

# **UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

Facultad de Ingeniería Administrativa e Ingeniería Industrial  
**CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



## **Propuesta de Mejora en los procesos del área de Recursos Humanos a fin de mejorar su gestión en la Empresa Vitivinícola SAC**

**MODALIDAD:**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**PRESENTADO POR:**

**MAGALLANES ANDRADE, DIANA YAJAYRA**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL**

**Lima, Perú  
2018**

## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

Por haberme dado muchas bendiciones, brindándome la fortaleza para perseverar y llegar a lograr mis objetivos, y por haber colocado a personas que han sido soporte enriquecedor durante el desarrollo el presente proyecto.

### **A mis Padres – Diana y Walter**

Por estar a mi lado en cada etapa de mi vida, en mis momentos de dificultad han sido un apoyo incondicional, me han motivado a perseverar con sus constantes consejos lo que me ha permitido conseguir mis objetivos y metas, sobre todo por su amor y dedicación sin límites, gracias amados padres.

## **AGRADECIMIENTO**

A todos mis profesores por sus enseñanzas y experiencias compartidas han impulsado el desarrollo de mi formación profesional.

A la Universidad, por darme la oportunidad de aprender y pertenecer a esta prestigiosa casa de estudios.

## INDICE GENERAL

Dedicatoria .....	2
Agradecimiento .....	3
Introducción.....	9
Capítulo 1. Introducción y antecedentes de la empresa .....	11
1.4. Giro de la empresa .....	13
1.5. Tamaño de la empresa.....	13
Capítulo 2. Definición y justificación del problema .....	20
2.5. Pertinencia .....	29
Capítulo 3. Marco Teórico.....	31
3.4. Recursos Humanos .....	35
3.11. Estudio de método de trabajo.....	47
3.12. Diagrama de Ishikawa.....	48
Capítulo 4. Metodología de Metodos De Trabajo .....	55
4.1 Metodología de métodos de trabajo .....	55
Capítulo 5. Análisis crítico y planteamiento .....	60
de alternativas.....	60
Capítulo 6. Justificación de la solución escogida .....	63
Capítulo 7: Implementación de la propuesta .....	121
Capítulo 8: Conclusiones y recomendaciones.....	125
Referencias bibliográficas .....	127

## Índice de Tablas

Tabla 01 Relación de Principales Clientes.....	18
Tabla 02 Fases a seguir según la metodología de la OIT. ....	58
Tabla 03 Descripción del proceso de Reclutamiento y Selección.....	68
Tabla 04 Tiempos de Respuesta.....	69
Tabla 05 Descripción del proceso del Análisis y Descripción de Puesto. ....	71
Tabla 06 Descripción del proceso de Evaluación de Desempeño .....	74
Tabla 07 Etapas a seguir en la fase .....	80
Tabla 08 Descripción del proceso de Reclutamiento y Selección.....	89
Tabla 09 Descripción del proceso del Análisis y Descripción de Puesto. ....	95
Tabla 10 Estructura del Manual de Organización y Funciones .....	97
Tabla 11 MOF Jefe de Recursos Humanos.....	99
Tabla 12 MOF de Analista en Planillas .....	102
Tabla 13 MOF de Asistente de Recursos Humanos .....	104
Tabla 14 Cálculo:.....	106
Tabla 15 Descripción del proceso propuesto de Capacitación y Desarrollo....	110
Tabla 16 Propuesta del PAC .....	113
Tabla 17 Descripción del proceso de Evaluación de Desempeño. ....	116
Tabla 18 Calificación de Factores .....	119
Tabla 19 Cuadro resumen proceso de Reclutamiento y Selección.....	120
Tabla 20 Cuadro resumen proceso de Análisis y Descripción .....	120
Tabla 21 Cuadro resumen proceso de Capacitación y Desarrollo .....	120
Tabla 22 Cuadro resumen proceso de Evaluación de Desempeño .....	120
Tabla 23 Cuadro de costos totales por capacitaciones externas al personal..	121
Tabla 24 Cuadro de costos totales asignados al personal. ....	121
Tabla 25 Cuadro de Propuesta de Capacitación.....	122
Tabla 26 Cuadro de tiempo de Contratación de un Tercero.....	122
Tabla 27 Cuadro de Implementación .....	123

## Índice de Figuras

Figura 01. Mapa de ubicación de la empresa Vitivinicola SAC. ....	12
Figura 02. Inicios de Vitivinicola. ....	13
Figura 03. Diagrama de Isikawa. ....	14
Figura 04. Organigrama de Vitivinicola. ....	16
Figura 05. Vitivinicola Sac. ....	18
Figura 06. Vitivinicola Sac. ....	19
Figura 07. Chiavenato (2000) ....	38
Figura 08. Tatiana Valdez (2009) ....	40

## Índice de Anexo

Anexo 01 Formato Evaluación Psicolaboral ....	129
Anexo 02 Formato Ficha de Personal (Postulantes) ....	130
Anexo 03 Formato de Asistencia de Capacitaciones ....	131
Anexo 04 Pruebas Psicométricas ....	132
Anexo 05 Formato de Encuesta de Eficiencia del MOF ....	133
Anexo 06 Encuesta del Clima Laboral ....	136
Anexo 07 Evaluación de Eficacia de la Capacitación ....	137

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como finalidad mejorar la gestión en el área de Recursos Humano de la empresa Vitivinícola, 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 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 la descripción referente a toda la empresa, su tamaño dirección, ruc.

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 teórico, en la cual se define cada palabra, las definiciones conceptuales de las mismas y la metodología de la investigación.

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

En el Capítulo V, presenta análisis crítico y alternativas de solución, en donde presentas las ventajas y desventajas de cuál sería el mejor método a seguir

En el Capítulo VI, presenta la justificación de la solución escogida donde definimos cada área y la damos a conocer.

En el Capítulo VII, presenta el presupuesto hacemos cuadro de comparación entre el antes y después de cada área de mejora.

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



## **PALABRAS CLAVE**

- ✓ Gestión
- ✓ Procesos
- ✓ Productividad
- ✓ Evaluación Psicológica
- ✓ Eficiencia
- ✓ Manual de organización y funcione

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como objetivo brindar una propuesta de mejora en los procesos del Área de Recursos Humanos para optimizar su gestión en la empresa Vitivinícola S.A.C., 2018, a través de una investigación holística mixta cualitativa y cuantitativa basada en la Metodología del estudio de trabajo de la OIT, la cual está compuesta por 8 fases las cuales son: selección, registro, examinar, establecer, evaluar, definir, implantar, controlar, a través de estas fases se ha realizado un examen crítico y sistemático de los procesos de Selección y Reclutamiento, Análisis y Descripción , Evaluación de Desempeño, Capacitación de la empresa, buscando mejorar, la productividad, eficiencia, seguridad, condiciones de trabajo y los resultados.

Vitivinícola S.A.C. es una empresa que se encuentra posicionado en el mercado aproximadamente más de 20 años cubriendo las necesidades de sus clientes. El diagnóstico de la problemática se ha basado en técnicas de observación directa, entrevistas con los trabajadores, y expertos como: la Gerente de Recursos Humanos y Finanzas, Asistente de Recursos humanos, así mismo se ha analizado, investigado y consultado diversas fuentes de información.

Si una empresa no vende tiende a desaparecer, es a través de la presente propuesta que se ha detectado deficiencias en los procesos del Área de Recursos Humanos, de persistir esta situación se afectaría la gestión para cumplir con los compromisos y sobre todo afectaría a la rentabilidad de la empresa, dicha problemática se ha esquematizado en el Diagrama de Ishikawa, el cual proporciona la información de las causas que originan las fallas para posteriormente mejorarlas.

Para la parte final se ha elaborado el cronograma de actividades propuesto y el presupuesto de costo beneficio, con lo cual se demuestra la factibilidad técnica sustentada en el presente proyecto con el fin de optimizar la gestión.

Considero necesario aplicar la presente propuesta y metodología a otras áreas de la empresa y que sirva de base para otros procesos internos de la organización a efectos de una mejora continua.

## **CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **1.1 Datos generales**

**Nombre Comercial:** Bodegas y Viñedos

**Tipo Empresa:** Sociedad Anónima Cerrada

**RUC:** 20104505784

**Página Web:** <http://www.vitivinicola.com>

**Condición:** Activo

**CIU:** 15520

**Actividad Comercial:** Elaboración de Vinos

**Fecha Inicio Actividades:** 01 / Febrero / 1981

### **1.2 Nombre o Razón Social:**

BODEGAS Y VIÑEDOS S.A.C.

### **1.3. Ubicación de la Empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación)**

- **Dirección Legal:** Calle: Andrés Razuri Nro. 732
- **Distrito / Ciudad:** Sunampe
- **Departamento:** Ica, Perú
- **Teléfono:** 01 444231

## Mapa de ubicación:

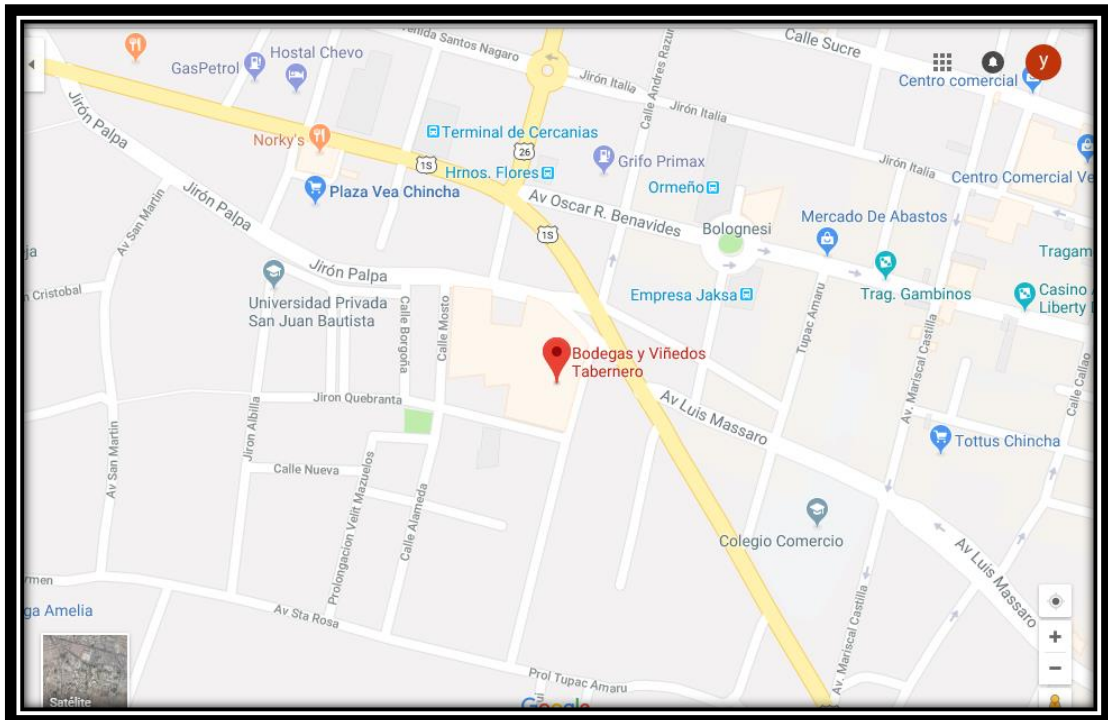


Figura 1. Mapa de ubicación de la empresa Vitivinícola SAC.

Fuente: Google maps.

### 1.4 Giro de la empresa

En el Perú, desde 1897, el sabor del buen vino hace referencia a las vitivinícolas. Los vinos y sus sabores ya reconocidos y apreciados por el consumidor, son elaborados con uvas seleccionadas de nuestros viñedos ubicados en los valles de Cañete e Ica. Un delicado prensado y dulce, espumante, tinto, blancos y rosados ideales para acompañar la comida peruana.

### 1.5. Tamaño de la empresa

Mediana Empresa. La Mediana Empresa según la Ley 30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Emitido el 2 de julio 2013.

La pequeña empresa lo conforman una cantidad de trabajadores de 1 a 100 trabajadores, cuyas ventas anuales son de 1700 UITs hasta un monto máximo de 2300 UITs.

### 1.6. Breve reseña histórica de la empresa

- 1897, se funda bodegas y viñedos en el valle de Chincha, provincia de Ica, 200km al sur de Lima, capital del Perú



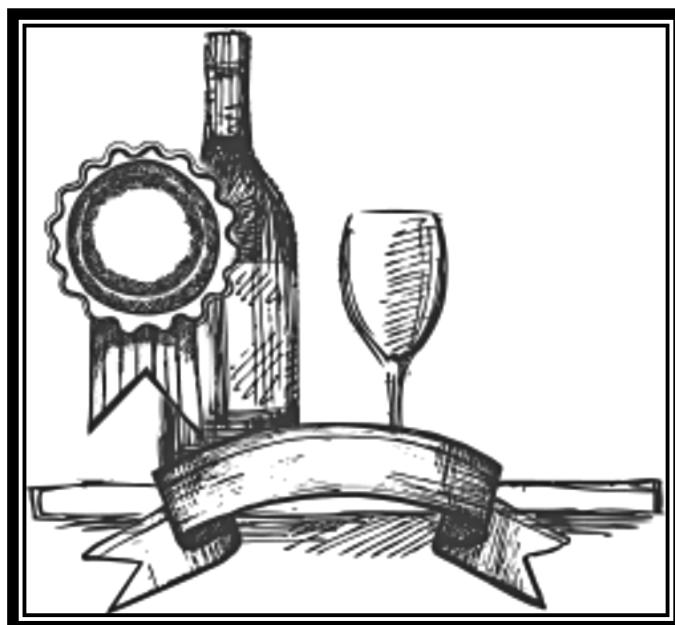
*Figura 2. Inicios de la empresa.*

Fuente: Web Vitivinícola, 2017.

Web site: <http://www.vitivinicola.com/en/nosotros/>

- 1930, la empresa es adquirida por la familia Rotondo con una larga tradición y técnica para la producción de vinos, producto de su ascendencia italiana
- 1960, Un gobierno militar expropia las tierras de todos los empresarios agrícolas
- En 1979, Al final del gobierno militar, empieza un largo proceso de reconstrucción que comienza con la adquisición de tierras para sus viñedos, ampliación de infraestructura de Bodega y tecnología acorde a las nuevas exigencias del mercado

- En 2017, Bodegas y Viñedos cuentan con más de 200 hectáreas cultivadas; además cuenta con una bodega con más de 10.000m<sup>2</sup>, que trabaja con muy alta tecnología garantizando la calidad de sus procesos y productos.
- Desbaratando todo esfuerzo y experiencia obtenida a lo largo de más de 50 años de trayectoria
- A la fecha, los licores de la empresa se distribuyen tanto a nivel nacional como internacional y con más de 250 hectáreas cultivadas y una bodega de más de 15,000m<sup>2</sup> que le permite ofrecer la mejor calidad de insumos y la mejor tecnología para obtener un producto de incuestionable calidad.



*Figura 3. Inicios de la empresa.*

Fuente: Web vitivinícola, 2017.

Web site: <http://www.vitivinicola.com/en/nosotros/>

## **1.7 Misión, Visión y Política**

### **1.7.1 Misión:**

Elaborar licores derivados de la uva, la misma que se cosechados en nuestro propio viñedo en equilibrio con el medio ambiente incrementando la calidad de vida de nuestros trabajadores al mismo tiempo que genera valor a nuestros accionistas.

### **1.7.2 Visión:**

Consolidarnos como la industria vitivinícola líder del mercado peruano en ventas y exportaciones, desarrollando productos de calidad reconocidos a nivel nacional e internacional

### **1.7.3 Política:**

La calidad y la seguridad de nuestros vinos son una responsabilidad de todo el personal integrado en Vitivinícola SAC y que abarca todas las actividades con la relacionada

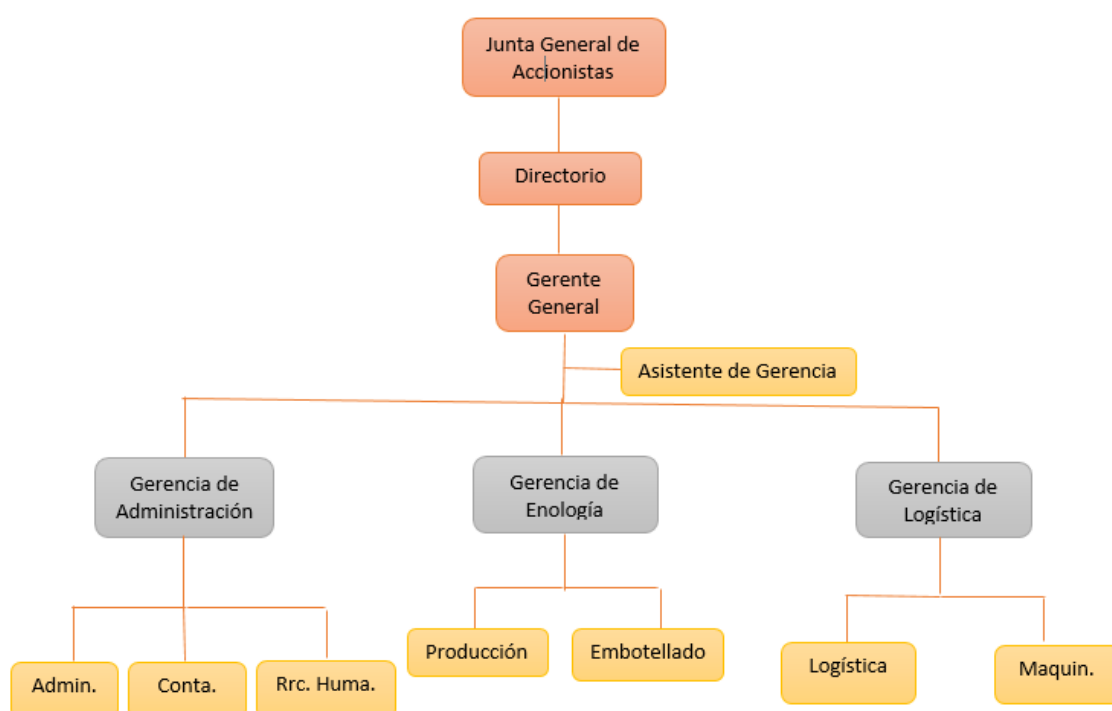
Convencidos de que la calidad y la seguridad de nuestros vinos nos ayudara a alcanzar un sistema de mejora continua, por lo tanto, adquiere el compromiso de:

- Cumplir los requisitos legislativos y poner en el mercado productos seguros
- Evaluar la mejora alcanzada y la eficacia del sistema de gestión de la calidad
- Respetar el medio ambiente, la higiene del producto



## 1.8 Organigrama de la empresa

La estructura orgánica de la empresa Vitivinícola S.A.C. es de tipo lineo-funcional cuenta con un Directivo, una Gerencia General, una gerencia de Enología, Gerencia de Operaciones. En la estructura organizativa es liderada por el Gerente General y el directorio siendo los ejes del desarrollo de la empresa Vitivinícola S.A.C. (Revisar figura 4).



*Figura 4. Inicios de la empresa.*

Fuente: Elaboración Propia

## **1.9 Productos y clientes**

### **1.9.1 Productos:**

Los productos que brinda la empresa Vitivinícola S.A.C. a sus clientes son vinos, pisco y espumante

#### **Vino Gran Rose:**

Color rosado pálido muy atractivo. En nariz predominan notas a cereza fresa, melocotón. En boca, es frutado y con un dulzor agradable, col ligera acidez, pero con persistencia en boca.

#### **Vino Vittoria Cabernet Sauvignon:**

Posee un profundo color granate. En nariz es armonioso y concentrado, con toque a chocolate y frutos secos como nueces y castañas. En boca, aterciopelado y con taninos armoniosos que le aportan un largo placentero final.

#### **Pisco La Botija Italia:**

Es un pisco elaborado con uvas rigurosamente seleccionadas aromáticas. En nariz, se encuentra atractivos aromas a Muscat que se intensifican en boca dando una sensación de dulzor.

#### **Espumante especial Rose**

Fermentado con la piel de la uva para darle su atractivo color rosado. Es un espumante fino de uvas Merlo Chenin Blanc y Muscat de Alejandría, que le dan su delicioso sabor frutado. Un producto bien logrado, fresco y burbujeante. La bebida perfecta para celebrar, fiesta o cualquier reunión

#### **Espumante Vittoria Muscat**

Espumante semi seco con finas burbujas producto de la segunda fermentación. Posee intensos aromas en nariz, como manzana y durazno, también sutiles aromas a flores blancas. En boca, todos los aromas a la uva Muscat, se relevan, profundos, persistente, acentuados por la estructura dulce y suave del Muscat de Alejandría. Ideal como aperitivo p brindis en todo momento festivo

### **1.9.2 Clientes:**

Los principales clientes de la empresa Vitivinícola S.A.C. la conforman empresas de reconocido prestigio a nivel nacional e internacional. (Revisar tabla 1).

TOTTUS
PLAZA VEA
METRO

Tabla 1 Relación de Principales Clientes

Fuentes: Elaboracion Propia.

## 1.10 Premios y certificaciones

### 1.10.1 Premios:

- 2015 Bodegas y Viñedos se convirtió en ganadora absoluta de la “Gran Medalla de Oro”, en el prestigioso Concurso Mundial de Bruselas, gracias a su “Pisco Italia la Botija”



Figura 5. vitivinicola Sac

Fuente: Web vitivinicola, 2017

Web site: <http://www.vitivinicola.com/en/nosotros/>

- 2016 Pisco Mosto Verde Italia – Colección Privada fue galardonado con la doble medalla de oro en la China Wine & Spirits Awards en su edición.



*Figura 6. Vitivinícola Sac*

Fuente: Web Vitivinícola, 2017

### **1.11 Relación de la empresa con la sociedad**

En octubre del 2013, luego de una exitosa campaña por el Día de la Canción Criolla, decidimos que nuestros esfuerzos se centrarían en posicionar a tabernero como la empresa más importante dedicada a la elaboración de bebidas derivadas en todo el Perú

En julio de 2014, cumplimos con el objetivo. El fangpage de Vitivinícola, hoy por hoy es el número uno a nivel nacional de empresas dedicadas a la elaboración de vinos y piscos

Hace meses atrás la empresa inauguro sus instalaciones de gas natural con la Empresa Contugas firmando un convenio de 30 años, convirtiéndose en una de los primeros vitivinícolas en el Perú en usar este tipo de combustible en sus operaciones de producción.

La empresa está comprometida con nuestra sociedad y el medio ambiente, vivimos nuestros valores a través de acciones concretas con nuestra comunidad y con su gente, por ello contamos con un área de Responsabilidad Social que desarrolla sus actividades en dos áreas:

- Educación y cuidado del medio ambiente.
- Apoyo Social

## **CAPÍTULO 2. DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

### **2.1 Caracterización del área analizada**

El área de recursos humanos de la empresa Vitivinícola SAC es la encargada de administración de personal administrativo, operativo (personal de acopio, personal de mantenimiento, personal logístico, personal de producción) lo que hace un total de 200 personas.

Esta oficina es la encargada de convocar, seleccionar, evaluar y capacitar al personal requerido para todas las áreas, sin embargo, actualmente cuenta con 06 personas las mismas que tiene bajo responsabilidad la administración de personal (licencias, vacaciones, descansos médicos, elaboración de planilla de pago y su remisión al banco, capacitaciones, etc)

Esto, además de atender situaciones de conflicto interno de entre los trabajadores y supervisores, esto origina trastorno en el desempeño laboral, así como en lo administrativo, trayendo como consecuencia una alta rotación de personal originando continuos selección, convocatorias constantes lo que trastoca el desempeño y rendimiento del área de personal de recursos humanos, con el incremento de los costos de esta oficina.

La organización ha visto conveniente que para tener una buena gestión y poder efectuar el seguimiento respectivo es necesario conocer cuáles son nuestros indicadores, para analizar los indicadores que conforman la gestión es importante conocer la relación causa-efecto de los mismos, es decir que para poder indicar que una acción es la causa de un efecto deseado.

### **2.1.2 Definición del problema:**

Al llegar los curriculums, el encargado realiza la revisión de cada uno de ellos, descartando a aquellos cuyo perfil no se adapte al buscado y luego procede a concentrar entrevistas con aquellos candidatos que consideren que pueden ser idóneos para el puesto.

Una vez realizada la selección, evaluación y encontrado el trabajador considerado para cubrir el puesto, el área de Recursos Humanos se encarga de realizar todas las gestiones relativas a la contratación. Se firmará el contrato, se registrará oficialmente y se procederá a dar de alta al trabajador en la Seguridad Social en el régimen que le corresponda.

El departamento de Recursos Humanos se encargará además de controlar el desempeño de los trabajadores a través de evaluaciones o pruebas periódicas para ver si desarrollan su labor adecuadamente. Puede medir aspectos como: Iniciativa, relación con los compañeros o puntualidad y afinidad con la empresa.

Además, de organizar los cursos formativos necesarios para que los trabajadores puedan desempeñar su labor de forma óptima.

Otra función del área es la gestión de salarios y beneficios. Son ellos quienes se encargan de confeccionar las nóminas, aplicar las retenciones correspondientes, las pagas extras cuando sea necesario y en general todo aquello que guarde relación con la remuneración de los trabajadores, pero en la empresa no contamos con un personal planillero solo lo hace el asistente de recursos que no está bien capacitado o no está bien instruido para hacer este tipo de procedimientos lo que origina que hay errores en la hora de su boleta de pago lo que trae consecuencia reclamos de parte del trabajador y incurrir en costos innecesarios del reprocesamiento de la información de la planilla (pagos al seguro, descuentos, cts)

El área de Recursos Humanos se encarga también del proceso disciplinario, son ellos quienes comunican los despidos y gestionan las indemnizaciones correspondientes. Conocen también del proceso para sancionar al trabajador por la comisión de alguna falta, aplicando la sanción más adecuada de las previstas en la legislación laboral o el convenio colectivo aplicable.

El desconocimiento de los puestos que existe en la empresa, 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, las faltas de capacitaciones constantemente, falta de las evaluaciones de desempeño la falta de personal adecuado.

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 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.

En fin, el área de Recursos Humanos debe observar constantemente los procesos de evaluación de desempeño tanto de los objetivos como del resultado de las evaluaciones. La evaluación de desempeño es fundamental para el éxito de toda empresa, ya que dependiendo de la manera en cómo se desarrollen sus trabajadores, se alcanzará resultados positivos o negativos.

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 Vitivinícola SAC, necesita mejorar su área de Recursos 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.

A continuación, presentamos los síntomas que permiten preocuparnos por el desempeño actual del área de Recursos Humanos:

- **Alta rotación de personal**

Se da cuando el trabajador renuncia al puesto de forma voluntaria. Esto puede suceder porque ha encontrado otro puesto superior o simplemente otro puesto que le convence más. Es importante analizar las causas para saber si algo no está funcionando como debería en la empresa; ya sea la compatibilidad del equipo, la cultura de empresa, los beneficios que estás dando a tus empleados.

- **Bajo desempeño laboral**

Un bajo desempeño laboral en la empresa se da principalmente por temas personales o clima laboral lo que no ayuda a que aumente su productividad en la hora de trabajar por la tanto tomaría más tiempo hacer todas sus acciones.

- **Clima Laboral**

Las emociones se contagian y si contamos con personal que no está satisfecho o que no se adapta al puesto puede llegar a contaminar el clima



de la compañía. Incluso, si se contrata a una persona que no tiene las capacidades necesarias y no consigue nunca hacerlo bien, pueden surgir diversos rumores que afecten al ambiente laboral.

- **Desorganización en la parte de procesos**

La desorganización de los procesos afecta al clima laboral, canales comunicación inadecuados, por ellos es recomendable que cada 6 meses se evalúe al personal.

- **Demora en la contratación de un personal nuevo**

El tiempo es una parte muy importante para la empresa, ya que genera rentabilidad y ganancia por lo tanto la demora de una contratación de un personal debe ser en el menor tiempo posible.

- **Desconocimiento de funciones de parte del personal:**

El personal no conoce sus funciones ya que no existe un MOF establecido.

A continuación, presentamos las causas de los síntomas antes mencionados:

- **Falta de incentivos laborales que motiven al personal**

La falta de incentivos provoca que el personal no se sienta acogido por la empresa, podríamos ayudarlo con capacitación, viajes, horas extras pagadas, etc.

- **Falta de motivación**

La motivación es uno de los factores más importantes que afectan en el buen desempeño laboral de los trabajadores. Y la productividad de una organización depende en gran medida del buen rendimiento que tengan estos últimos. Cuanto mayor sea el bienestar personal mayor rendimiento y mayor productividad repercutirá su trabajo en el buen devenir de la empresa.

- **Perfiles obsoletos**

El encargado debe tener todos los requisitos exactos para así poder hacer un buen reclutamiento y luego no carezca de ello, sino perdería tiempo y dinero en una mala selección de personal

- **Carecer de indicadores**

Los indicadores es una parte esencial en los procesos, por ello se ha actualizado los indicadores a tiempos reales para así poder tener un mejor proceso en las áreas encargadas.

### **Pronostico**

Las condiciones anteriores pueden generar que la empresa no se encuentre dotada del personal idóneo y capacitado, así como no se cuente con procesos eficientes y eficaces en el área de Recursos Humanos que permitan administrar adecuadamente el talento humano de la organización pudiéndose ver como un impacto negativo en el logro de los objetivos institucionales.

### **Control de Pronostico:**

Con lo descrito precedentemente es imprescindible que la empresa Vitivinícola S.A.C., determine las medidas correctivas para mejorar sus procesos del Área de Recursos Humanos, desde normas mediante políticas, procedimientos, la implementación de Manuales de organización y funciones, establecer los manuales del uso de sistemas, controles y formatos, así mismo capacitar al personal para que puedan desempeñarse correctamente en sus actividades que le corresponda.

A fin de poder superar lo indicado precedentemente se hace necesario realizar mejoras en el área de Recursos Humanos de la empresa Vitivinícola SAC en estos procesos específicos:

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

## **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 Recursos Humanos. 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 Reclutamiento y Selección
- Proceso de Análisis y Descripción de Puesto
- Proceso de Capacitación y Desarrollo
- Proceso de Evaluación de Desempeño

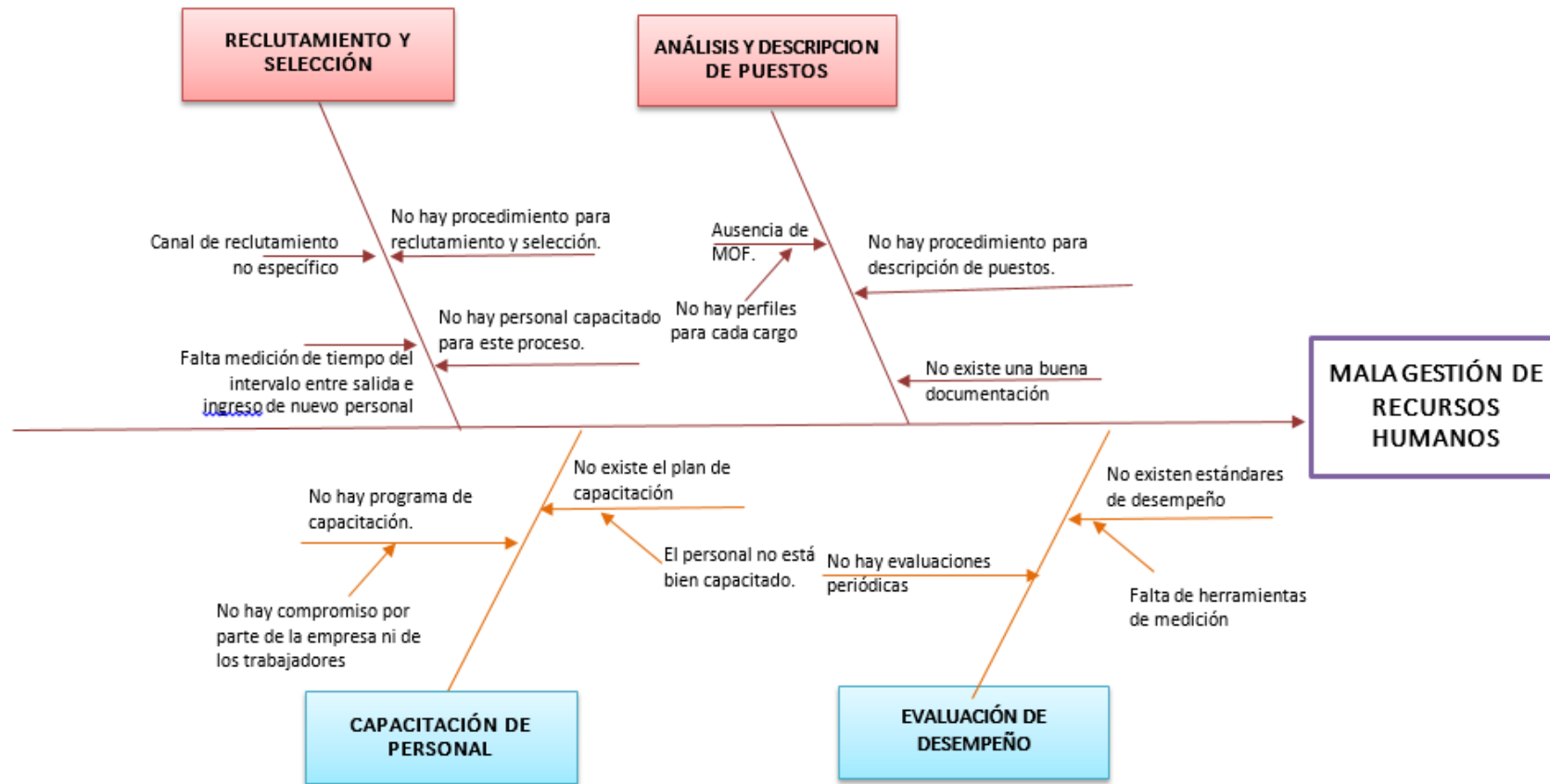


Figura 7. Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **2.2. Definición del problema**

Por lo descrito se procede a formular el problema de la siguiente forma:

### **2.2.1 Problema General**

¿Es necesario realizar propuesta de mejoras en los procesos del área de Recursos Humanos en la empresa Vitivinícola, a fin de mejorar su Gestión?

## **2.3 Objetivos: general y específico**

### **2.3.1 Objetivo General**

Proponer una mejora de procesos en el área de Recursos Humanos de la empresa Vitivinícola a fin de mejorar su Gestión, Chincha, 2018

### **2.3.2. Objetivos Específicos**

- Describir cómo se lleva a cabo los procesos del área de Recursos Humanos de la empresa Vitivinícola, a fin de mejorar su Gestión
- Identificar oportunidades de mejorar en los procesos del área Recursos Humanos en empresa Vitivinícola, a fin de mejorar su Gestión
- Documentar los procesos mejorados del área de Recursos Humanos de la empresa Vitivinícola, a fin mejorar su Gestión

## **2.3 Justificación**

La presente investigación es importante porque la empresa Tabernero SAC está atravesando por un problema de gestión de Recursos Humanos que necesita dar solución mediante la presente propuesta denominada “Propuesta de mejora en los procesos del área de Recursos Humanos a fin de mejorar su gestión en la empresa Vitivinícola SAC”

Cabe resaltar que la presente investigación planteada permitirá conocer la importancia y los beneficios que se tiene al mejorar los procesos de Recursos Humanos siendo esto:

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

Para mejorar el proceso en el área de Recursos Humanos de la empresa Vitivinícola SAC, se va definir y describir la forma como se ejecutan las actividades del proceso en su estado actual, a fin de hacerlo ocurrir tal como queremos que ocurra.

## **2.5. Pertinencia**

La propuesta de mejora al proceso de Recursos Humanos, se justifica por la relevancia de la optimización de la gestión mencionada para el cumplimiento de sus objetivos de corto plazo y la mejora de los resultados de la empresa.

## **2.6 Alcances y limitaciones**

### **2.6.1 Alcances**

La presente propuesta es viable en la medida que el área de Recursos Humanos incremente con el personal capacitado, así mismo las obligaciones que tiene el personal actual lo hagan de la manera correcta, por tanto, se busca optimizar la eficacia y mejorar la Gestión en la empresa Vitivinícola SAC

## **2.6.2 Limitaciones**

Dentro de las limitaciones que he encontrado es la recolección de información como por ejemplo obtener la entrevista a la Gerente de Administración y el jefe de Recursos Humanos e incluso a los responsables de ejecutar las actividades del área de reclutamiento, por temas de cierre de mes, o sus propios tiempos y actividades del día a día propias de sus puestos y responsabilidades.

La información también por ser muy confidencial se tenía que obtener de manera confidencial y siempre con la aprobación de la Gerencia de Administración y Recursos Humanos.

El tiempo es otra limitación para obtener y brindar la mayor cantidad de información.

El proyecto está limitado al área de Recursos Humanos, incluyendo al personal y los equipos existentes en esta área.

## **CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO**

Para la presente propuesta de mejora se hace mención a bases teóricas o conceptos las cuales proporcionarían el marco conceptual y teórico con el que se pretende dar solución al problema. Para el desarrollo del Marco Teórico se ha investigado las variables que darán soporte a la propuesta. A continuación, el desarrollo de las variables sustentado con sus respectivas bases teóricas.

### **3.1 Mejora Continua**

Fadi Kabboul (1994), define el mejoramiento continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Eduardo Deming (1996), la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca.

#### **Ventajas del Mejoramiento Continuo:**

- Concentra el esfuerzo en cambios organizativos y de procedimientos puntuales
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menos de materias primas
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos

#### **Desventajas del Mejoramiento Continuo:**

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa



- Requiere un cambio de la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel
- Hay que hacer inversiones importantes

La mejora continua ayudara mucho en nuestra área de Recursos Humanos, debió a los problemas presentados ya anteriormente, para así poder tener un mejor dialogo entre compañeros y obtener mejores resultados en nuestra área de trabajo.

### **3.2 Reclutamiento**

Es un conjunto de procedimientos que tienen a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidad de empleo que pretende llenar para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficientes para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

Según William B Werther Jr y Keith Davis (2000), el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Para la realización y Selección de personal se llevan a cabo varios pasos en donde el reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

Cuervo García (1994, p.62)

La importancia del proceso de reclutamiento de personal comienza al detectarse en la necesidad de cubrir algún puesto de trabajo dentro de la organización. En este punto, debe seguirle la política de reclutamiento establecido por la empresa dentro de la planificación estratégica de la misma. Es necesario analizar el puesto y definir su perfil de modo que determinemos los elementos o características necesarios a cubrir.

### **Ventajas y Desventajas del Reclutamiento de Personal:**

#### **Ventajas de reclutamiento interno:**

- Es más económico para la empresa
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se trasfiera o se ascienda de inmediato
- Presenta mayor índice de validez y seguridad puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y se fue sometido al concepto de sus jefes

#### **Desventajas de reclutamiento interno:**

- Puede generar conflictos de interés ya que tiende a generar una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones
- No puede hacerse en términos globales dentro de la institución

#### **Ventajas de reclutamiento externo:**

- Trae "sangre nueva" y nueva experiencia a la organización
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización
- Aprovecha las inversiones en preparación y desarrollo de personal afectadas por otras empresas o por los otros candidatos

#### **Desventajas de Reclutamiento Externo:**

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno
- Afecta la política salarial

- Es menos seguro que el reclutamiento interno. Es más costoso y exige gastos incensarios
- Cuando monopoliza las vacantes dentro de la empresa puede frustrar al personal

Al hacer un buen reclutamiento en cualquier área requerida necesitamos un personal capacitado para así poder obtener mejores resultados en menos tiempos al personal requerido, al hacer un reclutamiento interno nos favorece ya que minoramos costo y tiempo.

### **3.3 Motivación**

La palabra motivación deriva del latín *motivus* o *motus* que significa 'causa del movimiento'. La motivación puede definirse como < el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ellos el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Según González(2008) afirma que es proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito y objeto y meta que el considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño

#### **Primeras teorías de la motivación**

Según Robins y Judge (2013) explican que se formularon cinco teorías durante la década de 1950, sobre la motivación de los colaboradores de una organización, ya que estas representan el fundamento de donde

surgieron las formas de motivación sobre los individuos, las teorías más conocidas son:

- Teoría de la jerarquía de las necesidades

La teoría de la motivación mejor conocida como la jerarquía de las necesidades, establecida por Abraham Maslow, quien determino la hipótesis de que, dentro de cada individuo o sujeto, existe una jerarquía de cinco necesidades entre estas se pueden encontrar

- Fisiológicas, estas incluyen hambre, sed, refugio y otras necesidades corporales, del individuo
- Seguridad, en esta abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales
- Sociales, se pueden encontrar el efecto, el sentido por pertenencia, la aceptación y la necesidad
- Estima, encontramos lo que son los factores internos como el respeto que tiene la persona a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.

Para que un personal haga sus funciones, necesitamos que este motivada y este concentrada, tener interacción con sus jefes y sentirse cómodo en su área de trabajo.

### **3.4. Recursos Humanos**

Recursos Humanos es el conjunto de personas, colaboradores o el personal que labora para una entidad, desempeñando cada uno sus funciones para alcanzar las metas organizacionales.

Este concepto también es utilizado para el nombramiento del área o departamento.

Es sumamente importante para una entidad contar con el área de Recursos Humanos ya que se encarga de analizar los puestos de trabajo, reclutar a

personal a través de distintos canales, seleccionarlos tomando en cuenta los perfiles de cada puesto y formar al personal con las distintas capacitaciones. Según Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler (2017, p.13), para que las organizaciones no sólo se limiten a sobrevivir, sino que tengan éxito durante la próxima década, los departamentos de recursos humanos tendrán que ser capaces de hacer frente a la difícil tarea de empuje y dinamismo. Por consiguiente, la creciente importancia de los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular. Se describe seis aspectos claves para la creciente importancia de la gestión de recursos humanos: (1) Aumento de la competencia, (2) los costes y ventajas relacionados con el uso de los recursos humanos, (3) la crisis de la productividad, (4) el aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales normativos, demográficos y educacionales, (5) los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo, y (6) las tendencias para la próxima década.

Para Idalberto Chiavenato (2007, p. 3) la primera característica del contexto de la administración de recursos humanos es la complejidad, ya que la relación entre las personas y las organizaciones para alcanzar sus objetivos varía de una organización a otra. La segunda característica es el cambio, los cambios en aspectos económicos, sociales, tecnológicos, culturales y demográficos, se dan cada vez más rápidos.

### **3.5. Administración de Recursos Humanos**

Los recursos humanos de una empresa (RRHH) o human resources (HR) en inglés, es una función y /o departamento del área de 'Gestión y administración de empresas' que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad.

Rodríguez (2005) por su parte dice que “actualmente la Administración de personal es considerada una función completa que cuenta con herramientas propias y que en la mayor parte de los casos se encuentra integrada y depende de la dirección general

Dessler (2001) indica algunos de los motivos por los cuales la administración de personal debe ser importante para los gerentes.

- Evitar contratar a la persona equivocada para un puesto
- Tener una gran rotación de puesto
- Perder el tiempo en entrevista inútiles
- Evitar que los empleados consideren que sus sueldos son injusto y desiguales, en comparación con los de otras personas de la organización
- Procurar que la falta de capacitación no afecta la eficacia y se cometan injusticia laboral, entre otras.

Bayo y Merino (2002) las personas que laboran en una empresa son uno de los activos más importantes de esta, así como uno de los factores determinantes en su progreso. Por otro lado, también menciona que las cualidades, actitudes y comportamiento de los empleados, en conjunto con otros factores, desempeñan un rol muy importante en la determinación del éxito de esta.

Por otra parte Chiavenato (2000) hace referencia a cinco procesos básicos en la administración de personal: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control de personal (ver figura 5) menciona que no es necesario seguir un orden debido a que estos subsistemas no se relacionan entre si de una sola y específica manera, pues son situaciones varían de acuerdo con la situación y depende de factores ambientales, organizacionales, tecnológicos y humanos.

Proceso	Objetivo	Actividades comprendidas
Provisión	Quién irá a trabajar en la organización	Investigación de mercado de RH Reclutamiento de personal Selección de personal
Aplicación	Qué harán las personas en la organización	Integración de personas Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneración y compensación Beneficios y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Seguimiento y control	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas	Base de datos o sistemas de información Controles-frecuencia-productividad-balance social

*Figura 8. Chiavenato (2000)*

### 3.5 Evaluación Psicológicas

Las evaluaciones psicológicas o mejor conocidas como evaluaciones psicométricas es una práctica muy común para las áreas de Recursos Humanos, en particular, para los departamentos de reclutamiento y selección de personal en las empresas, estas prácticas consisten en aplicar determinados cuestionarios de psicometrías a uno o varios candidatos y mediante estas evaluaciones del puesto de la vacante en cuestión, es entonces, mediante estas evaluaciones psicológicas que se puede lograr una evaluación acertada de las personas que apliquen para determinadas vacante.

Fernández Ballesteros (1999) la evaluación psicológica sería la disciplina encargada del estudio científico del comportamiento ya sea de un sujeto o un grupo de estos con el fin de explicar y controlar su conducta.

Moreno Rosset (2005) los test o pruebas psicológicas son instrumentos estandarizados y tipificados que nos informan de la puntuación obtenida por un sujeto en relación a su grupo de referencia.

Condiciones que debe reunir un buen test:

- Un test o técnica debe facilitar la mayor información posible
- Debe aplicar en el menos tiempo posible, reduciendo los costes de su aplicación
- No debe influir de manera notable sobre el evaluado
- Cumple los requisitos psicométricos oportunos, los cuales deben cumplirse siempre para garantizar la fiabilidad del mismo

Las evaluaciones psicológicas nos permitirán, hacer todo tipo de test o pruebas para obtener al personal capacitado y así no tener demora en la contratación de un personal nuevo para las empresas.

### **3.6. Capacitación:**

En términos generales, capacitación refiere a la disposición y aptitud que alguien observará en orden a la consecución de un objetivo determinado.

Básicamente la Capacitación está considerada como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización, por ejemplo, adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.

Según Gore (1998) La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencias al trabajo) a esas necesidades"

Según Blaque (1999) Es un proceso intermedio que, en la forma más o menos directa, apunta a lograr a que quienes trabajan con la excelencia



que el sistema requiere; es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud.

Según Alfonso Siliceo (1999) La capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona.

### 3.7. Gestión por procesos:

Tatiana Valdez Gutiérrez (2009), 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.

Representación de un proceso



Figura 9. 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 un horizontal.

Carlos del Castillo y Claudio Vargas (2009), 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.

### **3.8. Perfil de puesto:**

Mondy y Noe (1997) lo definen: “un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos”

Según Malik (2000) lo define: muy pocas empresas tienen presente que también el puesto de trabajo requiere diseño y una perfilación viable para la persona que lo detenta. Un diseño del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos.

Según Mondy (1997) señala: “el diseño de puestos consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y como se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización”

### **3.9. Análisis Documental:**

Análisis Documental es una operación o conjunto de operaciones tendentes a representar el contenido de un documento bajo una forma diferente de su estado original, con el fin de facilitar la consulta o la localización en un estadio posterior, el Análisis Documental debe procurar, no solo el conocimiento de la existencia de un documento, sino también la capacidad material de seleccionar entre un conjunto de documentos los de mayor interés, y de comportar un aprovechamiento García Gutiérrez (1999), establece el Análisis Documental definiéndolo como «aquella técnica documental que permite, mediante una operación intelectual objetiva, la identificación y transformación de los documentos en productos que faciliten la consulta de los originales, en aras del control documental y con el objetivo último de servicio a la comunidad científica

### **3.10. Manual e organización y funciones:**

El manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puesto de trabajo

Utilidades:

- ✓ Determinar las funciones específicas de los cargos o puesto de trabajo, cuyo cumplimiento contribuye a lograr que se cumplan los objetivos funcionales de las unidades orgánicas de cada dependencia, así como las responsabilidades y obligaciones asignadas al cargo puesto de trabajo, en concordancia con el marco legal y normativo correspondiente.
- ✓ Proporciona información a los directivos y personal sobre sus funciones y ubicación en la estructura orgánica de la entidad.

- ✓ Facilita el proceso de inducción y adiestramiento del personal nuevo y de orientación al personal en servicio, permitiéndoles conocer con claridad de las funciones y responsabilidades del cargo o puesto de trabajo que han sido asignados, así como la aplicación de programas de capacitación.
- ✓ Ayuda a la simplificación administrativa, proporcionando información sobre las funciones que les corresponde desempeñar al personal, al ocupar los cargos o puestos de trabajo, que constituyen acciones de una etapa pasó en el flujo de procedimientos.

### 3.11. Indicadores:

Entre los más importantes tenemos:

➤ *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:

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

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:

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

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 Recursos Humanos 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 un 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.

➤ *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.

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 Recursos Humanos, 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:

$$\text{Vinculación de Personal} = \frac{\text{Nº de requerimientos cubiertos por personal}}{\text{Nº total de requerimientos}} \times 100$$

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 Recursos Humanos

### **3.12. Estudio de método de trabajo**

(Chavez Moreno, 2017) Es desarrollar una actitud observadora y analítica de los procesos. También se puede definir como la aplicación de ciertas técnicas y en particular el estudio de métodos y la medición del trabajo, que se utilizan para examinar el trabajo humano en todos sus contextos y que llevan sistemáticamente a investigar todos los factores que influyen en la eficiencia y economía de la situación estudiada, con el fin de efectuar mejoras. El estudio de método de trabajo consta de 8 fases:

- 1era Fase: Seleccionar.
- 2da Fase: Registrar.



- 3ra Fase: Examinar.
- 4ta Fase: Establecer.
- 5ta Fase: Evaluar.
- 6ta Fase: Definir
- 7ma Fase: Implantar.
- 8va Fase: Controlar.

Oficina Internacional de Trabajo-OIT (1996, p.9): El estudio de Trabajo es definido como el examen sistémico de los métodos para realizar actividades con el fin de mejorar la utilización eficaz de los recursos y de establecer normas de rendimiento con respecto a las actividades que se están realizando. Es un instrumento que ayuda a mejorar la productividad. El estudio de trabajo tiene por objeto examinar de qué manera se está realizando una actividad, simplificar o modificar el método operativo para reducir el trabajo innecesario o uso antieconómico de recursos y fijar el tiempo normal de realización de esta actividad.

### **3.13. Diagrama de Ishikawa**

(SPC CONSULTING GROUP, 2013) También llamado diagrama de causa-efecto, que consiste en una representación sencilla en la que puede verse una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando un problema a analizar, que se escribe en la cabeza del pescado.

Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones; esta también es considerada una de las 7 herramientas básicas de la calidad. El diagrama de pescado fue desarrollado por el licenciado en química japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943.

Esta herramienta es la representación de las relaciones múltiples de causa – efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso. En teoría general de sistemas, un diagrama a causal es un tipo de diagrama que

muestra gráficamente las entradas o inputs, el proceso, y las salidas o outputs de un sistema (causa-efecto), con su respectiva retroalimentación (feedback) para el subsistema de control.

1. Para empezar, se decide con exactitud qué característica de calidad, salida o efecto se quiere examinar y se coloca en la caja sobre el lado derecho del diagrama.
2. Se escribe a continuación las categorías que se consideren apropiadas al problema: máquina, mano de obra, materiales, métodos, medio ambiente, medición son las más comunes y se aplican en muchos procesos.
3. Se realiza una lluvia de ideas (brainstorming) de posibles causas y se relacionan con cada categoría.
4. Se generan ideas adicionales al usar la herramienta de 5 para cuestionar cada una de las causas anteriormente identificadas.
5. Interpretar los resultados por medio de las 2 siguientes opciones
  - Busque causas que se repiten a través de las categorías mayores.
  - Vote para seleccionar las causas con el mayor potencial.

## **Antecedentes Nacionales**

Enrique Bedoya Sánchez (2016) en su tesis titulada “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”, trabajo realizado para optar el grado académico Magister en gestión empresarial de la universidad nacional mayor de San Marcos.

Se definió como Problema General de trabajo: ¿Cómo desarrollar una nueva concepción de la Función de los Recursos Humanos y un sistema de gestión de evaluaciones eficaces para el desarrollo y gestión de una empresa?; Teniendo como Objetivos General: Analizar las teorías y enfoques sobre la concepción de la Función de Recursos Humanos y su relación con la Gestión de Evaluación de desempeño en la empresa competitiva

He optado por esta tesis, debido a que encuentro muchas de sus recomendaciones y objetivos similitud con la mía, como que la evaluación de desempeño de los recursos humanos debe ejecutarse en las empresas de acuerdo al tipo de actividad, lo que implica el uso de métodos adecuados y pertinentes, muy aparte que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye a un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, así desean ser competitivos y permanecer en ellos.

(Quijano Guevara & Silva Pérez, 2016), en su tesis de título: “Selección del Personal y su relación con el desempeño laboral en la empresa de transportes civa – Chiclayo 2016”. El objetivo de esta tesis es determinar la relación de la selección del personal con el desempeño laboral de la empresa en mención.

El problema que se presenta en la tesis citada es que el mercado laboral es muy extenso es por eso que la selección del personal debe ser más eficiente para así poder captar el talento humano y mantener altos los estándares de desempeño laboral. Así mismo, no se evalúan a los aspirantes en función a lo que requieren en diferentes puestos de trabajo, no cuentan con programas de capacitación para el personal y la falta de supervisión es muy notoria en la empresa investigada.

Llegar a la conclusión que si hay una relación entre la selección del personal y el desempeño de estos en una positiva media de 0.687 según Pearson y se determinó el proceso de selección de personal mediante dimensiones de la variable independiente. También, en cuanto al desempeño del personal, se identificó deficiencias en el indicador servicio y en el indicador responsabilidad, que vendrían a ser consecuencias de un mal proceso de selección del personal.

La investigación de esta tesis tiene una clara relación con mi trabajo de investigación ya que se estudia la relación de dos procesos de recursos humanos para gestión de personal.

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.

### **Antecedentes Internacionales**

Ríos 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 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.

Espiñera, E. y Muñoz, J. (2012) En su artículo denominada La autoevaluación y el diseño de mejora en centros educativos como proceso de investigación e innovación en Educación Infantil y Primaria – España 2012, tiene como objetivo demostrar la importancia que en la actualidad tiene el desarrollo de sistemas de autoevaluación en los centros de Educación Infantil y Primaria en la comunidad Autónoma de Galicia. Esta investigación es pre experimental de tipo descriptivo porque se enfoca en mejorar los procesos de la educación mediante la propuesta de etapas para el diseño de mejoras combinando las características y experiencias propias de los centros de Educación Infantil y Primaria, propone las siguientes etapas: Constitución de equipo de mejora; selección de áreas de mejora; redefinición de las áreas: formulación de objetivos; análisis de las áreas de mejora; ejecución y seguimiento del plan; informe final; y su seguimiento.

La investigación llega a la conclusión para que un Centro Educativo pueda responder ante los cambios del entorno, cumplir con sus planes y objetivos se justifica la puesta en marcha de un plan de mejoras para detectar puntos débiles atacarlos y plantear posibles soluciones a los problemas que se detectan. Desde un planteamiento

comunitario, el plan de mejorar debe impulsar la socialización experimentar las nuevas formas de compromisos y alianzas entre instituciones, profesores alumnos y familias es necesario involucrar a toda la comunidad educativa. Para que el centro educativo siga mejorando es llevando un seguimiento y una propuesta de mejora para que siga avanzando.

(Ghiglione, 2015), en su tesis titulada: "Gestión de RR. HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa) Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño, tiene por objetivo la generación de conciencia de la necesidad de evaluaciones periódicas de desempeño del personal de planta permanente en los ámbitos de la Administración Pública como insumo necesario para la mejora continua en la gestión de RR.HH.

El problema prioritario que abarca este trabajo de investigación está vinculado con las dificultades ante la evaluación de los beneficios en cuanto a la medición de desempeño y una adecuada gestión de RR.HH. en las organizaciones de la Administración Pública.

En cuanto a sus conclusiones, se observó que el tema de los roles de Recursos Humanos dentro de la sociedad es cada vez más importante. También afirma que los Recursos Humanos son el activo más relevante en las organizaciones públicas. Los tres indicadores que deben ser atendidos de inmediato son: Tiempo promedio de cobertura de las vacantes, Capacidad de personas capacitadas y Relación Altas/Bajas.

## CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE METODOS DE TRABAJO

### 4.1 Metodología de métodos de trabajo

Con la presente propuesta de mejora se busca optimizar su gestión en el proceso de las áreas de Recursos Humanos de la empresa Tabernero S.A.C., la metodología elegida a seguir es: *“La Metodología del estudio de métodos de trabajo”*; que está compuesta por 8 fases:

1. **Seleccionar:** Consiste en seleccionar el proceso o trabajo a estudiar y definir sus límites.
2. **Registrar Información:** Se recopilara la información de datos o observación directa de los hechos relevantes relacionados con el trabajo y recolectar de fuentes apropiadas todos los datos adicionales que sean necesarios.
3. **Examinar:** Criticar el objetivo, el propósito, el lugar, el orden y el método de trabajo. Qué está bien, qué está mal; la secuencia en que se lleva a cabo y los métodos utilizados.
4. **Establecer:** Elegir el método más práctico, económico y eficaz, mediante los aportes de las personas interesadas.
5. **Evaluar:** Consiste en valorar las diferentes opciones para establecer un nuevo método comparando la relación costo-eficacia entre el nuevo método y el actual.
6. **Definir:** Determinar el nuevo método de forma clara y presentarlo a todas las personas a quienes pueda interesar. (Gerencia, jefes, personal).



7. **Implantar:** Crear el nuevo método como práctica normal y formar al personal que va a aplicarlo.
8. **Controlar:** Consiste en la aplicación del nuevo método e implantar procedimientos adecuados para evitar una vuelta al uso del método anterior.

#### 4.2 Los procedimientos sistemáticos

Los procedimientos sistemáticos que guiarán las actividades para cumplir los objetivos planteados de la presente propuesta son las siguientes:

##### **1era. Fase: Seleccionar**

Hemos seleccionado los siguientes procesos de la empresa Vitivinícola S.A.C. que deben ser mejorados.

- Proceso de Reclutamiento y selección de Personal.
- Proceso de Análisis y Descripción de Puesto.
- Proceso de Capacitación y Desarrollo.
- Procesos de Evaluación de Desempeño

##### **2da. Fase: Registrar**

Las acciones que se va a realizar para obtener la información de los procesos del área de Recursos Humanos de la empresa Vitivinícola S.A.C., son las siguientes:

- Se realizará observaciones directas al proceso, se realizara análisis documentarios para evidenciar como se desarrollan las diferentes actividades y procesos.
- Entrevistas al personal involucrado en la ejecución del proceso de Reclutamiento, Capacitación y Evaluación, con la Jefa de Recursos Humanos.
- Se realizará reuniones con las personas encargadas de ejecutar el proceso de Reclutamiento, Capacitación y Descripción de Puesto, a fin de tomar nota de su experiencia mediante la técnica de lluvia de ideas, tomaremos nota de

los procesos y actividades que realizan, con el objetivo de tomar conocimiento de las mismas e identificar qué acciones de mejora son necesarias aplicara.

- Se levantará información describiendo las actividades plazos y responsable de ejecutar el proceso.
- Se graficara el diagrama del proceso de gestión de personal
- Se identificaran los indicadores actuales

### **3era. Fase: Examinar**

Con la información obtenida se realizará un análisis profundo de todos los procesos y actividades en coordinación conjunta con los trabajadores y directivos de la empresa Vitivinícola S.A.C., para definir las acciones de mejora en la manera de llevarlos correctamente siempre con coordinación conjunta de los responsables de ejecutar las actividades en los procesos de la empresa.

### **4ta. Fase: Establecer**

Mediante las ideas, la comunicación proporcionada por los trabajadores a cargo de ejecutar el proceso de Gestión se propondrá y establecerán nuevos lineamientos

- Establecer nueva política para la contratación
- Establecer nuevos procedimientos y nuevos procesos.
- Establecer nuevos indicadores de medición.
- Establecer nuevos Manuales de Funciones.
- Establecer mejora de los procesos de Recursos Humanos

### **5ta. Fase: Evaluar**

- Evaluaremos las diferentes opciones propuestas

### **6ta. Fase: Definir**

- Una vez evaluado las opciones procederemos a elegir la mejor alternativa.

- Definiremos las políticas por escrito (procesos).
- Definiremos el procedimiento quienes realizaran las actividades de cada proceso.
- Elaboraremos los manuales de funciones del área de Recursos Humanos.
- Establecer nuevos indicadores de medición y gestión.
- Capacitación a los trabajadores encargados del desarrollo del proceso con los nuevos métodos de trabajo del área de Recursos Humanos.
- Se validará el costo y beneficio de los nuevos proceso

#### **7ma. Fase: Implantar**

- Ya que es una propuesta de mejora, no se realizara en el presente trabajo de investigación.

#### **8va. Fase: Controlar**

- No se realiza en el presente proyecto debido a que solo tiene alcance de propuesta de mejora.

A continuación, se presenta un cuadro en donde se resumirá las fases de la Metodología del estudio de método de trabajo de la Organización Internacional del Trabajo, que permitirá el alcance de los objetivos específicos del trabajo de investigación.

<b>FASES</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>
<b>SELECCIONAR</b>	<b>Describir</b> como se llevan a cabo el proceso del área de Recursos Humanos de la empresa, a fin de mejorar su gestión
<b>REGISTRAR</b>	
<b>EXAMINAR</b>	<b>Identificar</b> oportunidades de mejorar en los procesos del área de Recursos Humanos en la empresa, a fin de mejorar su Gestión.
<b>ESTABLECER</b>	
<b>EVALUAR</b>	
<b>DEFINIR</b>	<b>Documentar</b> los procesos mejorados de los procesos del área de Recursos Humanos en la empresa Vitivinícola S.A.C. en el año 2018.
<b>IMPLANTAR</b>	No aplica
<b>CONTROLAR</b>	No aplica

*Tabla 2 Fases a seguir según la metodología de la OIT.*

**Primero** : El objetivo específico 1, se logrará con la ejecución de las fases 1,2.

**Segundo**: El objetivo específico 2, se logrará con la ejecución de las fases 3, 4, 5.

**Tercero** : El objetivo específico 3, se logrará con la ejecución de la fase 6.

#### **4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

En el área de Recursos Humanos de la empresa Vitivinícola S.AC., para la recolección de datos y el desarrollo de la presente propuesta y trabajo de investigación se ha utilizado las siguientes técnicas e instrumentos.

##### **4.3.1 Técnicas**

- Se ha tomado información tal cual como se da en su forma natural mediante la observación directa, se ha observado las actividades y tareas que desarrollan las personas encargadas de los procesos del Área de Recursos Humanos.
- Entrevista a los trabajadores a la gerente de administración y recursos humanos mediante cuestionarios a fin de que nos compartan su experiencia así obtener sus impresiones de las tareas que se ejecutan, los conocimientos teóricos que puedan ayudar a consistencia la presente propuesta.

##### **4.3.2 Instrumentos**

- Se han realizado preguntas en un cuestionario de entrevista a fin de plasmar sus percepciones conocimientos y opiniones de los responsables de realizar las mejoras en los procesos del área de Recursos Humanos de la empresa Vitivinícola S.A.C así mismo de la Gerencia de Administración y Recursos Humanos.
- Con el diagrama de Ishikawa o diagrama de causa efecto a fin de determinar las causas que están ocasionando el problema de los procesos del área de Recursos Humanos la empresa Vitivinícola S.A.C

## **CAPÍTULO 5. ANÁLISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS**

En el presente proyecto queda claro que los procesos en el área de Recursos Humanos no se están ejecutando de forma correcta, lo que genera descontento en la empresa, gastos innecesarios, e ineficiencia. Para resolver la mejora al proceso de gestión a fin de obtener eficiencia y eficacia de la empresa Vitivinícola S.A.C. se propone otras alternativas, entre ellas tenemos las siguientes:

### **5.1 Sistema de Gestión de Calidad:**

La satisfacción del cliente es el primer paso para lograr la fidelización de los clientes y mejorar la cuota del mercado, logrando la sostenibilidad en el tiempo y alcanzando la rentabilidad de la organización.

El sistema de gestión de calidad están conformado por procesos internos de la organización involucrando productos y servicios que cumplan con los requisitos del cliente, se logra organizando una metodología de trabajo que debe tener en cuenta las características de la organización y del entorno en que opera, así como las necesidades y expectativas de las partes interesadas (socios, inversores, usuarios, administradores, etc.), junto a la entrega de los productos o servicios se alcanza un grado de satisfacción del cliente y los resultados de eficacia y eficiencia.

Cuando la empresa opta por un sistema de gestión forma parte de un plan estratégico, está alineado al logro de resultados a alto nivel, pero referido específicamente a objetivos que la empresa decida tomar en un periodo de tiempo, en busca de la satisfacción de requisitos, necesidades y expectativas de las partes interesadas.

#### **Ventajas:**

- Garantiza la planificación, ejecución, verificación y toma de acciones del sistema de gestión
- Incrementar la flexibilidad y la simpatía
- Promover la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas

- Facilita la retroalimentación
- Reducir todas las actividades que no añaden valor
- Reducir los tiempos
- Reducir costes
- Ayuda a la organización a controlar y reportar el sistema de alta dirección

**Desventajas:**

- Responsabilidades sobre el proceso frente a autoridad jerárquica funcional
- Compromiso con resultados frente a cumplimiento
- Participación y apoyo frente a jerarquización y control
- Tratar de que las personas piensen y propongan acciones de mejora frente a la lógica.

## 5.2 Lean Six Sigma

Se debe identificar los problemas, hacer los ajustes requeridos, los objetivos. Lean Six Sigma es una estrategia de negocio que aumenta la productividad mejorando la calidad, aumentando el rendimiento, reduciendo los costos y defectos.

**Ventajas:**

- Reduce costos permitiendo ahorrar dinero para inversiones a futuro.
- Empoderamiento de la gente brindando conocimiento de mejora continua, al empoderarlas podrás generar un ambiente de cultura.
- Procesos confiables, es decir lograr aproximarse a cero averías, cero errores.

**Desventajas:**

- Six Sigma al ser aplicada como estrategia de negocio tomara tiempo para obtener resultados a largo plazo.
- Se enlaza con un sistema de gestión maduro.
- Para tomar decisiones se tiene que confiar en estadísticas o datos.

- Es necesario un Jefe de equipo con experiencia y entendimiento en la estrategia Six Sigma.
- Si no se logra alcanzar las metas y obtener los beneficios se tendrá que empezar a aplicar Six Sigma desde el inicio, lo que conlleva a perder mucho tiempo y esfuerzo.

### **5.3 La Mejora de procesos:**

Es la forma como debería ocurrir el proceso basada en la metodología del estudio de método de trabajo de la Organización Internacional del Trabajo, que consiste en el registro y examen crítico sistemáticos de los métodos de efectuar actividades, con el objetivo es mejorar la eficiencia de la conversión de recursos, elevando la productividad de la organización.

#### **Ventajas:**

- Incrementa la productividad
- Facilita la comunicación entre área de trabajo
- Nuevo manual de funciones
- Representa nuestra alternativa de propuesta de mejora en los procesos del área de Recursos Humanos
- Los resultados son más rápidos
- Es más económico para aplicar al proceso.
- Instrumento que puede ser utilizado en todas partes.
- Costos bajos y de fácil aplicación.
- Se tiene los recursos materiales y personales.
- Instrumento de investigación poderoso.
- Si los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo son eficaces, ello se deberá ver reflejado de manera positiva en una evaluación de desempeño

## CAPÍTULO 6. JUSTIFICACIÓN DE LA SOLUCIÓN ESCOGIDA

### 6.1 Justificación de la solución escogida

Con el presente proyecto se busca optimizar la gestión en el área de Recursos Humanos de la empresa Vitivinícola S.A.C., la metodología elegida a seguir es: **“La Metodología del estudio de Métodos de trabajo de la Organización Internacional del Trabajo.”**; porque resulta más económica, los resultados son más rápidos, se cuenta con los materiales y recursos, sus procesos se basan en la mejora continua, una de las ventajas que tiene esta metodología es que se puede rediseñar los procesos en cuanto a los tiempos de ejecución de las tareas; por lo tanto constituye la alternativa más apropiada la misma que se justifica en adelante.

Las alternativas planteadas son importantes porque representan la mejora de cada proceso de las áreas de Recursos Humanos con el estudio del trabajo y sus fases identificaremos y seleccionaremos cada proceso a mejorar, los que tienen mayor cantidad de incidencia en reclamos registrando la información mediante la observación directa y entrevistas a todos los relacionados con los procesos.

La propuesta de solución planteada en el presente proyecto es viable debido a que su implementación será posible, económica, práctica y se cuenta con los recursos disponibles posibilitando el logro de los resultados de productividad y eficiencia en poco tiempo. En base al análisis de la información obtenida podremos definir las mejoras y modelaremos nuevas formas de realizar los procesos involucrando al personal encargado de ejecutar el proceso, así mismo estableciendo los formatos de control correspondientes.



Una vez evaluadas las alternativas propuestas de solución servirán para resolver la problemática, la implementación de cada actividad va a ser ejecutada en menos tiempo y secuencias ordenadas para lograr los objetivos, cada persona sabrá cuáles son sus tareas a cumplir evitándose la dicotomía, la pérdida de tiempo, debido a que el Manual de Organización y funciones que tareas quien y quienes deben realizarlas.

Se propondrá formatos necesarios para una mejor gestión en cada uno de los procesos de recursos humanos y se establecerá entrevistas periódicas para verificar el cumplimiento del objetivo que es la mejora de la gestión.

Mediante la propuesta de mejora al proceso de recursos humanos, se justifica por la importancia y pertinencia de mejorar la gestión para una empresa de consultoría minera, y así cumplir con los objetivos a corto plazo y mejorar los resultados. Se llevará a cabo dentro de lo establecido y se basará en el Manual de Organización y funciones como cumplimiento de forma obligatoria, relacionado con las acciones y formatos de control.

## **6.2 Desarrollo de la propuesta**

### **6.2.1 Fase 1: Seleccionar**

Para el presente proyecto se ha seleccionado el área de Recursos Humanos de la empresa Vitivinícola S.A.C., se describe como se realiza actualmente los procesos, actividades tanto manuales y sistematizadas a fin de hallar aquellas que generan problemas, errores, niveles de insatisfacción etc.

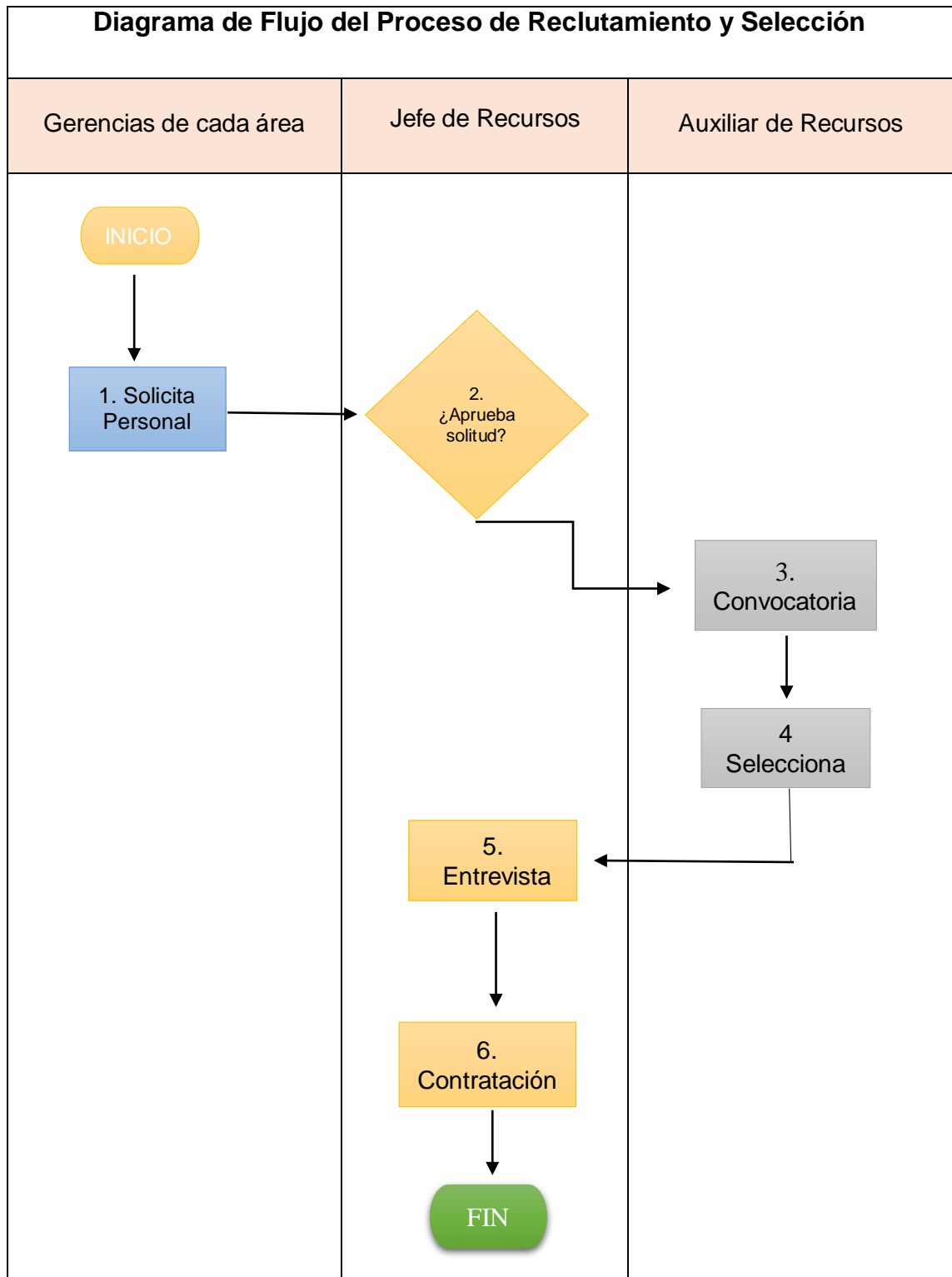
### **6.2.2 Fase 2: Registrar**

Para conseguir la información que se procesa en el área de Recursos Humanos de la empresa Vitivinícola S.A.C., se ha realizado acciones de observación directa, análisis documentarios, entrevistas con el personal a cargo, reuniones. Para ello diagramaremos los procesos del área de Recursos Humanos, se levantó información en donde se

detalla los plazos y responsables. Se usó la técnica de la observación directa en los procesos de Recursos Humanos de la empresa. Se describirán 4 procesos que son los siguientes:

- Proceso de Descripción de Puestos.
- Proceso de Reclutamiento y Selección.
- Proceso de Evaluación de Desempeño.
- Proceso de Capacitación.

### 6.2.2. Proceso actual de Reclutamiento y Selección de Personal



- **Procedimiento**

El proceso comienza con la solicitud verbal o mediante un correo del nuevo personal de las Gerencias de cada área al Jefe de Recursos Humanos.

Una vez transmitida la solicitud, al Jefe de Recursos considera esta en base a la economía y da a conocer su decisión. Si la solicitud es rechazada, no hay nada más que hacer. De lo contrario, al ser aceptada el responsable del proceso alcanza la información de la convocatoria al personal y así convertirlos en un medio o canal para que, así, puedan alcanzar a los CVs recomendados por ellos.

Luego de obtener los curriculum vitae, el responsable del proceso de reclutamiento y selección se comunica con el seleccionado, de acuerdo a las especificaciones de cada Gerente que será responsable del nuevo ingresante, y les asigna una entrevista con el Jefe de Recursos. Luego de pasar la entrevista, llega la fase final, firma de documentación o firma de contrato. Ya que se graficó el proceso actual de Reclutamiento y Selección, describiremos la forma en la que se realizan las actividades. (Revisar tabla 3).

### 6.2.2.2 Procesos

Para describir la forma en la que se viene realizando los procesos de Reclutamiento y Selección hemos elaborado el siguiente cuadro

Tabla 3 Descripción del proceso de Reclutamiento y Selección.

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Requerimiento	Gerencia de cada Área	Los gerentes de cada área solicitan al Gerente General un nuevo ingreso de personal
2	Aceptación de la solicitud	Jefe de Recursos Humanos	La aceptación de la solicitud se dará según la siguiente manera: - Si se acepta, va en el ítem. - Si se rechaza, es el final del proceso.
3	Convocatoria	Auxiliar de Recursos Humanos	Publica y revisa los Cvs y el que se asemeje o es que este apto pasa a las entrevista
4	Selección	Jefe de Recursos Humanos	Selección de los candidatos
5	Entrevista	Jefe de Recursos	Entrevista final donde se formulan las preguntas
6	Contratación	Jefe de Recursos	Se aprueba el seleccionado y pasa la firma de contrato

Fuente: Elaboración propia.

- **Tiempos del proceso**

A continuación, se precisa los tiempos de respuesta actual, es decir, desde la salida del personal hasta el ingreso de un nuevo personal.

Nivel	Tiempo de Respuesta (días)
1. Gerentes	45
2. Jefe	30

3. Profesional	20
5. Técnico	10
6. Operarios	6

Tabla 4 Tiempos de Respuesta

Fuente: Empresa Vitivinícola, 2018

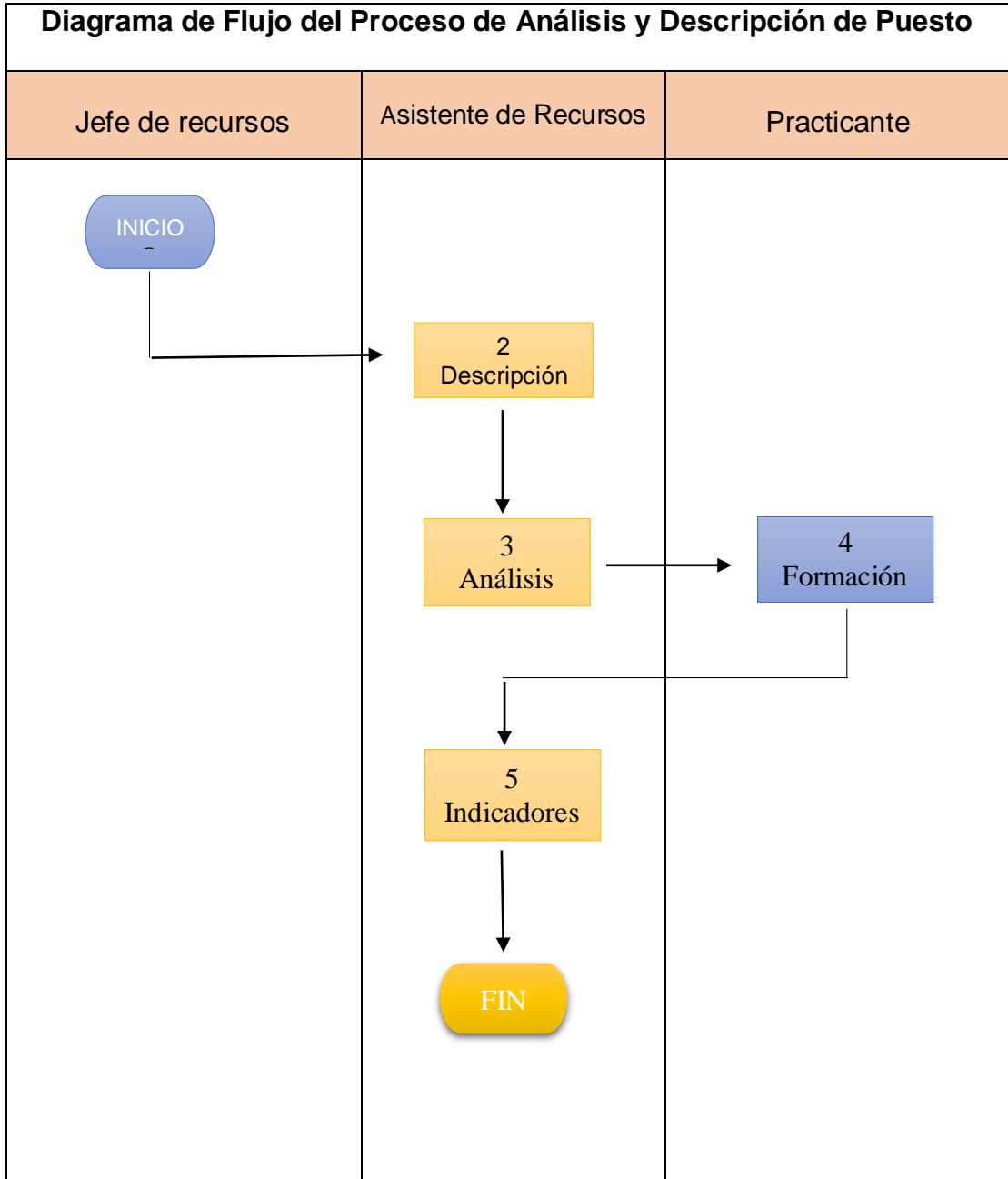
¿Por qué demora tanto el proceso de Selección y Reclutamiento?

- Postulación de Candidatos con niveles bajos.
- No realizan el seguimiento respectivo del proceso.
- Dan prioridad a otras actividades.
- Personal no calificado para el proceso.

Luego de haber realizado el diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección actuales se observa que el Jefe de Recursos debe solicitar la documentación (Documentos del nuevo trabajador, Antecedentes, etc.) para la verificación de datos tardan muchos días en algunos casos de 3 a 7 días, en llegar al encargado para realizar el cruce de información dándose la posibilidad de demora de personal para el área que lo requiere.

### 6.2.2.3 Proceso actual de Análisis y Descripción de Puesto

Para describir la forma en la que se viene realizando el proceso de análisis y descripción de puesto en la actualidad hemos elaborado el siguiente flujo de proceso



#### 6.2.2.4 Procesos

Para describir la forma en la que se viene realizando el proceso de Análisis y Descripción de puesto hemos elaborado el siguiente cuadro

Tabla 5 Descripción del proceso del Análisis y Descripción de Puesto.

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Ordena	Jefe de Recursos Humanos	Manda un correo, informando que se realice la descripción de cada puesto con ayuda del practicante del área
2	Descripción	Asistente de Recursos Humanos	Aquí se encarga de la misión de los puestos, las responsabilidades que se tendrá
3	Analizar	Asistente de Recursos Humanos	Analizaremos sus habilidades y técnicas dichas
4	Formación	Practicante	Se encargará de verificar la formación, conocimientos, experiencia en el rubro
5	Indicadores	Asistente de Recursos Humanos	Se observa los indicadores de comportamiento que son los indicadores estratégicos o de Gestión

Los indicadores actuales son de dos tipos:

- Indicadores estratégicos: Las principales características de un indicador estratégico son:
  - ✓ Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas de las empresas.
  - ✓ Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.
  - ✓ Impactan de manera directa en las estrategias y áreas de enfoque de las organizaciones.



- Indicadores de gestión: Se considera que un indicador es de gestión cuando:
  - ✓ Mide el logro de los procesos y actividades y los avances conseguidos.
  - ✓ Incluye datos sobre actividades y componentes.

Indicador:

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

El 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.

#### **6.2.2.5 Proceso actual de Capacitación y Desarrollo**

Actualmente no se cuenta con un proceso de Descripción de Puestos. El Manual de Organización y Funciones no está actualizado y por lo tanto el personal no conoce cuáles son sus funciones y tareas a realizar.

### 6.2.2.6 Proceso actual de Evaluación de Desempeño

Para describir la forma en la que se viene realizando el proceso de evaluación de desempeño de puesto en la actualidad hemos elaborado el siguiente flujo de proceso

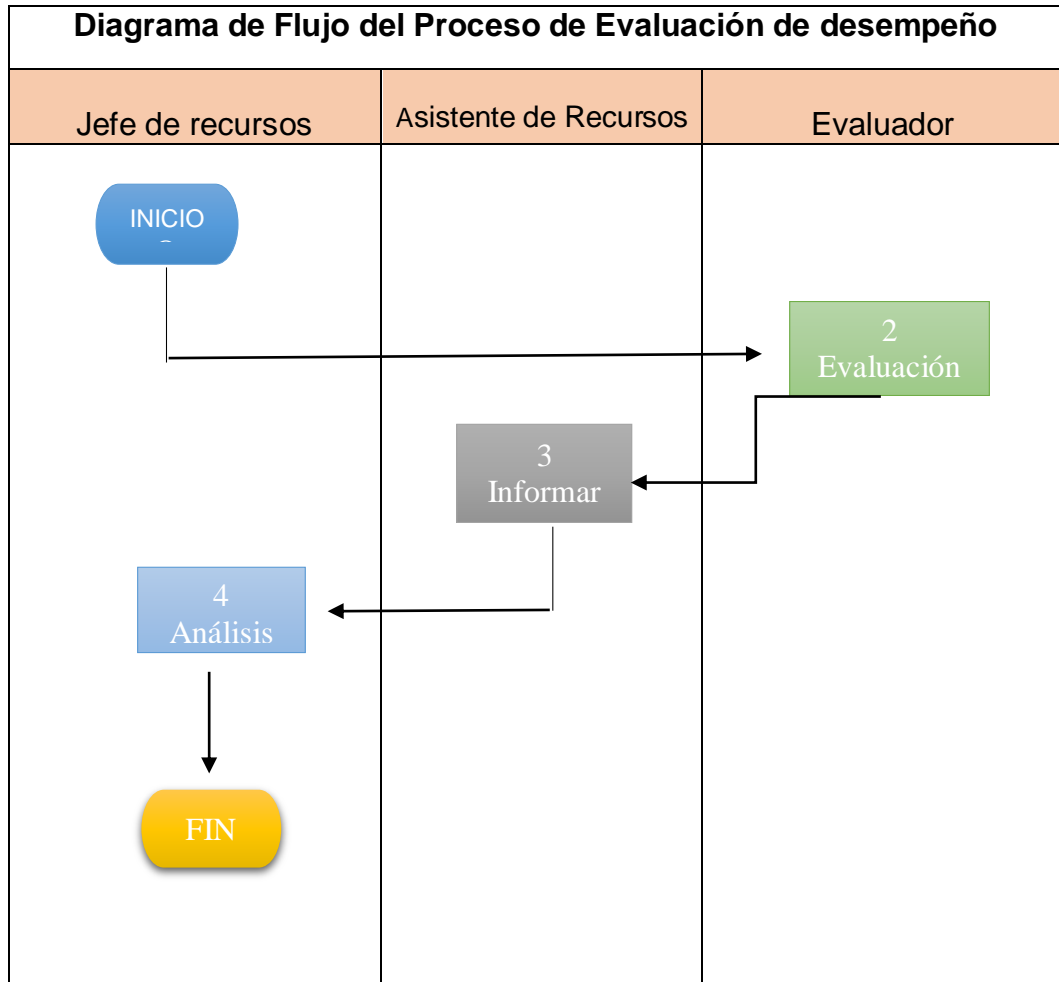


Tabla 6 Descripción del proceso de Evaluación de Desempeño

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Inicia	Jefe de Recursos Humanos	Manda un correo, informando que se realice la evaluaciones correspondiente a cada área
2	Evaluación	Evaluador	Lo hace a través de distintas evaluaciones, mide los tiempos de cada trabajador
3	Informar	Asistente de Recursos Humanos	Informa de manera inmediata a su jefe para así poder filtrar la información dada por el evaluador
4	Análisis	Jefe de Recursos Humanos	Analiza y compara la informar con las de anteriores años para así verificar el avance de cada trabajador

Todas las evaluaciones del desempeño que el evaluador utiliza son:

- ✓ Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.
- ✓ Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- ✓ Los prejuicios personales.
- ✓ Efecto de acontecimientos recientes.
- ✓ Tendencia a la medición central.

- ✓ Efecto de halo o aureola.
- ✓ Interferencia de razones subconscientes.

#### Perspectiva interna

- Mejoras en la eficiencia.
- Reducción de los costes unitarios.
- Aumento de la utilización de la capacidad de los empleados.
- Aumento de la productividad.

#### **6.2.2.7 Identificación de requerimientos de mejoras de los Jefes**

Para analizar toda la problemática en el área de Recursos Humanos, hemos utilizado herramientas como el diagrama de Ishikawa (ver Capítulo 2), se ha realizado entrevistas que han sido validadas por expertos desde la Gerencia de Recursos Humanos, y los mismos trabajadores, ellos han aportado en las entrevistas personales y representan la gestión. Los formatos de entrevistas a los trabajadores del área de Recursos y Finanzas, entrevistas a los principales trabajadores las cuales adjuntamos, así mismo detallamos las conclusiones a las que se ha llegado respecto a los resultados obtenidos y la propuesta de mejoras.

#### **6.2.2.8 Entrevista a trabajadores encargados de ejecutar la función del área de Recursos Humanos**

En base a la observación directa realizada a los trabajadores se ha elaborado las preguntas para el formato de entrevista a los trabajadores encargados de realizar las funciones del área, en el desarrollo de los diferentes procesos y actividades, la componen 2 personas. Las preguntas formuladas han permitido conocer las principales fallas en los 4 procesos analizados, lo principal que se obtenido son las propuestas de mejoras que aportan al presente proyecto

*Cuestionario de entrevista aplicado a personal del área de Recursos Humanos de la empresa Vitivinícola S.A.C.*

El presente cuestionario está dirigido con el único objetivo de recoger información para analizarla, hemos realizado preguntas relacionadas a los procesos con el objetivo de obtener su visión de gestión respecto a los procesos, los alcances conocimientos nos ayudaran a aterrizar la propuesta de mejora del presente proyecto para la empresa. Los datos que usted suministre serán exclusivamente para fines académicos y de investigación, por lo que agradezco su colaboración.

PREGUNTAS DE ENTREVISTA	CONCLUSIONES
<p><b><u>METODO DE TRABAJO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS</u></b></p> <p>1. ¿Existen seguimientos establecidos en el área de Recursos Humanos?</p> <p>2. ¿El sistema cumple con los requisitos necesarios para desarrollar del área de Recursos Humanos?</p> <p>3. ¿Para mantener la gestión se respetan los plazos para la ejecución de cada proceso de recursos humanos?</p>	<p>El personal asume que, si existe, pero no las conoce, porque no se las dieron a conocer o informaron formalmente.</p> <p>El personal indica que falta implementar en el sistema procesos establecidos a fin de ahorrar tiempo.</p> <p>No se toman en cuenta los tiempos.</p>
<p><b><u>Selección y Reclutamiento</u></b></p> <p>3. ¿Existe un manual de política y procedimientos para cada proceso?</p> <p>4. ¿Se hace seguimiento a los postulantes?</p> <p>4. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para la aprobación de solicitud de nuevo personal?</p>	<p>Existe procedimientos y formatos, no son políticas además no se han informado formalmente al equipo del área.</p> <p>El personal indica que los postulantes cuando dejan su Cv. vienen por intermedio de los algunos empleados, ellos les avisan que hay una plaza y de ahí a ser evaluados, tienen que presentar requisitos y documentación siempre para hacer una buena selección.</p> <p>Se toma en cuenta el presupuesto para el proceso de Recursos Humanos, se realiza observación directa de la carga de trabajo</p>

<p><b><u>Análisis y Descripción de puesto</u></b></p> <p>5. Al momento de aprobar al personal que aspectos se toman en cuenta, aspectos como: ¿Salario, experiencia, disponibilidad etc.?</p> <p>6. ¿Puede indicarnos que problemas suceden actualmente para la gestión de un buen análisis de puesto?</p>	<p>Si se evalúa al personal revisando su experiencia, años trabajando, la remuneración; el cual nos dará el resumen para ver en qué situación se encuentra el personal si esta con calificación 100% normal se aprueba a la siguiente etapa, pero de encontrar problemas no califica y se desaprueba y se le envía correo agradeciendo pero que ya no sigue en el proceso.</p> <p>Una vez que los postulantes califican el tiempo de confirmación demora demasiado, no tiene un análisis de puesto establecidos.</p>
<p><b><u>Capacitación y Desarrollo</u></b></p> <p>7. ¿Existe un manual donde se describen las funciones relacionadas con cada una de las operaciones?</p> <p>8. ¿De qué manera se viene haciendo el seguimiento de los trabajadores?</p> <p>9. ¿Usted está conforme con la capacitación que se le otorga?</p> <p><b><u>Evaluación de Desempeño</u></b></p> <p>10. ¿Puede indicarnos que problemas suceden actualmente para la gestión de los procesos?</p>	<p>El personal no sabe de la existente del MOF lo que no ha interiorizado o no lo aplica la mayoría de sus trabajadores.</p> <p>Una vez el trabajador se encuentre dentro de la empresa, lo evaluamos para así ir viendo su trabajo y su seguimiento en la empresa</p> <p>Muchos de las capacitaciones lo hacen de forma muy pequeña, no hay una capacitación dinámica y a la vez son escasas.</p> <p>El manejo de tiempos entre las actividades diarias, hay que hacer seguimientos, llamadas, envíos de correos, sustentar con documentos cargos, las entrevista no hay un personal adecuado.</p>

#### **6.2.2.9 Debilidades encontradas en base a la entrevista**

En base a la entrevista, se concluye lo siguiente:

- No hay políticas en los procesos ni procedimientos establecidos
- Los MOFs de los procesos están desactualizados.
- No pasa los informes en el tiempo debido
- No hay seguimientos a los postulantes

#### **6.2.2.10 Sugerencias de mejora en base a la entrevista**

En base a las sugerencias de mejora de la entrevista del área de recursos humanos propone las siguientes alternativas:

- Se debe aclarar y difundir las políticas de los procesos.
- Revisar y actualizar los MOFs de cada proceso.
- Elaborar un plan de capacitación
- Agilizar la gestión de los informes para que llegue en el tiempo previsto.
- Se debería tener a los postulantes en un sistema para así en las siguientes convocatorias ya se filtre y encontrar más rápido al buscado.

#### **Análisis Documental:**

##### **Proceso de Reclutamiento y Selección**

Luego de hacer la entrevista, debemos verificar todo lo que los trabajadores nos han dicho con documentos de los anteriores meses, para la selección del personal los responsables de RR.HH. no tienen los conocimientos adecuados para el reclutamiento y selección. Así mismo, esto conlleva a que no existen los criterios para la selección ni para los puestos de trabajo, por tal motivo genera una mala gestión en la empresa, el tema del canal de reclutamiento, es uno de los problemas ya que hemos podido observar en la documentación de la empresa, que su MOF está

desactualizado, el rango de tiempo, desde que el personal antiguo se va y se incorpora otro, es muy amplio.

### **Análisis y Descripción de Puesto:**

Verificando los documentos de la empresa y por las entrevista podemos observar que existen tres responsables sobre los procesos de gestión de personal. Estos colaboradores se apoyan en las gerencias para saber las necesidades para el puesto de trabajo que requieren. No existe un análisis específico sobre los puestos, también, la falta de conocimientos de los responsables produce un mal análisis de los puestos de trabajos que actualmente son inexistentes.

### **Evaluación de Desempeño:**

Hemos podido observa luego de ver la documentación y la entrevista a sus trabajadores que las necesidades del colaborador sobre los conocimientos que requiere son muy básicas, esta categoría es sumamente importante ya que está ligada a las capacitaciones y al desempeño antes y después de estas.

Se observa que no hay evaluaciones periódicas, así mismo, los estándares de desempeño no existen.

### **Capacitación y Desarrollo:**

Con las entrevistas brindadas y la documentación de la empresa, llegamos a la conclusión que sus capacitaciones brindadas hasta el momentos han sido muy simples ya que sus trabajadores sienten que son capacitación generales que muchas veces no van de acuerdo a su área de cada trabajador, no se cuenta con un plan de capacitaciones para el desarrollo del personal y, por lo tanto, tampoco hay un programa para estas. Una de las causas más



significativas en esta categoría, es que el compromiso de la empresa con la capacitación del personal es bajo.

### 6.2.3 Fase 3: Examinar

Con la información obtenida en las fases anteriores, en base a las entrevistas realizadas al personal del Área de Recursos Humanos, se procederá a realizar un análisis profundo de todos los procesos y actividades conjuntamente con los trabajadores y directivos de la empresa, a fin de mejorar el método empleado, aplicaremos en esta etapa la técnica del interrogatorio conformada por dos etapas.

Según la Metodología del estudio de trabajo de la OIT (1996, Págs.97-99), las preguntas tienen un orden deben elaborarse sistemáticamente cada vez que se empieza un estudio de métodos, porque son la condición básica de un buen resultado.

#### La técnica del interrogatorio:

En la primera etapa, constituida por preguntas preliminares, se coloca en tela de juicio, sistemáticamente y con respecto a cada actividad registrada, el propósito, lugar, sucesión, persona, medios de ejecución y se busca la justificación a cada respuesta.

En el presente cuadro resumen se muestran las etapas a seguir en el interrogatorio para lograr cumplir con la fase de examinar los procesos de la empresa Vitivinícola S.A.C. (Revisar tabla).

Tabla 7 Etapas a seguir en la fase

DESCRIPCION	PRIMERA ETAPA	SEGUNDA ETAPA	CARACTERISTICA
<b>OBJETIVO</b>	<b>Justificar las respuestas</b>	<b>Determinar si se reemplaza</b>	
<b>PROPOSITO</b>	¿Qué se hace?	¿Qué otra cosa podría hacerse?	<b>ELIMINAR</b> Partes innecesarias del trabajo.
	¿Por qué se hace?	¿Qué debería hacerse?	

<b>LUGAR</b>	¿Dónde se hace?	¿En que otro lugar podría hacerse?	<b>COMBINAR</b> Siempre que sea posible U <b>ORDENAR</b> De nuevo la sucesión de las operaciones para obtener mejores resultados.
	¿Por qué se hace Allí?	¿Dónde debería hacerse?	
<b>SUCESION</b>	¿Cuándo se hace?	¿Cuándo podría hacerse?	
	¿Por qué se hace entonces?	¿Cuándo debería hacerse?	
<b>PERSONA</b>	¿Quién lo hace?	¿Qué otra persona podría hacerlo?	
	¿Por qué lo hace esa persona?	¿Quién debería hacerlo?	
<b>MEDIOS</b>	¿Cómo se hace?	¿De qué otro modo podría hacerse?	<b>SIMPLIFICAR</b> La operación.
	¿Por qué se hace de ese modo?	¿Cómo debería hacerse?	

Fuente: Elaboración propia.

Al aplicar la técnica del interrogatorio se ha identificado las siguientes debilidades que hay en el método actual que dan origen a los procesos del Área de Recursos Humanos:

Para los procesos del Área de Recursos Humanos lo que existe en custodia de calidad son procedimientos, los cuales son guías donde se establecen los métodos de cómo se realizan las actividades, se definen los objetivos, alcances y responsables de realizar las actividades, no existen formalmente políticas de cada proceso, lo que hasta el momento sucede son directrices de parte de la Gerencia ya sea en coordinaciones o reuniones con el personal encargado de realizar cada proceso.

Los procesos de gestión en un 60% son manuales por lo que pierden tiempo en armar la cuenta en Excel, cartas, informes y las

planillas se vuelven lento entre las actividades diarias que hay que realizar día a día.

Los MOFs están desactualizados la última versión data del año 2015 y no se ajustan a las necesidades de los puestos requeridos.

No existen indicadores de medición de la gestión de los procesos que permitan identificar en tiempo real y con poco esfuerzo las debilidades a fin de tomar decisiones, aún no están implementados en el sistema de información.

En el proceso de reclutamiento se debería implantar el personal capacitado para así poder hacer el requerimiento en menos tiempo y más eficiente.

Tener un sistema apto para a la hora de hacer informes no se tome mucho tiempo y con un rápido acceso.

#### **6.2.4 Fase 4: Establecer y Fase 5: Evaluar**

Con las debilidades descritas en las entrevistas cuya información ha sido proporcionada por los responsables de ejecutar los procesos del área de Recursos Humanos se llega a la determinar que existe la necesidad de acciones concretas para mejorar los procesos.

Con la lluvia de ideas se establece nuevos lineamientos, políticas, procedimientos, nuevos métodos e indicadores, así como el empleo de diferentes formatos del control y gestión de los procesos del área de Recursos Humanos:

Establecer, la forma adecuada de llevar a cabo cada proceso del área de Recursos Humanos especificando las normas y

responsabilidades, formalizarlas comunicar, difundirlas hacia todas las áreas relacionadas a los procesos desde la captación hasta el cierre del proceso.

Establecer tiempos mínimos de entrega de documentación formal para la evaluación de cada proceso.

Establecer las normas y controles desde la solicitud o pedido del área, en reunión con los directivos de la empresa a fin de formalizar la responsabilidad mínima y máxima de los trabajadores. Coordinar con el encargado de capacitación para acordar los días que el nuevo personal se integre a la empresa.

Desarrollar e implementar la sistematización para los procesos del área de Recursos Humanos a fin de hacer más ágil la gestión, análisis y toma de decisiones.

Establecer la evaluación del costo/beneficio, el proceso de capacitación requiere la coordinación de todas las áreas de gestión de la empresa en especial del área de finanzas.

Para el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, se establecerá un diagrama de flujo y el proceso por actividades, las cuales se documentarán y así, estandarizar el proceso.

Se establecerán criterios de selección y un canal de reclutamiento apropiado, para así obtener más diversidades de profesionales de los cuales se requieran para el puesto buscado.

Se establecerán indicadores para definir el tiempo desde la salida de un trabajador hasta el ingreso de un nuevo personal.

Se establecerá plan de capacitación y un programa de capacitación. Se especificarán los indicadores y los formatos a utilizar.

En cuanto al proceso de Evaluación de Desempeño, se establecerán un diagrama de flujo y el proceso por actividades y se documentará para la estandarización del proceso, se establecerán los indicadores y formatos.

#### **6.2.5 Fase 6: Definir**

Luego de haber descrito como se realizan las actividades de los procesos del área de Recursos Humanos a los problemas que se generan, se llega a determinar que existe la necesidad de mejoras para los procesos, partiendo desde el personal sus habilidades, conocimientos y experiencia.

La presente propuesta consiste en la “**Propuesta de Mejora en los procesos del área de Recursos Humanos a fin de mejorar su gestión en la empresa Vitivinícola SAC**”, se expone las siguientes recomendaciones que estructuran el uso de las herramientas que serán utilizadas en los procesos:

- Manual de Organización y Funciones.
- Procedimientos para cada proceso
  - Diagrama de Flujo del proceso de Descripción de Puestos
  - Diagrama de Flujo del proceso de Reclutamiento y Selección.
  - Diagrama de Flujo del proceso de Capacitación.
  - Diagrama de Flujo del proceso de Evaluación de Desempeño.

Para cada proceso, se proponen los siguientes indicadores:

- Proceso de Descripción de puestos: Índice de Desempeño Laboral
  - Proceso de Reclutamiento y Selección: Índice de colaboradores que pasaron el periodo de prueba.
  - Proceso de Capacitación: Índice de cumplimiento de capacitaciones.
  - Proceso de Evaluación de Desempeño: Índice de personal evaluado.
- 
- Índices y criterios para evaluar los procesos:
    - Pruebas de Selección
    - Tiempo de Reclutamiento
    - Tiempo de Capacitación
    - Indicador de Evaluación

Se propone reubicar al actual auxiliar de Recursos Humanos en otro puesto dentro de la empresa, y en su reemplazo que se contrate a personas con experiencia conocimientos y habilidades necesarias para el puesto.

### **6.3 Desarrollo de acciones de mejora**

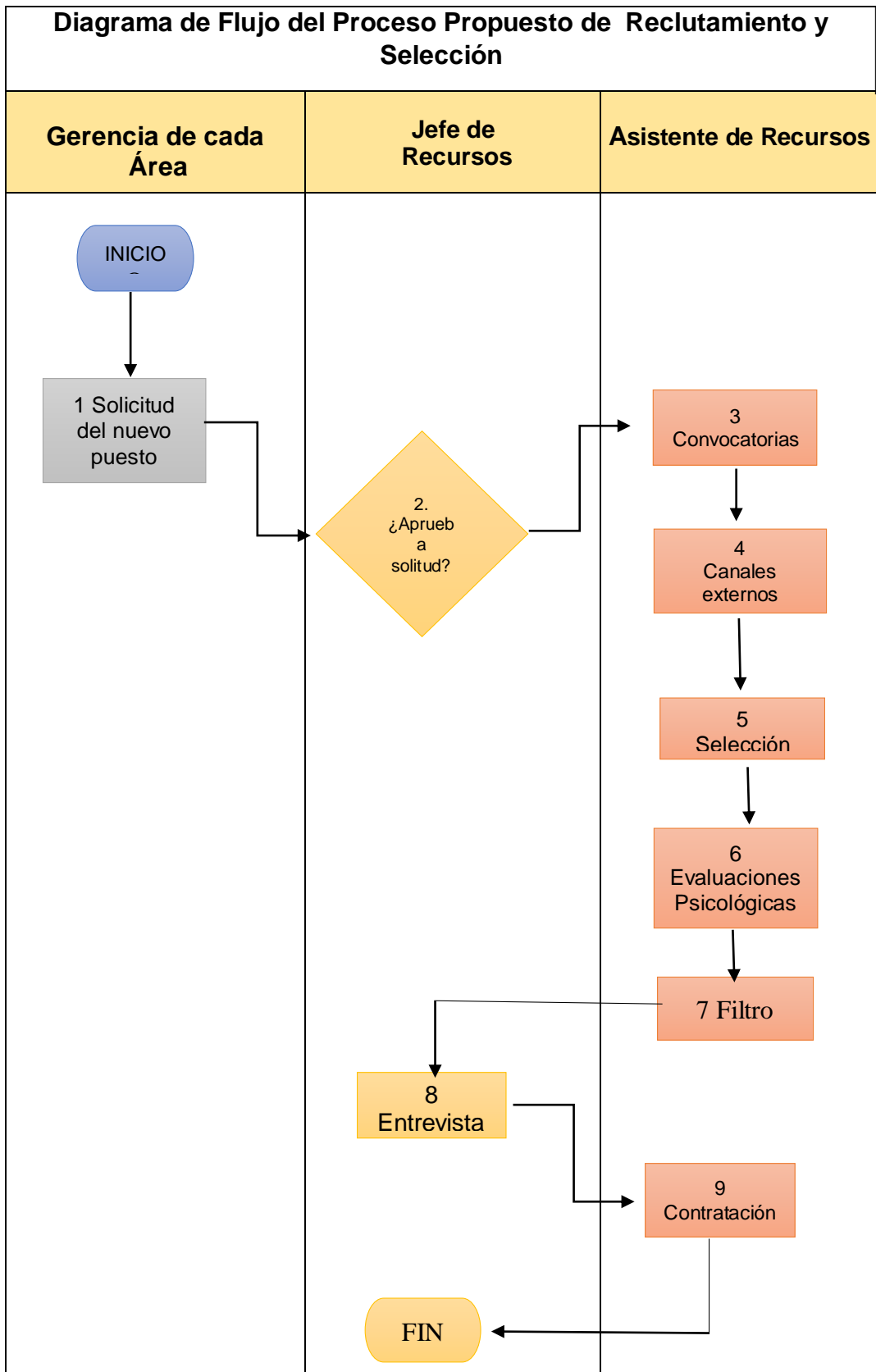
La importancia de conocer el rendimiento del colaborador en su puesto de trabajo radica en determinar cuán eficaces y eficientes son los trabajadores y además detectar los puntos de mejora. Asimismo, ayuda a mejorar los demás procesos de Recursos Humano como son los procesos de reclutamiento, selección,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

- Reclutamiento y Selección; descubrir o encontrar personas claves a fin de trabajar con ellas para el análisis de sus comportamientos en cada competencia y poder documentarlo u actualizar perfiles.

- Utilizar las vidas de laborum o computrabajo, ya que son los más utilizados por los usuarios a la hora de buscar un empleo
- Capacitación y desarrollo; motivar a empleados a través de un correcto feedback, detectar necesidades de formación, crear sentimiento de compromiso del personal con la empresa lo cual mejora el clima laboral.
- Para la evaluación de desempeño tenemos que ver la gestión ósea el grado de competencia requerido en las funciones de una ocupación, obtenido como combinación de factores que determinen la complejidad, el grado de autonomía y responsabilidad
- Aumentar los beneficios para los trabajadores al realizar su trabajo basado en competencias laborales como:
  - ✓ Fomento de la formación continua
  - ✓ Reconocimiento de la experiencia
  - ✓ Mayores oportunidades de empleo

### **6.3.1 Procedimiento y diagrama de flujos propuestos para los procesos del Área de Recursos Humanos.**

A continuación, se propone el nuevo procedimiento estableciendo los procesos los cuales están siendo plasmados en diagramas de flujo mejorados para todas las áreas de recursos humanos, proporcionará los lineamientos a fin de que el personal que labora en el área pueda desarrollar sus actividades de manera eficiente, productiva, evitando la duplicidad de tareas el mismo servirá para ordenarlas, con el objetivo de mejorar la gestión, los mismos que van de la mano con los formatos de control.





### **6.3.1.1. Procesos**

Se empieza con la solicitud de un nuevo puesto el Jefe de Recursos, verifica si es requerido o si es rechazada la solicitud, se comienza con las convocatorias, los requerimientos solicitados en la base de datos interna, se hace la búsqueda en base a los perfiles definidos y se va filtrando los candidatos hacia el que se adecue al puesto solicitado. En esta base de datos se acumula información de personas que acudieron a la empresa para postular a un puesto de trabajo, y aquellas personas que fueron aptas, pero no ingresaron a laborar debido a que las condiciones laborales no les favorecían. Si es una la búsqueda externa se filtran los Curriculum Vitae de los candidatos que postulan, enviando aquellos que cumplan con el perfil deseado, es decir la selección de los candidatos idóneos, los candidatos deben pasar por una serie de evaluaciones, iniciándose con el llenado de la ficha de personal (*Ver anexo 5*), una vez llenado correctamente la ficha, se procede a la entrevista personal con los Asistentes de Reclutamiento y Selección, dándose evaluación sobre rasgos de personalidad, experiencia del candidato, capacidades del candidato, evaluación de disponibilidad y expectativa económica, con lo que se da una evaluación inicial del perfil solicitado y de la persona

El siguiente paso es la evaluación psicolaboral o psicológicas (*Ver anexo 6*), realizada por los asistentes de Reclutamiento y Selección, en la que se hace una evaluación detallada del perfil del candidato en cuanto a competencias y habilidades sociales. Esta evaluación da un informe de resultados, el cual es enviado al área de

Recursos para que adjunten esta información al legajo (en caso sea contratado)

Finalmente pasa a la entrevista con el Jefe, el cual si pasa el candidato debe gestionar una serie de documentos y formatos exigidos por ley y por la empresa para el ingreso a planilla del candidato. Finalizando la entrega de los documentos se genera el contrato respectivo, finalizando así la vinculación de la persona a la empresa.

Tabla 8 Descripción del proceso de Reclutamiento y Selección.

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Requerimiento	Jefe de Cada Área	Los gerentes de cada área solicitan al Gerente General un nuevo ingreso de personal.
2	Aceptación de la Solicitud	Jefe de Recursos Humanos	La aceptación de la solicitud se dará según la siguiente manera: - Si se acepta, va en el ítem (3) - Si se rechaza, es el final del proceso.
3	Convocatoria	Asistente de Recursos Humanos	Utilizaremos los canales de reclutamiento que son interno y externos ,interno es la base da datos de la misma empresa y externos consiste en filtrar los Cv.de los candidatos que postulan
4	Canales Externos	Asistente de Recursos Humanos	Dentro de los canales utilizaremos las páginas Laborum, Computrabajo o la misma página de la empresa.
5	Selección	Asistente de Recursos Humanos	Una vez llenado la ficha, se procede a la entrevista personal con el asistente de RRHH
6	Evaluación	Asistente de Recursos Humanos	Luego de la selección, se les hace las pruebas psicométricas y psicológicas correspondientes a cada postulante.

7	Filtro	Asistente de Recursos Humanos	Realiza el filtro que consiste en depurar a los profesionales que hayan pasado las evaluación correspondiente
8	Entrevista	Jefe de Recursos Humanos	Hace la entrevista previa y se queda con el indicado.
8	Contratación	Asistente de Recursos Humanos	Una vez se apruebe al seleccionado en la entrevista, se pasará a la firma del contrato.

### **Canales de Reclutamiento**

Los canales de reclutamiento son métodos en donde se identifican a los candidatos.

Lo dividiremos en dos formas:

- ❖ *Canal Interno:* Dentro del canal interno, se podría considerar el más económico ya que la convocatoria es informada al personal en general. Ellos presentan sus recomendaciones y brindan los CVs para la selección así mismo los trabajadores sentirían que la empresa los ayuda a crecer profesionalmente.
- ❖ *Canal Externo:* Podemos utilizar diversas redes como las de laborum, computrabajo o la misma página de la empresa para poder así mostrar el requerimiento de un nuevo personal

El cual nosotros utilizaremos el canal de reclutamiento externo ya que nos facilita a través de la tecnológica el acceso más rápido a encontrar a un profesional que este apto para la empresa u otra opción que tomaríamos en cuenta son las consultorías externas de recursos humanos, ya que es utilizada por los resultados que se obtienen, además que ahorran tiempo y dinero para esta práctica.

## **Criterios que utilizaremos para la Selección de Personal**

- Descripción del puesto: Es necesario la descripción del puesto ya que detalla el trabajo que se realizará y el propósito de este puesto, las funciones que debe realizar, las relaciones internas y externas.
- Descripción del candidato: Se necesita describir a la persona idónea para el puesto según sus habilidades, aptitudes, conocimientos, idiomas y experiencia laboral.
- Evaluación Psicológica: Estas prácticas consisten en aplicar determinados cuestionarios de psicometría a uno o varios candidatos y mediante estas evaluaciones psicológicas lograr determinar el perfil del candidato.
- Tiempo de Respuesta de Evaluación Médica: Indicador del porcentaje de número de evaluaciones dentro de los 2 días acordados que realiza las evaluaciones. En caso este tome más tiempo, se hará uso de nuevos laboratorios o reestructurar parte del proceso.

## **Formatos propuestos para aplicar al proceso de Reclutamiento y Selección de personal**

Se contaba con la existencia de procedimiento, mas no tenían un seguimiento establecido a la hora de contratación y había mucho tiempo de demora .Así mismo, no se estableció ningún formato, por lo cual, se propone los siguientes:

- **Formato de Ficha de Personal (Postulantes):** Ficha que se rellena para los postulantes a algún puesto de trabajo que se está requiriendo (Revisar Anexo).
- **Formato de Evaluación Psicológica o Psicométrica:** Ficha que apoya a definir el carácter y personalidad del seleccionado, así poder contratar al más idóneo en el puesto (Revisar Anexo)
- **Indicador para el proceso:**  
Objetivo: El indicador presentado tiene por objetivo calcular el nivel de aprobación de pruebas de los candidatos presentados. Esto es importante ya que se debe asegurar que se reclute y seleccione al postulante más óptimo para desempeñar el puesto.

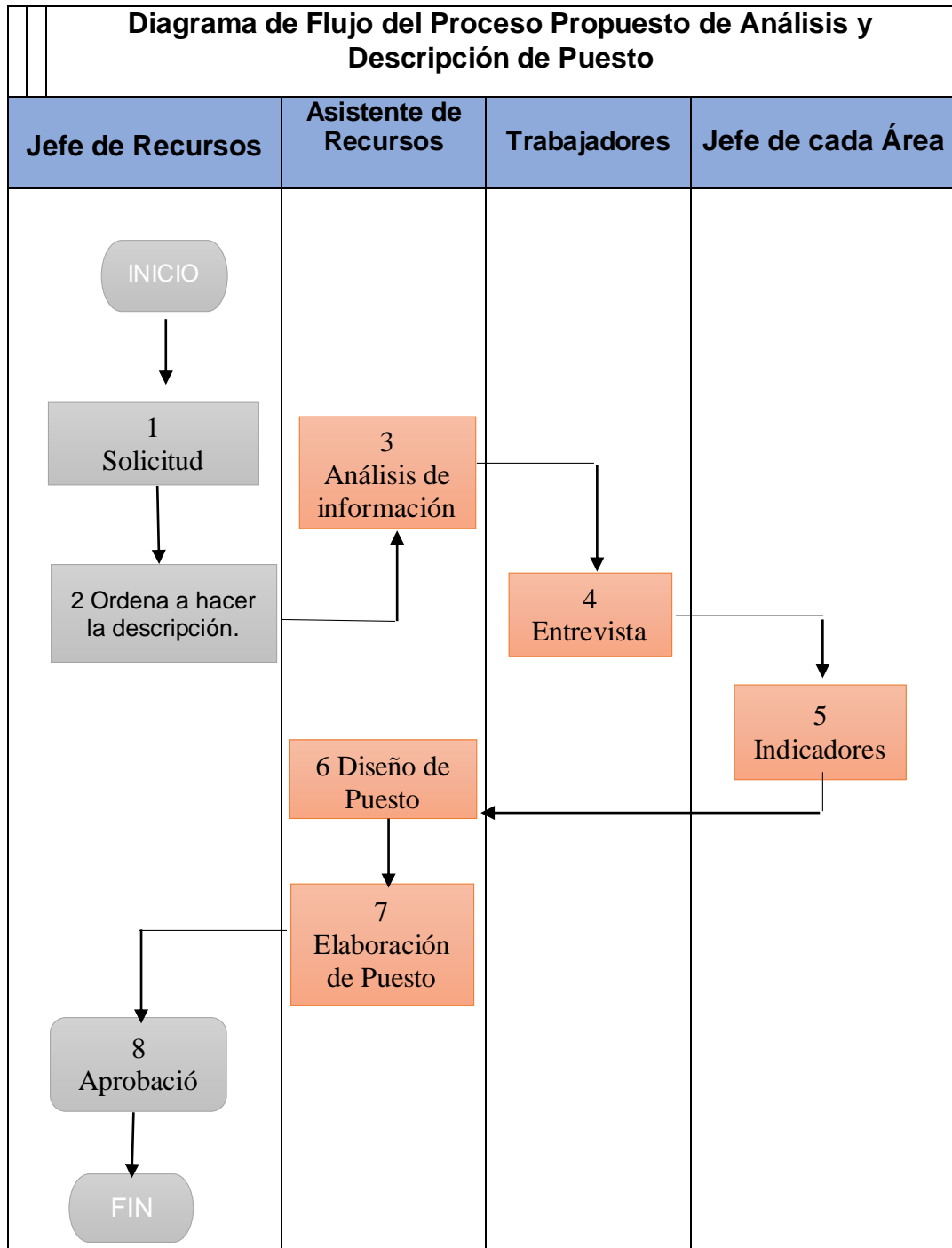
Fórmula:

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



Figura Comparacion de Tiempo

Diagrama de Flujo del Proceso Propuesto de Análisis y Descripción de Puesto



### 6.3.1.2 Procesos

Solicitud de nuevo puesto: El proceso comienza con la solicitud de un nuevo puesto al Jefe de Recursos por medio de un correo como evidencia, esto lo realiza las Gerencias de cada área.

Luego, el jefe de recursos analiza la solicitud y existe la opción de rechazarla, lo cual significaría el término del proceso; o aceptarla. La siguiente actividad es el análisis de la información es decir una buena descripción del puesto, el encargado es el asistente que identifica y reconoce los elementos básicos, fuentes de información, responsabilidades, él debe tener la definiciones clara de los objetivos que requiere la empresa, para obtener la información precisa requiere el apoyo y confianza de los trabajadores cuyos puestos van a documentarse, generalmente al asistente se le mira con recelo, ya que los trabajadores piensan que se les va a modificar su posición en la organización o se les va reducir el salario que tienen, para ello es necesario una buena comunicación, explicando a la gente el objetivo del análisis, las razones por las que se hace y lo que se espera conseguir, una vez que hemos definido los objetivos es necesario determinar si se van a analizar todos los puestos de la organización o solo aquellos que se considera clave, en cualquiera de los ambos casos será necesario inventariar cuantos son los puestos y cuáles son los que se van a analizar, puede suceder que nos encontremos con puestos de trabajo que en principio puedan ser idénticos para ello consiste en analizar bien los puestos idénticos o muy semejantes.

Seguido esta la actualización del MOF en donde se verifica que características esenciales se tomarán en cuenta para

cada puesto, las características se refieren a los requisitos que se demandan de los ocupantes de los puestos de trabajo para desempeñar, correctamente la misión y los objetivos de este. A continuación, la estructura es llenada según las características y funciones pertinentes a cada puesto de trabajo. Por último, el documento es presentado al Jefe de Recursos para su aprobación, en donde existe la posibilidad de ser rechazado, lo cual implicaría volver a iniciar desde el análisis de la información (ítem 4) o el ser aceptado, que implica el fin del proceso.

Tabla 9 Descripción del proceso del Análisis y Descripción de Puesto.

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Solicitud	Jefe de Recursos Humanos	Los gerentes de cada área solicitan al Jefe de Recursos un nuevo puesto.
2	Ordena	Jefe de Recursos Humanos	Manda un correo, informando que se realice la descripción de cada puesto con ayuda del asistente del área
3	Análisis de la Información	Asistente de Recursos Humanos	Describimos el puesto, identifica y se reconoce los elementos básicos, fuentes de información, responsabilidades
4	Entrevista	Asistente de Recursos Humanos	Se hace la entrevista a cada trabajador, cuyos puestos van a documentarse, los trabajadores miran con recelo al asistente ya que piensan que les van a modificar el puesto o su salario
4	Indicadores	Jefe de cada Área	El asistente compara las entrevistas dadas con el jefe de cada área para saber si hacen la función que ellos han indicado
5	Diseño de Puesto	Asistente de Recursos Humanos	El responsable comienza a llenar la información en la estructura planteada y a la vez va actualizando su MOF



6	Elaboración de Puesto	Asistente de Recursos Humanos	Pondremos las características o requisitos que se demandan de los ocupantes de los puestos de trabajo para desempeñarse correctamente
7	Aprobación	Jefe de Recursos Humanos	La estructura llenada con la información obtenida, es aprobada o rechazada

Para la descripción de puesto de trabajo, se actualizara el Manual de Organización y Funciones que denota las funciones de cada trabajador, nos permite medir adecuadamente los costes de la mano de obra, nos permite mejorar el proceso de selección de nuevos trabajadores, nos ayudara a creas los programas o actividades para cada área.

Al actualizar un Manual de Organización y Funciones es de mucho beneficio. A continuación, se detalla el por qué es necesario la actualización del MOF

1. Determina las funciones específicas de los cargos o puestos de trabajo, cuyo cumplimiento contribuye a lograr que se cumplan los objetivos funcionales de las unidades orgánicas de cada dependencia, así como las responsabilidades y obligaciones asignadas al cargo o puesto de trabajo, en concordancia con el marco legal y normativo correspondiente.
2. Proporciona información a los directivos y personal sobre sus funciones y ubicación en la estructura orgánica de la entidad.
3. Ayuda a la simplificación administrativa, proporcionando información sobre las funciones que les corresponde desempeñar al personal, al ocupar los cargos o puestos de trabajo, que

constituyen acciones de una etapa o pasó en el flujo de procedimientos.

4. Es de uso interno y diario para los trabajadores
5. Minimiza conflictos entre áreas

Definitivamente, el manual de organización y funciones es el punto inicial para que los procesos de recursos Humanos se ejecuten correctamente.

**Tabla 10 Estructura del Manual de Organización y Funciones**

1. Identificación General	Cargo
	Sub - Gerencia de trabajo / Dpto.
	Reporta a
	Personal a cargo
	Interactúa con (Áreas)
2. Descripción de Puesto y Responsabilidades del Puesto	Propósito General
	Funciones y responsabilidades
3. Funciones y Responsabilidades	
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

### **1. Identificación General:**

En los datos de identificación se requiere señalar la denominación del cargo, departamento o área de trabajo, personal a cargo, interacción con el área

### **2. Descripción de Puesto**

Se definen las acciones necesarias para lograr que la contribución del puesto sea efectiva para la empresa y el área de trabajo.

### **3. Funciones y Responsabilidades:**

Las responsabilidades del puesto son las Actividades o tareas que deben ser realizadas por el nuevo trabajador.

### **4. Requerimientos del Puesto:**

Son las Competencias necesarias para ocupar el puesto.

- Educación requerida: Exigencia formal de estudios que requiere el puesto, la especialidad, oficio y/o grado cual fuera el caso.
- Formación requerida: Conocimientos tales como computación, idiomas, conocimiento de procedimientos, respuesta a emergencias, primeros auxilios, cálculos y presupuestos, entre otros.
- Habilidades: Habilidades como liderazgo, trabajo en equipo, habilidades de comunicación, etc.
- Experiencia requerida: Trayectoria laboral mínima para habilitar al ocupante del puesto a un nivel aceptable.

- 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 Recursos Humano considera la validación de 3 expertos en el Área de Recursos Humanos.

Dado que se realizó la explicación de la estructura, se planteará el manual de funciones para el puesto de Analista de Planillas, puesto que esta es el área de Recursos Humanos, ya que los servicios donde más inconveniente tiene pertenecen a esta. Además, se planteará el manual de funciones del puesto de Asistente de Recursos Humanos y el Jefe de Recursos Humanos, ya que son el encargado de muchas responsabilidades dentro de la Empresa.

**Tabla 11 MOF Jefe de Recursos Humanos**

<b>1. IDENTIFICACIÓN GENERAL</b>	
<i>Cargo</i>	JEFE DE RECURSOS 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>	Asistente de Recursos Humano, Analista de Planillas, Evaluador y Capacitador.
<i>Interactúa con (Áreas)</i>	Todas las áreas
<b>2. PROPÓSITO GENERAL Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>	
<i>Descripción</i>	Dirigir y supervisar la ejecución de los lineamientos de Recursos Humano de la Empresa; gestionando

	<p>eficientemente mediante una efectiva selección, contratación, capacitación y desarrollo manteniendo un ambiente favorable de trabajo.</p>
<p><i>Descripción y Responsabilidades</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar y controlar el cumplimiento del desarrollo del programa, cronogramas, políticas y lineamientos de Recursos Humano.</li> <li>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.</li> <li>3. Proponer acciones de selección, capacitación y contratación de personal de acuerdo a las políticas de la empresa.</li> <li>4. Velar por el cumplimiento de los planes y programas que permitan un adecuado entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal.</li> <li>5. Conducir los procesos de evaluación de desempeño, evaluando los resultados y proponiendo planes de acción.</li> <li>6. Revisar y mantener actualizado los Perfiles de Puesto.</li> <li>7. Establecer y supervisar el cumplimiento de la medición de los indicadores establecidos en los procesos del área para establecer planes de mejora respecto a los resultados de la medición de los indicadores.</li> <li>8. 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.</li> </ol>

	<p>9. 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>10. Otros funciones inherentes al puesto designado por su gerencia.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3. 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>	-Conocimiento Avanzado de Office. -Conocimiento en Gestión de RR.HH.	
<i>Habilidades</i>	-Análisis y solución de problemas -Iniciativa - Liderazgo	-Orientación a Resultados -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 1 vez al mes.	

### 4. APROBACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTO

	Titular de la posición	Revisado por	Aprobado por
<i>Cargo</i>	Jefe de Recursos Humano	Gerente de Operaciones	Gerente General

**Tabla 12 MOF de Analista en Planillas**

<b>1.IDENTIFICACIÓN GENERAL</b>	
<i>Cargo</i>	ANALISTA EN PLANILLAS
<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>	Asistente de Recursos Humano, Practicante
<i>Interactúa con (Áreas)</i>	Todas las áreas
<b>2.PROPÓSITO GENERAL Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>	
<i>Descripción</i>	Recabar información de los trabajadores, para saber si cuenta con asignación familiar o algún bono previsto por la empresa, para así hacer la emisión de los reportes e informes de a gestión de Recursos Humanos.
<i>Descripción y Responsabilidades</i>	<p>1.Elaborar la planilla del personal de la empresa, la planilla de pagos son registros contables en los que se establece el pago mensual (si hay descuento por faltas, si hay alguna gratificación, control de gratificaciones, pagos de seguros, AFPs, impuestos, etc)</p> <p>2.Registro de control de vacaciones, saber si el empleado y de que áreas tienen sus vacaciones en una determinada fecha, para de ese modo conocer si se necesitara contratar personal temporal a causa de que existan muchos empleados de un mismo sector tomando vacaciones en las mismas épocas.</p> <p>3. Efectuar cálculos de liquidaciones, como encargado del área de planillas este tipo de empleado debe ser capaz de realizar cálculos de liquidaciones en caso de despidos o renuncia de un empleado.</p>

	<p>4. Preparación, declaración y pago de impuestos, que le correspondan a la empresa de acuerdo a ley, esto permite que la empresa no tenga deudas con el Estado y pueda seguir funcionando correctamente.</p> <p>5. Otras funciones inherentes al puesto designado por su gerencia.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 5. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

<i>Educación requerida</i>	Formación Técnica o universitaria con bachiller de las carreras administración, contabilidad.	
<i>Formación requerida</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento Avanzado de Office.</li> <li>- Conocimiento en Plame o T- Registro</li> </ul>	
<i>Habilidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis y solución de problemas</li> <li>- Iniciativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicación Asertiva</li> <li>- Capacidad de Observación</li> </ul>
<i>Experiencia requerida</i>	Mínimo 01 años en posiciones similares	

### 6. APROBACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTO

	Titular de la posición	Revisado por	Aprobado por
<i>Cargo</i>	Jefe de Recursos Humano	Gerente de Operaciones	Gerente General



**Tabla 13 MOF de Asistente de Recursos Humanos**

<b>1.IDENTIFICACIÓN GENERAL</b>	
<i>Cargo</i>	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS
<i>Sub - Gerencia de trabajo / Dpto.</i>	Gerencia de Recursos Humanos
<i>Personal a cargo</i>	Asistente de Recursos Humano, Practicante
<i>Interactúa con (Áreas)</i>	Todas las areas
<b>2.PROPÓSITO GENERAL Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>	
<i>Descripción</i>	Un asistente de recursos humanos es un profesional administrativo que realiza una variedad de deberes sobre transacciones en apoyo al capital humano del negocio y a las iniciativas sobre empleo.
<i>Descripción y Responsabilidades</i>	<p>1.Es reunir y administrar toda la información perteneciente a los empleados del negocio o empresa, esto se logra muchas veces con el uso del software de computadora de la empresa</p> <p>2.Debe rutinariamente agregar datos sobre su desempeño cuando dichas evaluaciones ocurren, si es solicitado por algún gerente, un asistente de recursos humanos crea reportes basados en la información que se ha recopilado</p> <p>3.Debe estar activamente involucrado en todas las áreas, como selección ya que debe aplicar los candidatos para posiciones abiertas dentro de la empresa, reúne, registra el curriculum, filtrar solo lo más calificado</p> <p>4.Apoyando siempre al administrador del departamento de recursos humanos, lleva la correspondencia del departamento, como los cuadernos de los empleados y los memorandos intraoficina</p>

	<p>5.Coordina todos los arreglos de los viajes de negocios para los miembros del grupo, también reúne y mantiene cualquier contrato del departamento con los proveedores de servicios externos</p> <p>6. Otras funciones inherentes al puesto designado por su gerencia.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 7. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

<i>Educación requerida</i>	Formación universitaria de las carreras de Psicología, Ing. Industrial, Contabilidad	
<i>Formación requerida</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento Avanzado de Office.</li> <li>- Conocimiento en</li> </ul>	
<i>Habilidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis y solución de problemas</li> <li>- Iniciativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicación Asertiva</li> <li>- Capacidad de Observación</li> </ul>
<i>Experiencia requerida</i>	<p>Mínimo 01 años en posiciones similares</p> <p>Llevar el control de las vacaciones</p> <p>Elaborar contrato de trabajo</p>	

### 8. APROBACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTO

	Titular de la posición	Revisado por	Aprobado por
<i>Cargo</i>	Jefe de Recursos Humano	Gerente de Operaciones	Gerente General

- **Formato de Evaluación de Eficacia del MOF**

Este formato de encuesta a los nuevos colaboradores nos sirve para la medición de su desempeño laboral en relación al MOF. Para la medición de este, se utilizará la escala de Likert, llamado así debido al psicólogo Likert. Esta escala es el método más utilizado ya que no permite conocer el grado de conformidad del encuestado para la evaluación de opiniones y actitudes de una persona. (Revisar anexo)

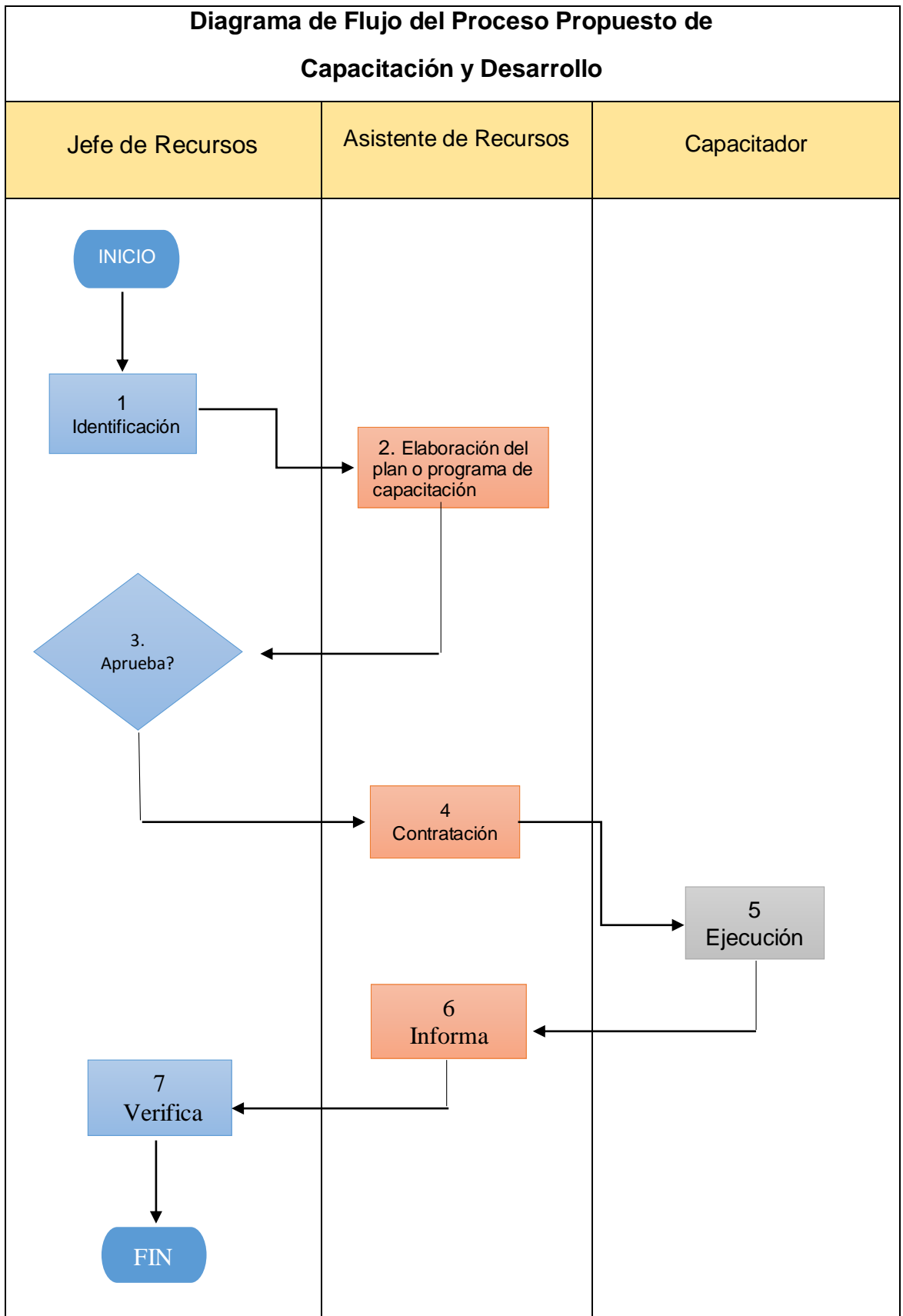
- **Indicador para el proceso: Índice de Desempeño Laboral**

Objetivo: El objetivo de este indicador es detectar que porcentaje de los nuevos colaboradores conocen correctamente el Manual de Organización y Funciones, y por ende han tenido un desempeño que supera las expectativas de sus responsables.

**Tabla 14 Cálculo:**

Bajo	> 90%
Promedio	70% - 90%
Alto	< 70%

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



#### ❖ **Procedimiento**

Se identifican las necesidades o requerimientos del personal en cuanto a conocimientos, actitudes y habilidades; esto se puede definir con los antecedentes de la evaluación de desempeño y con la descripción de los puestos.

Luego se elabora un plan de capacitación en donde se indique los objetivos y los alcances de este plan que está a cargo del Asistente de Recursos Humanos. Este programa se armará por grupos (horas de trabajo, por áreas, etc.).

El cual una de las capacitaciones que se propone es el de Clima Organizacional, este se encargara de todas las variables y factores internos y externos del ambiente en donde se desarrolla el trabajo, es decir de brindar un acondicionamiento adecuado en base a diferentes variables dentro del área laboral que se ven reflejados en el día a día, este permitirá medir el nivel de satisfacción del personal con la empresa (anexo 6)

Otras de las capacitaciones sería el PAC Plan Anual de Capacitación, el cual es el documento que registra todos los requerimientos aprobados de capacitación, el cual es flexible y modificable según las mismas necesidades y requerimientos del área solicitada. El Jefe de Recursos una semana antes de comenzar cada mes, enviara un reporte por área solicitante de las capacitaciones que tiene programada en el mes siguiente, Según lo registrado en el PAC, cada gerencia, sub gerencia deberá velar por el cumplimiento de los temas solicitados y aprobados dentro del PAC. 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.

Concluida toda actividad el capacitador deberá entregar una copia del registro de asistencia y las encuestas de satisfacción aplicadas al área de Capacitación y Desarrollo. El Asistente registra la asistencia en la Matriz de capacitación y los resultados de las encuestas en la Matriz de Resultados de Encuestas de Satisfacción. 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 tres semanas. En el caso que la capacitación sea dirigida al personal operativo es indispensable realizar la evaluación de eficacia a un mínimo del 20% de los asistentes y en el caso de ser dirigida al personal administrativo a un mínimo de 40% de los asistentes. El Asistente mensualmente elaborara 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 Asistente solicita al área responsable los documentos respectivos y en caso el 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.

**Tabla 15 Descripción del proceso propuesto de Capacitación y Desarrollo.**

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Identificación	Jefe de Recursos Humanos	Identifica que área necesita una capacitación
2	Plan	Asistente de Recursos Humanos	Con el jefe buscan el mejor plan de capacitación que le puedan otorgar al personal, uno de ellos sería el PAC y Clima Organizacional
3	Aceptación	Jefe de Recursos Humanos	La aprobación del plan y del programa se dará según la siguiente manera: - Si se acepta, va en el ítem (4). - Si se rechaza, se vuelve a elaborar el plan y programa.
4	Contratación	Asistente de Recursos Humanos	Se encarga de buscar al mejor grupo de capacitación para poner fechas y horarios con el personal
5	Ejecución	Capacitador	Se programa los días que este tercero entre a la empresa a capacitar al personal deseado
6	Informa	Asistente de Recursos Humanos	Informa los tiempo de capacitación que han tenido cada personal
7	Verifica	Jefe de Recursos Humanos	Verifica que los costos y los tiempos tomados estén conformes con los planteados.

### **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, actitud personal hacia su trabajo, relación con los compañeros de trabajo y uso del tiempo. Asimismo 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.

Aspectos	Aspectos calificados con 0 a 5	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		

En este proceso se realizó una comparación entre la lista de competencias definidas en el perfil del puesto 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.

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



Niveles de competencia:

- Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales
  - Competencias no rutinarias, que requieren de otras persona so quizás de un grupo o equipo de trabajo para su realización
  - Competencias complejas, considerables con mayor responsabilidad y autonomía, requiere control y la provisión de orientación a otras personas
- Propuesta de un programa anual de capacitación

Observaremos el plan de capacitación que hemos elaborado, para así poder desarrollar una vez al año la capacitación a nuestros trabajadores en las áreas recomendadas o las que más conflictos tengan en el trabajo

**Tabla 16 Propuesta del PAC**

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	JEFES DE CADA AREA	JEFES	LIDERAZGO		X	X	X	1,5	CAPACITADOR	FEBRERO				
3	OPERARIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	OPERACIONES – LIMPIEZA	IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS, EVALUACIONES DE RIESGOS Y CONTROL	X		X		1.5	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	MARZO				
4	TRABAJADORES	OPERACIONES	PROCEDIMIENTOS	X		X		2	OPERACIONES MANTENIMIENTO - LIMPIEZA	ABRIL				
5	PERSONAL DE TODAS LAS AREAS	TODAS LAS AREAS	TRABAJO EN EQUIPO		X	X		1	CAPACITACION Y DESARROLLO	ABRIL				
6	OPERARIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	OPERACIONES – LIMPIEZA	PROTECCIÓN SERVICIOS GENERALES - CUIDADO DE MANOS	X		X		2	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	MAYO				
7	PERSONAL DE TODAS LAS AREAS	TODAS LAS AREAS	ACCIDENTES	X	X	X	X	2	CAPACITADOR	MAYO				
8	PERSONAL DE TODAS LAS AREAS	TODAS LAS AREAS	MANEJO DEL ESTRÉS Y ESTADOS DE ANIMO		X	X	X	1	CAPACITACION Y DESARROLLO	MAYO				

➤ TIEMPO DE PLAN DE CAPACITACION

El tiempo para poner en marcha el plan de capacitación es a partir del otro año, con los meses que comprende desde enero hasta septiembre para así poder medir a través de los indicadores propuestos.

- **Indicador del proceso: Personal Evaluado**

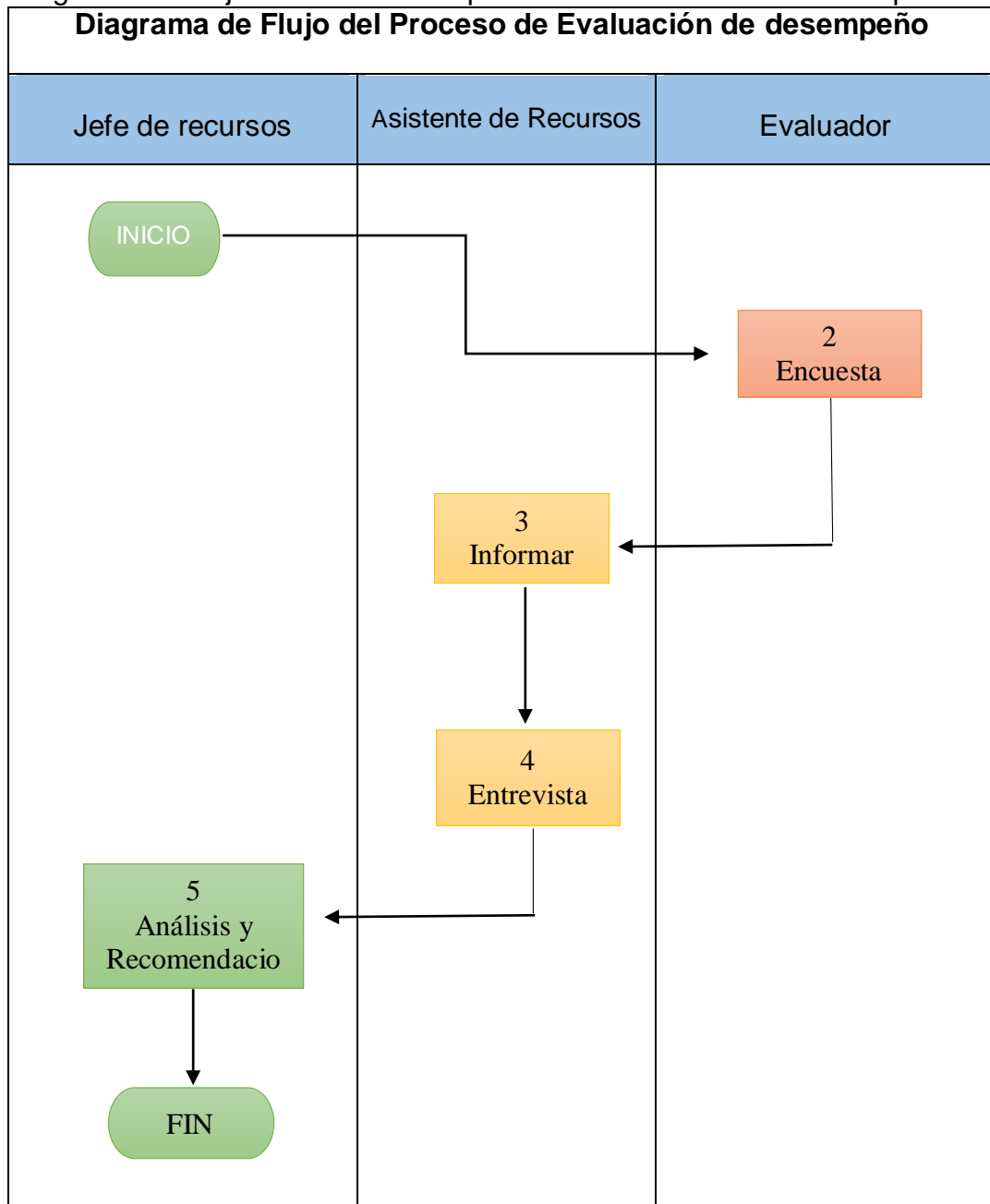
Objetivo: El indicador presentado tiene por objetivo la verificación de una correcta ejecución del plan de capacitación y, así mismo, verificar que se haya realizado la mayoría de programas de capacitación.

Fórmula:

$$\frac{\text{Cantidad de personal que participó en el Plan}}{\text{Total de personal programado para el Plan}} \times 100$$

<b>ALTO</b>	<b>&lt; 95%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>90% - 95%</b>
<b>BAJO</b>	<b>&gt; 90%</b>

Diagrama de Flujo del Proceso Propuesto de Evaluación de Desempeño



**Tabla 17 Descripción del proceso de Evaluación de Desempeño.**

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Inicia	Jefe de Recursos Humanos	Manda un correo, informando que se realice la evaluaciones correspondiente a cada área
2	Evaluación o Encuesta	Evaluador	Lo hace a través de distintas evaluaciones, mide los tiempos de cada trabajador
3	Informar	Asistente de Recursos Humanos	Informa de manera inmediata a su jefe para así poder filtrar la información dada por el evaluador
4	Entrevista	Asistente de Recursos Humanos	El Asistente devuelve la encuesta con el análisis al evaluador y se realiza una entrevista entre el evaluador y el evaluado en donde se les dan a conocer los resultados.
5	Análisis y Recomendación	Jefe de Recursos Humanos	Analiza y recomienda mejorar su desempeño en los distintos aspectos según indique la encuesta.

➤ Propuesta de Mejora:

- ✓ Lanzamiento del programa de evaluación: se realiza una reunión con los supervisores, se muestran y explican formatos de evaluación, procedimiento de evaluación. Además, el área de Recursos Humanos es responsable de completar el formato de evaluación propuesto con las competencias específicas (según perfil del puesto) y generales, estableciendo el peso de acuerdo al perfil.
- ✓ La evaluación se realizará mediante una escala de medición propuesta. Finalmente, se esclarece el procedimiento de cómo serán evaluados y las fechas de feedback.

- ✓ Lanzar evaluación final: anteriormente Recursos Humanos ya recopiló los formatos de evaluación de desempeño con los comentarios del feedback semanal, los cuales son enviados a los Supervisores al final del mes.
- ✓ Evaluar desempeño Mensual: el Supervisor de cada área evalúa a cada operario con los criterios del formato.
- ✓ Analizar y ordenar: el resultado de la evaluación de cada área es analizado y ordenado por el encargado del área de Recursos Humanos.
- ✓ Reconocimiento: construir en base a la información obtenida por la evaluación, el listado de trabajadores sobresalientes del mes para ponerlos en un lugar visible de la empresa.

➤ **Calificación del Desempeño:**

Para calificar el desempeño del personal, se han definido cinco categorías:

- A) Excelente: Su actuación alcanza y sobrepasa las metas, la calidad del trabajo es excelente, le es agradable el área donde trabaja.
  
- B) Muy Bueno: Empleados que generalmente alcanzan las metas, frecuentemente exceden las expectativas de su rendimiento, no hay ningún inconveniente con estos trabajadores.
  
- 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, pero sabemos que el empleado o trabajador puede poner más empeño en su área de trabajo.
  
- D) Regular: Empleado cuyo desempeño no es satisfactorio, no alcanza el nivel esperado en la mayoría de actividades, necesita capacitación o estar bajo una supervisión de algún mandatario.
  
- E) Deficiente: Empleado con desempeño insatisfactorio, no cumple con las metas programadas, su calidad de trabajo es inaceptable, no tiene ganas de aprender ni tiene la experiencia necesaria en su área de trabajo.

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

**Tabla 18 Calificación de Factores**

<b>PUNTAJE</b>	<b>CALIFICACION</b>
De 9 a 10 puntos	Excelente
De 8 a 7.5 puntos	Muy Bueno
De 7.5 a 7 puntos	Bueno
De 7 a 5 puntos	Regular
De 5 a 3 puntos	Deficiente

Objetivo: El indicador presentado tiene por objetivo conocer el % del personal evaluado ya que se puede medir la eficacia del programa.

Fórmula:

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



**Tabla 19 Cuadro resumen proceso de Reclutamiento y Selección de Personal**

<b>PROCESO ANTERIOR</b>	<b>PROCESO MEJORADO</b>	<b>NUMERO DE ACTIVIDAD SIMPLIFICADA DEL PROCESO ANTERIOR</b>
6. Actividades	9 Actividades	Cambiar al Auxiliar por el Asistente en este proceso, sé utilizara canales de reclutamiento

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Como se muestra en la tabla 9, en el diagrama de flujo anterior podemos observar que se encuentra el Auxiliar, pero en vez de él, tenemos que hacer cambios por el Asistente y podemos observar que en nuestra mejora hemos aumentado los canales de reclutamiento.

**Tabla 20 Cuadro resumen proceso de Análisis y Descripción**

<b>PROCESO ANTERIOR</b>	<b>PROCESO MEJORADO</b>	<b>NUMERO DE ACTIVIDAD SIMPLIFICADA DEL PROCESO ANTERIOR</b>
5 Actividades	8Actividades	Hemos retirado al practicante, ya que no es necesario que el este en esta proceso.

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Como se muestra en la tabla, en el diagrama de flujo anterior de Análisis y Descripción, anteriormente se realizaban 5 actividades, con el nuevo modelo hemos retirado al Practicante del proceso de Análisis y Descripción.

**Tabla 21 Cuadro resumen proceso de Capacitación y Desarrollo**

<b>PROCESO ANTERIOR</b>	<b>PROCESO MEJORADO</b>	<b>NUMERO DE ACTIVIDAD SIMPLIFICADA DEL PROCESO ANTERIOR</b>
0 Actividades	7 Actividades	Hemos creado un nuevo proceso dentro del área de Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Como se muestra en la tabla 11, no teníamos un diagrama de flujo definido, por lo tanto, hemos creado un diagrama nuevo y con 7 actividades.

**Tabla 22 Cuadro resumen proceso de Evaluación de Desempeño**

<b>PROCESO ANTERIOR</b>	<b>PROCESO MEJORADO</b>	<b>NUMERO DE ACTIVIDAD SIMPLIFICADA DEL PROCESO ANTERIOR</b>
4 Actividades	5 Actividades	5 Queremos lanzar un nuevo programa de evaluación

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Como se muestra en la tabla 12, en el diagrama de flujo anterior podemos observar que las evaluaciones lo hacían una personal de la empresa pero con indicadores confusos, por lo tanto hemos creado un programa de evaluación con indicadores más precisos.

## CAPÍTULO 7: IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

En el presente proyecto de mejora se están proponiendo lo siguiente: Establecer Políticas, establecer procedimientos, diseño de nuevos procesos, establecer indicadores, establecer nuevos formatos para el desarrollo del área de Recursos Humanos, para el logro de los objetivos propuestos.

### 7.1 Gastos en la implementación del proyecto de mejora

A continuación, se detalla los gastos en que se incurrirá con la implementación del presente proyecto de mejora.

#### 7.1.1 Costo de Capacitación al personal

A continuación, en el presente cuadro se detalla los precios y costos de los cursos que deberán realizar los trabajadores del área de Recursos Humanos de acuerdo a la programación de capacitaciones externas:

**Tabla 23 Cuadro de costos totales por capacitaciones externas al personal.**

Institución	Curso/Taller	Duración	Costo S/.	Costo Total S/.
IPAE	Diplomado en Recursos Humanos	6 meses	440.00 mensual	2640.00
EPG - UPC	Reclutamiento y Selección	2 meses	900.00 mensual	1800.00
<b>Costo total S/.:</b>				<b>4440.00</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 24 Cuadro de costos totales asignados al personal.**

N°	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO			RESPONSABLE
		CANTIDAD	P. UNITARIO S/.	TOTAL S/.	
1	Capacitación general	3	1,000.00	3,000.00	Responsable de Recursos Humanos
2	Capacitación específica	3	1,000.00	3,000.00	Responsable de Recursos Humanos
3	Contratación de un Tercero	4	2,5000	10,000.00	Responsable de Recursos Humanos
<b>TOTAL</b>				<b>16,000.00</b>	

- En cuanto a las capacitaciones generales, hace referencia a cursos generales destinados para todos los trabajadores.
- En cuanto a las capacitaciones específicas, hace referencia a las capacitaciones par determinados grupos de trabajadores.
- En contratación al Tercero hace referencia para hacer la evaluación de desempeño a cada área de trabajo.

**Tabla 25 Cuadro de Propuesta de Capacitación**

PROPUESTA DE CAPACITACION	TIEMPO																	RESPONSABES
	MES 1			MES 2				MES 3				MES 4			MES 5			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Capacitacion general	■	■	■															Todas las Areas
Capacitacion especifica																		Area de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 26 Cuadro de tiempo de Contratación de un Tercero**

Contratacion de Tercero	TIEMPO																	RESPONSABES
	MES 1			MES 2				MES 3				MES 4			MES 5			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Estudia cada area	■	■																Area de Recursos Humanos
Mide los Tiempos de cada trabajador				■	■	■												Area de Recursos Humanos
Elaboración de los informes							■	■	■	■								Area de Recursos Humanos
Realiza las pruebas										■								Area de Recursos Humanos
Realiza las Entrevistas											■	■	■					Area de Recursos Humanos
Da recomendaciones a cada trabajador														■	■	■		Area de Recursos Humanos

### 7.3 Cuadro de Implementación

En el presente cuadro, damos a conocer el tiempo de demora y su presupuesto para nuestra propuesta dada:

**Tabla 27 Cuadro de Implementación**

	Tiempo					S/.
	1 mes	2 meses	3 meses	4 meses	5 meses	
Gestionar Aprobacion Gerencia						
Contratar a 3ro						10,000
Capacitacion						6,000
Determinar Plan de Propuesta Validado						16,000

### 7.5. Calendario de actividades y recursos para formular la propuesta

En el presente calendario Gantt se incluyeron todas las fases del estudio de método de trabajo con sus respectivas actividades, en donde se especifica, también, los recursos materiales y el costo de horas-hombre. La implementación de la propuesta de mejora a los procesos de recursos humanos durará 5 meses y tendrá un costo total de S/ 1273.10.

CALENDARIO DE ACTIVIDADES Y RECURSOS																									
NOMBRE DE LA TAREA	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MATERIALES	HUMANOS	COSTOS		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			HORAS	SOSTO * hr/	COSTO
<b>1era Fase: Seleccionar</b>																				<b>Computadora</b>			<b>\$f. 160,00</b>		
Proceso de Descripción de Puestos																				Útiles de Oficina	Gerencia de Adm.	2	\$f. 20,00	\$f. 40,00	
Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal																				Útiles de Oficina	Gerencia de Adm.	2	\$f. 20,00	\$f. 40,00	
Proceso de Evaluación de Desempeño																				Útiles de Oficina	Gerencia de Adm.	2	\$f. 20,00	\$f. 40,00	
Proceso de Capacitación																				Útiles de Oficina	Gerencia de Adm.	2	\$f. 20,00	\$f. 40,00	
<b>2da Fase: Registrar</b>																				<b>Computadora</b>			<b>\$f. 484,05</b>		
Observación Directa																				Útiles de Oficina	Responsable de Recursos Humanos	3	\$f. 23,05	\$f. 63,15	
Entrevista al Personal																				Útiles de Oficina	Responsable de Recursos Humanos	2	\$f. 23,05	\$f. 46,10	
Reuniones																				Útiles de Oficina	Responsable de Recursos Humanos	2	\$f. 23,05	\$f. 46,10	
Documentar Información																				Computadora	Responsable de Recursos Humanos	5	\$f. 23,05	\$f. 115,25	
Graficar Proceso de Descripción de Puestos																				Computadora/Impresora	Responsable de Recursos Humanos	2	\$f. 23,05	\$f. 46,10	
Graficar Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal																				Computadora/Impresora	Responsable de Recursos Humanos	3	\$f. 23,05	\$f. 63,15	
Graficar Proceso de Evaluación de Desempeño																				Computadora/Impresora	Responsable de Recursos Humanos	2	\$f. 23,05	\$f. 46,10	
Graficar Proceso de Capacitación																				Computadora/Impresora	Responsable de Recursos Humanos	2	\$f. 23,05	\$f. 46,10	
<b>3era Fase: Examinar</b>																				<b>Computadora</b>			<b>\$f. 86,00</b>		
Análisis Profundizado de Todos los Procesos																				Útiles de Oficina	Gerencia de Adm. y Cont.	4	\$f. 21,50	\$f. 86,00	
<b>4ta Fase: Establecer</b>																				<b>Computadora</b>			<b>\$f. 340,00</b>		
Lluvia de Ideas con Gerencia																				Útiles de Oficina	Gerencia de Adm. y Cont.	2	\$f. 20,00	\$f. 40,00	
Establecer Nuevos Procedimientos de los Procesos																				Computadora	Gerencia de Adm. y Cont.	7	\$f. 20,00	\$f. 140,00	
Establecer Nuevos Indicadores de los Procesos																				Computadora	Gerencia de Adm. y Cont.	4	\$f. 20,00	\$f. 80,00	
Establecer Nuevos Formatos																				Computadora	Gerencia de Adm. y Cont.	4	\$f. 20,00	\$f. 80,00	
<b>5ta Fase: Evaluar</b>																				<b>COMPUTADORA</b>					
<b>6ta Fase: Definir</b>																				<b>COMPUTADORA</b>			<b>\$f. 203,05</b>		
Definir Nuevos Procedimientos de los Procesos																				Computadora	Gerencia de Adm. y Cont.	2	\$f. 20,00	\$f. 40,00	
Definir Nuevos Formatos																				Computadora	Gerencia de Adm. y Cont.	2	\$f. 20,00	\$f. 40,00	
Elaboración del MOF																				Útiles de Oficina/Computadora	Responsable de Recursos Humanos	1	\$f. 23,05	\$f. 23,05	
Definir Nuevos Indicadores de Medición																				Computadora	Gerencia de Adm. y Cont.	2	\$f. 20,00	\$f. 40,00	
Definir Plan de Capacitaciones																				Computadora	Gerencia de Adm. y Cont.	3	\$f. 20,00	\$f. 60,00	
<b>7ma Fase: Implantar</b>																							<b>\$f. 0,00</b>		
<b>8va Fase: Controlar</b>																							<b>\$f. 0,00</b>		
<b>TOTAL</b>																							<b>\$f. 1.273,10</b>		

Figura 29. Gantt Calendario de Actividades y recursos para formular la propuesta  
Fuente: Elaboración propia, 2018

## **CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **8.1 Conclusiones**

- Se ha procedido a describir los procesos actuales del área de Recursos Humanos de la empresa Vitivinícola SAC, hemos encontrado actividades innecesarias propias del desorden. No existe procedimiento establecido para evaluar cada proceso con sus respectivos indicadores. Los procedimientos son 60% manuales, no tienen su MOF actualizados, el personal responsable de cada área desconoce sus funciones no cuenta con las capacidades requeridas para el desempeño de sus actividades.
- Se ha procedido a identificar oportunidades referidas al aspecto técnico con la presente propuesta se evitará duplicidad de funciones, para documentar los procesos mejorados se está estableciendo formatos necesarios a fin de controlar, sustentar, garantizar y gestionar los procesos del área de Recursos Humanos acordes a las necesidades de la empresa.
- Se ha podido evidenciar que no se contaban con indicadores actualizados por lo que se hace dificultoso realizar el seguimiento, control, monitoreo de las actividades.
- Esta propuesta de mejora ayuda a la identificación de necesidades y habilidades, también se evitara realizar la doble función ya que se estandarizaran para así poder mejorar los tiempos de cada proceso.

## 8.2 Recomendaciones

- Reuniones periódicas con todos los trabajadores para identificar las nuevas necesidades y oportunidades de mejora, esto es necesario ya que así, la empresa mejorara en los planes y programas de capacitación. La mejora de las debilidades de los trabajadores aumentara la calidad o eficiencia del servicio de la empresa.
- Utilizar los formatos nuevos como: Formato de evaluación de eficacia del MOF, Formato de ficha personal, Formato de ficha psicológica, Formato de encuesta de Evaluación de desempeño, Formato de asistencia a las Capacitaciones.
- Realizar el cálculo de los indicadores mensualmente, para identificar las mejorías de la empresa.
- Aplicar el presente estudio a otras áreas de la empresa Vitivinícola S.A.C. y que sirva de base para otros procesos internos de la organización a efectos de una mejora continua.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ 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.
- ✓ 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
- ✓ ZAMBRANO.S.H (2009) Estudio de caso para la empresa Panalpina(tesis de comercialización) Instituto Politecnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Tepepan,Mexico D.F.
- ✓ RÍOS CALDERÓN (2013) 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.
- ✓ BEDOYA SÁNCHEZ (2016) en su tesis titulada “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”, trabajo realizado para optar el grado académico Magister en gestión empresarial de la universidad nacional mayor de San Marcos.



# **ANEXOS**

## 1 Anexo 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: _____
Responsable:	Nota Teórica	Nota Practica	_____
			_____

## 2 Anexo Formato Ficha de Personal (Postulantes)

### 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 Pensionario: \_\_\_\_\_

### 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: \_\_\_\_\_

### 3Anexo Formato de Asistencia de Capacitaciones

<b>LOGO DE LA EMPRESA</b>	<b>REGISTRO DE ASISTENCIA</b>																																																																																
<p>1. CAPACITACION INTERNA <input type="radio"/> Completar solamente el ítem 4</p> <p>2. CAPACITACION EXTERNA <input type="radio"/> Completar los ítems 3 y 4</p> <p>3. DATOS DE LA EMPRESA A CAPACITAR</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">RAZÓN SOCIAL</td> <td style="width: 25%;">R.U.C.</td> <td style="width: 25%;">DIRECCIÓN</td> <td style="width: 25%;">ACT. ECONOMICA</td> <td style="width: 20%;">N° TRABAJADORES</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <p>4. CLASIFICACIÓN:</p> <p>Marcad con una X:</p> <p>Inducción <input type="radio"/>    Capacitación SST <input type="radio"/>    Capacitación Tarea Especifica. <input type="radio"/>    Entrenamiento <input type="radio"/></p> <p>Simulacro <input type="radio"/>    Otros <input type="radio"/>    Especifique: _____</p> <p>Area / Proyecto / Laboratorio: _____</p> <p>Tema: _____</p> <p>Nombre del Capacitador: _____</p> <p>Fecha: _____</p> <p>Hora: _____</p> <p>Duración: _____</p>		RAZÓN SOCIAL	R.U.C.	DIRECCIÓN	ACT. ECONOMICA	N° TRABAJADORES																																																																											
RAZÓN SOCIAL	R.U.C.	DIRECCIÓN	ACT. ECONOMICA	N° TRABAJADORES																																																																													
<p>DATOS DE LOS ASISTENTES:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">Nro.</th> <th style="width: 45%;">NOMBRES Y APELLIDOS</th> <th style="width: 15%;">DNI</th> <th style="width: 15%;">AREA</th> <th style="width: 20%;">FIRMA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>2</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>3</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>4</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>5</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>6</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>7</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>8</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>9</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>10</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>11</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>12</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>13</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>14</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>15</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> <p>OBSERVACIONES:</p> <p> </p>		Nro.	NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	AREA	FIRMA	1					2					3					4					5					6					7					8					9					10					11					12					13					14					15				
Nro.	NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	AREA	FIRMA																																																																													
1																																																																																	
2																																																																																	
3																																																																																	
4																																																																																	
5																																																																																	
6																																																																																	
7																																																																																	
8																																																																																	
9																																																																																	
10																																																																																	
11																																																																																	
12																																																																																	
13																																																																																	
14																																																																																	
15																																																																																	
<p>RESPONSABLE DEL REGISTRO</p> <p>Nombre: _____</p> <p>Cargo: _____</p> <p>Fecha: _____</p> <p>Firma: _____</p>																																																																																	

## 4 Anexo Pruebas Psicometricas



MENÚ

Asistencia Técnica

CREAR EXPEDIENTE

Datos Personales

Complementarios

Los campos marcados con \* son obligatorios

\* Documento de Identidad: [¿Qué es esto?](#)

\* Nombre:

\* Apellido Paterno:

Apellido Materno:

\* Fecha de Nacimiento: Día  Mes  Año

\* Género:  Masculino  Femenino

\* Estado Civil:

Puesto:

\* Grado de Estudios:

Especialidad:

## 5 Anexo Formato de Encuesta de Eficiencia del MOF

<b>LOGO DE LA EMPRESA</b>	<b>EVALUACIÓN DE EFICACIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>
---------------------------	----------------------------------------------------------------------

Supervisor:	Cargo:
Fecha de Evaluación:	

Según su perspectiva, marcar con un "X" la respuesta que considere:

CRITERIOS	1	2	3	4
Según su perspectiva, ¿Fue simple para el colaborador poner en práctica lo especificado en el MOF?				
¿Considera que las funciones descritas en el MOF aportaron en la mejora de desempeño de su colaborador?				
¿Considera que la actitud del colaborador cambió a consecuencia de su descripción de puesto en el MOF?				
Califique el servicio brindado por el colaborador en cada función que se le asignó.				
<b>Total</b>				

*0= NADA/1=POCO/2=REGULAR/3=MUCHO/4=BASTANTE*

BAJO	2 o menos
PROMEDIO	2.10 – 2.40
ALTO	2.50 – 2.80
MUY ALTO	2.90 – 3.20

## 6 Anexo Encuesta de Clima Laboral

### ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Lea cuidadosamente y responda la encuesta sobre las condiciones de trabajo de la empresa

1) ¿Durante los últimos meses como percibe el ambiente laboral en el taller?

Excelente \_\_\_\_\_

Muy Buenas \_\_\_\_\_

Bueno \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Malo \_\_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

2) ¿La Administración se preocupa de que Ud., entienda bien las propuestas?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

## 7 Anexo 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.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN				
	1 Nada	2 Poco	3 Regular	4 Mucho	5 Bastante
Considera que el contenido de la capacitación tiene relación con el trabajo que realiza					
Considera que los conocimientos recibidos han contribuido a mejorar su desempeño laboral					
Ha puesto en práctica los conocimientos recibidos					
Considera que su actitud o conducta ha cambiado como consecuencia de su asistencia a la capacitación.					
<b>Sub Total</b>	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>				

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

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN				
	1 Nada	2 Poco	3 Regular	4 Mucho	5 Bastante
Considera que los contenidos brindados en la capacitación tienen relación con el trabajo que realiza su colaborador.					
Considera que los conocimientos brindados en la capacitación han aportado en la mejora del desempeño de su colaborador					
Considera que le fue fácil a su colaborador poner en práctica lo aprendido en la capacitación					
Considera que su colaborador en su actitud o conducta ha cambiado como consecuencia de su asistencia a la capacitación					
<b>Sub Total</b>	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>				