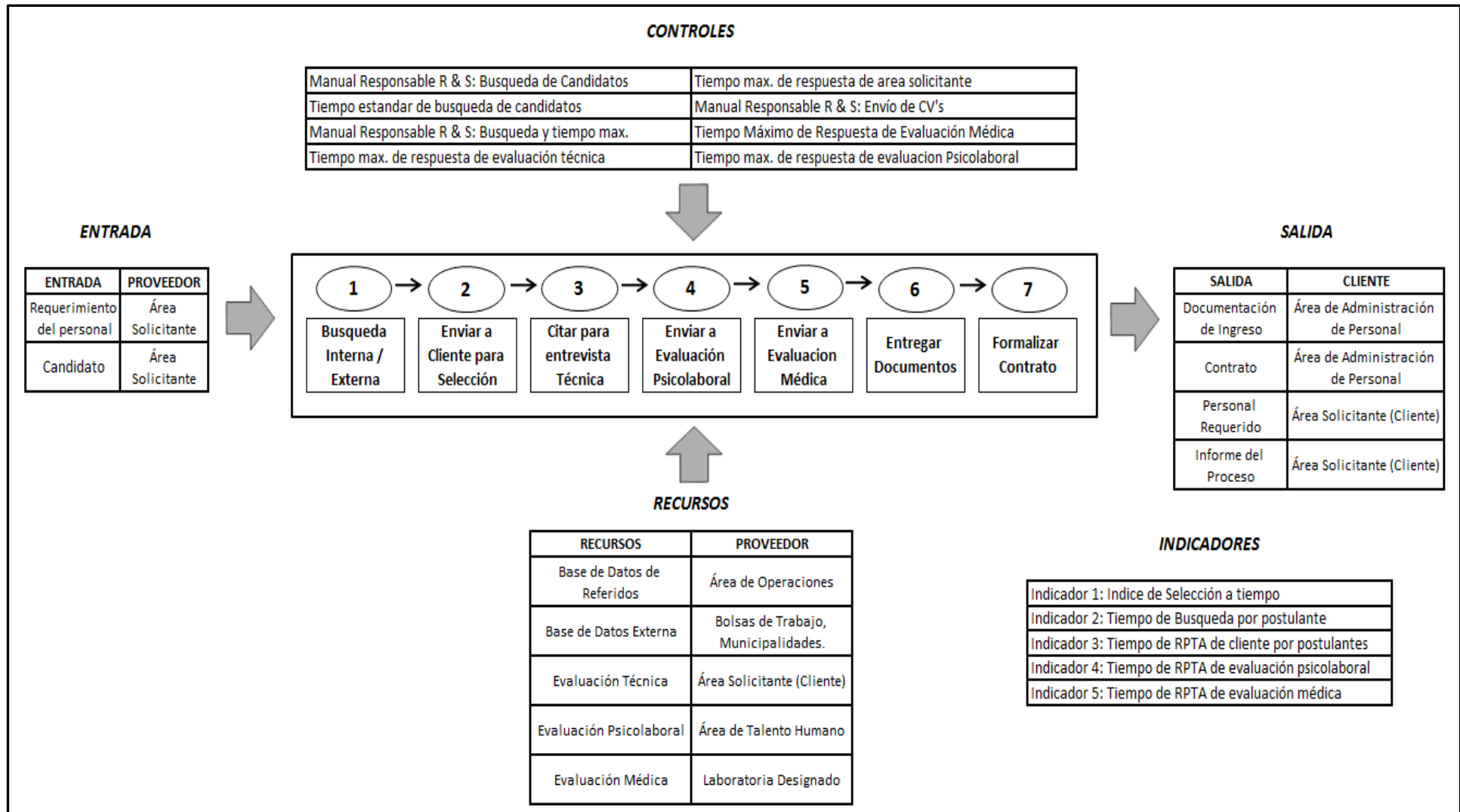
Estos controles propuestos van a llevar a realizar el procedimiento pero de una manera mejorada para el proceso de reclutamiento y selección, al tener indicadores que brinden soporte a las actividades del procesos que anteriormente contaban con deficiencias.

Los controles propuestos para mejorar el proceso de reclutamiento y selección son los siguientes:

- Procedimiento Propuesto
- Tiempo estándar de búsqueda de candidatos
- Tiempo máximo de respuesta de evaluación técnica
- Tiempo máximo de respuesta del área solicitante
- Tiempo máximo de resultados de los exámenes médicos del candidato
- Tiempo máximo de respuesta de evaluación psicolaboral

Luego de haber definido las actividades principales del proceso, así como los controles relacionados a cada actividad del proceso, se procedera a mostrar el SIPOC elaborado en base al proceso de Selección y Reclutamiento.

Gráfico 5.18. Diagrama del Proceso SIPOC para R&S



Fuente: Elaboración Propia

5.2.2.2.1.3 Desarrollo de indicadores

En el SIPOC propuesto se determinaron indicadores que no existen en el proceso actual de Reclutamiento y Selección. Estos se detallaron mediante la determinación como causa raíz de los problemas que existen en el proceso actual, ya que no se cuenta con un control sobre el desarrollo y desempeño del proceso. Es así que se logra cubrir diferentes causas de demoras en el proceso de control y seguimiento de los procesos, como resultado, la búsqueda y selección del personal lograra ser mayor efectiva.

a) **Índice de Selección a Tiempo:** Este indicador servirá para tener un control en cuanto al porcentaje del tiempo que se demora en cubrir un requerimiento comparándolo con el tiempo estándar establecido por el área. Además servirá para conocer cuantos requerimientos se están cubriendo a tiempo. Este indicador también servirá para dar una cifra exacta de cómo se desempeña el proceso cada 3 meses, arrojando información esencial del estado del proceso.

b) **Índice de Búsqueda por Postulante:** Este indicador servirá para conocer el tiempo con el cual se demora en buscar al postulante a través de las fuentes ya sea interna o externa, además medirá a los encargados de este proceso, ya que permitirá conocer la eficiencia y eficacia con el cual desarrollan sus funciones.

c) **Tiempo de Respuesta de cliente por Postulante:** Este indicador servirá para conocer el tiempo en el cual el cliente externo envía el visto bueno al área de talento humano sobre el postulante evaluado, se espera que el tiempo se encuentre dentro de los 2 días hábiles en su totalidad. Asimismo este indicador resulta muy útil al detallar como una de las principales causas que resolver en el Diagrama de Pareto es el Visto Bueno del área solicitante o cliente externo, mediante este indicador se estaría controlando esta actividad.

d) **Tiempo de Respuesta de Evaluación Psicolaboral:** Este indicador servirá para conocer el tiempo en el cual los asistentes de reclutamiento y selección evalúan al postulante, se espera que el tiempo se encuentre dentro de los 3 días acordados.

Si el porcentaje se encuentra inferior al 85%, entonces se tendría que recurrir a contar con un servicio tercerizado, para así lograr mejorar esta actividad del proceso.

e) Tiempo de Respuesta de Evaluación Médica: Este indicador servirá para conocer el tiempo en el cual el servicio contratado (Clinica, Hospital, etc) envía la información del postulante evaluado al área de talento humano, se espera que el tiempo se encuentre dentro de los 2 días acordados. En caso este porcentaje se encuentre inferior al 85%, entonces se tendría que recurrir a contar con un servicio tercerizado, para así lograr mejorar esta actividad del proceso.

Asimismo, es necesario tener en cuenta que los clientes externos tienen diferentes exigencias en el examen médico, por lo que el indicador ayudaría a resaltar a aquellos clientes que establecen demoras en esta etapa del proceso de reclutamiento y selección.

Es así que se ha definido indicadores en los puntos claves del proceso, de manera que, se tenga un seguimiento y control de los tiempos involucrados en cada parte de las actividades del proceso. Esto, no solo asegura el control y seguimiento del proceso, sino que da oportunidad a revisar donde se producen mayormente los problemas. A continuación se presentará más a detalle cada indicador propuesto para el control y seguimiento de los procesos.

5.2.2.2.1.3.1 Indicador Selección a Tiempo

Gráfico 5.19. Índice de Selección a Tiempo

1. OBJETIVO DEL INDICADOR: Conseguir el 95% de las selecciones dentro del tiempo establecido.						
2. FORMULA / CALCULO: $\frac{\# \text{ Selecciones a tiempo}}{\# \text{ Selecciones}} \times 100$ <table border="1"><tr><td>ALTO</td><td>> 90%</td></tr><tr><td>PROMEDIO</td><td>75% - 89%</td></tr><tr><td>BAJO</td><td>< 75%</td></tr></table>	ALTO	> 90%	PROMEDIO	75% - 89%	BAJO	< 75%
ALTO	> 90%					
PROMEDIO	75% - 89%					
BAJO	< 75%					
3. RESPONSABLE DE GESTION: ✓ Jefe de la Área del Talento Humano						
4. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO: ✓ Punto de Lectura: Documentación de Ingreso, consultar fecha de requerimiento y fecha de ingreso ✓ Instrumento: Hoja de Registro						
5. MEDICION Y REPORTE: ✓ Frecuencia de Medición: 3 veces al mes ✓ Reporte: Cada 3 meses						
6. USUARIOS: ✓ Área de RRHH y Área de Operaciones.						

Fuente: Elaboración Propia

5.2.2.2.1.3.2 Indicador Tiempo de Búsqueda por Postulante

Gráfico 5.20. Índice de Búsqueda por Postulante

1. OBJETIVO DEL INDICADOR: Obtener los tiempos de selección por encima de los tiempos establecidos, con un 10% de holgura.						
2. FORMULA / CALCULO: $\frac{\text{Tiempo Estandar} - \text{Tiempo Real}}{\text{Tiempo Estandar}} \times 100$ <table border="1"><tr><td>ALTO</td><td>> 5%</td></tr><tr><td>PROMEDIO</td><td>-10% - 4%</td></tr><tr><td>BAJO</td><td>< 10%</td></tr></table>	ALTO	> 5%	PROMEDIO	-10% - 4%	BAJO	< 10%
ALTO	> 5%					
PROMEDIO	-10% - 4%					
BAJO	< 10%					
3. RESPONSABLE DE GESTION: ✓ Jefe de la Área del Talento Humano						
4. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO: ✓ Punto de Lectura: Documentación de Ingreso, consultar fecha de requerimiento y fecha de ingreso ✓ Instrumento: Hoja de Registro						
5. MEDICION Y REPORTE: ✓ Frecuencia de Medición: 2 veces al mes ✓ Reporte: Cada 2 meses						
6. USUARIOS: ✓ Área de RRHH y Área de Operaciones.						

Fuente: Elaboración Propia

5.2.2.2.1.3.3 Indicador Tiempo de Respuesta de Cliente por Postulante

Gráfico 5.21. Índice Tiempo de Respuesta de Cliente por Postulante

1. OBJETIVO DEL INDICADOR: Conseguir el 95% de las respuestas de Evaluación Técnica a tiempo. El tiempo de respuesta ideal es de 2 días.						
2. FORMULA / CALCULO: $\frac{\# \text{ respuestas antes de 2 días}}{\# \text{ de respuestas}} \times 100$ <table border="1"><tr><td>ALTO</td><td>> 90%</td></tr><tr><td>PROMEDIO</td><td>75% - 89%</td></tr><tr><td>BAJO</td><td>< 75%</td></tr></table>	ALTO	> 90%	PROMEDIO	75% - 89%	BAJO	< 75%
ALTO	> 90%					
PROMEDIO	75% - 89%					
BAJO	< 75%					
3. RESPONSABLE DE GESTION: ✓ Jefe de la Área del Talento Humano						
4. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO: ✓ Punto de Lectura: Al citar y enviar a evaluación técnica y al recibir la respuesta previo a evaluación psicolaboral. ✓ Instrumento: Hoja de Registro						
5. MEDICION Y REPORTE: ✓ Frecuencia de Medición: 2 veces al mes ✓ Reporte: Cada 2 meses						
6. USUARIOS: ✓ Área de RRHH y Área de Operaciones.						

Fuente: Elaboración Propia

5.2.2.2.1.3.4 Indicador Tiempo de Respuesta de Evaluación Psicolaboral

Gráfico 5.22. Índice Tiempo de Respuesta de Evaluación Psicolaboral

1. OBJETIVO DEL INDICADOR: Conseguir el 95% de las respuestas de Evaluación Psicolaboral a tiempo. El tiempo de respuesta ideal es de 3 días.						
2. FORMULA / CALCULO: $\frac{\# \text{ respuestas antes de 3 días}}{\# \text{ de respuestas}} \times 100$ <table border="1"><tr><td>ALTO</td><td>> 90%</td></tr><tr><td>PROMEDIO</td><td>75% - 89%</td></tr><tr><td>BAJO</td><td>< 75%</td></tr></table>	ALTO	> 90%	PROMEDIO	75% - 89%	BAJO	< 75%
ALTO	> 90%					
PROMEDIO	75% - 89%					
BAJO	< 75%					
3. RESPONSABLE DE GESTION: ✓ Jefe de la Área del Talento Humano						
4. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO: ✓ Punto de Lectura: Al citar y enviar a evaluación técnica y al recibir la respuesta previo a evaluación psicolaboral. ✓ Instrumento: Hoja de Registro						
5. MEDICION Y REPORTE: ✓ Frecuencia de Medición: 2 veces al mes ✓ Reporte: Cada 2 meses						
6. USUARIOS: ✓ Área de RRHH y Área de Operaciones.						

Fuente: Elaboración Propia

5.2.2.2.1.3.5 Indicador Tiempo de Respuesta de Evaluación Médica

Gráfico 5.23. Índice Tiempo de Respuesta de Evaluación Médica

<p>1. OBJETIVO DEL INDICADOR:</p> <p>Conseguir el 100% de las respuestas de Evaluación Médica a tiempo. El tiempo de respuesta ideal es de 2 días.</p>						
<p>2. FORMULA / CALCULO:</p> $\frac{\# \text{ respuestas antes de 2 días}}{\# \text{ de respuestas}} \times 100$ <table border="1"><tr><td>ALTO</td><td>> 99%</td></tr><tr><td>PROMEDIO</td><td>90% - 99%</td></tr><tr><td>BAJO</td><td>< 90%</td></tr></table>	ALTO	> 99%	PROMEDIO	90% - 99%	BAJO	< 90%
ALTO	> 99%					
PROMEDIO	90% - 99%					
BAJO	< 90%					
<p>3. RESPONSABLE DE GESTION:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Jefe de la Área del Talento Humano						
<p>4. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Punto de Lectura: Al requerir la evaluación médica y al recibir la respuesta previa a documentación.✓ Instrumento: Hoja de Registro						
<p>5. MEDICION Y REPORTE:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Frecuencia de Medición: Cada vez que se requiera evaluación médica.✓ Reporte: Cada 2 meses						
<p>6. USUARIOS:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Área de RRHH, Área de Operaciones y laboratorios asignados.						

Fuente: Elaboración Propia

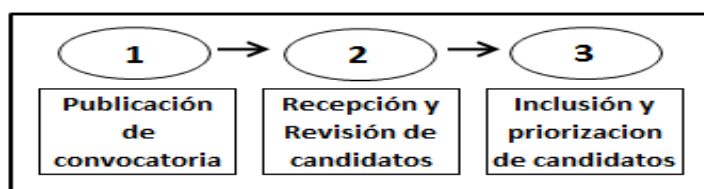
5.2.2.2.2 Base de Datos de referido

Esta propuesta de contar con una base de datos de postulantes referidos tiene su soporte en el planteamiento de que al contar con mayor número de candidatos referidos conlleva a que los supervisores o empleados propongan candidatos que conocen de un perfil y confianza apropiada que se ajuste a los requerimientos de la empresa SSAYS. Este acontecimiento también será de utilidad ya que se realizará un pre-filtro de los candidatos que cuenten con las mejores aptitudes y competencias; de esta manera, los candidatos referidos accederían al proceso de reclutamiento de una manera más corta y pasarían directamente al proceso de selección, lo cual el ingreso del personal referido acortaría algunas actividades e implicaría que ingresa a laborar al cliente donde se le asigne de una manera mucho más rápida.

5.2.2.2.2.1 Diagrama SIPOC Mejora del Proceso

Una vez detalladas las actividades del proceso, procedemos a identificar y definir los controles, recursos y diagrama del SIPOC para diseñar el proceso.

Gráfico 5.24. Actividades del Proceso – Base de datos de Referido

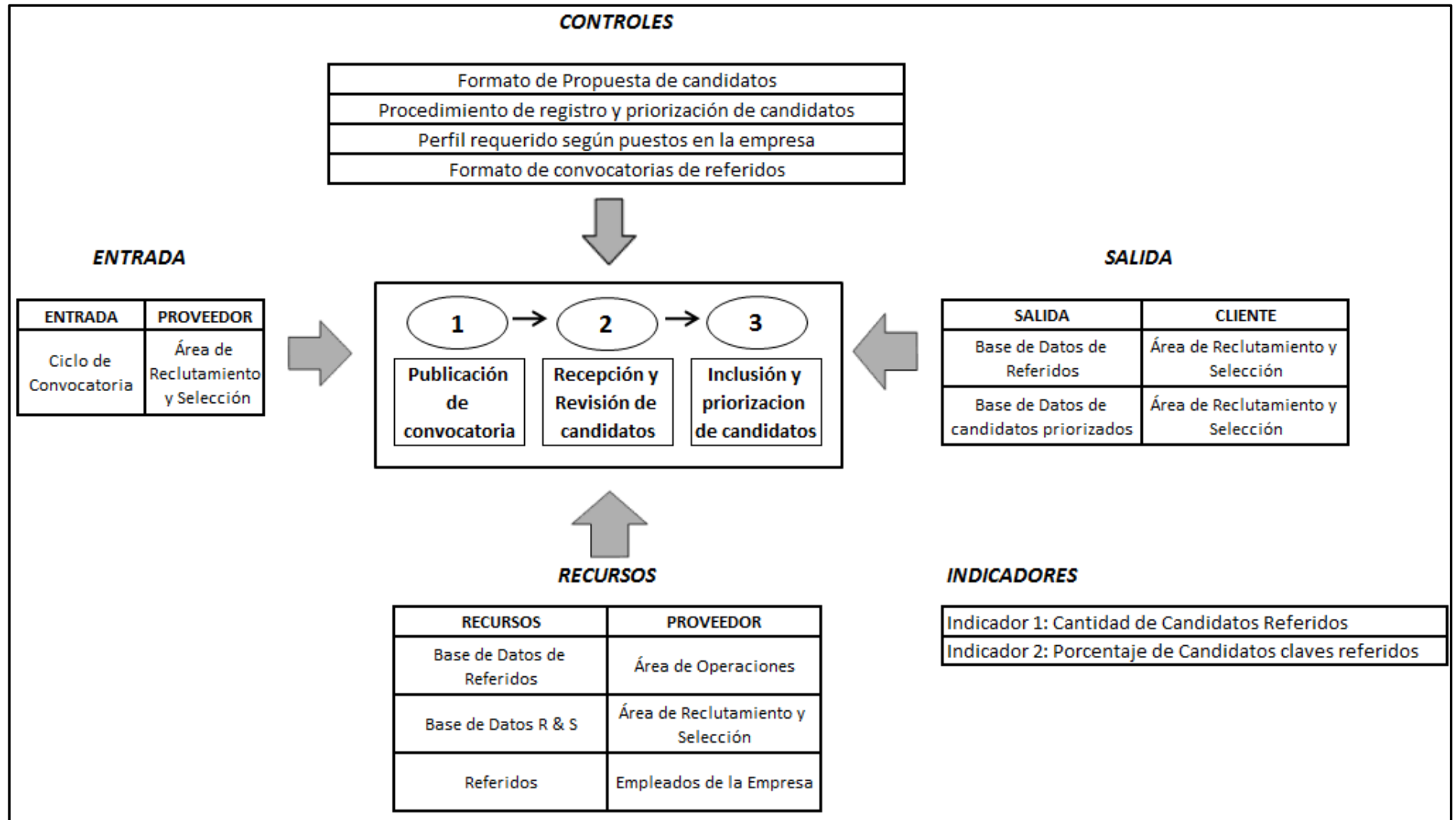


Fuente: Elaboración Propia

Control del Proceso

El diagrama SIPOC propuesto conlleva utilizar dos formatos de control establecidos por la empresa SSAYS. El área de Talento Humano cuenta con dos formatos: Formato de Convocatoria (*Ver anexo 4*) y el Formato Ficha de Personal (*Ver anexo 5*), ambos formatos servirán para controlar esta actividad del proceso.

Gráfico 5.25. Diagrama del Proceso SIPOC – Base de datos de Referido



Fuente: Elaboración Propia

5.2.2.2.2 Desarrollo de Indicadores

a) Cantidad de Candidatos Referidos

Este Indicador servirá para conocer el porcentaje de la cantidad de postulantes referidos que se encuentran en la base de datos del área de talento humano, es decir los postulantes que se encuentran actualmente en el proceso de reclutamiento y selección.

b) Porcentaje de Candidatos Claves Referidos

Este indicador servirá para conocer el porcentaje de postulantes que logran abordar hasta las últimas fases del proceso de reclutamiento y selección a través de este medio. También servirá para conocer la efectividad de esta propuesta al conocer la cantidad de postulantes que logran ingresar a laborar donde el cliente al cual se les destaque.

5.2.2.2.2.1 Indicador de cantidad de Candidatos Referidos

Gráfico 5.26. Índice de cantidad de Candidatos referidos

1. OBJETIVO DEL INDICADOR: Conseguir el 50% de las búsquedas se cubran con candidatos referidos.						
2. FORMULA / CALCULO: $\frac{\# \text{ candidatos referidos}}{\# \text{ de selecciones}} \times 100$ <table border="1"><tr><td>ALTO</td><td>> 50%</td></tr><tr><td>PROMEDIO</td><td>30% - 50%</td></tr><tr><td>BAJO</td><td>> 30%</td></tr></table>	ALTO	> 50%	PROMEDIO	30% - 50%	BAJO	> 30%
ALTO	> 50%					
PROMEDIO	30% - 50%					
BAJO	> 30%					
3. RESPONSABLE DE GESTION: ✓ Jefe de la Área del Talento Humano						
4. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO: ✓ Punto de Lectura: Candidato seleccionado de Base de Datos de Reclutamiento y selección. ✓ Instrumento: Hoja de Registro						
5. MEDICION Y REPORTE: ✓ Frecuencia de Medición: 2 veces al mes. ✓ Reporte: Cada 2 meses						
6. USUARIOS: ✓ Área de RRHH, Área de Operaciones y laboratorios asignados.						

Fuente: Elaboración Propia

5.2.2.2.2.1 Indicador de Candidatos Claves referidos

Gráfico 5.27. Índice de Candidatos claves referidos

1. OBJETIVO DEL INDICADOR: Lograr el 30% de los candidatos propuestos sean candidatos claves para la empresa.						
2. FORMULA / CALCULO: $\frac{\# \text{ candidatos referidos claves}}{\# \text{ de selecciones}} \times 100$ <table border="1"><tr><td>ALTO</td><td>> 30%</td></tr><tr><td>PROMEDIO</td><td>10% - 30%</td></tr><tr><td>BAJO</td><td>> 10%</td></tr></table>	ALTO	> 30%	PROMEDIO	10% - 30%	BAJO	> 10%
ALTO	> 30%					
PROMEDIO	10% - 30%					
BAJO	> 10%					
3. RESPONSABLE DE GESTION: ✓ Jefe de la Área del Talento Humano						
4. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO: ✓ Punto de Lectura: Candidatos incluidos y priorizados en la base de datos de Reclutamiento y Selección. ✓ Instrumento: Hoja de Registro						
5. MEDICION Y REPORTE: ✓ Frecuencia de Medición: 2 veces al mes. ✓ Reporte: Cada 2 meses						
6. USUARIOS: ✓ Área de RRHH, Área de Operaciones y laboratorios asignados.						

Fuente: Elaboración Propia

5.2.2.3 Indicador para el proceso de Reclutamiento y Selección

5.2.2.3.1 Índice de Colaboradores que pasaron el Periodo de Prueba

Gráfico 5.28. Indicador general para el proceso de R&S

1. OBJETIVO DEL INDICADOR:

Una de las responsabilidades del área de Talento Humano es asegurar que se reclute y seleccione el mejor postulante que pueda desempeñar el cargo con normalidad, por ende, medir el porcentaje de colaboradores que pasaron el periodo de prueba (3 meses), está relacionado a cuan óptimo el área de reclutamiento y selección incorpora a colaboradores que superen con éxito el periodo de prueba.

2. FORMULA / CALCULO:

$$\frac{\text{Colaboradores que han pasado Período de prueba}}{\text{Cantidad de colaboradores reclutados}} = \frac{\text{Cantidad de Colaboradores que han pasado periodo de prueba}}{\text{Cantidad de colaboradores reclutados}} \times 100$$

3. RESPONSABLE DE GESTION:

- ✓ Jefe de la Área del Talento Humano

4. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO:

- ✓ Punto de Lectura: Reunión mensual para revisión del funcionamiento del proceso de Reclutamiento y Selección
- ✓ Instrumento:
 - Informe de Ingresos de personal en un determinado tiempo
 - Informe de personal que superó con éxito el tiempo de prueba

5. MEDICION Y REPORTE:

- ✓ Frecuencia de Medición: Mensual
- ✓ Reporte: Mensual

6. USUARIOS:

- ✓ Área de Talento Humano

Fuente: Elaboración Propia

5.2.3 Evaluación de Desempeño

5.2.3.1 Analisis y Diagnostico del Proceso Actual

Actualmente en SSAYS, la evaluación del desempeño del personal es vista como un trámite más que hay cumplir, sus resultados no son utilizados para detectar necesidades de capacitación, tampoco para realizar ningún tipo de atracción que sirva para motivar al personal; por el contrario estos resultados son archivados y no se les da el uso adecuado que beneficie a la empresa SSAYS y a los empleados.

Para la evaluación del desempeño se utiliza únicamente un formato básico, no se utiliza criterios que permita obtener apreciaciones del desempeño de la persona por parte de sus compañeros, clientes internos y externos, además los estándares de desempeño no son claros y por ende no se identifican aspectos que se pueden reforzar y desarrollar en las personas. La evaluación de desempeño no cuenta con niveles de participación esperados. Esto se evidencia en la infracción que cometen los supervisores, al alargar las evaluaciones y en algunos casos, no realizarlas en los plazos establecidos por el área de Talento Humano.

Ante ello, es fundamental saber cuál es la percepción de los colaboradores con respecto a la evaluación de desempeño desarrollada en SSAYS. Sin embargo, la empresa aún no toma conciencia de la importancia de su procedimiento para incrementar la participación de los empleados y no ha buscado mejorar el funcionamiento y apreciar la evaluación de desempeño como una importante herramienta para la gestión del área de Talento Humano y para provecho de la empresa en general.

En fin, el área de Talento Humano debe observar constantemente los procesos de evaluación de desempeño tanto de los objetivos como del resultado de las evaluaciones. La evaluación de desempeño es clave para el éxito de toda empresa, ya que dependiendo de la manera en cómo progresen sus trabajadores, se va a lograr alcanzar resultados, ya sea positivos o negativos.

5.2.3.1.1 Formato actual de Evaluación de Desempeño

Como se puede observar, en el formato actual de evaluación del desempeño no cuenta con criterios claros que permita obtener apreciaciones del desempeño del operario por parte de sus compañeros, clientes internos y externos, además los estándares de desempeño no se encuentran bien definidos y por ende no se identifican aspectos que se pueden reforzar y desarrollar en los operarios.

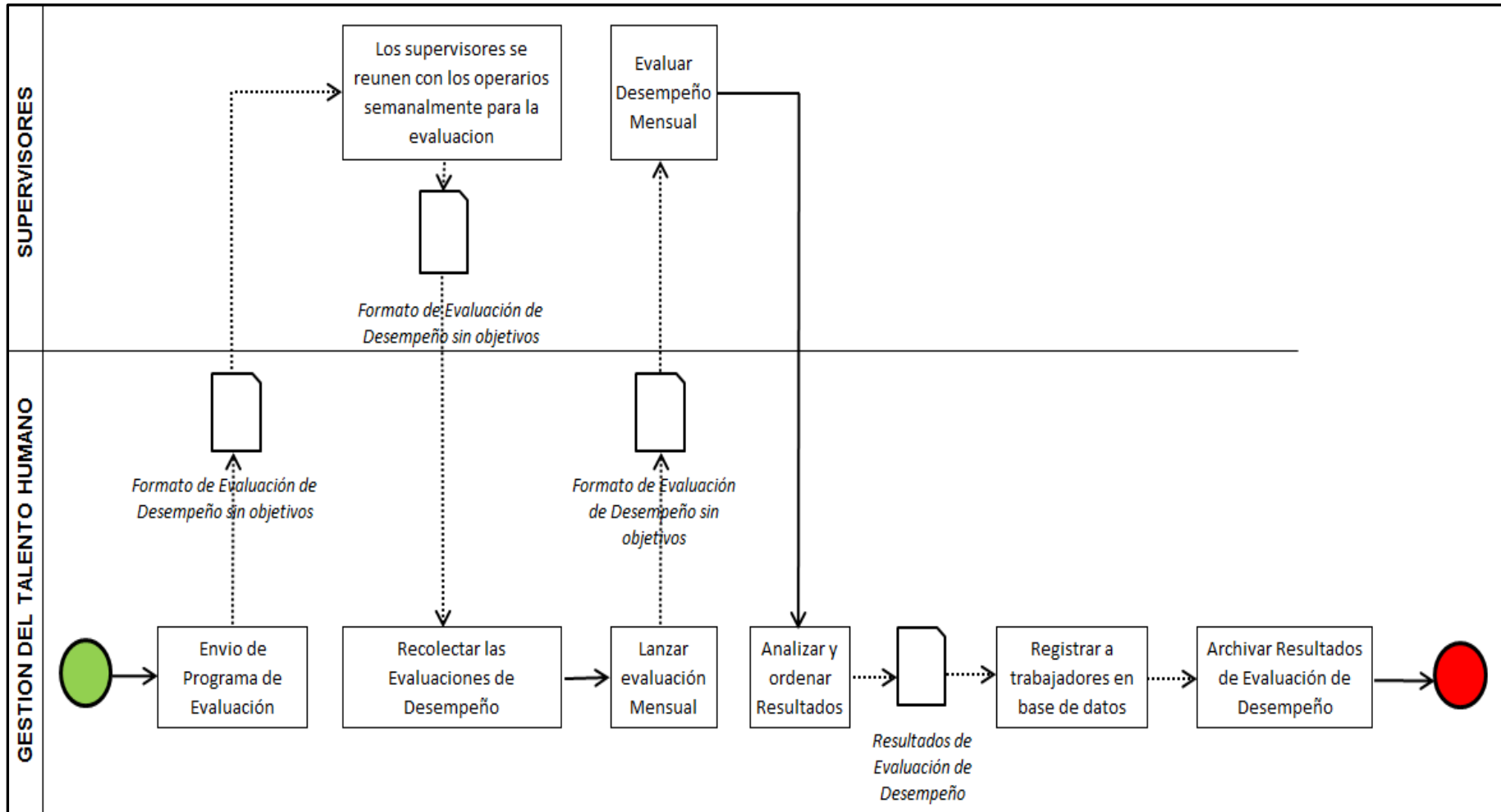
Gráfico 5.29. Formato actual de Evaluación de Desempeño

<u>ENCUESTA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</u>					
OPERARIO: _____					
CLIENTE: _____					
FECHA: _____					
A continuación se le presenta una serie de enunciados; marcar con un X según el nivel en que considere su respuesta.					
		3	2	1	
		ALTO	PROMEDIO	BAJO	
			1	2	3
1	Calidad de Trabajo				
2	Puntualidad y cumplimiento				
3	Creatividad e innovación				
4	Organización y control				
5	Manejo de recursos				
6	Trabajo en equipo				
7	Comunicación y relaciones				
8	Servicio al Cliente				
CALIFICACION GLOBAL					
1 <u>Desempeño Pobre:</u> Inaceptable para un operario que ya paso el periodo de orientación y de prueba. Un operario con esta nota global debe revertir estos					
2 <u>Desempeño Promedio:</u> En términos generales, el operario esta desempeñando el nivel que la empresa espera.					
3 <u>Desempeño Superior:</u> El operario evaluado cuenta con un desempeño sobresaliente, y sus acciones son dignas de imitación por el resto de los					
				_____ Firma del Supervisor	
				Nombre:	
Sus sugerencias y/o comentarios:					

Fuente: Empresa SSAYS

5.2.3.1.2 Flujograma Actual de Evaluación de Desempeño

Gráfico 5.30. Flujograma actual del proceso de Evaluación de Desempeño



Fuente: Elaboración Propia

5.2.3.2 Propuesta de Mejora

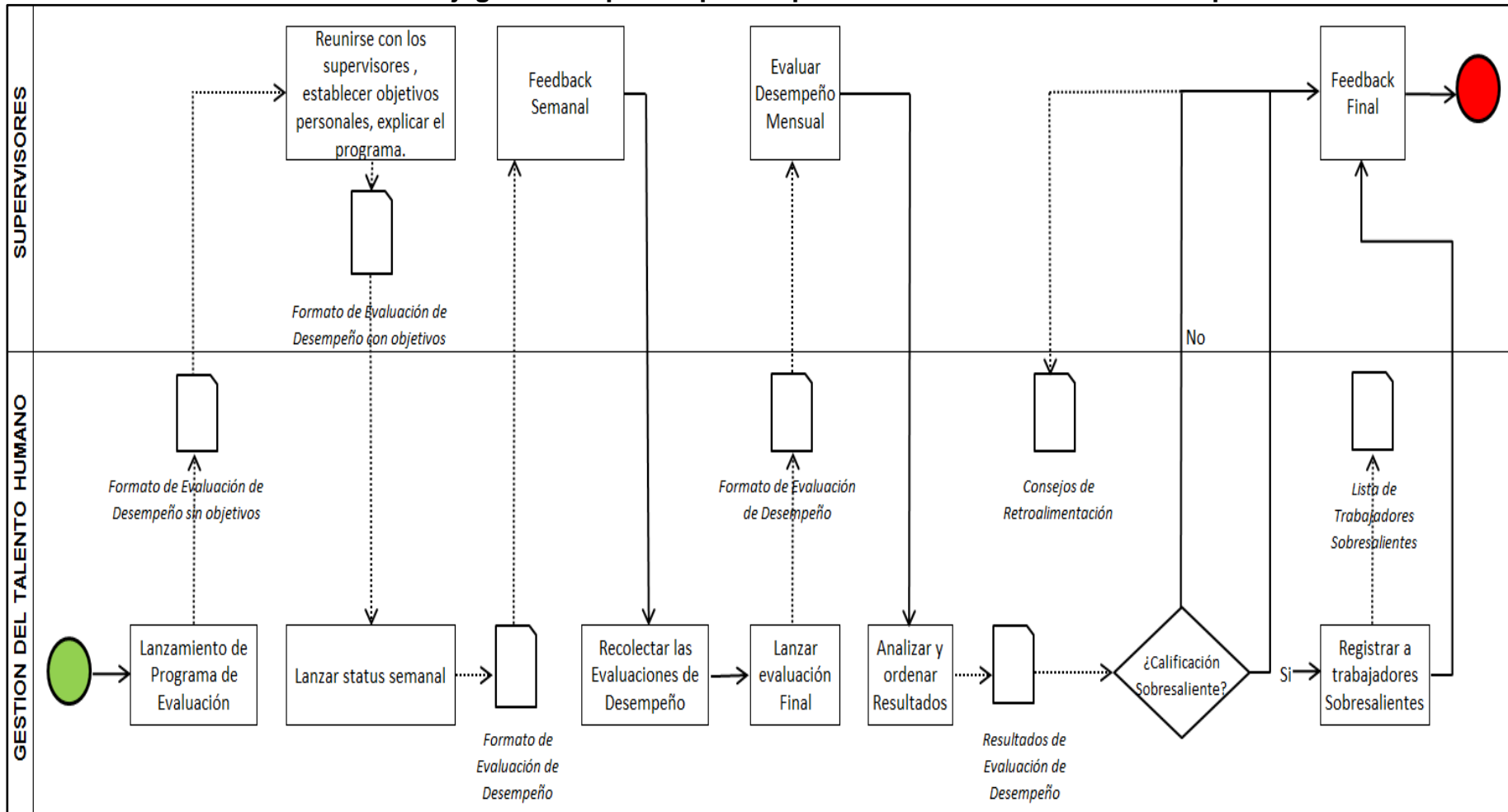
La importancia de conocer el rendimiento del colaborador en su puesto de trabajo establece en determinar cuán eficaces y eficientes son los trabajadores y además detectar los puntos de mejora. Asimismo, ayuda a mejorar los demás procesos de Talento Humano como son los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

- Reclutamiento y Selección; ayuda a descubrir personas claves a fin de laborar con ellas para el análisis de sus comportamientos en cada competencia y poder documentarlo o actualizar los perfiles de los trabajadores.
- Capacitación y desarrollo; ayuda a motivar a los empleados a través de un correcto feedback, detecta necesidades de capacitación, además compromete de alguna manera a los trabajadores, lo cual servirá para mejorar el clima laboral.

Si los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo son eficaces, ello se verá reflejado de manera positiva en una evaluación de desempeño. A continuación, se muestra el flujo propuesto:

5.2.3.2.1 Flujograma Propuesto de Evaluación de Desempeño

Gráfico 5.31. Flujograma Propuesto para el proceso de Evaluación de Desempeño



Fuente: Elaboración Propia

El Flujograma propuesto explica el desarrollo de esta evaluación, el cual comienza con:

1. Lanzamiento del programa: Se realiza una reunión entre los supervisores de todos los clientes externos y el personal encargado del área de talento humanos, se muestran y explican formatos de evaluación, procedimiento de evaluación y el cronograma de las mismas. Asimismo, el área de Talento Humano es la responsable de completar dicho formato de evaluación de desempeño propuesto relleno correctamente las competencias específicas y generales, decretando la ponderación de acuerdo al perfil del trabajador.

2. Reunión Supervisor-Colaborador: Así como el área de Talento Humano de la empresa SSAYS cuenta con objetivos (dado por los lineamientos estratégicos) se debe también realizar entre Supervisor – Colaborador, los respectivos objetivos individuales, las cuales deben ser medibles a través de indicadores, en el formato propuesto se sugiere detallar cada uno de estos objetivos así como su ponderación, los cuales deberán ser entendidos perfectamente por el supervisor y el colaborador evaluado. Con los objetivos ya definidos, se procede a explicar sobre qué y de qué manera serán evaluados para obtener las competencias señaladas, La evaluación de desempeño se llevará a cabo mediante una escala de medición propuesta (Metodo de ponderación de factores).

3. Lanzar status semanal: Una vez recibido el formato de evaluación de desempeño de cada cliente, ya sea externo o interno (incluyendo los objetivos individuales y competencias), se procederá a ser archivado por el asistente de capacitación hasta la reunión mensual, pasado este tiempo, los resultados serán reenviados a los supervisores de cada cliente externo o interno.

4. Feedback Mensual: Los Supervisores de cada cliente externo son los encargados de analizar y difundir un feedback acerca de la mejora o empeoramiento por parte del trabajador, se recomienda incluir en el formato propuesto los comentarios del feedback. Cabe acentuar, que no es una

evaluación formal final, sino es solo una pequeña entrevista para indicar si se está o no progresando la evaluación de desempeño.

5. Lanzar evaluación final: El área de Talento Humano una vez que ya tiene recopilado los formatos de evaluación de desempeño con los comentarios del feedback momentaneo, los resultados serán reenviados a los Supervisores de cada cliente al final del mes.

6. Evaluar desempeño Mensual: el Supervisor de cada cliente externo o interno determina a cada operario con los criterios del formato propuesto que se detallará posteriormente.

7. Detallar y ordenar: Los resultados de cada evaluación de desempeño seran detallados, analizados y ordenadps por el encargado del área de Talento Humano según los siguientes criterios:

- Resultados separados por Cliente
- De cada Cliente, ordenar por operarios de mantenimiento y limpieza.

8. Reconocimiento: Diseñar en base a la información previamente obtenida de los resultados de la evaluación, una lista de trabajadores sobresalientes del mes.

9. Feedback final: Los Supervisores de cada cliente serán los encargados de retroalimentar al personal al cual supervisan.

5.2.3.2.2 Formato Propuesto de Evaluación de Desempeño

Se ha propuesto un modelo de evaluación de desempeño para el personal operativo que difiere en la productividad del área de Talento Humano.

5.2.3.2.2.1 Descripción del método

Con el propósito de evaluar objetivamente el desempeño del personal de la empresa SSAYS, se utilizará el “Método de Evaluación por Ponderación de Factores”, la cual consiste en analizar las características generales del desempeño laboral, las cuales se denominan factores y desglosándose los mismos en categorías a las cuales se les asigna una puntuación. Para calificar el rendimiento del empleado se asignará puntos a las categorías las cuales se subdividen en: excelente, muy bueno, bueno, regular y deficiente.³²

5.2.3.2.2.2 Aplicación del método por Ponderación de Factores

1. Clasificación y Descripción de clases ocupacionales: Para aplicar este método de evaluación, se ha definido la clase ocupacional operativa que incluye a los operarios que realizan tareas de mantenimiento y limpieza.

2. Factores de evaluación: De acuerdo a este método, el desempeño de cada operario será evaluado con los factores que se describen a continuación:

- a) Recibir y Atender Instrucciones: Competencia para comprender y cumplir adiestramiento de trabajo.
- b) Responsabilidad: Aptitud que tiene la persona de cumplir con precisión y sensatez su trabajo y compromisos laborales, declara esfuerzo, dedicación y preocupación por el trabajo.
- c) Orden y Limpieza: Progreso de las funciones ordenando herramientas, equipos y materiales manteniendolos limpios y guardados en el lugar indicado.

³²Manual de Evaluación de Desempeño, Consultado el 12 de septiembre de 2017 <<http://cnj.gob.sv/Transparencia/index.php/descargas/category/19manuales?download=118:manual-de-evaluacion-del-desempeno-segunda-parte.>>

- d) Disciplina: Grado de ejecución de normas disciplinarias de la institución, políticas y conducta en general.
- e) Discreción: Grado de confianza en el empleado por su cautela y prudencia en el empleo de información reservada relacionada con el trabajo.
- f) Productividad: Capacidad de producir resultados con la calidad esperada y en el tiempo oportuno, a fin de lograr los objetivos y metas propuestas.
- g) Relaciones Interpersonales: Capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales en la empresa, tanto con clientes externos o internos para conseguir una adecuada comunicación clara, oportuna, de respeto mutuo y con equidad.

3. Ponderación de factores por clases ocupacionales: A continuación se congregan los factores a evaluar acorde a la clasificación decretada de las clases ocupacionales, asimismo se detalla la ponderación de cada factor, es decir se señala la calificación o el peso a cada factor en correlación a la evaluación global, de la siguiente manera:

Tabla 5.11. Ponderación de Factores

CATEGORIA	FACTORES	PONDERACION DE FACTORES
1	RECIBIR Y ATENDER INSTRUCCIONES	15%
2	RESPONSABILIDAD	10%
3	ORDEN Y LIMPIEZA	15%
4	DISCIPLINA	10%
5	DISCRECION	10%
6	TRABAJO EN EQUIPO	10%
7	PRODUCTIVIDAD	20%
8	RELACIONES INTERPERSONALES	10%
TOTAL		100%

Fuente: Elaboración Propia

4. Calificación del desempeño: “Para calificar el desempeño del personal, se han definido cinco categorías, las cuales se presentan y describen a continuación:

- a) Excelente: Su actuación alcanza y sobrepasa las metas, la calidad del trabajo es excelente.
- b) Muy Bueno: Empleados que generalmente alcanzan las metas, frecuentemente exceden las expectativas de su rendimiento, su desempeño es más del esperado en muchas actividades; y la calidad de su trabajo es muy buena.
- c) Bueno: Cumple en forma aceptable las funciones y actividades, buenas relaciones de trabajo con sus compañeros; su desempeño y la calidad de trabajo es aceptable. Necesita mejorar y poner esfuerzo adicional para mejorar su desempeño laboral.
- d) Regular: Empleado cuyo desempeño no es satisfactorio, no alcanza el nivel esperado en la mayoría de actividades. No tiene la capacidad, el conocimiento ni la experiencia para el desempeño del puesto de trabajo. Requiere constante supervisión.
- e) Deficiente: Empleado con desempeño insatisfactorio, no cumple con las metas programadas, su calidad de trabajo es inaceptable. No tiene la capacidad, conocimiento, ni la experiencia para el desempeño del puesto de trabajo”.³³

A continuación se presenta un cuadro abarcando los rangos del puntaje y la calificación definida para cada uno de ellos. Al puntaje logrado por cada empleado en la evaluación del desempeño, se le asignará una calificación acorde a la tabla siguiente:

Tabla 5.12. Calificación de Factores

PUNTAJE	CALIFICACION
a) De 9.00 a 10.00 puntos	Excelente
b) De 8.00 a 8.99 puntos	Muy Bueno
c) De 6.00 a 7.99 puntos	Bueno
d) De 4.00 a 5.99 puntos	Regular
e) De 2.00 a 3.99 puntos	Deficiente

Fuente: Elaboración Propia

³³ Manual de Evaluación de Desempeño, Consultado el 12 de septiembre de 2017 <<http://cnj.gob.sv/Transparencia/index.php/descargas/category/19manuales?download=118:manual-de-evaluacion-del-desempeno-segunda-parte.>>

5. Indicaciones Generales:

- “Aspectos que deben considerarse para evaluar al empleado: La evaluación consiste en el análisis y selección de la categoría que más identifica su desempeño laboral en cada factor, para lo cual el evaluador deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- Consideración de antecedentes relevantes, dentro del período a evaluar, que permitan emitir una opinión justa y objetiva a cerca del desempeño del empleado, sobre los aspectos de cada factor, eliminando el subjetivismo.
- Evitar prejuicios personales, poniendo énfasis en el desempeño laboral del empleado y no en los atributos o aspectos de carácter personal que no afecten o estén relacionados con el cumplimiento de las funciones asignadas.
- La evaluación no debe ser influenciada con acontecimientos o acciones que no correspondan al período evaluado, ni antes ni después.

- Aspectos que deben considerarse en la entrevista de evaluación: Al finalizar la evaluación el jefe inmediato debe planificar la entrevista que sostendrá con el empleado evaluado, para darle a conocer su evaluación y obtener retroalimentación, que permita mejorar el desempeño laboral, para ello se sugiere tomar en cuenta lo siguiente:

- Inicie la entrevista, explicando el objetivo de la misma.
- Procure conducir adecuadamente la entrevista, evitando conductas de irrespeto y de discusión con el empleado evaluado, para que se traduzca en una plática constructiva.
- Exprese juicios constructivos, estimule al empleado evaluado a exponer sus opiniones.
- Guíe al empleado sobre los aspectos que necesita mejorar y sugiera la forma de hacerlo.
- Finalice la entrevista expresando las fortalezas del empleado evaluado y felicítelo si las acciones lo ameritan”.³⁴

³⁴ Manual de Evaluación de Desempeño, Consultado el 12 de septiembre de 2017 <<http://cnj.gob.sv/Transparencia/index.php/descargas/category/19manuales?download=118:manual-de-evaluacion-del-desempeno-segunda-parte.>>

5.2.3.2.2.3 Guía para completar los Formatos “Evaluación del desempeño” y “Resultados de la evaluación del desempeño, por empleado”

5.2.3.2.2.3.1 Formato Evaluación del desempeño

En el formato Evaluación del Desempeño (*Gráfico 5.32*), correspondiente a la clase ocupacional del empleado que se va a evaluar, se deberá completar cada sección iniciando por escribir el nombre del cliente externo, nombre del evaluado, DNI del evaluado, puesto que ocupa, nombre del supervisor y la fecha de la evaluación. Posteriormente se deberá analizar la definición de cada factor (Recibir y atender instrucciones, Responsabilidad, etc.) y la definición de cada categoría (Identificados con las letras A, B, C, D y E) y encerrar en un círculo la letra que más identifique la categoría que revela el desempeño del empleado evaluado; continuar con los demás factores y categorías, hasta rellenar todo el formulario.

5.2.3.2.2.3.2 Resultados de la evaluación del desempeño por empleados

1. En el formato de Resultados de la Evaluación del desempeño por empleado (*Gráfico 5.33*), que corresponde a la clase ocupacional del empleado, se deberá completar cada sección iniciando por escribir el período evaluado y luego rellenar con los datos de identificación del empleado evaluado lo siguiente: Nombre del Empleado, puesto que ocupa y el nombre del cliente del lugar donde labora.
2. Luego revisar cada una de las columnas que se localiza bajo el título Puntuación de Categorías comprende una letra y bajo ella una ponderación definida según el método de Ponderación de Factores. Señalar el factor evaluado y marcar con una “X” en la casilla donde se ubique el factor con la columna adecuada a la letra de la categoría que fue seleccionada con un círculo en el formato de Evaluación de Desempeño.
3. Después revisar en la columna “PO” (Puntuación Obtenida), que se ubica en la primera columna bajo el título “PUNTAJE”, se tendrá que cambiar a la casilla que corresponde a cada factor, el número que se encuentra debajo de las letras. (A=2, B=4, C=6, D=8, E=10).

4. Asimismo en la columna “PF” (Ponderación de Factores), se detalla el peso o ponderación señalado para cada factor en concordancia a la evaluación global de cada trabajador.
5. Posteriormente en la columna “R” (Resultado), se procederá a completar las casillas multiplicando el valor de la puntuación de la columna “PO” por el valor de la ponderación de factores “PF” y realizar la sumatoria de la columna “R”,
6. Por último se deberá a escribir el resultado de la sumatoria de la columna “R” en la casilla “PUNTAJE” y la “CALIFICACIÓN”. (Ver *tabla 5.11*)

5.2.3.2.2.3.3 Fortalezas y Limitaciones


Una vez terminada la calificación, se podrá apreciar varios campos vacíos los cuales se pretende que estos sean llenados, se recomienda lo siguiente:

1. Detallar las fortalezas del empleado, o aspectos que favorecen el desempeño laboral del trabajador.
2. Detallar las restricciones, o aspectos que afectan el desempeño laboral del trabajador evaluado.
3. Detallar las recomendaciones que pudiesen contribuir a mejorar el desempeño del empleado en su puesto de trabajo.
4. Firma del empleado y fecha que se realizó la evaluación, en este campo el trabajador evaluado deberá señalar con una “X”, si está o no conforme con el resultado de la evaluación. Si no se encuentra conforme, deberá detallar las razones que lo justifican.

A continuación se mostrara los siguientes formatos propuestos:

- Formato de Evaluación de Desempeño para Operarios
- Formato de Resultados de la Evaluación de Desempeño para Operarios
- Formato de Resultados de Evaluación de Desempeño por cliente

Gráfico 5.32. Formato de Evaluación de Desempeño para Operarios

 FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PERSONAL OPERATIVO	
CLIENTE:	
EVALUADO:	DNI:
PUESTO:	
SUPERVISOR:	
FECHA DE LA EVALUACION:	
<p><i>INSTRUCCIONES: Analice la descripción de cada factor y la definición de cada categoría y encierre en un círculo la letra que más identifique la categoría que considere más representativa del nivel de desempeño del operario a evaluar.</i></p>	
CATEGORIA	FACTORES Y DEFINICIONES
1	RECIBIR Y ATENDER INSTRUCCIONES: Capacidad para comprender y cumplir instrucciones de trabajo.
A	No tiene capacidad para comprender y cumplir instrucciones de trabajo.
B	Tiene dificultad para comprender y cumplir las instrucciones de trabajo.
C	Generalmente comprende y cumple las instrucciones relacionadas con su trabajo.
D	La capacidad para comprender y cumplir instrucciones de trabajo es muy buena.
E	Excelente capacidad para comprender y cumplir las instrucciones de trabajo.
2	RESPONSABILIDAD: Cualidad que tiene la persona de cumplir con exactitud y seriedad sus funciones y compromisos laborales, demuestra esfuerzo, dedicación y preocupación por el trabajo.
A	No es responsable en el cumplimiento de sus funciones y compromisos laborales.
B	Frecuentemente no es responsable en el cumplimiento de sus funciones y compromisos laborales.
C	La mayoría de veces demuestra responsabilidad por sus funciones y compromisos laborales.
D	Es responsable siempre en el cumplimiento de sus funciones y compromisos laborales, demuestra esfuerzo y dedicación por su trabajo.
E	Cumple excelentemente con sus funciones y compromisos laborales, es sumamente responsable y demuestra esfuerzo, dedicación y preocupación por su trabajo

3	ORDEN Y LIMPIEZA: Desarrollo de las actividades ordenando herramientas, equipos y materiales y dejándolos limpios y guardados en el lugar correcto
A	El área o equipo de trabajo asignado siempre está desordenado y muy sucio. No limpia sus instrumentos de trabajo y los deja tirados.
B	Algunas veces mantiene el área o equipo de trabajo asignado, desordenado y sucio. Pocas veces guarda y limpia sus instrumentos de trabajo.
C	El orden y limpieza del área o equipo de trabajo asignado, es aceptable; mantiene guardados y limpios sus instrumentos de trabajo.
D	Mantiene muy buen orden y limpieza en el área o equipo de trabajo asignado y guarda sus instrumentos de trabajo en el lugar correcto.
E	Mantiene excelente orden y aseo en el área o equipo de trabajo asignado. Siempre guarda y limpia sus instrumentos de trabajo.
4	DISCIPLINA: Grado de cumplimiento de normas disciplinarias de la empresa y conducta en general.
A	No cumple con las normas disciplinarias
B	Ocasionalmente incumple las normas disciplinarias, demuestra una conducta regular.
C	El cumplimiento de normas disciplinarias generalmente es bueno, demuestra buena conducta.
D	El cumplimiento de normas disciplinarias es muy bueno; y también su conducta en general.
E	Cumple excelentemente con las normas disciplinarias; y demuestra una conducta ejemplar.
5	DISCRECION: Grado de confianza en el operario por su reserva en el manejo de información confidencial relacionada con el trabajo.
A	Inspira desconfianza. No guarda reserva y discreción en el manejo de información confidencial relacionada con el trabajo.
B	Casi siempre indiscreto en el manejo de la información confidencial. Algunas veces existe fuga de información. No inspira confianza.
C	En el manejo de la información confidencial ocasionalmente comete indiscreciones; no inspira mucha confianza.
D	Posee muy buena discreción en el manejo de información confidencial, inspira confianza.
E	Se le pueden delegar trabajos altamente confidenciales. Es muy discreto y digno de confianza.

6	TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para desarrollar actividades en conjunto y obtener resultados como grupo; trabajar de forma coordinada y con la disposición de realizar labores adicionales o fuera de la jornada ordinaria.
A	No tiene capacidad para trabajar en equipo, ni disposición de realizar labores adicionales o fuera de la jornada ordinaria.
B	Se le dificulta el trabajo en equipo, prefiere trabajar sólo y dentro de la jornada ordinaria.
C	Las relaciones de coordinación y trabajo en equipo que mantiene con el personal de la unidad y otras unidades son buenas, algunas veces está dispuesto a realizar labores adicionales y fuera de la jornada ordinaria.
D	Las relaciones de coordinación y trabajo en equipo que mantiene con el personal de la unidad y otras unidades son muy buenas y siempre está en la disposición de realizar labores adicionales y fuera de la jornada ordinaria.
E	Las relaciones de coordinación y trabajo en equipo que mantiene con el personal de la unidad y otras unidades son excelentes, es espontáneo para dar a la institución tiempo extraordinario.
7	PRODUCTIVIDAD: Capacidad para generar resultados con la calidad esperada y en el tiempo oportuno, a fin de lograr los objetivos y metas propuestas.
A	No produce resultados con calidad ni oportunidad.
B	Casi siempre los resultados que produce no son de calidad y siempre son inoportunos.
C	Generalmente los resultados que produce son de buena calidad y oportunos.
D	Los resultados que produce son de muy buena calidad y oportunos.
E	Los resultados que produce son de excelente calidad y con la oportunidad requerida, no requiere de supervisión frecuente
8	RELACIONES INTERPERSONALES: Habilidad para mantener buenas relaciones interpersonales con clientes internos y externos para lograr una comunicación efectiva, clara, precisa, oportuna, de respeto mutuo y con equidad.
A	Sus relaciones interpersonales con clientes internos y externos, no son cordiales, siempre ocasionan quejas.
B	Sus relaciones interpersonales con clientes internos y externos, no son cordiales, frecuentemente ocasionan quejas.
C	Sus relaciones interpersonales con clientes internos y externos son aceptables. Algunas veces ocasionan quejas.
D	Sus relaciones interpersonales con clientes internos y externos, son muy buenas, raras veces no se logra una comunicación clara y oportuna.
E	Mantiene excelentes relaciones interpersonales con clientes internos y externos, se logra una comunicación efectiva clara y oportuna.

Fuente: Elaboración Propia

5.2.3.3 Indicador para el proceso de Evaluación de Desempeño

5.2.3.3.1 Índice de Personal Evaluado

Gráfico 5.35. Índice de Personal Evaluado

<p>1. OBJETIVO DEL INDICADOR:</p> <p>El objetivo de este indicador es conocer el % de personal que ya ha sido evaluado. Con ello se mide la eficacia del programa, es decir si se está logrando abarcar a toda la cantidad programada.</p>
<p>2. FORMULA / CALCULO:</p> $\text{Personal Evaluado} = \frac{\text{Cantidad de Colaboradores evaluados}}{\text{Total de colaboradores programados para evaluación}} \times 100$
<p>3. RESPONSABLE DE GESTION:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Jefe de la Área del Talento Humano
<p>4. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Punto de Lectura: Fin de Mes✓ Instrumento: Registro de Plan de Capacitación y Desarrollo
<p>5. MEDICION Y REPORTE:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Frecuencia de Medición: Mensual✓ Reporte: Mensual
<p>6. USUARIOS:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Área del Talento Humano

Fuente: Elaboración Propia

5.2.4 Capacitación y desarrollo

5.2.4.1 Analisis y diagnóstico del proceso actual

El área de Talento Humano es la responsable de programar y darle seguimiento a las necesidades de capacitación de los colaboradores de las distintas áreas. A pesar de contar con un programa, éste no cubre las necesidades reales de los colaboradores. Aunque existen diferentes métodos para determinar las necesidades de capacitación, es importante mencionar que estos se utilizan de acuerdo a la madurez de la empresa. En este momento debido a los problemas que presenta la empresa, el método que se adapta a las necesidades actuales, es el basado en la solución de problemas, el cual permitir a corto plazo solucionar o disminuir el aumento en las quejas de los clientes, insatisfacción con el servicio, poca rentabilidad de la empresa entre otros, a través de la mejora de los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores.

Para analizar la situación actual de la empresa y justificar la problemática existente en ella, se ha aplicado un cuestionario tomando como muestra al personal que indicó que SI habían recibido capacitación por parte de la empresa en el cuestionario sobre la problemática existente en la empresa (*Anexo 03*).

Tabla 5.13. Colaboradores Encuestados – C & D

AREA	Nº de Colaboradores
OPERACIONES	30
ARIS INDUSTRIAL S.A	9
COGORNO SA	6
DROGUERIA Y DISTRIBUIDORA DICAR SAC	8
ESMETAL SAC	7
TALENTO HUMANO	7
SSAYS - ADMINISTRATIVOS	7
Total general	37

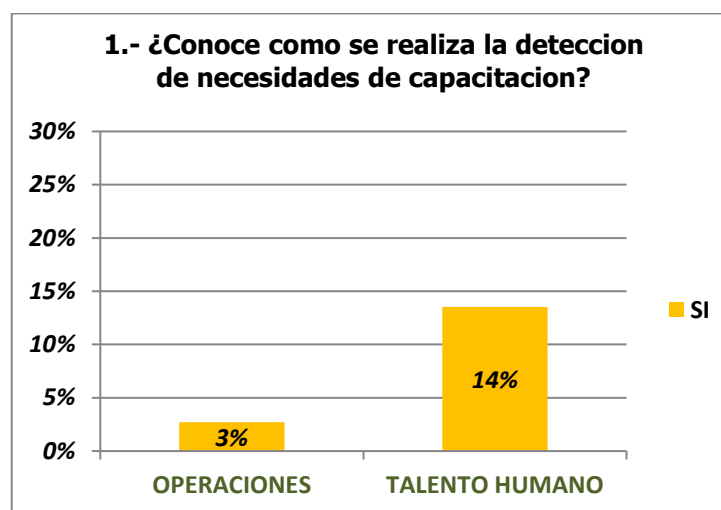
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5.14. Resultados de la Encuesta - C&D

AREA	Cantidad de Colaboradores Encuestados	Marcaron SI P1	Marcaron SI P2	Marcaron SI P3	Marcaron SI P4	Marcaron SI P5
OPERACIONES	30	1	8	21	23	24
TALENTO HUMANO	7	5	3	7	4	4
Total general	37	6	11	28	27	28

Fuente: Elaboración Propia

5.2.4.1.1 Aplicación del Cuestionario

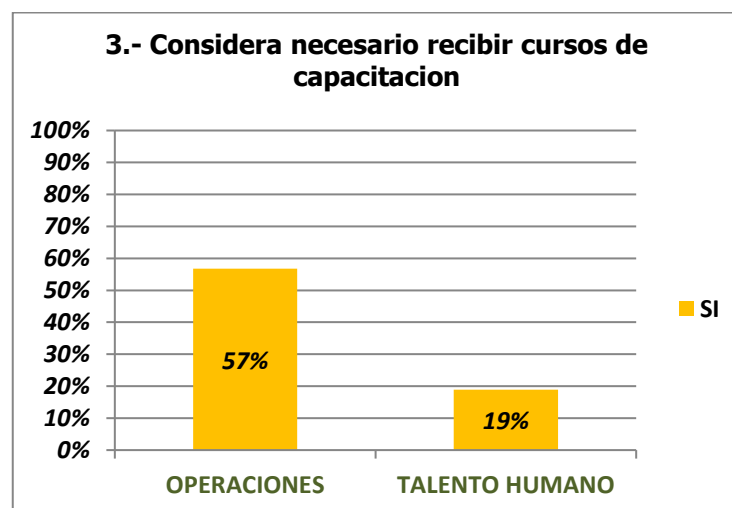


De la población encuestada sobre el conocimiento que tienen de cómo se realiza la detección de necesidades de capacitación específica para el puesto que desempeña, solo el 17% indicó que SI conoce cómo se realiza.

Lo que demuestra que en el programa actual, no se encuentran identificadas las necesidades reales de capacitación de los diferentes puestos de la empresa y que el mismo se realiza de manera subjetiva de acuerdo al criterio de los encargados de área, afectando directamente los resultados de la empresa, al no considerar los conocimientos, habilidades o destrezas necesarias para brindar un mejor servicio y con ello alcanzar los objetivos del área de Talento Humano.



Del personal capacitado, solo el 22% de los operarios considera que el contenido de la capacitación SI tiene relación con el trabajo que realiza. Esto se debe a que los cursos recibidos no son relacionados con las tareas específicas que desempeña el colaborador, han sido genéricos o empiricos, lo cual no mejoró sus conocimientos, habilidades y destrezas para las tareas diarias que realizan.



El 76% de los colaboradores considera que es necesario recibir capacitación cursos de capacitación para desempeñar mejor su trabajo.

Esto valida que la capacitación es una herramienta importante, debido a que los mercados y necesidades de los clientes cambian constantemente y los empleados deben prepararse continuamente para enfrentar los desafíos de la innovación y la competencia.



Un 73% de los colaboradores indica que recibió capacitación hace más de 1 año. Lo que refleja una necesidad de actualización en los conocimientos necesarios para realizar de manera eficiente sus tareas.

Los operarios de mantenimiento y limpieza deben actualizarse constantemente en los diferentes modelos, características y beneficios de los equipos que se utilizan, el tipo de implementos de limpieza que pueden ofrecer a los clientes, y con esto asesorar correctamente a los clientes. En cuanto al servicio al cliente, el personal debe mantener la actitud adecuada para el trato cortés hacia el cliente.

El personal del área de Talento Humano de igual manera debe desarrollar las habilidades para optimizar los procesos, y con ello conseguir una mayor productividad en el área.

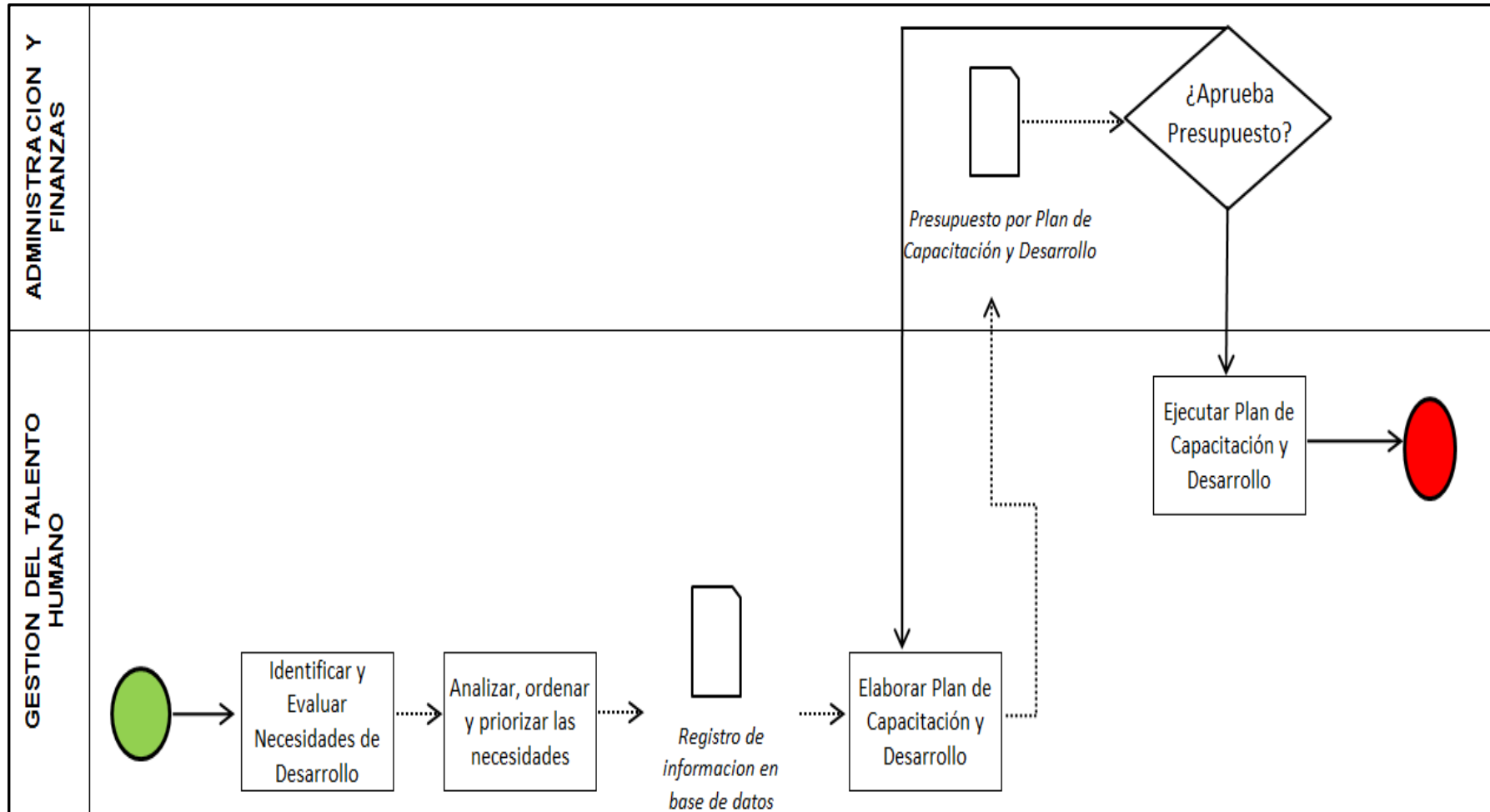


El 76% de los colaboradores encuestados indicó que NO se evalúa si los cursos recibidos fueron adecuados para el puesto y cumplieron con el objetivo del mismo. No se cuenta con indicadores que determinen el impacto de la capacitación en las tareas diarias de cada colaborador y de la empresa en general. Los colaboradores opinan que en muchas ocasiones se reciben cursos cuyo contenido no está relacionado con el puesto. Como resultado, se invierten recursos en programas de capacitación que no generan valor al desempeño, y por consiguiente al logro de los objetivos del área.

A continuación, se mostrará el proceso actual de capacitación y desarrollo por medio de un flujograma, asimismo se mostrara el plan de capacitación actual.

5.2.4.1.2 Flujoograma y Programa de Capactiación actual de Capacitación y Desarrollo

Gráfico 5.36. Flujoograma actual del proceso de Capacitación y Desarrollo



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5.37. Actual Programa Anual de Capacitación (PAC)

Ítem	DIRIGIDO A	TEMA	CANT. HRS	RESPONSABLE (área o Institución)	MES PROGRAMADO	FECHA PROGRAMADA
1	TODAS LAS AREAS	Motivación	1	CAPACITACION Y DESARROLLO	ENERO	
2	OPERACIONES LIMPIEZA	Identificación de peligros, evaluaciones de riesgos y control	2	SEGURIDAD, SALUD Y MEDIO AMBIENTE	FEBRERO	
3	TODAS LAS AREAS	Atención al cliente	1	CAPACITACION Y DESARROLLO	FEBRERO	
4	TODAS LAS AREAS	Manejo del Estrés y Estados de Animo	1	CAPACITACION Y DESARROLLO	MARZO	
5	TODAS LAS AREAS	Resolución de Conflictos	1	CAPACITACION Y DESARROLLO	ABRIL	
6	TODAS LAS AREAS	Supervisión Eficaz	1	CAPACITACION Y DESARROLLO	MAYO	
7	TODAS LAS AREAS	Trabajo en equipo	1	CAPACITACION Y DESARROLLO	JUNIO	
8	TODAS LAS AREAS	Comunicación Eficaz	1	CAPACITACION Y DESARROLLO	JULIO	
9	TODAS LAS AREAS	Manejo de Clima laboral	1	CAPACITACION Y DESARROLLO	AGOSTO	
10	TODAS LAS AREAS	Cultura de Valores: Código de ética	1	CAPACITACION Y DESARROLLO	SEPTIEMBRE	
11	OPERACIONES MANTENIMIENTO - LIMPIEZA	Ergonomía Laboral - Posturas	2	SEGURIDAD, SALUD Y MEDIO AMBIENTE	SEPTIEMBRE	
12	OPERACIONES MANTENIMIENTO - LIMPIEZA	Atención al cliente	2	OPERACIONES MANTENIMIENTO - LIMPIEZA	OCTUBRE	
13	TODAS LAS AREAS	Inteligencia Emocional	1	CAPACITACION Y DESARROLLO	OCTUBRE	
14	TODAS LAS AREAS	Liderazgo	1	CAPACITACION Y DESARROLLO	NOVIEMBRE	
15	TODAS LAS AREAS	Administración del Tiempo	1	CAPACITACION Y DESARROLLO	DICIEMBRE	
16	OPERACIONES MANTENIMIENTO - LIMPIEZA	Inducción a la seguridad industrial	2	SEGURIDAD, SALUD Y MEDIO AMBIENTE	TODO EL AÑO	
17	PERSONAL NUEVO (Administrativo)	Inducción General	2	CAPACITACION Y DESARROLLO	TODO EL AÑO	

Fuente: Empresa SSAYS

5.2.4.2 Propuesta de Mejora

La Gestión del área de Talento Humano es la responsable de programar y darle seguimiento a las necesidades de capacitación de los colaboradores de las distintas áreas. A pesar de contar con un programa éste no cubre las necesidades reales de los colaboradores.

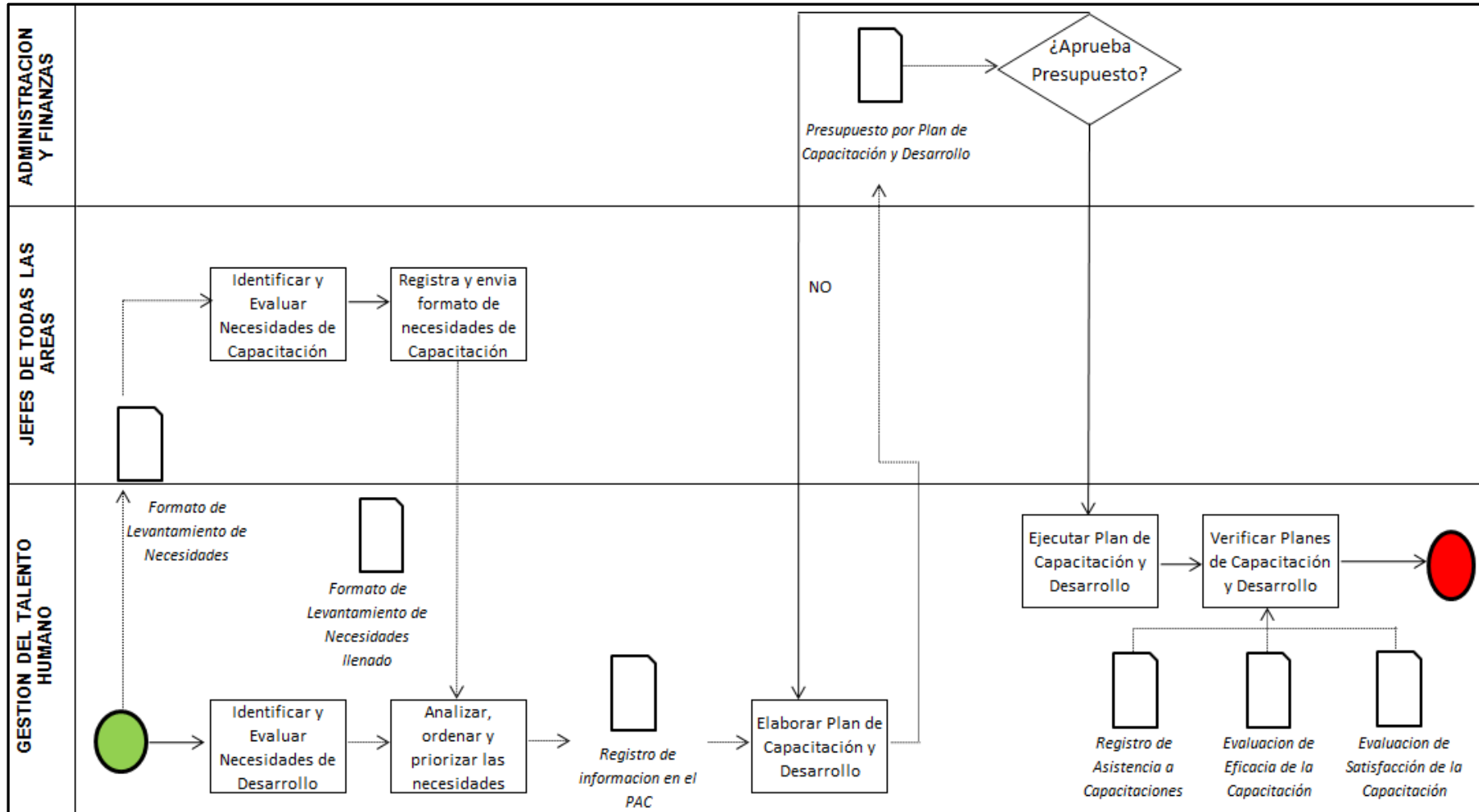
El proceso de capacitación no se ha implementado adecuadamente, por falta de una metodología para realizar el diagnóstico que responda a las necesidades reales de los colaboradores.

Esto se comprobó a través de la aplicación del cuestionario en donde el 73% de los colaboradores indicaron no haber recibido capacitación hace más de un año. Un 83% del personal desconoce cómo se realiza la identificación de necesidades de capacitación, lo que demuestra que no participan en dicho proceso. Así mismo el 76% del personal opina que es necesario que la capacitación sea frecuente, debido a los cambios constantes en el mercado y la tecnología para tomar mejores decisiones, responder adecuadamente a las necesidades de los clientes y mejorar continuamente.

Es así que se presenta a continuación un flujograma y Procedimiento propuesto (Instructivo del responsable con indicaciones de cada tarea que realiza en el proceso, en la manera, herramientas, medios y personal que colabora con el proceso) para el responsable en el proceso de Capacitación y Desarrollo.

5.2.4.2.1 Flujoograma propuesto de Capacitación y Desarrollo

Gráfico 5.38. Flujoograma Propuesto para el proceso de Capacitación y Desarrollo



Fuente: Elaboración Propia

5.2.4.2.2 Procedimiento propuesto: Responsables en el Proceso de Capacitación y Desarrollo

PROCEDIMIENTO PROPUESTO
<p>1. OBJETIVO:</p> <p>Garantizar y guiar al Coordinador de Capacitación para realizar la correcta selección de temas a capacitar para los trabajadores operativos y administrativos de la empresa SSAYS.</p>
<p>2. ALCANCE:</p> <p>El presente procedimiento aplica a todos los procesos de capacitación de los trabajadores que laborarán en SSAYS.</p>
<p>3. DEFINICIONES:</p> <p>3.1 PAC: Plan Anual de Capacitación, el cual es documento que registra todos los requerimientos aprobados de capacitación, el cual es flexible y modificable según las mismas necesidades y requerimientos del área solicitada.</p> <p>3.2 Modalidad Interna: Es cuando la actividad de capacitación es realizada por algún colaborador de la empresa.</p> <p>3.3 Modalidad Externa: Es cuando la actividad de capacitación es realizada por un personal externo de la empresa.</p>
<p>4. INSTRUCCIONES</p> <p>4.1 El Coordinador de Capacitación y Desarrollo en el último trimestre del año envía a las Gerencias, las Sub Gerencias y jefaturas de SSAYS, el formato de levantamiento de necesidades de capacitación, el mismo que será llenado de acuerdo a las necesidades de cada área y presentado en un plazo máximo de un mes posterior a la fecha de enviado el formato.</p> <p>4.2 Cada gerencia, sub gerencia y jefatura remitirá el formato de levantamiento de necesidades de capacitación al Coordinador de Capacitación y Desarrollo, indicando los temas o competencias que ha identificado como necesidad de formación o mejora, señalando también la modalidad de la capacitación (interna o externa), el área o institución responsable de la capacitación, la cantidad de horas destinadas a la capacitación y el mes en el que se realizará.</p> <p>4.3 El Coordinador de Capacitación y Desarrollo revisa la información enviada y la remite al Asistente de Capacitación y Desarrollo, quien según el tema o competencia definirá si corresponde al desarrollo competencia técnica o desarrollo de competencia profesional, para luego registrar la información en el PAC.</p> <p>4.4 El Asistente de Capacitación y Desarrollo Organizacional envía al Coordinador de Capacitación y Desarrollo Organizacional la lista de los requerimientos de</p>

modalidad externa, quien solicitará por cada requerimiento la cotización por el servicio de capacitación, de preferencia con uno o dos presupuestos adicionales, luego esta información será enviada al Gerente de Administración y Finanzas quien informará si el requerimiento procede o en su defecto es anulado del PAC.

4.5 Los requerimientos de competencias profesionales, serán incluidos en el Programa de Desarrollo Profesional y serán añadidos en el PAC como talleres específicos. Los talleres serán diseñados por la Coordinadora de Capacitación y Desarrollo Organizacional y según sea conveniente serán ejecutados con la modalidad interna o externa. En el caso que se considere en modalidad externa, se seguirá el proceso de aprobación correspondiente.

4.6 El coordinador de capacitación y Desarrollo Organizacional una semana antes de comenzar cada mes, envía un reporte por área solicitante de las capacitaciones que tiene programada en el mes siguiente.

4.7 Según lo registrado en el PAC, cada gerencia, sub gerencia o jefatura deberá velar por el cumplimiento de los temas solicitados y aprobados dentro del PAC, exceptuando los talleres del Programa de Desarrollo Profesional que estará bajo la responsabilidad del Coordinador de Capacitación y Desarrollo Organizacional. Cada capacitación deberá contar con el registro de la asistencia en el formato reporte de asistencia a Capacitación, así mismo al finalizar cada actividad del PAC el responsable de la capacitación deberá aplicar a los participantes la Encuesta de Satisfacción de la Capacitación.

4.8 Concluida toda actividad de capacitación el área o persona responsable de la capacitación deberá entregar una copia del registro de asistencia a Capacitaciones y las encuestas de satisfacción aplicadas al área de Capacitación y Desarrollo. El Asistente de Capacitación y Desarrollo Organizacional registra la asistencia en la Matriz de asistencia de capacitación y los resultados de las encuestas en la Matriz de Resultados de Encuestas de Satisfacción.

4.9 Todas las capacitaciones programadas dentro del PAC, deberán contar con una Evaluación de Eficacia de la Capacitación, la cual deberá ser aplicada y realizada por el jefe inmediato del participante, a partir de la segunda semana posterior a la capacitación y no en un plazo mayor de cuatro semanas. En el caso que la capacitación sea dirigida al personal operativo es indispensable realizar la evaluación de eficacia a un mínimo del 10% de los asistentes y en el caso de ser dirigida al personal administrativo a un mínimo de 30% de los asistentes.

4.10 Todas las evaluaciones de eficacia aplicadas serán entregadas al área de Capacitación y Desarrollo de modo que el Asistente de Capacitación y Desarrollo Organizacional registre los resultados en la Matriz de Resultados de la Evaluación de Eficacia de la Capacitación.

4.11 El Coordinador de Capacitación y Desarrollo Organizacional mensualmente elabora un reporte de las capacitaciones programadas del mes anterior y verifica su cumplimiento en base a los registros de asistencia presentados al área, así mismo verifica el cumplimiento de la evaluación de la eficacia en los casos que corresponda. En caso no se cuente con evidencia de cumplimiento de capacitación o los registros de la evaluación de eficacia, el Coordinador de Capacitación y

Desarrollo Organizacional solicita al área responsable los documentos respectivos y en caso área responsable no cuente con dichos registros, debe presentar el sustento por la no ejecución de la actividad programada o la ausencia de las evidencias.

5. HERRAMIENTAS:

- ✓ Levantamiento de Necesidades de Capacitación (*Grafico 46*)
- ✓ Evaluación de Eficacia de la Capacitación (*Grafico 49*)
- ✓ Encuesta de Satisfacción de la Capacitación (*Grafico 50*)
- ✓ Matriz de Resultados de Encuestas de Satisfacción (*Grafico 51*)
- ✓ Encuesta de Impacto de Plan (*Grafico 52*)
- ✓ Matriz de asistencia de capacitación

Fuente: Elaboración Propia

5.2.4.2.3 Propuesta de un Programa Anual de Capacitación

La información para determinar las necesidades de capacitación se obtuvo a partir de 3 fuentes principales:

5.2.4.2.3.1 A partir de los resultados de la evaluación del desempeño

A raíz del formato propuesto se evalúan los indicadores claves de desempeño y/o competencias descritos en el MOF propuesto. El presente modelo propuesto de evaluación de desempeño propone una valoración en escala de 2 a 10 puntos: a) Excelente B) Muy Bueno C) Bueno d) Regular y e) Deficiente, y el registro de los indicadores que hayan tenido un puntaje de 2 ó 4 puntos (Desempeño deficiente o regular), como aspectos que pueden mejorar con procesos de capacitación. (*Grafico 39*)

Tabla 5.15. Evaluación de Indicadores Claves de Desempeño

Indicadores de Desempeño / Competencia	Aspectos calificados con 2 ó 4	Necesidades de Capacitación
Indicador 1		
Indicador 2		
Indicador 3		

Fuente: Elaboración Propia

5.2.4.2.3.2 A partir de la apreciación directa de las personas

A través de entrevistas y cuestionarios auto aplicables, se determinan aspectos específicos, tales como: conocimiento de la empresa, conocimiento del puesto, aptitud para el puesto, cumplimiento de objetivos y metas, calidad del trabajo, actitud personal hacia su trabajo, relación con los compañeros de trabajo y uso del tiempo. Además se recomienda preguntar en forma directa qué temas de capacitación proponen las personas para mejorar el desempeño personal y de la unidad. Los temas de capacitación propuestos pueden ser de carácter:

- ✓ “General: cuando son temas complementarios a las funciones propias de su puesto, aplicables a todo el personal.
- ✓ Específica: cuando son temas directamente relacionados con las funciones específicas de un puesto.
- ✓ Interna: cuando puede o debe ser facilitada por algún empleado de la institución.
- ✓ Externa: cuando debe o se prefiere que sea facilitada por alguna persona o entidad externa a la institución”.³⁵

Tabla 5.16. Apreciación directa de las Personas

Aspectos	Aspectos calificados con 2 ó 4	Necesidades de Capacitación
Conocimiento de la Empresa		
Conocimiento del puesto		
Aptitud para el puesto		
Cumplimiento de objetivos y metas		
Calidad del trabajo		
Actitud personal hacia su trabajo		
Relación con los miembros de la Unidad (Clientes)		
puesto Uso del tiempo		

Fuente: Elaboración Propia

³⁵ Leonora Mencos Hidalgo, Manual de Diagnostico de Necesidades de Capacitacion y Planificacion Formativa, Editorial Inab, 30 de Agosto de 2011, Guatemala, p.5

5.2.4.2.3.3 A partir de la identificación de brechas

En este proceso se realizó una comparación entre la lista de competencias definidas en el perfil del puesto (pp.67-74) y las identificadas en la persona evaluada. Esta identificación debe realizarse desde el proceso de selección para decretar si la persona cuenta con los requisitos para ser contratada y luego, si puede desarrollar competencias y otros requisitos por medio del proceso de capacitación. Más adelante, durante la evaluación del desempeño, la comparación permite verificar el grado de avance de la persona después de la capacitación obtenida.

Tabla 5.17. Identificación de brechas del Perfil

Área del Perfil	(A) Requerimiento del Perfil	(B) Hallazgos identificados	(C) Brecha (C= B – A)
Competencias			
Educación			
Experiencia			

Fuente: Elaboración Propia

Se aplicó el formato de evaluación de desempeño a los operarios de los principales clientes (57 operarios) para identificar las brechas del perfil, la cual se obtuvo como resultado la siguiente información:

Tabla 5.18. Análisis comparativo de las expectativas y percepciones de acuerdo al promedio y a la ponderación de resultados de los factores del área de Talento Humano

CATEGORIA	FACTORES	PONDERACION DE FACTORES	PUNTAJES OBTENIDOS			PUNTAJES PONDERADOS		
		PESO	EXPECTATIVAS	PERCEPCIONES	BRECHA	EXPECTATIVAS	PERPEPCIONES	BRECHA
1	RECIBIR Y ATENDER INSTRUCCIONES	15	10	6.11	-3.89	150	91.65	-58.35
2	RESPONSABILIDAD	10	10	5.19	-4.81	100	51.90	-48.10
3	ORDEN Y LIMPIEZA	15	10	6.53	-3.47	150	97.95	-52.05
4	DISCIPLINA	10	10	5.23	-4.77	100	52.30	-47.70
5	DISCRECION	10	10	5.30	-4.70	100	53	-47
6	TRABAJO EN EQUIPO	10	10	4.98	-5.02	100	49.80	-50.20
7	PRODUCTIVIDAD	20	10	5.16	-4.84	200	103.20	-96.80
8	RELACIONES INTERPERSONALES	10	10	6.04	-3.96	100	60.40	-39.60

Fuente: Elaboración propia

Después de realizar las respectivas visitas a la empresa SSAYS, con la aplicación de las 3 fuentes citadas y con la validación de los expertos con trayectoria en el tema (Tabla 3.2), se pudo detectar las siguientes necesidades de capacitación que presentan los miembros de la empresa. Teniendo en cuenta estas necesidades se mostrara una propuesta del programa de capacitación para el personal de SSAYS. Algunas de las necesidades encontradas fueron: Desarrollo del Talento Humano, Estrategias de comunicación, Funciones y competencias laborales, Atención al cliente, Procesos operativos, entre otros.

Gráfico 45. Programa Anual de Capacitación (PAC) propuesto

Nº	DIRIGIDO A	AREA SOLICITANTE	TEMA	COMPETENCIA		MODALIDAD		CANT. HRS	RESPONSABLE (área o Institución)	MES PROGRAMADO	¿REQUIERE VERIFICAR EFICACIA?		¿CAPACITACIÓN EFICAZ?	
				Técnica	Profesional	Interna	Externa				SI / NO	Fecha programada	SI	NO
1	PERSONAL DE TODAS LAS AREAS	TODAS LAS AREAS	MOTIVACIÓN		X	X		1	CAPACITACION Y DESARROLLO	ENERO				
2	SUPERVISORES - OPERARIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	OPERACIONES - LIMPIEZA	USO CORRECTO Y CUIDADOS CON LOS EQUIPOS	X		X		1,5	OPERACIONES MANTENIMIENTO - LIMPIEZA	ENERO				
3	OPERARIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	OPERACIONES - LIMPIEZA	IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS, EVALUACIONES DE RIESGOS Y CONTROL	X		X		2	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	FEBRERO				
4	OPERARIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	OPERACIONES - LIMPIEZA	PROCEDIMIENTOS GENERALES DE TRABAJO DE LIMPIEZA	X		X		2	OPERACIONES MANTENIMIENTO - LIMPIEZA	FEBRERO				
5	PERSONAL DE TODAS LAS AREAS	TODAS LAS AREAS	ATENCIÓN AL CLIENTE		X	X		1	CAPACITACION Y DESARROLLO	FEBRERO				
6	OPERARIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	OPERACIONES - LIMPIEZA	PROTECCIÓN SERVICIOS GENERALES - CUIDADO DE MANOS	X		X		2	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	MARZO				
7	OPERARIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	OPERACIONES - LIMPIEZA	USO CORRECTO DE LOS MATERIALES DE LIMPIEZA	X		X		2	OPERACIONES MANTENIMIENTO - LIMPIEZA	MARZO				
8	PERSONAL DE TODAS LAS AREAS	TODAS LAS AREAS	MANEJO DEL ESTRÉS Y ESTADOS DE ANIMO		X	X		1	CAPACITACION Y DESARROLLO	MARZO				
9	OPERARIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	OPERACIONES - LIMPIEZA	USO ADECUADO DE EPP	X		X		2	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	ABRIL				
10	OPERARIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	OPERACIONES - LIMPIEZA	USO DE MAQUINARIA Y EQUIPOS DE LIMPIEZA	X		X		2	OPERACIONES MANTENIMIENTO - LIMPIEZA	ABRIL				
11	PERSONAL DE TODAS LAS AREAS	TODAS LAS AREAS	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS		X	X		1	CAPACITACION Y DESARROLLO	ABRIL				


Nº	DIRIGIDO A	AREA SOLICITANTE	TEMA	COMPETENCIA		MODALIDAD		CANT. HRS	RESPONSABLE (área o Institución)	MES PROGRAMADO	¿REQUIERE VERIFICAR EFICACIA?		¿CAPACITACIÓN EFICAZ?	
				Técnica	Profesional	Interna	Externa				SI / NO	Fecha programada	SI	NO
12	PERSONAL DE TODAS LAS AREAS	TODAS LAS AREAS	PLAN DE CONTINGENCIA	X		X		2	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	MAYO				
13	OPERARIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	OPERACIONES - LIMPIEZA	CORRECTO USO DE IMPLEMENTOS DE LIMPIEZA	X		X		2	OPERACIONES MANTENIMIENTO - LIMPIEZA	MAYO				
14	PERSONAL DE TODAS LAS AREAS	TODAS LAS AREAS	SUPERVISIÓN EFICAZ		X	X		1	CAPACITACION Y DESARROLLO	MAYO				
15	SUPERVISORES - OPERARIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	OPERACIONES - LIMPIEZA	CONTROL EFECTIVO DE DESRATIZACIÓN		X		X	1,5	ENTIDAD SUGERIDA	JUNIO				
16	OPERARIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	OPERACIONES - LIMPIEZA	PROCEDIMIENTOS EN CASO DE ACCIDENTES DE TRABAJO	X		X		2	OPERACIONES MANTENIMIENTO - LIMPIEZA	JUNIO				
17	PERSONAL DE TODAS LAS AREAS	TODAS LAS AREAS	RIESGOS ELÉCTRICOS	X		X		2	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	JULIO				
18	OPERARIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	OPERACIONES - LIMPIEZA	PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DE TRABAJO DE LIMPIEZA	X		X		2	OPERACIONES MANTENIMIENTO - LIMPIEZA	JULIO				
19	PERSONAL DE TODAS LAS AREAS	TODAS LAS AREAS	SENSIBILIZACIÓN SOBRE EL CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	X		X		1,5	CAPACITACION Y DESARROLLO	JULIO				
20	PERSONAL DE TODAS LAS AREAS	TODAS LAS AREAS	COMUNICACIÓN EFICAZ		X	X		1	CAPACITACION Y DESARROLLO	JULIO				
21	OPERARIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	OPERACIONES - LIMPIEZA	USO DE PRODUCTOS QUÍMICOS PARA TRATAMIENTO DE PISOS	X		X		2	OPERACIONES MANTENIMIENTO - LIMPIEZA	AGOSTO				
22	PERSONAL DE TODAS LAS AREAS	TODAS LAS AREAS	MANEJO DE CLIMA LABORAL		X	X		1	CAPACITACION Y DESARROLLO	AGOSTO				
23	SUPERVISORES - OPERARIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	OPERACIONES - LIMPIEZA	MONITOREO DE CONTROL DE ROEDORES		X		X	1,5	ENTIDAD SUGERIDA	SEPTIEMBRE				

Nº	DIRIGIDO A	AREA SOLICITANTE	TEMA	COMPETENCIA		MODALIDAD		CANT. HRS	RESPONSABLE (área o Institución)	MES PROGRAMADO	¿REQUIERE VERIFICAR EFICACIA?		¿CAPACITACIÓN EFICAZ?	
				Técnica	Profesional	Interna	Externa				SI / NO	Fecha programada	SI	NO
24	SUPERVISORES - OPERARIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	OPERACIONES - LIMPIEZA	PREVENCIÓN ANTE DERRAME DE MATERIALES PELIGROSOS	X		X		2	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	SEPTIEMBRE				
25	SUPERVISORES - OPERARIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	OPERACIONES - LIMPIEZA	TRABAJOS EN ALTURA - ANDAMIOS Y NUDOS	X		X		2	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	SEPTIEMBRE				
26	PERSONAL DE TODAS LAS AREAS	TODAS LAS AREAS	CULTURA DE VALORES: CÓDIGO DE ÉTICA		X	X		1	CAPACITACION Y DESARROLLO	SEPTIEMBRE				
27	SUPERVISORES - OPERARIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	OPERACIONES - LIMPIEZA	PERMISO DE TRABAJO Y ANÁLISIS SEGURO DE TRABAJO.	X		X		1	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	OCTUBRE				
28	PERSONAL DE TODAS LAS AREAS	TODAS LAS AREAS	LEY DE SST - LEY 29873	X		X		2	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	OCTUBRE				
29	PERSONAL DE TODAS LAS AREAS	TODAS LAS AREAS	LUCHA CONTRA INCENDIOS (BRIGADISTAS)	X		X		2	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	OCTUBRE				
30	PERSONAL DE TODAS LAS AREAS	TODAS LAS AREAS	INTELIGENCIA EMOCIONAL		X	X		1	CAPACITACION Y DESARROLLO	OCTUBRE				
31	SUPERVISORES - OPERARIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	OPERACIONES - LIMPIEZA	INSPECCIONES DE AMBIENTES	X				1,5	OPERACIONES MANTENIMIENTO - LIMPIEZA	NOVIEMBRE				
32	PERSONAL DE TODAS LAS AREAS	TODAS LAS AREAS	ERGONOMÍA LABORAL - POSTURAS Y CARGA	X		X		1	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	NOVIEMBRE				
33	PERSONAL DE TODAS LAS AREAS	TODAS LAS AREAS	ORDEN Y LIMPIEZA LAS "5 S"	X		X		2	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	NOVIEMBRE				
34	PERSONAL DE TODAS LAS AREAS	TODAS LAS AREAS	LIDERAZGO		X	X		1	CAPACITACION Y DESARROLLO	NOVIEMBRE				
35	PERSONAL DE TODAS LAS AREAS	TODAS LAS AREAS	INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES	X		X		1	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	DICIEMBRE				

Nº	DIRIGIDO A	AREA SOLICITANTE	TEMA	COMPETENCIA		MODALIDAD		CANT. HRS	RESPONSABLE (área o Institución)	MES PROGRAMADO	¿REQUIERE VERIFICAR EFICACIA?		¿CAPACITACIÓN EFICAZ?	
				Técnica	Profesional	Interna	Externa				SI / NO	Fecha programada	SI	NO
36	PERSONAL DE TODAS LAS AREAS	TODAS LAS AREAS	PRIMEROS AUXILIOS (BRIGADISTAS)	X		X		3	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	DICIEMBRE				
37	OPERARIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	OPERACIONES - LIMPIEZA	TRABAJO EN EQUIPO		X	X		2	OPERACIONES MANTENIMIENTO - LIMPIEZA	DICIEMBRE				
38	PERSONAL DE TODAS LAS AREAS	TODAS LAS AREAS	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO		X	X		1	CAPACITACION Y DESARROLLO	DICIEMBRE				
39	PERSONAL NUEVO (Administrativo)	TODAS LAS AREAS	INDUCCIÓN GENERAL	X		X		1,5	CAPACITACION Y DESARROLLO	TODO EL AÑO				
40	PERSONAL DE TODAS LAS AREAS	TODAS LAS AREAS	INDUCCIÓN A LA SEGURIDAD INDUSTRIAL	X		X		2	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	TODO EL AÑO				


Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5.40. Formato de Evaluación de Levantamiento de Necesidades de Capacitación

	LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN						
Nombre del Solicitante							
Área							
Dirigido a							
NOMBRE DEL TEMA O COMPETENCIA A SOLICITAR	MODALIDAD		RESPONSABLE (ÁREA / INSTITUCIÓN)	HORAS	DESARROLLO		PROGRAMADO - MES O MESES
	INTERNA	EXTERNA			COMPETENCIA TECNICA	COMPETENCIA PROFESIONAL	
COMENTARIOS ADICIONALES:							


Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5.41. Formato de Plan de la Capacitación

		PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO	
Nombre del Solicitante	<input type="text"/>		
Área	<input type="text"/>		
Dirigido a	<input type="text"/>		
PLAN DE CAPACITACION			
TEMA A TRATAR		<input type="text"/>	
OBJETIVO 1	<input type="text"/>		
OBJETIVO 2	<input type="text"/>		
OBJETIVO 3	<input type="text"/>		
DESCRIPCION			
AREA A PARTICIPAR		<input type="text"/>	
JEFE O SUPERVISOR DEL AREA PARTICIPANTE		<input type="text"/>	
CANTIDAD DE PARTICPANTES (Adjuntar Listado de Nombres)		<input type="text"/>	
TIPO DE MODALIDAD		<input type="text"/>	
RESPONSABLE (ÁREA / INSTITUCIÓN)		<input type="text"/>	
COMPETENCIA A DESARROLLAR		<input type="text"/>	
DESCRIPCION			
LUGAR DE CAPACITACION		<input type="text"/>	
FECHAS DE REALIZACION		<input type="text"/>	
DURACION POR CAPACITACION		<input type="text"/>	
RECURSOS A UTILIZAR		<input type="text"/>	
COSTO TOTAL			<input type="text"/>


Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5.42. Formato Presupuesto para Plan de la Capacitación

		PRESUPUESTO PARA PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO	
Nombre del Solicitante	<input type="text"/>		
Área	<input type="text"/>		
Dirigido a	<input type="text"/>		
COMPONENTES DE GASTO		PLAN DE CAPACITACION	
COSTO INSTRUCTOR:			
COSTO POR MATERIALES:			
COSTO DE COFFE BREAK (OPCIONAL)			
COSTO DE TRASLADO (SI REQUIERE)			
COSTO POR ALQUILER LOCAL (SI REQUIERE)			
COSTO POR EQUIPOS Y SOPORTES:			
COSTO POR SERVICIOS ADICIONALES:			
COSTO POR CAPACITACION: S/.			
<i>NUMERO DE TRABAJADORES PARTICIPANTES</i>			
<i>GASTO PROMEDIO POR TRABAJADOR</i>			
<i>NUMERO DE HORAS PARA PLAN</i>			
<i>GASTO PROMEDIO POR HORA DE PLAN</i>			
COSTO TOTAL: S/.			
APROBADO			

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5.43. Evaluación de Eficacia de la Capacitación

	EVALUACIÓN DE EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN												
NOMBRE DEL COLABORADOR: _____ DNI: _____ CLIENTE: _____ TEMA DE CAPACITACIÓN: _____ FECHA DE EVALUACIÓN: _____													
A continuación se le presenta una serie de enunciados; marcar con un X según el nivel en que considere su respuesta.													
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 15%;">CALIFICACIÓN</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Nada</td> <td style="text-align: center;">Poco</td> <td style="text-align: center;">Regular</td> <td style="text-align: center;">Mucho</td> <td style="text-align: center;">Bastante</td> </tr> </table>	CALIFICACIÓN	1	2	3	4	5		Nada	Poco	Regular	Mucho	Bastante
CALIFICACIÓN	1	2	3	4	5								
	Nada	Poco	Regular	Mucho	Bastante								
CRITERIOS DE EVALUACIÓN Considera que el contenido de la capacitación tiene relación con el trabajo que realiza	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>												
Considera que los conocimientos recibidos han contribuido a mejorar su desempeño laboral	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>												
Ha puesto en practica los conocimientos recibidos	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>												
Considera que su actitud o conducta ha cambiado como consecuencia de su asistencia a la capacitación.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>												
Sub Total	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%; text-align: center;">0</td><td style="width: 15%; text-align: center;">0</td><td style="width: 15%; text-align: center;">0</td><td style="width: 15%; text-align: center;">0</td><td style="width: 15%; text-align: center;">0</td></tr> </table>		0	0	0	0	0						
	0	0	0	0	0								
TOTAL	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%; text-align: center;">0</td><td style="width: 15%; text-align: center;">0</td><td style="width: 15%; text-align: center;">0</td><td style="width: 15%; text-align: center;">0</td><td style="width: 15%; text-align: center;">0</td></tr> </table>		0	0	0	0	0						
	0	0	0	0	0								

De aquí en adelante deberá ser llenado por tu jefe o supervisor.

	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 15%;">CALIFICACIÓN</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Nada</td> <td style="text-align: center;">Poco</td> <td style="text-align: center;">Regular</td> <td style="text-align: center;">Mucho</td> <td style="text-align: center;">Bastante</td> </tr> </table>	CALIFICACIÓN	1	2	3	4	5		Nada	Poco	Regular	Mucho	Bastante
CALIFICACIÓN	1	2	3	4	5								
	Nada	Poco	Regular	Mucho	Bastante								
Considera que los contenidos brindados en la capacitación tienen relación con el trabajo que realiza su colaborador.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>												
Considera que los conocimientos brindados en la capacitación han aportado en la mejora del desempeño de su colaborador	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>												
Considera que le fue facil a su colaborador poner en practica lo aprendido en la capacitación	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>												
Considera que su colaborador en su actitud o conducta ha cambiado como consecuencia de su asistencia a la capacitación	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>												
Sub Total	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%; text-align: center;">0</td><td style="width: 15%; text-align: center;">0</td><td style="width: 15%; text-align: center;">0</td><td style="width: 15%; text-align: center;">0</td><td style="width: 15%; text-align: center;">0</td></tr> </table>		0	0	0	0	0						
	0	0	0	0	0								
TOTAL	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%; text-align: center;">0</td><td style="width: 15%; text-align: center;">0</td><td style="width: 15%; text-align: center;">0</td><td style="width: 15%; text-align: center;">0</td><td style="width: 15%; text-align: center;">0</td></tr> </table>		0	0	0	0	0						
	0	0	0	0	0								


PROMEDIO: 0

Muy Alto	3.53 - 4.00
Alto	2.53 - 3.52
Promedio	1.53 - 2.52
Bajo	1.52 ó menos

 Firma del Jefe o Supervisor Inmediato
 Nombre:


Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5.44. Formato Encuesta de Satisfacción de la Capacitación

	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA CAPACITACIÓN					
TEMA DE CAPACITACIÓN: _____ FECHA DE EVALUACIÓN: _____						
El siguiente formato tiene como finalidad conocer su opinión acerca del proceso de sensibilización efectuado. Agradecemos la sinceridad con la que responda la presente encuesta.						
						
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Bastante</td> <td style="padding: 5px;">Mucho</td> <td style="padding: 5px;">Regular</td> <td style="padding: 5px;">Poco</td> <td style="padding: 5px;">Nada</td> </tr> </table>		Bastante	Mucho	Regular	Poco	Nada
Bastante	Mucho	Regular	Poco	Nada		
DEL EXPOSITOR						
1	El expositor respondió de manera clara ante las preguntas realizadas					
2	El expositor empleó palabras simples para expresar su contenido					
3	El expositor fomenta la participación del grupo					
DE LA CAPACITACIÓN						
4	Los objetivos de la capacitación fueron claros					
5	El material utilizado fue didactico					
6	Considera que lo adquirido es importante para sus actividades diarias					
TEMAS EN QUE LE GUSTARIA CAPACITARSE:						
_____ _____						
Muchas gracias por su colaboración. Esperamos satisfacer permanentemente sus necesidades y expectativas.						

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5.46. Impacto de Plan de Capacitación y Desarrollo

		ENCUESTA DE IMPACTO DE PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO				
NOMBRE DEL COLABORADOR:		DNI:				
CLIENTE:						
TEMA DE CAPACITACIÓN:						
FECHA DE EVALUACIÓN:						
Marque con una X el recuadro que considere conveniente						
		1	2	3	4	5
		Nada	Poco	Regular	Mucho	Bastante
1	Nivel de conocimientos, habilidades y actitudes mejoradas luego de la actividad					
2	Grado de aplicación de los contenidos del curso al puesto de trabajo					
Si la respuesta es Nada o Poco ¿Cuál o cuáles consideras que han sido las causas para que no la adopten los demás colaboradores?						
	<input type="checkbox"/>	Ha estado ocupado con otros temas/falta de tiempo				
	<input type="checkbox"/>	Los contenidos del curso no se adecuan a su trabajo diario				
	<input type="checkbox"/>	No ha tenido oportunidad de aplicar lo aprendido				
	<input type="checkbox"/>	Otras causas ¿Cuáles? _____				
		1	2	3	4	5
		Nada	Poco	Regular	Mucho	Bastante
3	¿Crees que este curso ha contribuido a mejorar su trabajo?					
Si la respuesta es Regular, Mucho o Bastante ¿En que aspectos ha mejorado el trabajo del participante?						
	<input type="checkbox"/>	Puede realizar otras tareas además de la que realizaba anteriormente				
	<input type="checkbox"/>	Puede realizar las tareas con mayor agilidad / rapidez				
	<input type="checkbox"/>	Ha aumentado la calidad de su trabajo				
	<input type="checkbox"/>	Otros (especificar) _____				

Fuente: Elaboración Propia

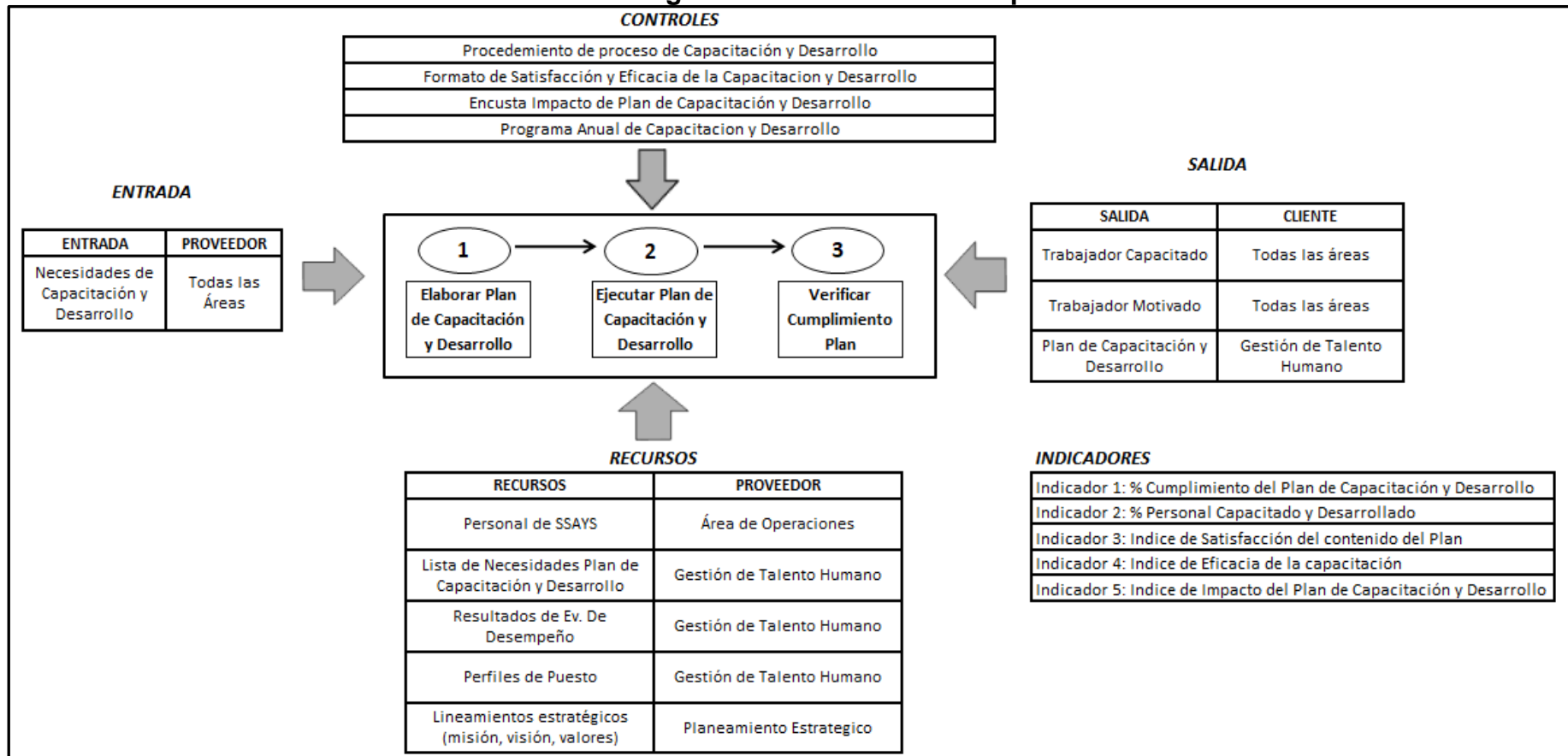
		1	2	3	4	5
		Nada	Poco	Regular	Mucho	Bastante
4	¿Crees que se alcanzaron la mayoría de los objetivos trazados?					
Señale que objetivo (s) no fueron alcanzados y ¿Por qué?						
	<input type="checkbox"/>	Objetivo 1 _____				
	<input type="checkbox"/>	Objetivo 2 _____				
	<input type="checkbox"/>	Objetivo 3 _____				
SUGERENCIAS: _____						

		Muy Alto	3.53 - 4.00			
		Alto	2.53 - 3.52			
		Promedio	1.53 - 2.52			
		Bajo	1.52 ó menos			
						Firma del Jefe o Supervisor Inmediato
						Nombre: _____

5.2.4.2.4 Diagrama SIPOC – Mejora del Proceso

Para tener una visión detallada del proceso, se ha diseñado el diagrama SIPOC, en el cual se proponen los mecanismos de control, así como los indicadores del proceso.

Gráfico 5.47. Diagrama del Proceso SIPOC para C&D



Fuente: Elaboración Propia

5.2.4.3 Desarrollo de indicadores

5.2.4.3.1 Indicador de Personal Capacitado

Gráfico 5.48. Índice de Personal Capacitado

<p>1. OBJETIVO DEL INDICADOR:</p> <p>El objetivo de este indicador es conocer el % personal que ya ha pasado por el plan de capacitación y desarrollo, con ello se mide la eficiencia del programa, es decir si el plan está logrando abarcar a toda la cantidad programada del personal.</p>						
<p>2. FORMULA / CALCULO:</p> $\frac{\text{Cantidad de personal que participó en el Plan}}{\text{Total de personal programado para el Plan}} \times 100$ <table border="1"><tr><td>ALTO</td><td>< 95%</td></tr><tr><td>PROMEDIO</td><td>90% - 95%</td></tr><tr><td>BAJO</td><td>> 90%</td></tr></table>	ALTO	< 95%	PROMEDIO	90% - 95%	BAJO	> 90%
ALTO	< 95%					
PROMEDIO	90% - 95%					
BAJO	> 90%					
<p>3. RESPONSABLE DE GESTION:</p> <p>✓ Jefe de la Área del Talento Humano</p>						
<p>4. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO:</p> <p>✓ Punto de Lectura: Fin de Mes</p> <p>✓ Instrumento: Registro de Plan de Capacitación y Desarrollo</p>						
<p>5. MEDICION Y REPORTE:</p> <p>✓ Frecuencia de Medición: Mensual</p> <p>✓ Reporte: Mensual</p>						
<p>6. USUARIOS:</p> <p>Área del Talento Humano</p>						

Fuente: Elaboración Propia

5.2.4.3.2 Indicador de Satisfacción y Eficacia del contenido del Plan de Capacitación y Desarrollo

Gráfico 5.49. Índice de Satisfacción y Eficacia de la Capacitación

<p>1. OBJETIVO DEL INDICADOR:</p> <p>El objetivo de este indicador es conocer si la capacitación y el desarrollo de las competencias, están ayudando al desempeño de las laborales del trabajador. Para ello, se le hace una encuesta al trabajador para que se auto-evalúe. (Gráfico 50)</p>						
<p>2. FORMULA / CALCULO:</p> $\frac{\text{Cantidad de personas que respondió 4 o 5 en la encuesta}}{\text{Total de personas encuestadas}} \times 100$ <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="background-color: #d9ead3;">ALTO</td> <td>< 85%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #fce4d6;">PROMEDIO</td> <td>75% - 85%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f4cccc;">BAJO</td> <td>> 75%</td> </tr> </table>	ALTO	< 85%	PROMEDIO	75% - 85%	BAJO	> 75%
ALTO	< 85%					
PROMEDIO	75% - 85%					
BAJO	> 75%					
<p>3. RESPONSABLE DE GESTION:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Jefe de la Área del Talento Humano 						
<p>4. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Punto de Lectura: Fin de Mes ✓ Instrumento: Registro de Plan de Capacitación y Desarrollo 						
<p>5. MEDICION Y REPORTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Frecuencia de Medición: Mensual ✓ Reporte: Mensual 						
<p>6. USUARIOS:</p> <p>Área del Talento Humano</p>						

Fuente: Elaboración Propia

5.2.4.3.3 Índice de Impacto del Plan de Capacitación y Desarrollo

Gráfico 5.50. Índice de Impacto del Plan

<p>1. OBJETIVO DEL INDICADOR:</p> <p>Lograr un impacto en el Plan de formación y desarrollo de un 85%, a fin de mejorar continuamente en las actividades relacionadas. (<i>Grafico 52</i>)</p>						
<p>2. FORMULA / CALCULO:</p> $\frac{\text{Cantidad de personas que respondio 4 o 5 en la encuesta}}{\text{Total de personas encuestadas}} \times 100$ <table border="1"><tr><td>ALTO</td><td>< 85%</td></tr><tr><td>PROMEDIO</td><td>75% - 85%</td></tr><tr><td>BAJO</td><td>> 75%</td></tr></table>	ALTO	< 85%	PROMEDIO	75% - 85%	BAJO	> 75%
ALTO	< 85%					
PROMEDIO	75% - 85%					
BAJO	> 75%					
<p>3. RESPONSABLE DE GESTION:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Jefe de la Área del Talento Humano						
<p>4. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Punto de Lectura: Cada 3 meses✓ Instrumento: Registro de Plan de Capacitación y Desarrollo						
<p>5. MEDICION Y REPORTE:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Frecuencia de Medición: Mensual✓ Reporte: Mensual						
<p>6. USUARIOS:</p> <p>Área del Talento Humano</p>						

Fuente: Elaboración Propia

5.2.4.4 Indicador para el proceso de Capacitación y Desarrollo

5.2.4.4.1 Índice de Cumplimiento de Capacitación y Desarrollo

Gráfico 5.51. Indicador general para el proceso de C & D

1. OBJETIVO DEL INDICADOR: El objetivo de este indicador es verificar que se esté llevando a cabo el plan de Capacitación y Desarrollo en todos los clientes internos y externos de la empresa, y que al finalizar el Plan, verificar que la mayoría de sus programas de capacitación y desarrollo se hayan realizado correctamente.						
2. FORMULA / CALCULO: $\text{Cumplimiento del Plan de Capacitación y Desarrollo} = \frac{\text{Cantidad de Capacitaciones realizadas}}{\text{Total de capacitaciones citadas en el Plan}} \times 100$ <table border="1"><tr><td>ALTO</td><td>< 95%</td></tr><tr><td>PROMEDIO</td><td>90% - 95%</td></tr><tr><td>BAJO</td><td>> 90%</td></tr></table>	ALTO	< 95%	PROMEDIO	90% - 95%	BAJO	> 90%
ALTO	< 95%					
PROMEDIO	90% - 95%					
BAJO	> 90%					
3. RESPONSABLE DE GESTION: ✓ Jefe de la Área del Talento Humano						
4. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO: ✓ Punto de Lectura: Fin de Mes ✓ Instrumento: Registro de Plan de Capacitación y Desarrollo						
5. MEDICION Y REPORTE: ✓ Frecuencia de Medición: Mensual ✓ Reporte: Mensual						
6. USUARIOS: Área del Talento Humano						

Fuente: Elaboración Propia

5.2.5 Productividad

La productividad tiene por finalidad verificar que todos los procesos de Talento Humano se lleven de manera conforme para lo cual toma como principal fuente los indicadores de eficiencia y eficacia. La productividad, lo que pretende lograr es que cada uno los procesos del área de Talento Humano cumpla con su objetivo, para lo cual se ha propuesto el indicador de % de eficiencia y eficacia.

5.2.5.1 Indicador de eficiencia

Gráfico 5.52. Indicador de eficiencia

1. OBJETIVO DEL INDICADOR: Este indicador servirá para medir la eficiencia en cuanto a las respuestas de solicitudes de incorporación de nuevos colaboradores, de acuerdo con los requerimientos y las necesidades del servicio en cada uno de los clientes con que cuenta la empresa, sin presentarse errores por parte de la gestión de Talento Humano, y en los períodos de tiempo establecidos por la normatividad vigente.
2. FORMULA / CALCULO: $\text{Vinculación de Personal dentro del Tiempo Establecido} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de requerimientos cubiertos por personal dentro del tiempo maximo establecido (6 dias habiles) que pasaron el periodo de prueba (3meses)}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de requerimientos}} \times 100$
3. RESPONSABLE DE GESTION: Jefe de la Gestión del Talento Humano
4. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO: - Informe de ingresos de personal en un determinado tiempo
5. MEDICION Y REPORTE: Frecuencia de Medición: Mensual
6. USUARIOS: Gestión del Talento Humano

Fuente: Elaboración Propia

5.2.5.2 Indicador de Eficacia

Gráfico 5.53. Indicador de eficacia

1. OBJETIVO DEL INDICADOR: Este indicador servirá para medir la eficiencia en cuanto a las respuestas de solicitudes de incorporación de nuevos colaboradores, de acuerdo con los requerimientos y las necesidades del servicio en cada uno de los clientes con que cuenta la empresa, sin presentarse errores por parte de la gestión de Talento Humano.
2. FORMULA / CALCULO: $\text{Vinculación de Personal} = \frac{\text{Nº de requerimientos cubiertos por personal}}{\text{Nº total de requerimientos}} \times 100$
3. RESPONSABLE DE GESTION: Jefe de la Gestión del Talento Humano
4. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO: <ul style="list-style-type: none">- Informe de ingresos de personal en un determinado tiempo- Informe de personal que superó con éxito tiempo de prueba
5. MEDICION Y REPORTE: Frecuencia de Medición: Mensual
6. USUARIOS: Gestión del Talento Humano

Fuente: Elaboración Propia

Lo que se espera conseguir con el modelo propuesto es lo siguiente: Gracias al fortalecimiento de las diferentes herramientas propuestas para mejorar los procesos del área de talento humano, la empresa SSAYS podrá adoptar el modelo de Gestión por Procesos, mediante el cual logrará un incremento de productividad así como ser sostenibles en el tiempo.

CAPITULO VI

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

6.1 Resultados Esperados Globales del Modelo Propuesto

Tabla 5.19. Resultados del Modelo Propuesto

RENTABLE	COMPETITIVO	SOSTENIBLE
<p>El modelo de la Gestión del Talento Humano originara un Talento Humano comprometido, es decir colaboradores que realicen perfectamente sus funciones, que se encuentren dispuestos por lograr o superar los objetivos y que brinden lo mejor de cada uno para la empresa. Tanto los ingresos y egresos, son resultados de las decisiones que toma día a día los colaboradores de los distintos niveles jerárquicos, estos hechos influyen para bien o mal a los resultados de la empresa. Elegir de manera impecable al nuevo colaborador, capacitarlo y brindarle las herramientas necesarias para su desempeño, evaluar su avance o retroceso, y que cuente con los objetivos claros, es fundamental para tomar las mejores decisiones. El modelo de la Gestión del Talento Humano propuesto, ayudara a reducir costos por rotación de personal, por demora de ingreso de personal y contratación de personal redundante.</p>	<p>El modelo de la Gestión del Talento Humano aumenta la productividad (disminuye índices de rotación y demora de ingresos, además permitirá incrementar la satisfacción laboral), lo que la hace distinguirse de sus competidores, cuenta con colaboradores comprometidos, dispuestos a desempeñar de manera eficiente sus funciones, lograr y/o superar sus objetivos. De igual manera, existe un proceso dedicado a garantizar que los procesos que conforman la Gestión del Talento Humano, se retroalimenten y mejoren continuamente, para estar actualizado acorde a las necesidades del mercado en el rubro de limpieza y mantenimiento.</p>	<p>Ser sostenible en el tiempo, quiere decir poder conservarse durante un largo tiempo en el mercado siendo competitiva y rentable. Estas dos composturas se encuentran detalladas en el modelo propuesto, ayuda a impulsar la mejora de sus procesos con tal de cubrir rapidamente las necesidades de sus clientes. Para que una empresa sea sostenible es necesario que no se conforme con su situación actual y siempre busque la mejora en su productividad.</p>

Fuente: Elaboración Propia

6.2 Resultados Esperados Globales del Modelo Propuesto

La investigación radica en proponer un modelo de Gestión del Talento Humano basado en la gestión por procesos, para la empresa SSAYS. Para analizar la problemática, se aplicaron encuestas , cuestionarios, apreciación directa, entre otros, en las cuales se sustrajeron datos sobre la gestión actual del área de Talento Humano. Los puntos a mejorar de la situación actual para la Gestión del Talento Humano son:

- ✓ Los colaboradores encuestados reconocen la importancia de contar con un manual de organización y funciones, esto se debe dado que aún no se le da el valor necesario al Talento Humano, es decir al conjunto de procesos que se se llevan a cabo para reclutar, seleccionar, capacitar, formar y evaluar a los colaboradores. El modelo propuesto simplifica la importancia del área, en cuanto a sus procesos y objetivos.
- ✓ No todas las empresas del rubro de limpieza y mantenimiento cuentan con un perfil documentado bajo el enfoque de procesos, llevar un orden y registro sobre ellos, es vital ya que si se contrata a un colaborador que no se adapta a dichas funciones, los resultados no serán los esperados. Se producirá malestar en el colaborador y la empresa. Llevar a cabo la gestión por procesos, ayuda a alinear y mantener con un mismo objetivo a todos los involucrados, en el modelo propuesto se busca promover su adopción.
- ✓ La mayoría de las empresas de servicios aplica la Gestión por Procesos, sin embargo no la están aplicando a profundidad ya que no todas han identificado tanto los procesos específicos como generales, paso imprescindible para su aplicación, por lo que los beneficios que posee no serán los que se espera. El modelo propuesto promueve la adaptación en cada uno de los procesos del área de Talento Humano a través de formatos, procedimientos e indicadores.

6.3 Resumen de Herramientas y/o Metodologías Utilizadas

La metodología empleada es Gestión por procesos, la cual ofrece lineamientos para que todos los procesos sean registrados de una manera ordenada, lo cual facilita su adopción a la empresa SSAYS, además constituye y ordena todos los procesos, formenta y mejora la gestión del área de Talento Humano obteniendo resultados satisfactorios.

Con respecto a las herramientas, se han utilizado: Indicadores, SIPOC, Procedimientos, Flujogramas, Diagramas de Pareto y Diagrama de Ishikawa,

6.4 Resumen de Fuentes de información

La presente investigación cuenta con más de 50 fuentes de información, las cuales proceden de revistas indexadas, tesis aprobadas, libros, revistas, artículos, entre otros, cuyos autores son investigadores científicos, entidades importantes, y/o autores destacados como Idalberto Chiavenato y Martha Alles. Para la selección de las fuentes de información, se tomó como un aspecto importante los años de publicación, el 84% pertenece a documentos con menos de 7 años de antigüedad, lo que permite garantizar que la calidad de información suministrada es confiable y no desfasada. Cabe recalcar que todas las fuentes recogen información relevante sobre Empresas de Servicios, Recursos humanos, Talento Humano, Gestión por procesos y productividad. Este punto se puede encontrar explicado de manera más detallada en el capítulo 3.

En resumen, este capítulo, brinda una idea clara de los beneficios que trae consigo una adecuada gestión por procesos con respecto a Rentabilidad, Competitividad y Sostenibilidad, y la aportación del modelo frente a los puntos débiles de la situación actual del área de Talento Humano. Asimismo, se realizó un breve resumen de las herramientas, metodologías y fuentes de información usadas.

CONCLUSIONES

A continuación, se presentará las conclusiones de la investigación para que la empresa SSAYS adopte esta manera de ser exitosa.

- ✓ El modelo de gestión del Talento Humano propuesto busca que el área de Talento Humano de la empresa SSAYS incremente su productividad. Para ello, el modelo está basado en la aplicación de la metodología de gestión por procesos. Llevar este enfoque de gestión permite encarecer al capital humano obteniendo colaboradores competitivos y alineados a los objetivos organizacionales y colaboradores adecuados para su puesto de trabajo.
- ✓ El modelo propuesto busca lograr que el área de Talento Humano de la empresa SSAYS incremente su productividad. Si bien es cierto, el área de Talento Humano cuenta con 2 procesos ya establecidos, es recomendable que estos puedan adaptarse acorde a los procedimientos, indicadores, formatos, entre otros que el presente trabajo de investigación haya definido para cada uno de los procesos, con la finalidad de lograr el éxito de manera íntegra.
- ✓ El manual de funciones presentado en esta tesis será una herramienta de gran ayuda para la empresa, ya que brindará suficiente información a fin de que la empresa tenga un conocimiento más profundo de los puestos que existen en la empresa, los requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto, las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado a fin de que permita a la empresa solucionar los problemas citados, además constituirá el punto de partida para elaborar la mayor parte de herramientas con que se administra efectivamente el Talento Humano.
- ✓ Las herramientas de análisis aplicadas al proceso de Reclutamiento y Selección (Ishikawa y Pareto), permiten dar un análisis y resultados concluyentes de la situación actual del proceso, que dan la oportunidad de tomar acciones y mejoras en el proceso. Estas nos permiten observar de una manera objetiva las causas

del problema del proceso, siendo un soporte en el análisis de causas y de decisiones en donde se encuentra el problema raíz. De esta manera, resulta crítico en la toma de decisiones de propuestas de mejora del proceso, ya que permiten orientar el desarrollo de la propuesta según qué y cómo se debe solucionar el problema. La propuesta de mejora del proceso de selección utilizando la herramienta SIPOC da un análisis y desarrollo detallado del proceso, al definir cada aspecto del proceso y crear controles y evaluaciones que permiten mejorar el proceso al determinar puntos críticos del proceso. Lo que se utiliza para desarrollar controles e indicadores que permitan mantener el proceso en control y reducir en lo posible los riesgos, así como un análisis preciso del desempeño.

- ✓ La evaluación del desempeño es vista como una obligación y no como una fuente de información que provee los datos necesarios para planear capacitaciones e identificar personas con potencial de desarrollo. El 82% del personal indica que los clientes internos y externos no son partícipes de este proceso por lo que no se puede obtener una visión consolidada del desempeño de las personas, el formato propuesto será de gran ayuda para fortalecer este proceso.

- ✓ No existe un programa de capacitación estructurado, actualizado y que responda a las necesidades reales de los colaboradores, lo cual se refleja en la disminución del índice de satisfacción de los clientes, disminución en las ventas y desmotivación de los colaboradores. La capacitación que ha proporcionado la empresa, se realiza sin efectuar un diagnóstico de las necesidades de capacitación, base para enfrentar de mejor manera las deficiencias en el desempeño de los colaboradores. No se cuenta con el presupuesto adecuado para implementar y mantener los programas de capacitación necesarios en la empresa. No se realiza el seguimiento oportuno a cada una de las actividades establecidas en el programa de capacitación, así mismo no se consideran los factores necesarios para la ejecución del mismo. No se evalúa la efectividad de los cursos impartidos, ni el impacto que estos tienen en el desempeño de los colaboradores, para garantizar la consecución de los objetivos de crecimiento y rentabilidad que la empresa tiene establecidos.

RECOMENDACIONES

En esta última sección de la tesis, se propone un listado de recomendaciones que serán de utilidad para la implementación del modelo desarrollado.

- ✓ Es necesario que se implanten los mecanismos de control que se han propuesto en cada proceso para que se desarrolle de manera eficiente teniendo en cuenta las condiciones y realidades del área de Talento Humano. Como resultado se espera obtener un mejor manejo de los procesos y lograr los objetivos trazados como área.
- ✓ Se recomienda mantener actualizado los manuales de puesto de acuerdo a los requerimientos de la empresa, con el fin de incorporar nuevas funciones o procesos que se crean o modifican y eliminar aquellos que ya no se ejercen.
- ✓ En el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, se recomienda que los procedimientos que se realicen sean orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa y seleccionarlos de acuerdo a la necesidad del cargo, para que las actividades a ellos encomendados se realicen a cabalidad, e incluso se recomienda que se realice el reclutamiento y selección primeramente con personal interno ya que es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad del progreso en la Empresa, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- ✓ Se recomienda que el proceso de Evaluación de Desempeño, se planifique cada año especialmente en el primer mes de enero, con el fin de que se establezcan las actividades a realizar a cada uno de los miembros que componen el área de Talento Humano, para que las actividades sean cuantificables, para que al final del año se pueda calificar de acuerdo a las metas propuestas.
- ✓ Se sugiere que el coordinador de capacitación y desarrollo implemente el programa de capacitación que se propone, el cual está orientado a mejorar los

conocimientos, habilidades, y cambio de actitudes que se requieren para cumplir con los objetivos de la empresa, mejorando la satisfacción de los clientes. Los Gerentes y jefes de cada departamento deberán elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación anualmente como mínimo, previo al diseño del programa de capacitación, con el propósito de conocer los aspectos específicos, sus prioridades y profundidad de los temas utilizando la metodología recomendada en la presente investigación. El área de Talento Humano deberá realizar un presupuesto adecuado para la ejecución de la capacitación propuesta, dicho presupuesto deberá cubrir aspectos tales como: contratación de los instructores, materiales y cualquier otro recurso necesario en la capacitación. Las Gerencias y supervisores de cada área deberán evaluar el impacto de la capacitación propuesta tres meses después de realizada, para que los participantes tengan oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos y habilidades adquiridos, y medir la eficacia de las acciones implementadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ✓ ALLES, Martha Alicia (2005) Gestión por Competencias. En: Libro Gestión por Competencias, 2da Edición, Argentina.
- ✓ ALLES, Martha Alicia (2006) Evaluación de 360°. En: Libro: Desempeño por Competencias, 1ra Edición, Argentina.
- ✓ ARNAU, J. (1995) Diseño de Investigación. Metodologías en la investigación psicológica, España.
- ✓ BELTRAN SANZ, Jaime (2009) Diagrama de Pareto. En: Libro Guía para una gestión basada en procesos, Serie Procesos y Métodos, Editorial IAT
- ✓ CANCINO ESPINOZA Eduardo Daniel, RUELAS PRÍNCIPE Cinthia Daniela. (2014) Mejora de Procesos de Gestión en una empresa de Servicios de Mantenimiento y Limpieza Industrial. En: Tesis Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto (2008) Gestión del Talento Humano por Competencias. En: Libro Gestión del Talento Humano, 3ra Edición, España.
- ✓ DEL CASTILLO, Carlos y VARGAS, Claudio (2009) El proceso de gestión y el desempeño organizacional. En: Revista Científica de América Latina y el caribe, pág. 57
- ✓ DELGADO ACOSTA (2014). Investigación Aplicada. En: Libro Investigación Aplicada: Definición , propiedad intelectual e industria, Editorial CIENCIAMERICA, 3ra Edición
- ✓ FERNÁNDEZ CAVEDA, Alberto (2007). Productividad en los recursos humanos. En: Libro Consultor para la Dirección de Recursos Humanos. Grupo Wolters Kluwer
- ✓ GARATE GONZALES Ana Cristina, DIAZ ANDRADE María Angélica (2014) Propuesta de Gestión por Procesos para la Subgerencia de Talento Humano de la empresa Etapa EP. En: Tesis Universidad del Azuay, Facultad de Ingeniería Industrial, Ecuador.
- ✓ HUERTAS GARCÍA, Rubén y DOMÍNGUEZ GALCERAN, Rosa (2012). Medición de la Productividad. En: Libro: Decisiones Estratégicas para la Dirección de Operaciones en empresas de Servicios y Turísticas, UBe Editorial.

- ✓ IZAR, Juan Manuel (2004) Diagrama de Pareto. En: Libro Las 7 Herramientas Básicas de la Calidad, Editorial Universitaria Potosina, cap. 4
- ✓ KOLAR, Jiri (2014) The adoption of Business Process Management in Small and Medium Enterprises. Masaryk University, Czech Republic.
- ✓ LEANDRO ALIAGA, Oliver Antonio (2014) Propuesta de un modelo de gestión del Talento Humano aplicado en las mypes de calzado peruanas como ventaja competitiva que les permita, por medio de la gestión por procesos y asociatividad, mejorar la productividad para abastecer pedidos de gran envergadura. En: Tesis Universidad Peruana de Ciencias Aplicada, Facultad de Ingeniería Industrial.
- ✓ MALLAR, Miguel (2010) La gestión por procesos. En: Revista Visión de futuro, Vol. 13. n°1
- ✓ PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio (2010) Gestión por Procesos. En: Libro Gestión por Procesos, ESIC Editorial, 4ta edición
- ✓ PONCE HERRERA, Katherine Cecilia (2016) Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil. En: Tesis Universidad Peruana de Ciencias Aplicada, Carrera de Ingeniería industrial.
- ✓ QUINTERO PEREA Jaime, GONZÁLEZ PABÓN Julián Alberto (2013) Propuesta de Un Modelo de Gestión por Procesos para mejorar La Productividad del área de Producción de la Empresa Ladrillera la Ximena. En: Tesis Universidad San Buenaventura, Facultad de I. Industrial, Colombia.
- ✓ RAMÓN RUIZ, León (2007) El Método Científico y sus Etapas. En: Libro: Método de Investigación, Editorial Esfinge, México.
- ✓ RIOS CALDERÓN, Carlos Alberto (2013) Proyecto de Mejoramiento del Departamento de Recursos Humanos en una empresa Consultora y de Ingeniería. En: Tesis. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ingeniería Industrial, Guatemala.
- ✓ SABINO, Carlos (1992) El proceso de investigación. En: Libro: Introducción a la Metodología de Investigación, Editorial Panapo, pág. 44, Venezuela.
- ✓ SARRIES SANZ, Luis y CASARES GARCÍA, Esther (2008) Productividad Total. En: Libro Buenas prácticas de Recursos Humanos, Editorial ESIC.

- ✓ THORNTON C. George, RUPP E. Deborah (2006). Estrategias para la Predicción. En: Libro: Centros de Evaluación en Gestión de Recursos Humano, Editorial Lawrence Erlbaum, Inglaterra.
- ✓ VALDÉS, Tatiana (2009) Características de la gestión por procesos y la necesidad de su implementación en una empresa cubana. En: Revista Ingeniería Industrial, Vol30 N°1
- ✓ VARELA Noel, ARMAS Marlet y PEÑATE Yahimara (2007) Enfoque de procesos en la gestión de recursos humanos. En revista: Ingeniería Industrial de CUJAE Vol. 28 n°1

ANEXOS

Anexo 01. Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS
Principal	General	General
¿Cómo la propuesta de un modelo de gestión por procesos mejora la productividad en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017?	Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la productividad área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017.	La Propuesta de un modelo de gestión por procesos mejora la productividad en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017.
Específicos	Específicos	Específicas
¿Cómo la propuesta de un modelo de gestión por procesos mejora el Análisis y Descripción de puestos en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017?	Establecer cómo la aplicación de un modelo de gestión por procesos mejora el análisis y descripción de puestos en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017.	La aplicación de un modelo de gestión por procesos mejora el análisis y descripción de puestos en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017.
¿Cómo la propuesta de un modelo de gestión por procesos mejora el Reclutamiento y Selección en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017?	Describir cómo la aplicación de un modelo de gestión por procesos mejora el Reclutamiento y Selección en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017.	La aplicación de un modelo de gestión por procesos mejora el Reclutamiento y Selección en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017.
¿Cómo la propuesta de un modelo de gestión por procesos mejora la evaluación de desempeño en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017?	Señalar cómo la aplicación de un modelo de gestión por procesos mejora la evaluación de desempeño en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017.	La aplicación de un modelo de gestión por procesos mejora la evaluación de desempeño en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017.
¿Cómo la propuesta de un modelo de gestión por procesos mejora la capacitación y desarrollo en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017?	Precisar cómo la aplicación de un modelo de gestión por procesos mejora la Capacitación y Desarrollo en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017.	La aplicación de un modelo de gestión por procesos mejora la Capacitación y Desarrollo en el área de Talento Humano de la empresa SSAYS, Pueblo Libre, 2017.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 02. Matriz de Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES	Escala de Medición
INDEPENDIENTE: GESTION POR PROCESOS	Es considerada como el resurgimiento de los esfuerzos de la mejora del rendimiento debido a que no se centra en un enfoque singular, ya que ofrece una gran variedad de herramientas para la mejora de las organizaciones; por lo tanto, ayuda a estas a evitar los escollos de la gestión. El objetivo principal de la introducción de la gestión por procesos es aumentar la eficacia y eficiencia de todos los procesos de negocio de la empresa. Tatiana Valdés (2009)	La gestión por procesos tiene su base en la identificación, control y mejora de los procesos de la empresa y pueden clasificarse en: procesos claves o fundamentales (Reclutamiento, Selección, Capacitación y Desarrollo), procesos estratégicos o de dirección (Gestión de Talento Humano) y procesos de apoyo (Análisis y descripción de puestos, Evaluación de Desempeño y Productividad).	Análisis y descripción de puestos	Índice de Desempeño laboral de nuevos colaboradores = $\frac{\text{Cantidad de Supervisores que marcaron 3 o 4}}{\text{Total de Supervisores que llenaron la encuesta}} \times 100$	Razón
			Reclutamiento y Selección	Colaboradores que han pasado el Periodo de Prueba $\frac{\text{Cantidad de Colaboradores que han pasado Periodo de Prueba}}{\text{Cantidad de colaboradores reclutados}} \times 100$	Razón
			Evaluación de desempeño	Personal Evaluado = $\frac{\text{Cantidad de Colaboradores Evaluados}}{\text{Total de Colaboradores programados para Evaluación}} \times 100$	Razón
			Capacitación y desarrollo	Cumplimiento de Plan de Capacitación y Desarrollo = $\frac{\text{Cantidad de Capacitaciones realizadas}}{\text{Total de Capacitaciones citadas en el Plan}} \times 100$	Razón
DEPENDIENTE: PRODUCTIVIDAD	Es el resultado de las acciones que se deben llevar para conseguir los objetivos de la empresa y un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos, los cuales se centran en la eficiencia y la eficacia. Luis Sanz y Esther Casares (2008).	La productividad es una medida que se utiliza para saber que tan bien manejamos nuestros recursos, y que se puede determinar mediante la eficacia y la eficiencia.	Eficacia	Vinculación de Personal = $\frac{\text{Nº de requerimientos cubiertos por personal}}{\text{Nº Total de requerimientos}} \times 100$	Razón
			Eficiencia	Vinculación de Personal dentro del tiempo establecido $\frac{\text{Nº de requerimientos cubiertos por personal dentro del tiempo máximo establecido (6 días hábiles) que pasaron el periodo de prueba (3 meses)}}{\text{Nº Total de requerimientos}} \times 100$	Razón

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 03. Cuestionario para Justificar Problemática existente

CUESTIONARIO PARA JUSTIFICAR LA PROBLEMÁTICA EXISTENTE EN LA EMPRESA

1.-¿Conoce Ud.Cuál es su cargo en la empresa?

Si___ No___

2.- ¿Posee alguna guía, instructivo o documento en donde se detallen las tareas que usted tiene que realizar en su puesto de trabajo?

Si___ No___

3.- ¿Fue notificado Ud. sobre cuáles son sus obligaciones y responsabilidades?

Si___ No___

4.- ¿Fue informado sobre las condiciones ambientales en las que tiene que desempeñar su trabajo?

Si___ No___

5.- ¿Realiza tareas o actividades que no tienen relación con su puesto de trabajo?

Si___ No___

6.- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa?

Si___ No___

7.- ¿El cargo que ocupa en la empresa está en relación en su caso con la experiencia que Ud. tiene?

Si___ No___

Fuente: Elaboración propia

Anexo 04. Formato de Convocatoria

Nos encontramos en Búsqueda de:

OPERARIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO



ORGANIZA GRAN CONVOCATORIA LABORAL

TE OFRECEMOS:

- ✓ INGRESO A PLANILLA DESDE EL PRIMER DIA
- ✓ BENEFICIOS SOCIALES
 - ASIGNACION FAMILIAR
 - SEGURO MEDICO
 - VACACIONES
 - GRATIFICACIONES
- ✓ PAGO QUINCENAL
- ✓ LINEA DE CARRERA
- ✓ CONVENIOS EDUACTIVOS
- ✓ CAPACITACIONES CONSTANTES



PRESENTARSE EN:

Sede Principal

Psje. Gral. Vivanco N°100 Pueblo Libre
(Altura de la Cdra. 6 de la Av. Sucre
Al costado de la comisaría de Pueblo Libre)

Lurin *Lunes 13*
Av. 28 de Julio Mz. 2 Lt.1, Antigua Panamericana
Sur Km 39, paradero antes de Explosivos.....

Los Olivos *Lunes 13 / Martes 14*
Av. Universitaria 2202 (Altura Palacio de la
Juventud).

Villa María del Triunfo *Lunes 13 / Miércoles 15*
/ Jueves 16
Av. Salvador Allende 5, Villa María del Triunfo,
Palacio de la Juventud.

San Juan de Lurigancho *Lunes 13 / Martes 14 /*
Miércoles 15
Alt. Paradero 17 Las Flores. Espalda del
Colegio José María Arguedas.

Municipalidad de Ate *Martes 14 / Miércoles 15*
Av. Nicolás Ayllón 5818.

San Juan de Miraflores - *Martes 14 /*
Miércoles 15 / Jueves 16
Casa de la Juventud - cruce Av. Vargas
Machuca Cdra 1 con Av. Pedro Miotta Cdra 5.

Municipalidad de Independencia *Miércoles 15*
Av. Tupac Amaru KM. 4.5 (paradero farmacia).


Carmen de la Legua *Jueves 16*
Av. Lopez Pasos Cdra 2, cruce con Jr.
Independencia - Casa de la cultura y la
juventud, 3er piso.



Aprovecha esta oportunidad...

Fuente: Empresa SSAYS

Anexo 05. Formato Ficha de Personal (Postulantes)

	FICHA DE PERSONAL	FG-20 Versión 00
---	--------------------------	---------------------

Apellidos y Nombres: _____

Fecha de Presentación: ___/___/___ DNI: _____

Fuente: _____ Puesto: _____

Unidad que postula: _____ Disponibilidad: *Mañanas* *Tardes* *Noches*

(*) Dejar en blanco para su posterior llenado

(*) Inicio de Contrato: ___/___/___	(*) FIN DE CONTRATO: ___/___/___	(*) CONTRATO <input type="checkbox"/>
(*) Sueldo: _____	(*) ASIGNACIÓN FAMILIAR: SI NO	(*) FOTOCHECK <input type="checkbox"/>
(*) Centro De Costo: _____	(*) Sucursal: _____	(*) SCTR <input type="checkbox"/>
		(*) CTA. HABERES <input type="checkbox"/>
		(*) PAYROLL <input type="checkbox"/>

Curriculum Vitae <input type="checkbox"/>	Copia De DNI <input type="checkbox"/>	Pendientes: _____
Certificado Policial <input type="checkbox"/>	Carne De Sanidad <input type="checkbox"/>	_____
Copia De Recibo Luz/Agua <input type="checkbox"/>	Antecedentes Penales <input type="checkbox"/>	_____

I. DATOS PERSONALES

DIRECCIÓN: _____ DISTRITO: _____

REFERENCIA: _____

_____ Línea de Transporte: _____

ESTADO CIVIL: _____ HIJOS: _____ TELÉFONO/ CELULAR: _____/_____

FECHA DE NACIMIENTO: ___/___/___ EDAD: LUGAR DE NACIMIENTO: _____

II. DATOS FAMILIARES

Apellidos y Nombres	Edad	Parentesco	Ocupación	Teléfono de Contacto

*En caso de ser Casado o Conviviente (debe de tener un Documento que lo acredite).

III. ESTUDIOS

Secundaria Primaria Colegio: _____

Técnico Superior Inst / Univ: _____

Estudio/ Trabajo Actual: _____ Horario: _____ Lugar: _____

Declaración Jurada de Régimen Pensionado: _____

IV. EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA: _____ CARGO: _____ Periodo de trabajo: _____

Jefe Inmediato: _____ Teléfono: _____

EMPRESA: _____ CARGO: _____ Periodo de trabajo: _____

Jefe Inmediato: _____ Teléfono: _____

EMPRESA: _____ CARGO: _____ Periodo de trabajo: _____

Jefe Inmediato: _____ Teléfono: _____

Fuente: Empresa SSAYS

Anexo 06. Formato Evaluación Psicolaboral

V. SELECCIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO

Evaluación Psicológica

Relaciones Interpersonales		Adaptabilidad		Madurez Mental		Honestidad		Motivación		Modales	
Sociable	Cohibido	Adaptable	Inadaptable	Maduro	Inmaduro	Honesto	Deshonesto	Motivado	Desmotivado	Educado	Maleducado

Competencias Laborales

COMPETENCIA	VERIFICACIÓN	COMPETENCIA	VERIFICACIÓN	COMPETENCIA	VERIFICACIÓN
Planeación Y Organización		Comprensión de Instrucciones		Atención-Concentración	
Sociabilidad		Facilidad de Expresión		Comunicación asertiva	
Análisis y Evaluación de Problemas		Orientación a Resultados		Capacidad de Observación	
Iniciativa		Estabilidad		Razonamiento	
Liderazgo		Tolerancia		Nivel Cultural	

Observaciones:

Entrevista Psicológica

Psicólogo:

Capacitación

			Observaciones: _____
	Nota Teórica	Nota Practica	_____
Responsable:	Nota Teórica	Nota Practica	_____

Fuente: Empresa SSAYS

Anexo 07. SSAYS en Bolsa Laboral de Lima



Fuente: Empresa SSAYS