

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
Facultad de Ingeniería Administrativa e Ingeniería Industrial
CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



“PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN PARA AUMENTAR
LA PRODUCTIVIDAD DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO
REGIONAL DEL CALLAO, PARA EL AÑO 2021”

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE INGENIERO
INDUSTRIAL

AUTOR:

FREYDE FRANCISCO BENAVIDES CHAMBI

ASESOR:

ROGGER ORLANDO LUJÁN RUIZ

LIMA - PERÚ

2021

Dedicatoria

Dedico la presente tesis a mis padres.
Seguir su ejemplo es mi norte.

Agradecimiento

A mi Alma Mater, la universidad Inca Garcilaso de la Vega.

A los docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial.

Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional titulado “Propuesta de mejora en los procesos de gestión para aumentar la productividad de la oficina de recursos humanos del gobierno regional del callao, para el año 2021” tiene como objetivo mejorar los procesos de la Oficina de Recursos Humanos del GORE Callao con el objetivo de reclutar, seleccionar y capacitar de la mejor manera al personal que se incorpora a la institución.

Actualmente no existen procesos bien definidos, el MOF y ROF se encuentran desactualizados, no existen TDR estandarizados, el personal de la Oficina no tiene clara sus funciones propias de su trabajo. No se cuenta con un plan de capacitación.

Ante esta problemática, que hace que personas que no cumplen con los perfiles trabajen en el GORE Callao, se plantea diseñar una propuesta de mejora y estandarización de los procesos para el reclutamiento, selección y capacitación del personal que se va a incorporar al GORE.

El mundo altamente competitivo exige que cada puesto sea cubierto con el mejor postulante posible, para garantizar que se brinden los servicios de calidad que la población de la región espera.

La nueva propuesta de mejora de procesos contempla las mejoras prácticas en la administración de una Oficina de Recursos Humanos, esto garantizará la calidad de los servicios de la Oficina y como consecuencia la incorporación de personal calificado al GORE callao.

Palabras Clave: Recursos Humanos, Procesos, Gestión, Competencias, Organización, Personal, OIT.

Abstract

The present work of professional sufficiency entitled "Proposal for improvement in management processes to increase productivity of the human resources office of the regional government of Callao, for the year 2021" aims to improve the processes of the Human Resources Office of the GORE Callao with the objective of recruiting, selecting and training in the best way the personnel that join the institution.

Currently there are no well-defined processes, the MOF and ROF are outdated, there are no standardized TORs, the Office staff is not clear about their own job functions. There is no training plan.

Faced with this problem, which causes people who do not meet the profiles to work in the GORE Callao, it is proposed to design a proposal for the improvement and standardization of the processes for the recruitment, selection and training of the personnel that are going to be incorporated into the GORE.

The highly competitive world demands that each position be filled with the best possible applicant, to guarantee that the quality services that the population of the region expects are provided.

The new process improvement proposal contemplates practical improvements in the administration of a Human Resources Office, this will guarantee the quality of the Office's services and consequently the incorporation of qualified personnel to the GORE Callao.

Tabla de Contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Introducción.....	1
Capítulo I: Generalidades de la empresa.....	2
1.1 Datos generales.....	2
1.2 Nombre de la empresa.....	2
1.3 Ubicación de la empresa.....	3
1.4 Giro de la empresa.....	4
1.5 Tamaño del GORE.....	5
1.6 Breve reseña histórica del GORE.....	6
1.7 Organigrama del GORE.....	8
1.8 Misión, visión y políticas del GORE.....	9
1.8.1 Misión.....	9
1.8.2 Visión.....	9
1.9 Productos y clientes.....	10
1.9.1 Productos.....	10
1.9.2 Clientes.....	10
Capítulo II: El problema de investigación.....	11

2.1	Descripción de la realidad problemática.....	11
2.1.1	Oficina de Recursos Humano del GORE.....	11
2.1.2	Descripción del problema	13
2.2	Formulación del problema	20
2.2.1	Problema general	20
2.2.2	Problemas específicos.....	20
2.3	Objetivo general y objetivos específicos	20
2.3.1	Objetivo general.....	20
2.3.2	Objetivos específicos	21
2.4	Delimitación del estudio	21
2.5	Justificación e importancia de la investigación.....	21
2.5.1	Justificación de la investigación	21
2.5.2	Importancia de la investigación	23
2.6	Alcance y limitaciones.....	23
2.6.1	Alcance	23
2.6.2	Limitaciones.....	24
Capítulo III: Marco teórico		25
3.1	Bases teóricas.....	25
3.1.1	Administración del Potencial Humano	25
3.1.2	Modelo Integrado de Administración del Potencial Humano.....	26
3.1.3	Proceso.....	37
3.1.4	Estudio del Trabajo.....	37

	viii
3.1.5 Indicadores de gestión.....	38
3.2 Investigaciones	38
3.3 Marco conceptual.....	44
Capítulo IV: Metodología.....	47
4.1 Tipo y nivel de la investigación.....	47
4.1.1 Tipo de la investigación	47
4.1.2 Nivel de la investigación.....	47
4.2 Población y muestra.....	48
4.2.1 Población.....	48
4.2.2 Muestra	48
4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
4.3.1 Técnicas	48
4.3.2 Instrumentos.....	49
4.4 Procesamiento de datos.....	50
Capítulo V: Análisis crítico y planteamiento de alternativas.....	52
5.1 Metodología Lean Six Sigma	52
5.1.1 Ventajas.....	52
5.1.2 Desventajas	52
5.2 Outsourcing: Tercerización	53
5.2.1 Ventajas.....	53
5.2.2 Desventajas	53
5.3 Mejora de Procesos.....	54

5.3.1	Ventajas	ix
	5.3.1 Ventajas	54
Capítulo VI: Prueba de diseño		55
6.1	Justificación de la propuesta elegida	55
6.2	Desarrollo de la propuesta	56
6.2.1.	Fase 1: Seleccionar	56
6.2.2.	Fase 2: Registrar	56
6.2.3.	Fase 3: Examinar.....	70
6.2.4.	Fase 4: Establecer – Fase 5: Evaluar.....	72
6.2.5.	Fase 6: Definir.....	73
6.3	Implementación de las acciones de mejora	76
6.3.1.	Mejora de los procesos del departamento de Recursos Humanos	76
6.3.2.	Manual de organización y funciones propuestos	92
6.3.3.	Predictores de selección.....	99
6.3.4.	Plan de evaluación de desempeño.....	102
6.3.5.	Capacitación sobre los procesos propuestos	109
Capítulo VII: Implementación de la Propuesta.....		110
7.1	Propuesta económica de la implementación.....	110
7.2	Calendario de actividades y recursos.....	111
Capítulo VIII: Conclusiones y recomendaciones		112
8.1	Conclusiones.....	112
8.2	Recomendaciones	113
Referencias bibliográficas.....		114

Lista de tablas

Tabla 1: Distribución del personal de la Oficina de RR. HH	12
Tabla 2: Descripción de actividades del Proceso Actual de Reclutamiento, Selección y Habilitación de Personal.	61
Tabla 3: Tiempos del Proceso Actual de Reclutamiento, Selección y Habilitación de Personal .	63
Tabla 4: Descripción de actividades del Proceso Actual de Diseño de Puestos	66
Tabla 5: Descripción de actividades del proceso actual de Capacitaciones.....	69
Tabla 6: Descripción de actividades del Proceso Propuesto de R&S	78
Tabla 7: Tiempos del Proceso Propuesto de R&S de Personal.....	80
Tabla 8: Descripción de Actividades del Proceso Propuesto de Habilitación de Personal.....	82
Tabla 9: Tiempos del Proceso Propuesto de Habilitación de Personal.....	83
Tabla 10: Tiempos del Proceso Propuesto de Reclutamiento, Selección y Habilitación de Personal.....	84
Tabla 11: Descripción de actividades del Proceso Propuesto de Diseño de Puestos.....	86
Tabla 12: Descripción de actividades del Proceso Propuesto de Evaluación del Desempeño.	88
Tabla 13: Descripción de actividades del Proceso Propuesto de Capacitación y Desarrollo	91
Tabla 14: Predictores de Selección – Nivel Gerencial.....	100
Tabla 15: Predictores de Selección – Nivel Mandos Medios	101
Tabla 16: Predictores de Selección – Nivel Técnico - Operativo.....	102
Tabla 17: Capacitación Interna al Personal sobre Nuevos Procesos del área.....	109
Tabla 18: Costo de Implementación de la Propuesta.....	110

Lista de figuras

Figura 1: Logotipo del GORE Callao	3
Figura 2: Ubicación del GORE Callao	3
Figura 3: Organigrama de la Oficina de RRHH	12
Figura 4: Diagrama causa – efecto.....	19
Figura 5: Modelo integrado de administración de potencial humano.....	36
Figura 6: Diagrama de Flujo Actual de Reclutamiento, Selección y Habilitación.....	60
Figura 7: Diagrama de Flujo del Proceso Actual de Diseño Organizacional y de Puestos	65
Figura 8: Diagrama de Flujo del proceso actual de Capacitaciones	68
Figura 9: Diagrama de Flujo del Proceso Propuesto de R&S de Personal	77
Figura 10: Diagrama de Flujo del Proceso Propuesto de Habilitación de Personal	81
Figura 11: Diagrama de Flujo del Proceso Propuesto de Diseño Organizacional y de Puestos ...	85
Figura 12: Diagrama de Flujo del Proceso Propuesto de Evaluación de Desempeño	87
Figura 13: Diagrama de Flujo del Proceso Propuesto de Capacitación y Desarrollo.....	90
Figura 14: MOF jefe de RR. HH.....	93
Figura 15: MOF Asistente de R&S.....	95
Figura 16: MOF Supervisor de Obras.....	97
Figura 17: MOF Ayudante General	98
Figura 18: Presentación plan de capacitación GORE Callao.....	103
Figura 19: Plan de capacitación GORE Callao 1	104
Figura 20: Plan de capacitación GORE Callao 2.....	105

Figura 21: Plan de capacitación GORE Callao 3.....	106
Figura 22: Formato de evaluación desempeño	107
Figura 23: Formato de Resultados de Evaluación del Desempeño.....	108
Figura 24: Calendario de actividades.....	111

Introducción

El trabajo consta de 8 capítulos en el que se desarrollará la propuesta de mejora que nos permitirá una adecuada gestión del área a través de la mejora en sus procesos.

En el capítulo 1, se presenta las generalidades de la empresa tales como razón social, misión, visión, valores, organigrama, entre otros aspectos generales de la organización estudiada.

En el capítulo 2, se describe el diagnóstico actual del GORE Callao, en base a esto se define la formulación del problema, los objetivos, así como también la justificación, los alcances y limitaciones del proyecto.

En el capítulo 3, se presenta el marco teórico conformada por las bases teóricas y los antecedentes nacionales e internacionales que permitieron la realización del presente trabajo.

En los capítulos 4 y 5, describe la metodología de la investigación así como también el análisis crítico y sustento por la cual fue escogida para su aplicación.

En los capítulos 6 y 7, se presenta la justificación de la metodología a partir del desarrollo e implementación de la propuesta.

Finalmente en el capítulo 8, se exponen las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas

Capítulo I: Generalidades de la empresa

1.1 Datos generales

El Gobierno Regional del Callao es una institución del estado peruano que se encarga de las instituciones públicas de la Provincia Constitucional de Callao, goza de autonomía política, económica y administrativa para los asuntos de su competencia, en el marco de un Estado unitario y descentralizado. Se componen de dos órganos: un Consejo Regional y un Gobernador Regional.

Tiene como función principal organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo con sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas en el marco de las políticas nacionales y sectoriales para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región.

Para efectos del presente trabajo de suficiencia profesional cuando nos referiremos al Gobierno Regional del Callao lo llamaremos por su nombre abreviado: GORE Callao.

1.2 Nombre de la empresa

Nombre de la institución: Gobierno Regional del Callao.

Nombre abreviado: GORE Callao

Dirección principal: avenida Elmer Faucett 3970 Callao.

RUC: 20505703554

Logotipo del GORE Callao:



Figura 1: Logotipo del GORE Callao

Fuente: GORE Callao

1.3 Ubicación de la empresa

El GORE del Callao tiene su sede principal en la avenida Elmer Faucett 3970 Callao. Asimismo, tiene una diversidad de locales en toda la provincia constitucional. A continuación mostramos la ubicación exacta de la sede principal donde se encuentra la Oficina de Recursos Humanos.

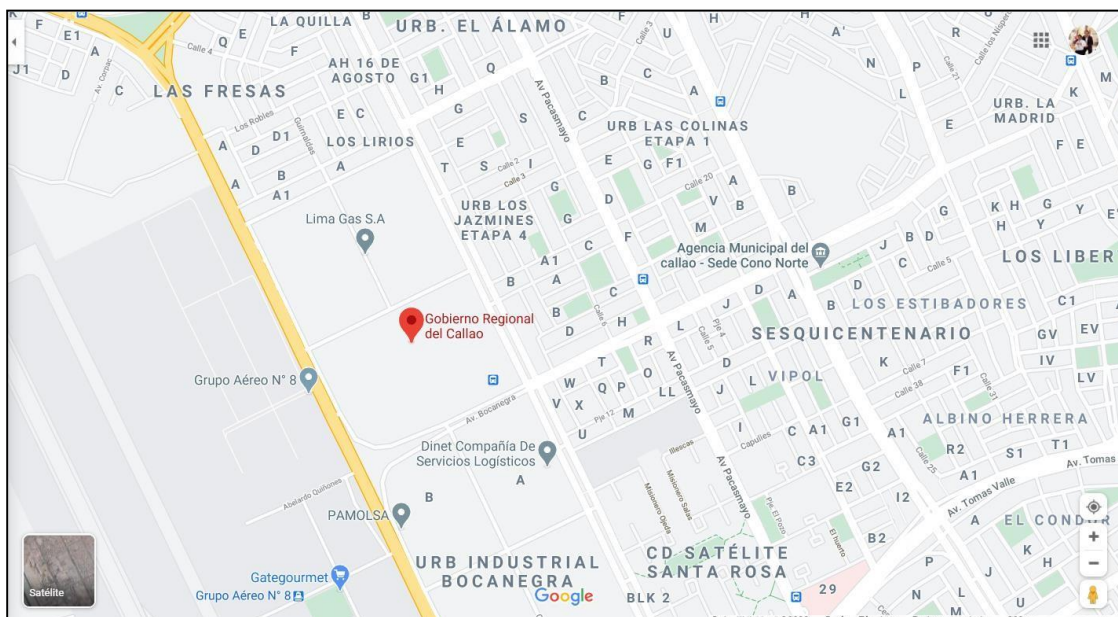


Figura 2: Ubicación del GORE Callao

Fuente: Google Maps

1.4 Giro de la empresa

El GORE Callao tiene como actividad y finalidad primordial fomentar el desarrollo regional, promoviendo la inversión pública y privada, así como el empleo. Su misión es organizar y conducir la gestión pública regional, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo de la región. Administra los servicios públicos en general dentro de su territorio, la Provincia Constitucional del Callao. El GORE Callao cuenta dentro de su territorio con seis distritos: La Punta, Callao centro, La Perla, Bellavista, Carmen de la Legua y Ventanilla; con los cuales tiene que coordinar las acciones propias de sus funciones.

Dentro de sus competencias podemos enumerar:

- a. Planificar el desarrollo de su región y ejecutar los programas socioeconómicos correspondientes, de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo.
- b. Formular y aprobar el Plan de Desarrollo Concertado con las municipalidades y la sociedad civil de su región.
- c. Aprobar su organización interna y presupuesto de acuerdo con la Ley de Gestión Presupuestaria del Estado y las Leyes Anuales de Presupuesto.
- d. Promover y ejecutar las inversiones públicas regionales en proyectos de infraestructura vial, energética, de comunicaciones y de servicios básicos.
- e. Diseñar y ejecutar programas regionales de cuencas, corredores económicos y de ciudades intermedias.
- f. Promover la formación de empresas y corporaciones regionales.

- g. Facilitar la apertura a los mercados internacionales para la agricultura, agroindustria, artesanía, actividad forestal y otros sectores productivos.
- h. Desarrollar circuitos turísticos.
- i. Concretar acuerdos con otras regiones fomentando el desarrollo económico, social y ambiental.
- j. Administrar y adjudicar los terrenos urbanos y eriazos de propiedad del Estado, con excepción de los terrenos municipales.
- k. Organizar y aprobar los expedientes técnicos sobre acciones de demarcación territorial en su jurisdicción.
- l. Promover la modernización de la pequeña y mediana empresa regional.
- m. Dictar normas sobre los asuntos y materias de su responsabilidad, proponiendo las iniciativas legislativas correspondientes.
- n. Promover el uso sostenible de los recursos forestales y de biodiversidad.

1.5 Tamaño del GORE

Si tuviéramos que situar al GORE Callao dentro del tamaño de una organización, tendríamos que decir que se encuentra dentro de la categoría de gran empresa. Cuenta con más de dos mil trabajadores distribuidos en las diferentes unidades y proyectos que administra y ejecuta.

El GORE callao tiene una organización institucional vigente desde 26 de enero del 2018 aprobado por Ordenanza Regional N° 001 del 26 de enero de 2018.

1.6 Breve reseña histórica del GORE

El 8 de noviembre del año 2002, el Congreso del Perú aprobó la Ley orgánica de Gobiernos Regionales (Ley N° 27867). El 16 de noviembre del mismo año el presidente de la República promulgó la ley, siendo publicada en el diario oficial *El Peruano* el 18 del mismo mes.

Los gobiernos regionales tienen como finalidad primordial fomentar el desarrollo regional, promoviendo la inversión pública y privada, así como el empleo. Su misión es organizar y conducir la gestión pública regional, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo de la región.

Los gobiernos regionales están constituidos por:

El Consejo Regional (órgano normativo y fiscalizador), está integrado por:

- El Presidente Regional, desde 2015 se les nombra «gobernador»
- El Vicepresidente Regional, «teniente gobernador» desde 2015

Los Consejeros Regionales de las provincias de cada región y cada departamento, con un mínimo de 7 y un máximo de 25. Son elegidos por voto directo por un periodo de 4 años.

El Consejo Regional cuenta con una Secretaría Regional que se encargará de ordenar su trabajo y hacer cumplir sus funciones. (Art. 18°)

La Gobernación Regional, órgano ejecutivo, está integrado por el Presidente Regional y las Gerencias Regionales, las mismas que son dirigidas y coordinadas por una Gerencia General (Arts. 11° y 12°).

El Gobernador Regional juntamente con el vicepresidente es elegido por voto directo por un periodo de 4 años. El Presidente Regional desempeña su cargo de manera exclusiva, teniendo como única excepción la función docente (Art. 20º).

Se constituirán 5 Gerencias Regionales:

1. Desarrollo económico,
2. Desarrollo social,
3. Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial,
4. Infraestructura.
5. Recursos Naturales y gestión del medio ambiente. (Art. 29)

1.7 Organigrama del GORE

A continuación mostramos en organigrama general:

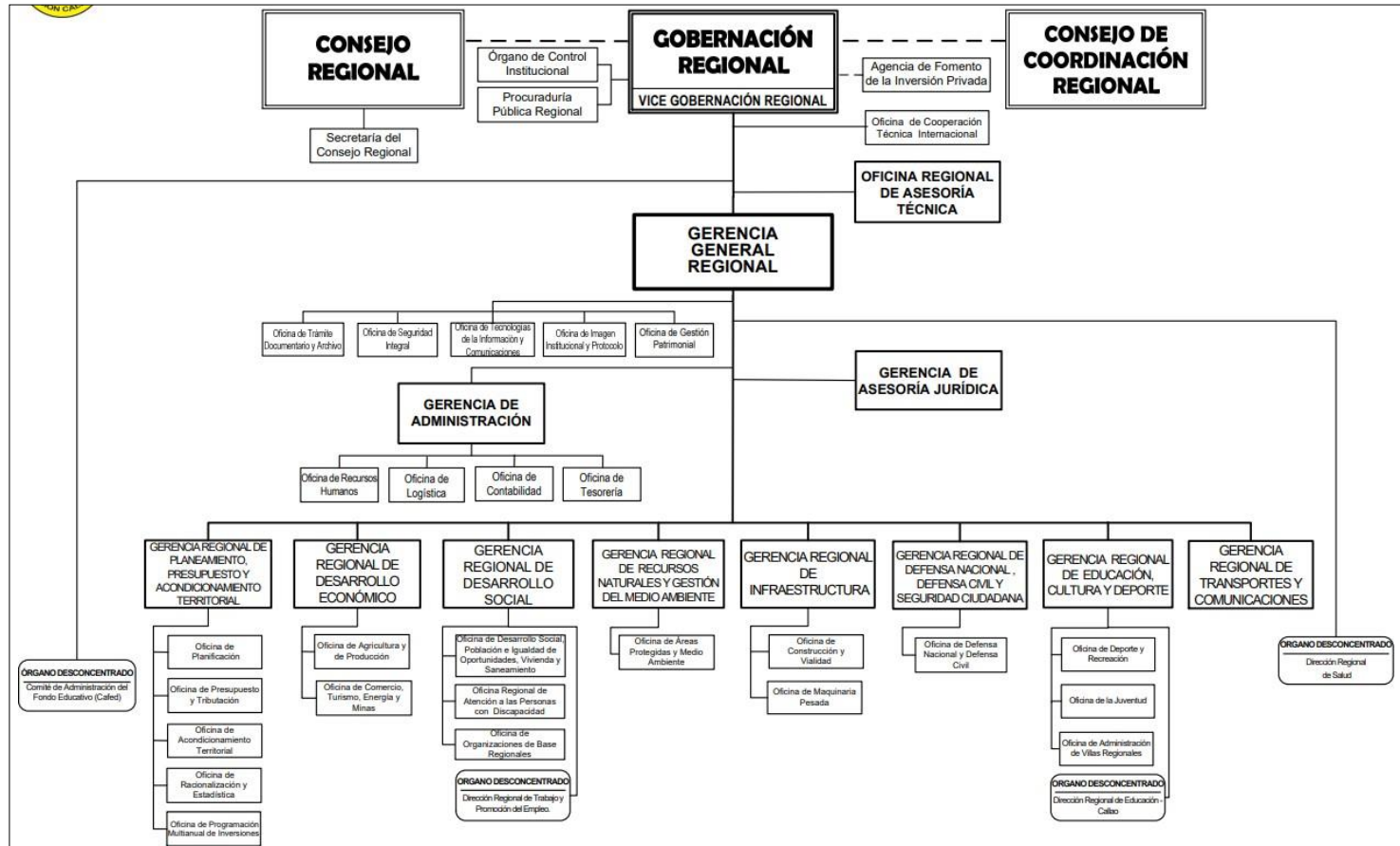


Figura 3: Organigrama del GORE Callao
Fuente: GORE del Callao

1.8 Misión, visión y políticas del GORE

1.8.1 Misión

Según nuestra página web nuestra misión es “Organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo con sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas en el marco de las políticas nacionales y sectoriales para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región”

1.8.2 Visión

Constituye el futuro que puede ser alcanzado en un horizonte determinado, que se construye en función de las políticas y de las prioridades institucionales, y se administra en base a los objetivos estratégicos. La Visión del Gobierno Regional de la Provincia Constitucional del Callao es:

“La Región Callao, centro estratégico de interconexión del Perú, ha logrado un desarrollo humano armónico y equilibrado con identidad regional y conciencia ambiental, se brindan servicios públicos y privados eficientes que cubren a toda población. Es territorialmente ordenada, segura, saludable y ha reducido los niveles de riesgo y vulnerabilidad.

Es un nodo de servicios portuarios, aeroportuarios y logísticos de vanguardia en el Pacífico, potenciando el comercio internacional. Ha alcanzado un desarrollo industrial competitivo, ecoeficiente y socialmente responsable, articulando a las grandes, medianas, pequeñas y microempresas, generando empleos dignos para la población chalaca.

Presenta una oferta cultural, recreacional y turística con estándares de calidad.

La región ha alcanzado altos niveles de gobernabilidad basada en valores, principios éticos, participación ciudadana, transparencia, equidad e inclusión social.”

1.9 Productos y clientes

1.9.1 Productos

El GORE Callao fomenta el desarrollo regional, promoviendo la inversión pública y privada, así como el empleo.

1.9.2 Clientes

Los clientes del GORE Callao son principalmente todos los pobladores y empresas de la Región Callao.

Capítulo II: El problema de investigación

2.1 Descripción de la realidad problemática

2.1.1 Oficina de Recursos Humano del GORE

La Oficina de Recursos Humanos del GORE Callao, es el área encargada de los procesos de reclutamiento y selección de personal, capacitación y compensaciones. Es decir que bajo su responsabilidad se encuentra la contratación del personal calificado para todo el GORE Callao y para los proyectos que ejecuta.

La Oficina de Recursos Humanos se encuentra ubicada en el primer piso del local principal del GORE, cuenta un área física de aproximadamente 250 m².

La Oficina de Recursos Humanos se divide en los siguientes procesos:

- Reclutamiento y Selección de personal – Habilitación de personal
- Capacitación y Desarrollo
- Compensaciones
- Salud Organizacional
- Bienestar Social

El personal que forma parte de la Oficina de RRHH se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1: *Distribución del personal de la Oficina de RR. HH*

IT	Cargo	Cantidad
1	Jefe de Oficina	1
2	Asistente de reclutamiento y selección	5
3	Asistente de capacitación	2
4	Asistente de salud organizacional	2
5	Coordinador de bienestar social	2
6	Asistentes de contratos de compensaciones	3

Fuente: elaboración propia

La organización de la oficina se muestra en el siguiente organigrama de la Oficina.

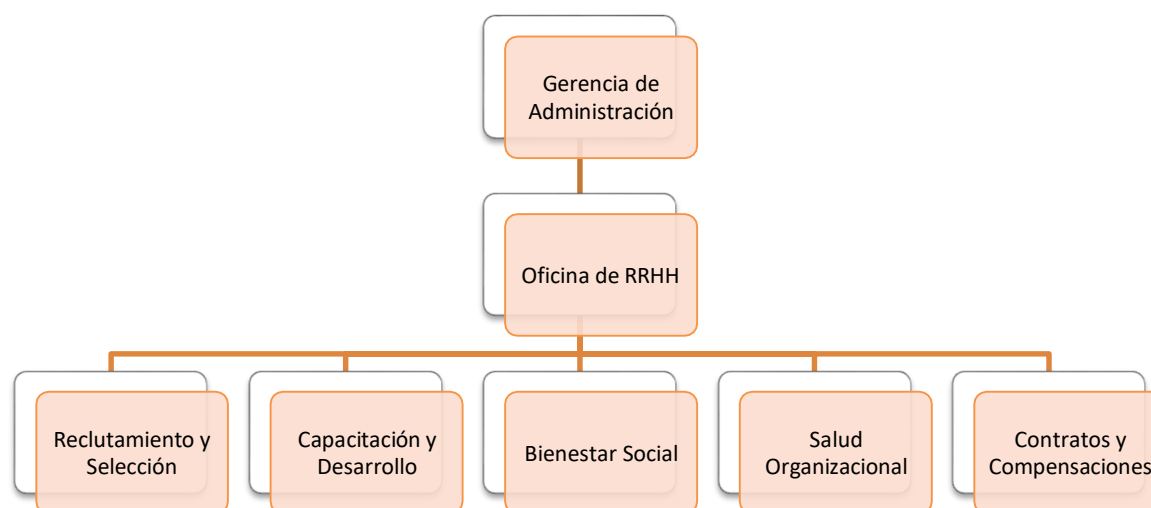


Figura 3: Organigrama de la Oficina de RRHH

Fuente: GORE Callao

2.1.2 Descripción del problema

La nueva administración del GORE Callao se ha impuesto cambiar la imagen que tiene ante la sociedad debido a las pésimas administraciones pasadas. Persigue que la gestión y los servicios que brinda sean de acuerdo con la calidad que los administrados esperan; y es consciente que para lograr tal fin es necesario contar con personal calificado que pueda cubrir las labores para la ejecución de los trabajos de manera que garantice mayores resultados y productividad. Sin embargo, durante mucho tiempo se ha dejado de lado la importancia de la gestión del talento humano.

En referencia a la Oficina de Recursos Humanos esta cumple desarrollando las actividades requeridas por el GORE, pese a ello son limitadas las acciones que buscan promover la eficiencia del talento humano y el buen desempeño en la gestión del área.

La gestión de recursos humanos se viene dando sin tomar en cuenta procesos que garanticen el buen cumplimiento y desempeño del personal.

Se ha detectado que hay personal que no cumple con el perfil requerido para poder cumplir con las funciones de su puesto, esto como consecuencia de la ausencia de manuales de descripción de puestos para ser considerados en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

La inexistencia de estos manuales de perfiles de puesto es una limitante para poder seleccionar al candidato ideal, debido a que al no contar con un documento que nos indique cual es el grado real de los conocimientos, habilidades

y actitudes que el puesto requiera, no se podrá garantizar a un personal que pueda desempeñar con eficiencia sus labores. Asimismo, la falta de definición para la elección de fuentes de reclutamiento según el nivel del personal a reclutar (gerencial, mandos medios, operativo), es una de las causas en las demoras del cumplimiento de los requerimientos en el tiempo deseado por nuestros clientes internos. La ausencia de un proceso establecido para la habilitación de personal es otro factor determinante en la demora de los requerimientos de personal.

El proceso de evaluación y desempeño no es considerado dentro del GORE. De manera que al no evaluar periódicamente al personal no podremos darnos cuenta de las necesidades reales de capacitación de los trabajadores que nos conlleven a la ejecución eficaz de un plan de capacitaciones.

A continuación vamos a realizar un análisis del problema hallado.

2.1.2.1 Síntomas.

Se ha detectado algunas falencias en los procesos de la oficina de RR.HH., esto nos conduce a un estudio de los procesos del área debido a que se presentan las siguientes evidencias:

- Retraso en el cumplimiento de los requerimientos de personal para proyectos
- Alta rotación de personal operativo
- Incremento de reclamos internos

2.1.2.2 Causas.

Se identificaron las causas que originan una deficiente gestión en los procesos de la oficina de Recurso Humanos, siendo estas las siguientes:

A. Reclutamiento, selección de personal y habilitación de personal

Existe una deficiencia en los procesos del reclutamiento y selección por lo que trae como consecuencia también deficiencias en la habilitación del personal, debido a que no se cuenta con un proceso estandarizado para elegir al candidato ideal.

Esto debido a que no se cuenta con la información documentada de las necesidades en los perfiles del puesto y muchas veces se desconoce el grado de competencias que el candidato requiere.

No se tiene bien definidos los canales de reclutamiento de acuerdo con los cargos a ocupar y esto también genera las demoras en el tiempo de respuesta de requerimientos de personal.

En cuanto a la habilitación de personal, existen deficiencias en los procesos debido a que no se establece un orden al momento de habilitar y esto genera retrasos para que el personal pueda ingresar a su área de trabajos y/o a los proyectos.

B. Diseño organizacional y de puestos

En muchos casos el personal desconoce sobre el total de sus funciones, debido a que no se le indicó en sus manuales.

Se desconoce la existencia de manuales de funciones y de puestos, esto hace que existan fallos en el proceso de reclutamiento y selección; y que el personal no se pueda desempeñar de manera eficiente.

C. Evaluación y desempeño

No existe un sistema de evaluación al personal, de manera que se desconoce de herramientas de medición para el desempeño del personal. Tampoco existe un feedback entre los jefes y subordinados.

D. Capacitación de desarrollo

No se conocen las necesidades de capacitación y desarrollo ya que no se evalúa al personal, tampoco se ejecuta el plan anual de capacitaciones.

A partir de los problemas detectados es necesario implementar una propuesta de mejora en los procesos del área a fin de que nos permita solucionar a corto y mediano plazo la deficiencia en la gestión de la Oficina de RR.HH.

2.1.2.3 Diagrama Causa – Efecto (Ishikawa)

Esta herramienta nos permitirá conocer las causas posibles que conllevan a la deficiencia en la gestión de la Oficina de Recursos Humanos del GORE, dado que mediante la clasificación por categorías de los procesos que intervienen en la oficina, podremos analizar las causas que la originan y los efectos que tienen.

Es necesario señalar que esta herramienta se realizó con la colaboración de miembros del equipo de Recursos Humanos.

Las categorías fueron clasificadas de la siguiente manera:

- **Reclutamiento, Selección y Habilitación De Personal:**
 - **Deficiencia en la selección de personal**

No se consideran los predictores necesarios para seleccionar al personal. No se cuenta con perfiles de puestos adecuados.
 - **Falta definir las fuentes de reclutamiento**

No se conocen que fuentes elegir según el tipo de personal a reclutar y esto genera demoras debido a que no se cuenta con el personal adecuado a tiempo.
 - **Deficiencia en la habilitación de personal**

No se cuenta con parámetros definidos ni secuencias a la hora de habilitar al personal.

- **Diseño Organizacional y de puestos:**
 - **Inexistencia de manuales**

No se cuenta con Manual de Organización y Funciones y tampoco Manual de puestos.
 - **Bajo desempeño laboral**

Debido a que el colaborador no conoce sus funciones y desconoce su puesto de trabajo.

- **Evaluación de desempeño:**
 - **Inexistente plan de evaluación**

No se evalúa al personal y no se cuenta con herramientas de medición del desempeño de estos.

- **Capacitación y desarrollo:**

- **Falta de ejecución de Plan de Capacitaciones**

No se identifican las necesidades de capacitación, falta de análisis de puestos, no se motiva al personal en su desarrollo profesional.

A continuación presentamos el diagrama causa-efecto o también conocido como diagrama de Ishikawa:

Diagrama Causa - Efecto

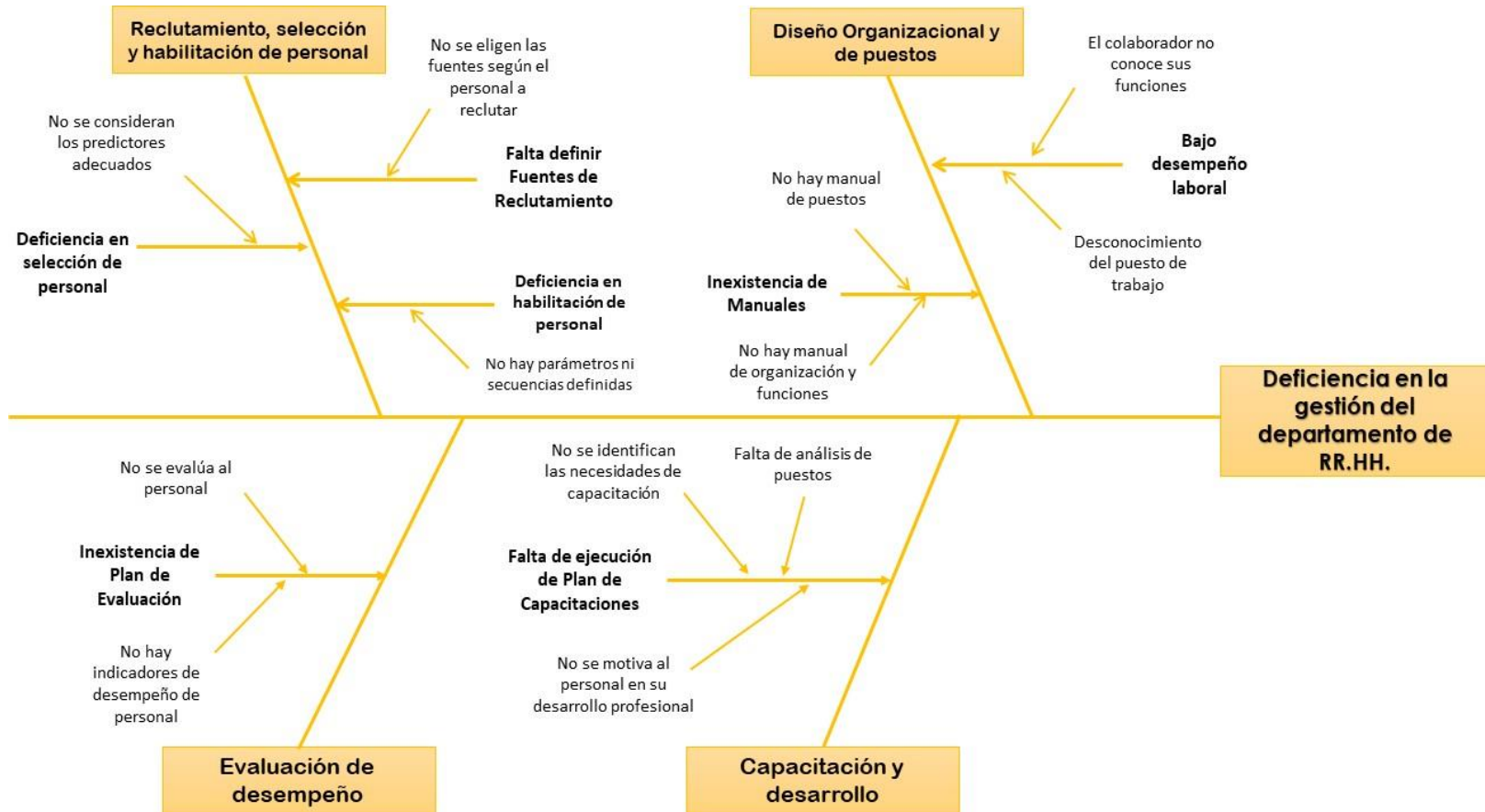


Figura 4: Diagrama causa – efecto

Fuente: Elaboración propia

Por lo explicado podemos concluir que es necesario que se mejore los procesos de la Oficina de Recursos Humanos, puesto que la base de toda organización es su capital humano. Solo un capital humano de calidad puede producir bienes y servicios de calidad.

2.2 Formulación del problema

2.2.1 Problema general

¿En qué medida la propuesta de mejora en los procesos de gestión aumentará la productividad de la oficina de recursos humanos del Gobierno Regional del Callao para el año 2021?

2.2.2 Problemas específicos

- ¿En qué medida la propuesta de mejora en los procesos de gestión aumentará la eficiencia de la oficina de recursos humanos del Gobierno Regional del Callao para el año 2021?
- ¿En qué medida la propuesta de mejora en los procesos de gestión aumentará la eficacia de la oficina de recursos humanos del Gobierno Regional del Callao, para el año 2021?
- ¿En qué medida la propuesta de mejora en los procesos de gestión mejorará el clima laboral de la oficina de recursos humanos del Gobierno Regional del Callao, para el año 2021?

2.3 Objetivo general y objetivos específicos

2.3.1 Objetivo general

Proponer mejoras en los procesos de gestión para aumentar la productividad de la oficina de recursos humanos del Gobierno Regional del Callao, para el año 2021.

2.3.2 Objetivos específicos

- Proponer mejoras en los procesos de gestión para aumentar la eficiencia de la oficina de recursos humanos del Gobierno Regional del Callao, para el año 2021.
- Proponer mejoras en los procesos de gestión para aumentar la eficacia de la oficina de recursos humanos del Gobierno Regional del Callao, para el año 2021.
- Proponer mejoras en los procesos de gestión para mejorar el clima laboral de la oficina de recursos humanos del Gobierno Regional del Callao, para el año 2021.

2.4 Delimitación del estudio

El presente trabajo se desarrollará en el Gobierno Regional del Callao durante los meses de noviembre de 2020 a enero de 2021. Dentro del GORE Callao el área elegida es la Oficina de Recursos humanos que se encuentra dentro de la Gerencia de Administración. (ver organigrama)

2.5 Justificación e importancia de la investigación

2.5.1 Justificación de la investigación

Justificación teórica

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014) señala que “traerá un valor teórico a la investigación que responde las siguientes interrogantes ¿se llenará

algún vacío de conocimiento?, ¿la información que se obtenga puede servir para revisar, desarrollar o apoyar una teoría?” (p.40).

La investigación planteada busca proponer mejoras para aumentar la productividad en los procesos de gestión de la oficina de recursos humanos en el Gobierno Regional del Callao para el año 2021. Se busca la estandarización de los procesos.

Justificación práctica

“Traerá consigo implicancias practicas a la investigación que responde las siguientes interrogantes: ¿Ayudará a resolver algún problema real? ¿tiene implicaciones trascendentales para una amplia gama de problemas prácticos?” (Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P., 2014, p.40).

El presente trabajo de suficiencia profesional contribuirá a mejorar los procesos de gestión de la oficina de recursos humanos del GORE Callao. A partir de los resultados se implementarán las mejoras en la oficina mencionado, logrando mejorar su productividad, que a su vez redunde en la mejor gestión del GORE Callao.

Justificación metodológica

“La utilidad metodológica que traerá la investigación responde las siguientes interrogantes: ¿La investigación puede ayudar a crear un nuevo instrumento para recolectar o analizar datos?, ¿Pueden lograrse con ella mejoras en

la forma de experimentar con una o más variables?” (Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P., 2014, p.40).

El desarrollo de la presente investigación permitirá crear el conocimiento de la forma en que se mejoran los procesos de gestión de una oficina de recursos humanos a fin de lograr mejorar la productividad.

2.5.2 Importancia de la investigación

El presente trabajo busca implementar una propuesta de mejora en los procesos actuales de la oficina de recursos humanos del GORE Callao, a fin de mejorar su gestión y aumentar la productividad.

El presente trabajo persigue optimizar los procesos de personal, eliminando a su vez los procesos o actividades que no generen valor. De esta manera la oficina de recursos humanos intenta asegurar la elección de los mejores candidatos para los diferentes requerimientos del GORE, para colaborar con el logro de los objetivos de la institución.

Asimismo. la aplicación de esta propuesta permitirá brindar un mejor ambiente y mejores condiciones de trabajo de sus colaboradores.

2.6 Alcance y limitaciones

2.6.1 Alcance

En el presente trabajo de suficiencia profesional solo se analizarán los procesos que intervienen en la oficina de recursos humanos. A partir del análisis de la oficina se ha podido determinar las falencias en base a la información e

incidencias que se obtuvieron del levantamiento de información llevado cabo, lo que nos va a permitir plantear la mejora propuesta.

2.6.2 Limitaciones

La propuesta de mejora en los procesos de gestión para aumentar la productividad está dirigida únicamente a la Oficina de recursos humanos del GORE Callao.

Asimismo, tiene las siguientes limitaciones:

Tiempo: tres meses.

Recursos económicos: limitados.

Capítulo III: Marco teórico

3.1 Bases teóricas

3.1.1 Administración del Potencial Humano

La administración del potencial humano es importante para todas las unidades orgánicas de la empresa, ya que mediante sus herramientas podremos evitar reclutar al personal equivocado, evitar tener alta rotación de personal, lograr que el personal se comprometa y fidelice con la organización, entre otros factores importantes.

Según Louffat, E. (2018), define a la administración del potencial humano “como el proceso proactivo de planear, organizar, dirigir y controlar los fundamentos, técnicas, metodologías y/o practicas especializadas de reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, capacitación, carreras y remuneraciones, para desarrollar de forma sinérgica e integrada la salud espiritual, la salud emocional, la salud racional y la salud fisiológica tanto de los trabajadores como de la institución en su conjunto.”

Para Alles, M. (2010), la administración del potencial humano no se refiere a los aspectos administrativos del área sino a “la acción de administrar”, y administrar en su primera acepción: “gobernar, regir, aplicar”. Administración de recursos humanos hace al manejo integral del capital humano, a su gobierno.

Chiavenato (2002), define a la gestión del talento humano en las organizaciones “como la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizaciones e individuales.”

3.1.2 Modelo Integrado de Administración del Potencial Humano

Es importante conocer que la administración del potencial humano está compuesta por categorías o factores que se integran para formar parte de un modelo integrado. Es así como toda organización deberá tener en consideración para un buen cumplimiento eficiente de su talento humano.

Louffat (2018), menciona que este modelo consta de 3 categorías: proceso administrativo, proceso especializado y salud personal/organizacional, las mismas que serán descritas a continuación:

3.1.2.1 Proceso administrativo

Se compone de los elementos básicos y necesarios para desarrollar una administración aplicada al potencial humano: planeación, organización, dirección y control.

Planeación

La planeación es el primer paso del proceso administrativo en el que se plasma los resultados y objetivos que la organización quiere alcanzar.

Reyes, A., consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones

para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Burt K. Scanlan, la define como un sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

Louffat, E. (2018), considera que es el elemento del proceso administrativo que se encarga de determinar lo que la empresa es en la actualidad y lo que desea ser en un futuro (a corto, mediano y/o largo plazo), en cuyo contexto resulta fundamental la administración de sus trabajadores para lograr el objetivo.

La planeación del potencial humano implica la definición de algunos ítems:

La misión: Enunciado general de la empresa que permite identificar tres aspectos; la razón de ser de la institución, el modo en que sus actividades benefician a sus stakeholders y en qué se diferencia de sus competidores.

La visión: Premisa general que permite identificar a futuro los tres aspectos indicados en la misión.

Los objetivos: Propuestas de resultados a conseguir después de un período de operaciones definido por la institución.

La estrategia: Decisión o postura general – sea de sobrevivencia, mantenimiento, crecimiento y/o desarrollo – (Oliveira, 2001:181-185) que adopta cada institución para poder desarrollar sus actividades ante las amenazas y oportunidades del

mercado (entorno), actuando en base a las fortalezas y debilidades propias (interno).

Las políticas: Guías o directrices que coadyuvan a la administración. Éstas sirven como guías que claramente delimitan lo que se puede realizar o no.

Los cronogramas: Instrumentos de planeación que permiten señalar las actividades que se deben realizar para implementar las opciones planificadas, sean estas de carácter estratégico, táctico u operacional.

Los presupuestos: Herramientas financieras que permiten administrar y controlar los gastos y egresos de dinero como producto de las acciones administrativas planificadas anteriormente, así como el financiamiento de estas.

Organización

La organización en el proceso administrativo es referida al acto de coordinar y estructurar el diseño organizacional de la institución o empresa.

Para Andrade, S. (2005), “la organización es la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto”

Louffat, E. (2018), “La organización puede entenderse de diversas formas; algunas de ellas: como sinónimo de institución, corporación o empresa; como un conjunto de elementos que están interrelacionados a efectos de lograr un objetivo común, y como un elemento del proceso administrativo que se encarga de diseñar la estructura organizacional” son tres:

- Definición del modelo organizacional

- Diseño del organigrama
- Construcción de los manuales organizacionales

Dirección

La dirección en el proceso administrativo es en efecto la actividad mediante el cual se logra la realización de todo lo planificado u organizado.

Para Fayol (1972), “la dirección general está encargada de conducir a la empresa a su objeto, procurando sacar el mejor partido posible de los recursos de que dispone.”

Para Terry (1986), “La dirección consiste en lograr que todos los miembros del grupo alcancen el objetivo, de acuerdo con los planes y con la organización trazados por el jefe administrativo.”

Para Louffat, E. (2018), “es otro de los elementos básicos en la administración del potencial humano, ya que en ella radica la responsabilidad de ejecutar lo anteriormente planeado y organizado. Para llevarla a cabo son muy importantes los funcionarios que la constituyen, pues éstos son quienes llevan a la práctica las diversas funciones y acciones administrativas en general.”

Control

El control es la función de cierre del proceso administrativo que implica la medición de los resultados de la gestión administrativa.

Para Koontz y O'Donnell (1984), “la función administrativa de control es la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para

asegurar que los objetivos y planes de la empresa diseñados para conseguirlos, se están llevando a cabo.”

Según Louffat, E. (2018), “el control es uno de los aspectos históricos por el cual la administración del potencial humano no ha sido valorada como realmente merece, vistos por unas empresas como un gasto o un costo monetario que nunca será recuperado por la empresa. En ese contexto, la corriente de establecer indicadores ha venido a presentarse en años recientes de forma sostenida a nivel de diversas áreas administrativas, y Recursos Humanos no ha sido la excepción.”

3.1.2.2 Procesos especializados

Se refiere a todos los procesos que involucran a todas las actividades que forman parte de la oficina de Recursos Humanos.

Para Louffat, E. (2018), “los procesos especializados se constituyen de elementos técnicos que establecen los fundamentos y metodologías necesarios para el diseño organizacional y de puestos, el reclutamiento, la selección, la evaluación del desempeño, la capacitación, la administración de carreras, y las remuneraciones y compensaciones.”

Diseño organizacional y de puestos

Es el proceso en el que se establece el diseño de la estructura orgánica y los puestos que se van a ocupar en la organización, asimismo se detalla los conocimientos, habilidades y actitudes que el personal va a requerir para poder elegir al candidato indicado.

Alles, M. (2006), “es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada. Considera también que es la base para los restantes procesos de recursos humanos: formación y selección, compensaciones, evaluación de desempeño y la administración de carreras.”

Louffat, E. (2018), “Es el proceso técnico especializado que se encarga de establecer la estructura orgánica y los respectivos puestos de trabajo que serán ocupados mediante un cuadro de asignación de personal. En este proceso se define el perfil de puestos que contempla las características del puesto en sí, además de las competencias necesarias requeridas del personal que ocupará tales puestos.”

Reclutamiento

Es el proceso que tiene por finalidad atraer nuevos talentos para la organización, que cumplan con los requerimientos establecidos del puesto a ocupar.

Para Chiavenato (2000), señala que “el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.”

Para Louffat, E. (2018), “es el proceso técnico especializado que se encarga de convocar y atraer nuevos trabajadores, aquellos que deseen voluntariamente

trabajar en la institución y que, por supuesto, cuenten con los requisitos ya establecidos en las convocatorias realizadas por la entidad reclutadora.”

Selección

Es el proceso mediante el cual se toma la decisión de contratar o no a los candidatos que han sido evaluados para un puesto específico.

Para Chiavenato, I. (2009), “Es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.”

Para Louffat, E. (2018), “es el proceso técnico especializado que se encarga de escoger, en estricto orden de mérito entre los candidatos reclutados, a aquellos que cumplan y satisfagan los requisitos señalados en la convocatoria.”

Para poder seleccionar al personal se vuelven necesaria la aplicación de diversas pruebas, mediante las cuales sea posible evaluar al candidato según las competencias requeridas por la institución, por ejemplo: pruebas de conocimientos, test psicológicos, pruebas de habilidades prácticas, referencias de experiencias laborales anteriores y pruebas médicas.

Evaluación de desempeño

Es el proceso que mide el aporte y el desempeño de los trabajadores en la ejecución de sus labores.

Para Byars & Rue (1996), “la evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la

forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.”

Harper & Lynch (1992), plantean que “es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.”

Capacitación

Es el proceso que se encarga de velar por el mejor desarrollo y potenciamiento de las competencias de los trabajadores.

Para Guerrero J. (2015) “es un proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades a una persona para que desempeñe a satisfacción un trabajo determinado.”

Para Chiavenato, I. (1998), “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.”

Administración de carreras

Es el proceso mediante el cual se les permite a los colaboradores alcanzar y escalar posiciones dentro de la empresa, de acuerdo con su nivel de conocimiento y experiencia.

Louffat, E. (2018), “es el proceso técnico especializado que se encarga de establecer un sistema de carreras que sirva de base para el desarrollo profesional y personal de los trabajadores. El modelo requiere contemplar diversas variables, tales como la planeación de la carrera, diseño de estructuras de carrera, variables de dirección de carrera y, finalmente, variables de control a través de indicadores de carrera.”

Remuneraciones y compensaciones

Es el proceso que se encarga de retribuir y valorizar económicamente el trabajo y esfuerzo de los colaboradores en base al desempeño de sus funciones.

Según Chiavenato, I. (2000), señala que

La compensación de los empleados está compuesta por factores financieros y no financieros. A su vez, existen dentro de los factores financieros dos tipos de compensación: directa e indirecta. Dentro de la compensación directa se encuentran el salario en sí que recibe el empleado, los premios por metas alcanzadas con éxito y las comisiones (por ventas, cobranzas, etc.).” La compensación indirecta contempla todos aquellos aspectos por los que el trabajador recibe dinero o beneficios económicos, pero que suelen ser variables. Entre ellos se encuentran los bonos por vacaciones, las propinas, las horas extras, etc.

3.1.2.3 Salud organizacional

Es aquella que busca velar por la integridad de los trabajadores en el desarrollo de sus funciones.

Louffat (2010), indica que “es la razón principal de una administración óptima y responsable del potencial humano.”

La salud organizacional está comprendida por:

Salud espiritual

Busca que el colaborador desarrolle sus valores y principios morales, para sostener la cultura organizacional dentro de la empresa.

Según Louffat, E. (2018), “se sustenta en los valores, principios y filosofía de vida de cada trabajador, que son sus fundamentos de personalidad, actitudes y comportamientos permanentes, puestos de manifiesto en su cultura de vida individual.”

Salud emocional

Busca contribuir con la salud del trabajador mediante sus emociones, de manera que se sientan felices y emocionalmente estables dentro de su puesto de trabajo.

Según Louffat, E. (2018), “en la realidad de las organizaciones, la persona y/o el trabajador muchas veces se reprimen y tratan de ocultar o disimular la expresión de sus emociones, buscando quizá protegerse de posibles burlas o indiferencias. Es así que con una simple felicitación de un jefe a su subordinado por hacer bien su trabajo, basta para contribuir con la salud del trabajador.”

Salud racional

En este aspecto se busca impulsar la salud del trabajador mediante el desarrollo de sus competencias.

Para Louffat, E. (2018), “este aspecto se refiere a la necesidad de que la dirección de personas se preocupe también de impulsar el desarrollo del potencial de las competencias de sus trabajadores, es decir, buscar mejoras permanentes y continuas en sus dimensiones de conocimientos tácitos y/o explícitos.”

Salud fisiológica

Se refiere a que un colaborador no podrá ejecutar sus labores si estas implican algún riesgo o peligro en su integridad y pueda afectar su calidad de vida.

Según Louffat, E. (2018), este rubro también es un aspecto esencial en la valorización del trabajador y está en total consonancia con los principios de calidad de vida.

Modelo integrado de administración del potencial humano

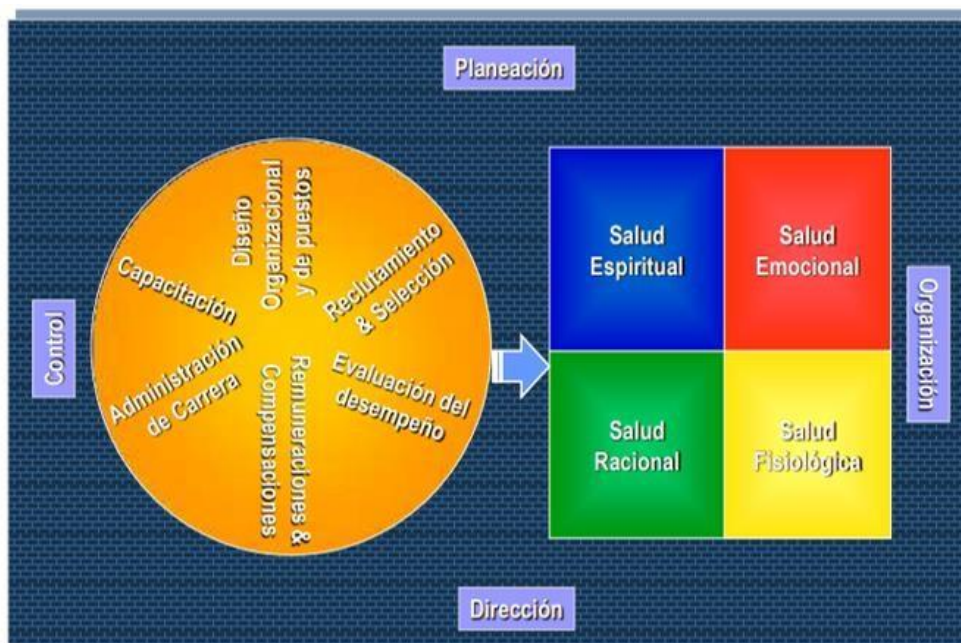


Figura 5: Modelo integrado de administración de potencial humano

Fuente: Enrique Louffat Olivares

3.1.3 Proceso

El proceso es un conjunto de actividades que se caracterizan por tener entradas (inputs) que pasan por una transformación para obtener salidas (outputs) en las que se obtienen los productos o servicios destinados a los clientes finales. Según Bendell (1993) “Los procesos son mecanismos mediante los cuales los inputs se transforman en outputs. Los outputs bien pueden ser servicios, productos, papeleo o materiales que sean diferentes a los inputs originales.” Según Juran (1993), un proceso es cualquier combinación de máquinas, herramientas, métodos, materiales y/o personal empleado para lograr determinadas cualidades en un producto o servicio. Un cambio en cualquiera de esos componentes produce un nuevo proceso.

3.1.4 Estudio del Trabajo

Se refiere a la aplicación de técnicas basadas en el estudio de métodos y medición de trabajo, que son utilizadas para evaluar el trabajo humano a fin de investigar de manera sistemática los factores que influyen en la eficiencia y eficacia de todos los recursos empleados en la realización de las actividades. Según La Oficina Internacional de Trabajo - OIT (1996), el estudio del trabajo “es el examen sistemático 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.” 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. La realización entre productividad y estudio del trabajo es pues, evidente.

3.1.5 Indicadores de gestión

Eficacia

Es la capacidad de cumplir con el efecto que se esperaba tras la realización y cumplimiento de un objetivo.

Según O. Da Silva (2002), “la eficacia está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.”

Eficiencia

Es la capacidad de cumplir adecuadamente un objetivo utilizando de manera óptima y en menor medida los recursos que nos brindaron.

Para Chiavenato (2004), “la eficiencia es la utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados.”

3.2 Investigaciones

Investigaciones nacionales

Zapata (2017), en su trabajo titulado **“Propuesta de implementación de un sistema de evaluación por competencias para la mejora de los procesos del área de recursos humanos en la empresa constructora e inmobiliaria Vanini SAC”** en el año 2017.

Título de Ingeniero Industrial. Universidad Privada del Norte. Lima – Perú. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo presentar una propuesta de implementación de un sistema de evaluación por competencias con el fin de obtener una mejora de los procesos del área de recursos humanos en la Empresa Constructora e Inmobiliaria VANINI S.A.C. Esta propuesta de implementación se desarrolla a través de cuatro capítulos de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se describe la realidad problemática que presenta la empresa debido a la falta de una mejor gestión en los procesos del área de recursos humanos donde actualmente se producen descoordinaciones que conlleva a un mal manejo productivo, retrasos y pérdidas en los tiempos. Por lo que, a partir de esta realidad se formulan los objetivos de la investigación de la presente tesis.

En el segundo capítulo, consta de tres partes principales: en la primera parte, se hace una recopilación de las investigaciones similares que sirven de referencia y marco teórico del presente trabajo. La segunda parte, está dirigida a presentar los conceptos fundamentales para el buen desarrollo de la empresa como son: la misión, visión, organización, servicios, entre otros; y en la tercera parte, se explican los conceptos y fundamentos teóricos necesarios para el desarrollo de los objetivos relacionados a la evaluación por competencias en el área de recursos humanos.

En el tercer capítulo, se desarrolla cada uno de los objetivos formulados, aplicando las

siguientes herramientas, tales como: Foda, Ishikawa y Pareto. Asimismo, se analizan los procesos actuales para poder entender la situación real de la empresa. Llegándose a la conclusión, que es necesaria la aplicación de un sistema de evaluación por competencias a fin de obtener una mejora de los procesos en el área de recursos humanos. Del mismo modo, se detalla un análisis costo beneficio para sustentar la viabilidad de la implementación de un sistema de evaluación por competencias.

Por último, en el cuarto capítulo, se presentan tablas y gráficos resumen en donde se evidencia el logro de los objetivos propuestos. Con referencia a los resultados obtenidos, se concluye que, mediante la implementación del sistema de evaluación por competencias, se permitirá generar un ahorro en la planilla de mano de obra de los proyectos de construcción en un 17%, mejorando de esta manera, la productividad y eficiencia en la ejecución de los Proyectos.

Chambergo (2016), en su trabajo titulado ***“Reingeniería de procesos en el área de recursos humanos de la empresa Consorcio Contacom S.A.C. para mejorar el índice de desempeño del personal.”*** Título de Ingeniero Industrial. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo – Perú 2016. El presente estudio titulado Reingeniería de procesos en el área de Recursos Humanos de la empresa Consorcio Contacom S.A.C. para mejorar el índice de desempeño del personal, se enfocó en dicha empresa, dedicada a brindar servicios de consultoría, la problemática que presentaba esta entidad es en la falta de estandarización de sus procesos de recursos humanos e ineficiencia en la ejecución de los mismos, lo cual está afectando su operatividad, a través de la investigación se ha logrado

identificar las falencias enunciadas en la problemática. Respondiendo efectivamente a la formulación y sistematización del problema se planteó las respectivas hipótesis. El marco metodológico está compuesto por los tipos de investigación que se aplicaron para fundamentar la propuesta, donde se determinó el universo el cual se determinó es el personal de Consorcio Contacom S.A.C. y la muestra coincide con la población, para la recopilación de información se utilizaron encuestas y la observación, donde se constató que la empresa cuenta con flujogramas empíricos, motivo por el cual las gestiones operativas no son atendidas con puntualidad, por ello ha generado un nivel poco satisfactorio en los clientes. Razón por la cual se propuso una reingeniería de procesos en el área de Recursos Humanos de la empresa Consorcio Contacom S.A.C., donde se observa los diferentes procesos y es evidente la mejora del índice de desempeño laboral, el cual se midió a través del Tablero de Gestión de Puesto, obteniendo un índice de 52.5% en febrero, previo a la reingeniería de procesos y 74.2% posterior a dicha implementación, mejorando 21.7%. Por último, se estableció las respectivas conclusiones y recomendaciones que ayudarán a los gestores de este trabajo dejar un precedente ante la problemática que se planteó y su solución, el cual quedará a criterio de la alta administración de la gerencia de la empresa objeto de estudio o de aquellas empresas que tengan el mismo problema.

Gutiérrez (2013), en su propuesta titulada ***“Mejora en el proceso de selección de personal para la contratación administrativa de servicios (CAS) en el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento 2013”***. Título de Ingeniero en Gestión

Empresarial. Universidad Nacional Agraria La Molina. Lima – Perú 2014. Esta investigación tiene por finalidad definir y comparar los métodos de selección de personal en entidades públicas y privadas para lograr determinar cuál es el más efectivo; de tal manera que se logre una mejora en el proceso de selección de personal por Contratación Administrativa de Servicios – CAS en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Para esto se ha utilizado la observación directa en ambos tipos de entidades. Ante lo cual se logra concluir que es necesario mantener cierta uniformidad y profundizar en la evaluación de competencias y habilidades, con la implementación de algunos elementos del método de Selección de Personal por Competencias

Investigaciones Internacionales

Rodríguez (2007), en su trabajo titulado *“Propuesta de mejoramiento para los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño, integrada al sistema de gestión de calidad en Servientrega s.a.”*, Universidad de La Salle. Bogotá – Colombia 2007.

Concluye que en el contexto laboral la empresa debe promover el desarrollo de los colaboradores, creando alternativas de crecimiento laboral y profesional lo cual contribuye a la realización del trabajo en equipo direccionado al cumplimiento de metas y objetivos corporativos.

La investigación permitió identificar que se requiere mayor alcance en los procesos de selección por competencias específicas que son requeridas para el acertado desempeño del personal para que sea más competitivo, puesto que contando con estas se mejora la eficiencia laboral y se reduce el tiempo de formación en el cual incurre la empresa.

Ríos (2005), en su tesis titulada “***Proyecto de mejoramiento del departamento de recursos humanos en una empresa consultora y de ingeniería***”. Título de Ingeniero Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, 2005. Concluye que la administración del recurso humano es un elemento que debe analizarse y mantenerse controlado, debido a que las actividades de los miembros de una organización afectan el desempeño del trabajo. El departamento de recursos humanos en una empresa de consultoría e ingeniería debe tener un papel importante, y, establecido como un departamento aliado de Gerencia que vincule a esta con el personal y viceversa. Considerando estos aspectos, el proyecto de mejoramiento del departamento de recursos humanos contempla elementos derivados de un diagnóstico previo con el fin de establecer parámetros a seguir por parte de la empresa de consultoría e ingeniería. Asimismo, señala 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.

Broggi (2010), en su propuesta denominada “***Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración***”. Maestría en Administración de Negocios. Universidad Tecnológica Nacional. Buenos Aires – Argentina 2010. Sostiene mediante la implementación de una metodología basada en el Balance Score Card (BSC), que los Recursos Humanos son un

activo fundamental en las empresas en etapa de maduración, ya que contribuyen con las mejoras de procesos e innovaciones que ocasionan que la empresa continúe siendo competitiva. En caso de no intentar el perfeccionamiento de sus recursos, será cuestión de tiempo para que la empresa ingrese en la fase de declive. El principal objetivo de una empresa es optimizar la rentabilidad, pero lo más importante, es encontrar la manera de lograrlo. Está por demás decir que el modo de hacerlo es incrementando las ventas o disminuyendo los costos, pero hay que destacar que los que logran aumentar las ventas mediante una buena campaña de marketing, mejorando el producto (mejora continua), ofreciendo un producto innovador, etc. son los Recursos Humanos.

3.3 Marco conceptual

Procesos

Se habla de procesos cuando se tiene un estado inicial y uno final de algún cuerpo, sistema o ambiente, entre los cuales se da una transformación, desplazamiento o cambio de alguna naturaleza.

Gestión

Gestión es asumir y llevar a cabo las responsabilidades sobre un proceso, esto puede ser empresarial o personal, lo que incluye: La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.

Productividad

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

Cultura Organizacional

Es el conjunto de normas, costumbres y valores que, comparten los trabajadores en una misma empresa, y que ayudan a controlar como interactuar entre ellos y que deben respetar.

Inducción de personal

La inducción de personal es el medio por el que los nuevos trabajadores adquieren los conocimientos y habilidades necesarias para formar parte de la organización.

Motivación

La motivación puede definirse como «el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando y aumentando con ello, el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o acción, o para que deje de hacerlo»

Organización empresarial

La organización empresarial ayuda a conseguir con facilidad los objetivos fijados en la empresa, como factor primordial dentro de la organización asegura su buen funcionamiento ya que colabora en el mejor uso de los medios de los que se dispone, mejora la comunicación entre los distintos trabajadores de una empresa, ayuda a realizar el trabajo de una manera más eficiente, aumenta la productividad y disminuye los costes.

Rotación de personal

La rotación del personal sirve para medir el tiempo de permanencia de un trabajador en la organización y la frecuencia con la que debe ser reemplazados.

Cuando un trabajador se va de la empresa, sea cual fuera el motivo el índice de rotación del personal se incrementa.

Competencias

Es una aptitud que posee una persona, es decir las capacidades, habilidades y destreza con las que cuenta para realizar una actividad determinada o para tratar un tema específico de la mejor manera posible.

Compromiso Organizacional

Es una forma de como los trabajadores se identifican con la empresa, es la lealtad y entrega que brindan al cumplir con sus responsabilidades, si un trabajador se siente satisfecho y siente que es participe de obtención de logros y objetivos, el índice de compromiso organizacional tiende a ser muy alto.

Fidelización organizacional

Fidelizar a los trabajadores es un trabajo que requiere de una estrategia, ya que lo que se debe lograr es compromiso con la organización, para ello los trabajadores deben encontrarse satisfechos con el sueldo, las responsabilidades que asumen y con sus líderes.

Capítulo IV: Metodología

4.1 Tipo y nivel de la investigación

4.1.1 Tipo de la investigación

Según Pulido (2017), “La investigación aplicada busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto.”

A partir de la definición podemos concluir que esta investigación es aplicativa pues intenta resolver una situación específica que se presenta en la oficina de recursos humanos del GORE Callao. Por lo que podemos concluir que es una investigación de tipo no experimental, aplicada con enfoque cuantitativo

4.1.2 Nivel de la investigación

Según Pulido (2017) “La investigación descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando. Esta metodología se centra más en el “qué”, en lugar del “por qué” del sujeto de investigación.....Es decir, “describe” el tema de investigación, sin cubrir “por qué” ocurre.”

A partir de la definición del autor podemos concluir que nuestra investigación es de nivel descriptiva ya que describe la situación actual de los

procesos de la oficina de recursos humanos del GORE Callao con el fin de diseñar una propuesta que se ajuste a la necesidad de la empresa para lograr sus objetivos.

4.2 Población y muestra

4.2.1 Población

Según el autor Arias (2006) define población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. (p. 160)

A partir de lo definido por el autor Arias nuestra población de estudio estará conformada por todos los procesos de la oficina de personal del GORE Callao durante el tiempo que dure la investigación.

4.2.2 Muestra

Tamayo y Tamayo (2006), define la muestra como: "el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada" (p. 176)

Para la presente investigación la muestra será la misma que la población, es decir, los datos obtenidos de los procesos de la oficina de recursos humanos del GORE Callao.

4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.3.1 Técnicas

Según Arias (2006) define como las técnicas de recolección de datos "como el conjunto de procedimientos y métodos que se utilizan durante el proceso de investigación, con el propósito de conseguir la información pertinente a los objetivos formulados en una investigación (pág. 376).

Observación directa

Se logró recopilar los datos tal cual transcurren en su forma natural, con una previa coordinación que incluye a los supervisores ya que tienen manejo del personal, por lo que evitamos recoger alguna información alterada que pueda ser representada en una productividad acelerada.

Entrevista

Se ha aplicado la entrevista a todos los involucrados que laboran en la oficina de recursos humanos del GORE Callao con la finalidad de obtener información confiable sobre los procesos y su problemática.

4.3.2 Instrumentos

Según Arias (2006) Los instrumentos de investigación son los recursos que el investigador puede utilizar para abordar problemas y fenómenos y extraer información de ellos: formularios en papel, dispositivos mecánicos y electrónicos que se utilizan para recoger datos o información sobre un problema o fenómeno determinado. (pág. 377)

Formulario de preguntas

Se elaboró preguntas para poder conocer la problemática de la oficina. Se entrevistó al jefe de la oficina y a todo su personal.

Diagrama de Ishikawa

Se realizó el seguimiento del trabajo de la oficina de recursos humanos. Se continuó con las entrevistas a todo el personal involucrado en los servicios. Luego de lo cual se pudo realizar el diagnóstico de los problemas que representan la baja productividad de la oficina materia de estudio. Se logró determinar las causas y sus efectos.

4.4 Procesamiento de datos

Según Bernal, C (2010) el procesamiento de datos implica los siguientes pasos:

- Obtener la información de la población o muestra objeto de la investigación.
- Definir las variables o los criterios para ordenar los datos obtenidos del trabajo de campo.
- Definir las herramientas estadísticas y el programa de cómputo que va a utilizarse en el procesamiento de datos.
- Introducir los datos en el computador y activar el programa para que procese la información.
- Imprimir los resultados. (p. 214)

Es la técnica que consiste en la recolección de los datos primarios de entrada, que son evaluados y ordenados, para obtener información útil, que luego serán analizados por

el usuario final, para que pueda tomar las decisiones o realizar las acciones que estime conveniente.

Usaremos para el fin buscado el software Ms Excel y SPSS.

Capítulo V: Análisis crítico y planteamiento de alternativas

Los problemas que originan una deficiencia en la gestión de la oficina de Recursos Humanos del GORE Callao surgen debido a que los procesos no se están ejecutando de la mejor manera. Es así como en este proyecto se propone mejorar estos procesos y para ello plantearemos las siguientes alternativas que nos llevaran al cumplimiento de nuestros objetivos:

5.1 Metodología Lean Six Sigma

La implementación de la metodología Lean Six Sigma busca mejorar la productividad y rentabilidad de la empresa, utilizando herramientas enfocadas a la optimización de procesos y la eliminación de actividades que no generen ningún tipo de valor a la organización.

5.1.1 Ventajas

- Busca la mejora continua basada en la calidad
- Utiliza herramientas estadísticas y de control
- Involucra a todas las áreas de la organización
- Está enfocada en los requerimientos de los clientes
- Elimina todo tipo de desperdicios y optimiza el trabajo
- Orientada a productos/servicios finales

5.1.2 Desventajas

- Se necesita contar con el apoyo y aprobación de la gerencia
- Su implementación necesita de alto presupuesto

- Los resultados se logran a largo plazo
- Necesita que todo el personal de la organización se involucre
- Se tiene que invertir en la formación del uso y aplicación de Lean Six Sigma
- La organización tiende a volverse rígida en cuanto a la forma como se llevan sus procesos

5.2 Outsourcing: Tercerización

Esta alternativa consiste en contratar los servicios de otra empresa especializada para que sean los únicos responsables y encargados de ejecutar los procesos y actividades de sus áreas de negocio, en este caso de Recursos Humanos.

5.2.1 Ventajas

- Permite que los procesos sean manejados por personas especializadas en el área.
- El trabajo y los requerimientos se cumplen de manera exitosa
- Se reduce los tiempos de respuesta a los requerimientos
- La empresa prestadora del servicio se encarga de capacitar y actualizar en los procesos a su personal
- Se basan en sus propios métodos de trabajo

5.2.2 Desventajas

- No se sienten involucrados, comprometidos ni fidelizados con la empresa contratista
- No siguen los lineamientos ni políticas de la organización

- Se necesita establecer acuerdos a cerca de las obligaciones y responsabilidades de cada parte
- Se necesita realizar un control continuo a la empresa prestadora de servicios
- Implica un costo que tiene que ser cubierto por la empresa

5.3 Mejora de Procesos

Esta metodología está basada en el estudio del trabajo de la Organización Internacional del Trabajo - OIT, y consiste en la aplicación sistemática de métodos que ayuden a mejorar los procesos y a ejecutarlos de manera eficiente.

5.3.1 Ventajas

- Optimiza el método de trabajo
- Orientada a logros efectivos y resultados en corto plazo
- Incrementa la eficiencia y productividad
- No se necesita de grandes presupuestos
- Mejora las condiciones del trabajo
- Se implementa con el uso de los propios recursos con los que se cuenta
- Es accesible y de fácil entendimiento para todos los involucrados

Capítulo VI: Prueba de diseño

6.1 Justificación de la propuesta elegida

En el presente proyecto se busca proponer mejoras en los procesos de la oficina de Recursos Humanos del GORE Callao con el fin de mejorar su gestión. Para ello la metodología que se ha propuesto será: La Mejora de Procesos a través de la Metodología del Estudio del Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo, debido a que su aplicación nos permite obtener resultados en menor tiempo y no requiere de grandes presupuestos ya que se utilizan los propios recursos (humanos, materiales y financieros) con los que se cuenta en la actualidad. Esta metodología está orientada a la mejora de los procesos, ya que nos va a permitir que se logre ejecutar las actividades de la manera correcta. De esta manera se logrará la eficiencia en los procesos del área.

Sin embargo, es importante habernos planteado las diferentes alternativas propuestas ya que nos permite tener una visión general ante la resolución de problemas.

La metodología de estudio del trabajo nos va a permitir mejorar los procesos de la oficina de Recursos Humanos a través de sus fases o etapas lograremos identificar las oportunidades de mejoras para aplicar la solución correcta. Todo esto se logrará en base a la observación y la información que nos proporcione el personal involucrado en los procesos.

La propuesta de mejora que se ha planteado para el presente proyecto resulta ser viable y factible debido a que se cuenta con los recursos necesarios para poder llevarla a cabo, su aplicación es económica y los resultados se alcanzan en corto tiempo.

Mediante la propuesta de mejora de los procesos, se podrá conseguir que el personal se involucre con la organización y mejorará su desempeño al conocer sus funciones que serán establecidos en los formatos que se propondrán. Se podrá optimizar el método de trabajo actual, debido a que se contará con procesos mejorados que nos permita establecer nuevas fuentes de reclutamiento, predictores de selección, plazos establecidos para la habilitación de personal, manual de organización y funciones, perfiles de puestos. Todo esto a fin de lograr una mejor gestión en los procesos de la oficina de Recursos Humanos del GORE Callao.

6.2 Desarrollo de la propuesta

6.2.1. Fase 1: Seleccionar

En esta etapa se han seleccionado los procesos de la oficina de RR. HH. que son los que están presentando falencias en mayor frecuencia y que está generando insatisfacción entre nuestros clientes internos. Para esto se detallará con exactitud cómo es que se están llevando actualmente estos procesos.

6.2.2. Fase 2: Registrar

Para esta etapa mediante técnicas como la observación directa, las entrevistas y reuniones con el personal involucrado del área de RR. HH, encuestas a los colaboradores. Nos va a permitir definir sobre la secuencia, responsables y los plazos para llevar a cabo cada uno de los procesos del departamento de

Recursos Humanos. A fin de poder establecer mediante diagramas de flujo estos procesos.

6.2.2.1 Diagramas de Flujo Actual de los Procesos

Se va a describir los procesos actuales del departamento de Recursos Humanos de la empresa GORE Callao.

- Proceso de Reclutamiento, Selección y Habilitación de Personal
- Proceso de Diseño Organizacional y de Puestos
- Proceso de Evaluación del Desempeño
- Proceso de Capacitación y Desarrollo

A continuación describiremos uno a uno los cuatro procesos de la oficina de personal del GORE Callao tal como se realizan en la actualidad.

6.2.2.2 Descripción del Proceso Actual de Reclutamiento, Selección y Habilitación de Personal

Reclutamiento

El proceso inicia con la necesidad de cubrir un puesto vacante, por lo que se hace llegar al departamento de Recursos Humanos el requerimiento de personal por parte del área solicitante.

Se solicita la información pertinente para poder definir el perfil del puesto que se va a cubrir, en base a esto se procede a realizar la convocatoria de personal.

La convocatoria de personal se realiza a través del portal web CompuTrabajo o Bumeran y se empiezan a recepcionar las candidaturas.

Selección

Por el medio que se realizó la convocatoria (Computrabajo o Bumeran), empiezan a llegar los Curriculum Vitae, se empieza a filtrar y seleccionar a los que van adecuándose al perfil solicitado por el cliente interno.

Después de esto se envía los CV de la terna de candidatos preseleccionados al cliente, para esperar su aprobación.

Una vez que aprueba a los candidatos preseleccionados, se continua con las evaluaciones en base a una entrevista por el jefe del área solicitante.

Luego de efectuada la entrevista, el jefe de área toma una decisión y elige al candidato adecuado para cubrir la vacante que está solicitando.

Habilitación

Luego de que se ha seleccionado al candidato que cubrirá el puesto vacante, se procede a la habilitación de personal.

Este proceso consiste en la recepción de la documentación tales como: Antecedentes Penales y Policiales, Declaración Jurada de Domicilio, CV Documentado, entre otros documentos requeridos por la empresa.

Asimismo, se le programa la evaluación médica de acuerdo con el perfil o protocolo establecido según el puesto que va a desempeñar.

Por último también el candidato seleccionado recibirá Charlas de Inducción según el cargo que desempeña, estos pueden ser:

Personal Administrativo:

Inducción de SGI, SSOMA, RR.HH.

Personal Operativo:

Inducción General: SSOMA, Permisos de Trabajo, Análisis Seguro de Trabajo.

Inducción Específica: Trabajos en Altura, Izaje, Manejo Defensivo, Materiales Peligrosos, Excavación, Espacios confinados, etc.

Para poder describir lo antes mencionado se va a diseñar un diagrama de flujo del proceso actual de Reclutamiento, Selección y Habilitación de Personal del GORE Callao.

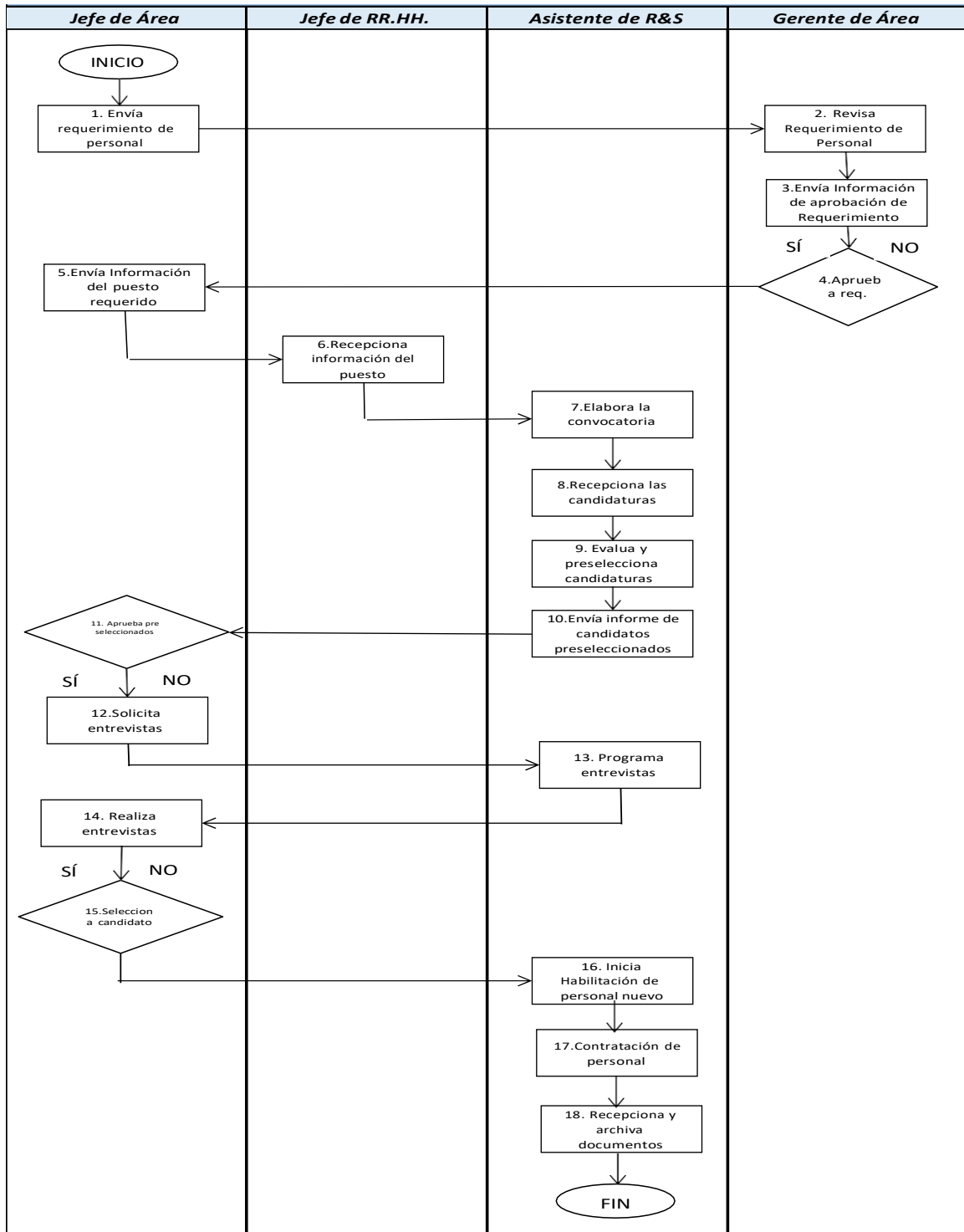


Figura 6: Diagrama de Flujo Actual de Reclutamiento, Selección y Habilitación

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2: Descripción de actividades del Proceso Actual de Reclutamiento, Selección y Habilitación de Personal.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN			
No	TAREA	RESPONSABLE	DETALLE
1	Envía requerimiento de personal (Formato)	Jefe del área	Vía correo electrónico y con copia al Gerente de área, se solicita al jefe de RR. HH el requerimiento de personal, de acuerdo con formato.
2	Revisa y evalúa el Requerimiento de personal	Jefe de RR.HH.	El jefe de RR.HH. evalúa la solicitud del requerimiento del nuevo trabajador.
3	Envía información de aprobación de requerimiento	Jefe de RR.HH.	El jefe de RR. HH informa de su decisión al jefe de área y le indica si su requerimiento fue aprobado o no.
4	Aprueba requerimiento	Jefe de RR.HH.	El asistente de RRHH realiza la convocatoria de personal. Tiempo máximo de respuesta 2 días.
5	Elabora la convocatoria	Asistente de R&S	Se realiza la convocatoria vía medios autorizados según el puesto requerido. Se indica el perfil y los requisitos del puesto vacante.
6	Recepción de las candidaturas	Asistente de R&S	Se filtran a los candidatos de acuerdo con el perfil solicitado. Vigencia de convocatoria: 5 a 6 días.
7	Evalúa y preselecciona candidaturas	Asistente de R&S	De elabora terna de candidatos preseleccionados.
8	Envía informe de candidatos preseleccionados	Asistente de R&S	Se envía al jefe del área solicitante la terna de los candidatos preseleccionados.
9	Aprueba preseleccionados	Jefe del área	El jefe del área decide aprobar o no a los candidatos para que pasen a una siguiente fase. Tiempo máximo: 2 días.
10	Solicita entrevistas	Jefe del área	El jefe del área solicita una entrevista y coordina una fecha con el asistente para llevarlo a cabo.

11	Programa entrevistas	Asistente de R&S	El asistente de selección se pone en comunicación con los candidatos y coordina con ellos la entrevista.
12	Realiza entrevistas y evaluaciones	Jefe del área/Asistente R&S	Los postulantes preseleccionados llegan a la empresa con sus CVs, llenan la Ficha de Personal y son entrevistados por el jefe de área. Se llena La Ficha de Evaluación en la Selección. Además de esto se les aplica las evaluaciones.
13	Realiza informe de postulantes preseleccionados	Jefe del área	Se envía a la gerencia del área, los resultados de las evaluaciones y entrevistas para su aprobación.
14	Selecciona candidato	Gerente del área	Según el informe de los resultados, la gerencia decide a que candidato contratar y le informa al jefe de área y jefe de RR.HH. Para que se proceda con la habilitación y contratación del personal.
15	Inicia Habilitación de personal	Jefe de RR.HH.	Luego de conocer al candidato seleccionado, el jefe de RR.HH. Le indica al asistente de selección para que se proceda con su habilitación.
16	Contratación de personal	Asistente de R&S	Luego de que el candidato culmina con el proceso de habilitación, es citado para la firma de su contrato.
17	Recepción y archivo documentos	Asistente de R&S	Toda la documentación entregada por el personal, son ingresados y archivados en el File de Personal.

Fuente: Elaboración Propia

Tiempos de proceso

Los tiempos que toman desde que se solicita la búsqueda de un personal nuevo hasta su vinculación con la empresa, serán detallados en la siguiente tabla:

Tabla 3: *Tiempos del Proceso Actual de Reclutamiento, Selección y Habilitación de Personal*

No	NIVEL DEL PUESTO	Tiempo (Días)
1	Directivo	38
2	Profesional	24
3	Técnico	26
4	Operario	20

Fuente: Elaboración Propia

Después de haber graficado el flujograma y haber indicado los tiempos que toma el proceso de Reclutamiento, Selección y Habilitación de Personal del GORE Callao; se ha podido observar que toma bastante tiempo para que un personal ingrese a un proyecto.

Esto se debe a que para poder iniciar el proceso de reclutamiento; es decir, para comenzar la búsqueda del candidato, se necesita de la aprobación del Gerente del área solicitante y esto en varios casos puede tomar varios días debido a la importancia de su cargo y el rol de sus actividades diarias.

Por otro lado, solo se toma en cuenta solo una fuente de reclutamiento, como es el de los portales web de trabajo; esto podría significar una brecha al momento de reclutar a personal operativo, ya que

en algunos casos el personal operativo no maneja o no tiene mucho acceso al internet y a los portales web. Y esto retrasa también la selección del candidato ideal.

En el caso de definir el perfil de puesto, esto resulta una falencia debido a que no se cuenta con manuales de puestos que nos ayuden a identificar las competencias que la posición que se desea cubrir requiere.

También, se puede observar que el único predictor de selección que se considera es, la entrevista, para ello sería importante definir algunos otros predictores para el nivel del cargo a ocupar.

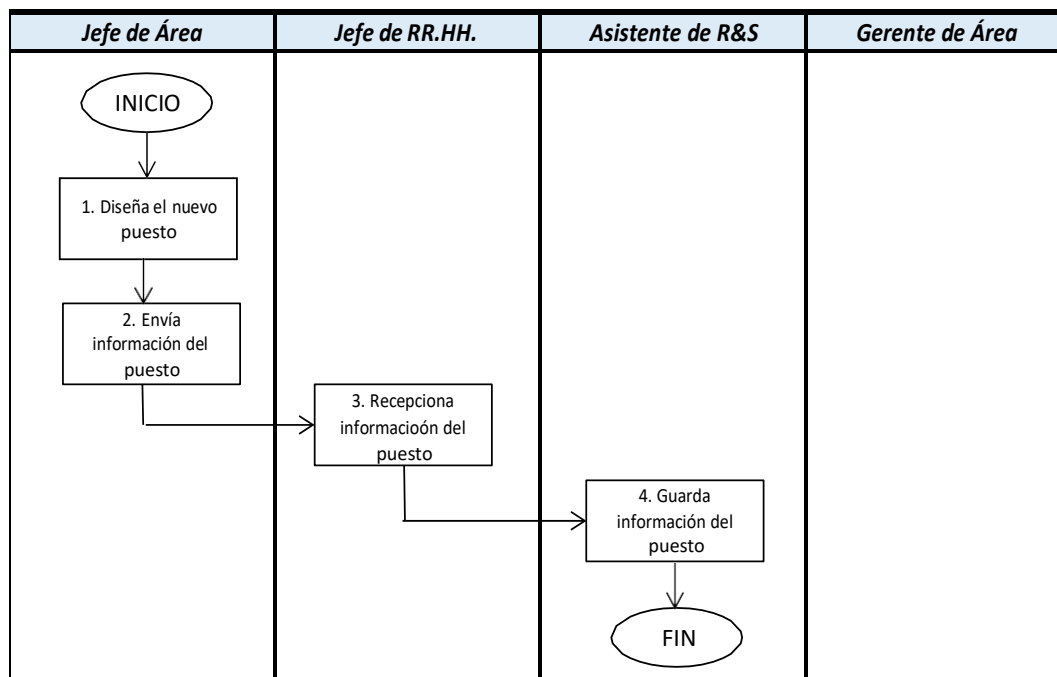
En cuanto al proceso de habilitación, se ha podido identificar que no se consideran ni establecen plazos y secuencias para que el personal pueda cumplir con lo que se le solicite en menor tiempo; es decir que en muchos casos el personal acude a sus evaluaciones médicas, el mismo día que se le programan sus charlas de inducción y esto hace que se retrase el tiempo para vincularse a la empresa y que se pueda cerrar con la solicitud de requerimiento.

6.2.2.3 Descripción del Proceso Actual de Diseño Organizacional y de Puestos

Diseño de puestos

Este proceso solo se considera cuando se necesita cubrir un puesto nuevo, y consiste en la indicación de las competencias que requiere el cargo que se desea ocupar. Esta información la proporcionan los jefes de áreas, pero no se documentan bajo manuales de funciones y de puestos.

Para poder describir este proceso, se va a graficar un diagrama de flujo que indique las actividades y responsables para su ejecución.



*Figura 7:*Diagrama de Flujo del Proceso Actual de Diseño Organizacional y de Puestos.

Fuente: Elaboración Propia

A continuación vamos a describir cada uno de los pasos que se han definido en el diagrama anterior.

Tabla 4: Descripción de actividades del Proceso Actual de Diseño de Puestos

N°	TAREA	RESPONSABLE	DETALLE
1	Diseña el nuevo puesto de trabajo	Jefe del área	El jefe de área realiza una descripción de los requisitos y funciones que debe tener el ocupante del puesto.
2	Envía Información del puesto	Jefe del área	A través del correo electrónico le hace llegar esta información al área de recursos humanos
3	Recepción de información del puesto	Jefe de RR.HH.	Recibe la información y la utiliza para elaborar la convocatoria del personal
4	Guarda información	Asistente de R&S	Archiva esta información y la guarda para futuros requerimientos

Fuente: Elaboración Propia

Como se ha podido observar, de acuerdo con la descripción del flujograma del proceso de diseño de puestos actual. Se puede identificar que este solo es utilizado para describir ciertas funciones que el puesto requiere y algunos requisitos como grados de estudios que el candidato requiere; más no se evidencian los conocimientos, habilidades y actitudes que necesitará el candidato a ser elegido.

Todo esto debido a que no existen manuales en los que se pueda plasmar esta información que hace que obstaculice el proceso de reclutamiento y selección.

Además de esto, al no existir los manuales de funciones ni de puestos, el personal no conocerá desde un comienzo acerca de sus obligaciones y responsabilidades del cargo que desempeña; y esto ocasionará cierta disconformidad con el cumplimiento de sus deberes.

6.2.2.4 Descripción del Proceso Actual de Evaluación del Desempeño

En el GORE Callao, no existe un programa que permita medir la evaluación del desempeño del personal.

6.2.2.5 Descripción del Proceso Actual de Capacitación y Desarrollo

Capacitación del personal

Este proceso actualmente es llevado a cabo netamente para la habilitación del personal.

Es decir que solo se encargan en la actualidad de llevar un control, registro y programación de Charlas de Inducción para el personal que va a ingresar.

Para esto el personal administrativo, lleva inducciones en los que se le hace conocer la visión, misión, políticas de la empresa; así como también sobre los temas generales de Seguridad y Salud Ocupacional y de Sistemas Integrados de Gestión. Estas inducciones se realizan in house y por miembros del equipo del GORE Callao.

En el caso del personal operativo, es decir el personal que trabajará en los proyectos en provincia. Deberán llevar inducciones básicas y específicas de seguridad que son exigidas por el cliente externo. Estas inducciones se realizan como capacitación externa por un capacitador contratado por la empresa y que sea validado por nuestros clientes.

El proceso de capacitaciones de personal, están orientados sólo al personal que ingresa. No se potencia y enriquece el desarrollo profesional dentro de la empresa.

A continuación graficamos un diagrama de flujo de cómo es que se lleva en la actualidad el proceso de capacitación.

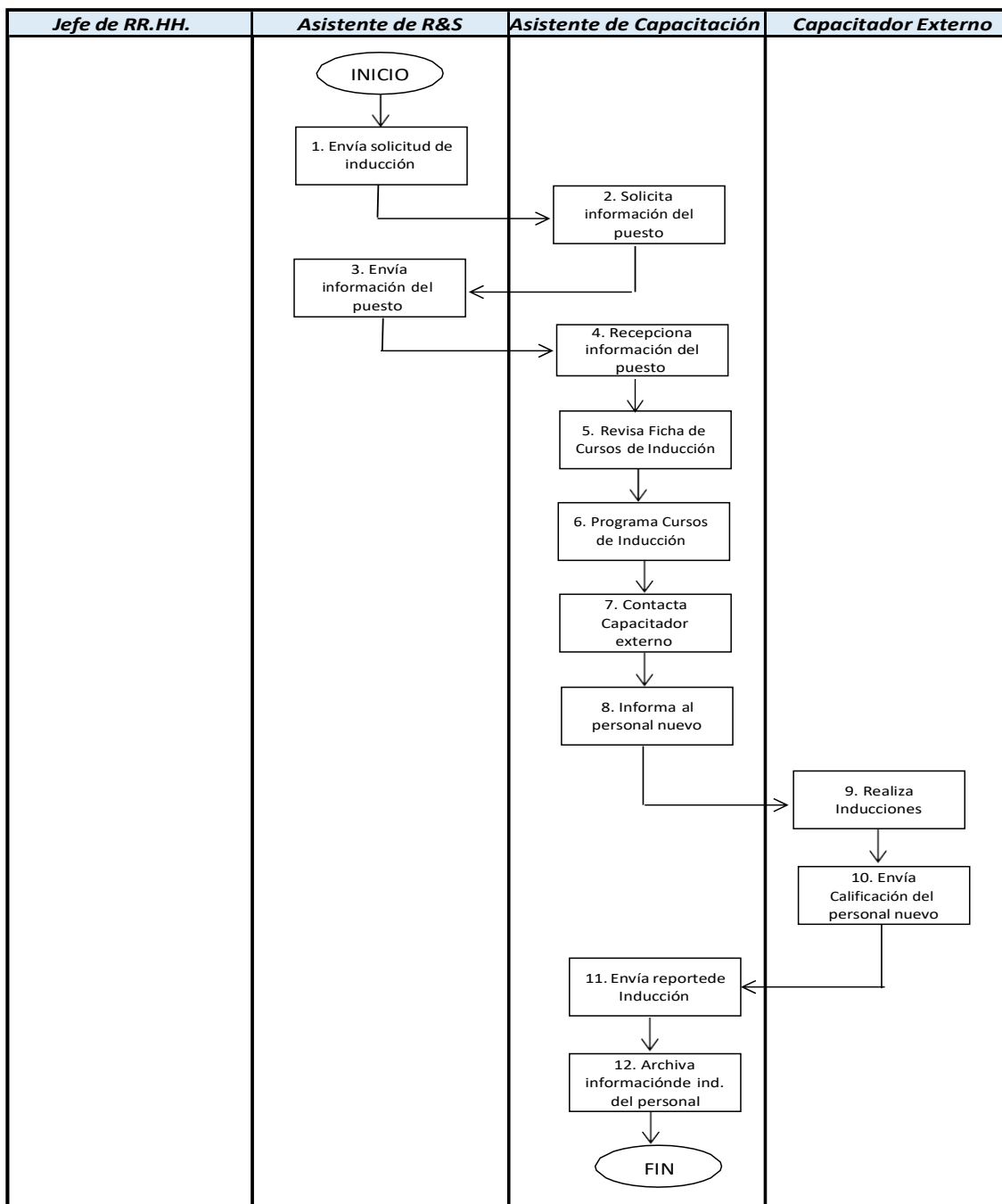


Figura 8: Diagrama de Flujo del proceso actual de Capacitaciones

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5: Descripción de actividades del proceso actual de Capacitaciones

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL DE CAPACITACIONES			
No	TAREA	RESPONSABLE	DETALLE
1	Envía solicitud de inducción	Asistente de R&S	Solicita vía correo electrónico al asistente de capacitaciones para que programe inducciones a un personal nuevo
2	Solicita información del puesto	Asistente de Capacitación	Solicita la información del puesto que va a cubrir el nuevo personal
3	Envía información del puesto	Asistente de R&S	Cumple en enviarle lo solicitado para que pueda proceder con las inducciones al personal
4	Recepciona información del puesto	Asistente de Capacitación	Recibe la información para que con ello, pueda saber que cursos deberá programar al personal nuevo
5	Revisa Ficha de Cursos de Inducción	Asistente de Capacitación	Según el puesto que va a ser cubierto, verifica en la matriz de cursos los cursos que le corresponde llevar al personal
6	Programa Cursos de Inducción	Asistente de Capacitación	Elabora la lista de cursos que el personal va a llevar y realiza un cronograma de programación
7	Contacta con capacitador externo	Asistente de Capacitación	Coordina con el proveedor para que el capacitador realice las inducciones al personal según el cronograma elaborado
8	Informa al personal nuevo	Asistente de Capacitación	Le indica al personal los cursos de inducción que va a llevar y le detalla los horarios y el lugar de la capacitación
9	Realiza inducciones	Capacitador Externo	El capacitador lleva a cabo la inducción y al final de esta evalúa mediante un examen y el personal obtiene una nota
10	Envía calificación del personal nuevo	Capacitador Externo	Envía registro de asistencia de capacitación (Ver anexo 3), evaluación y la nota del personal que recibió la inducción
11	Envía reporte de Inducción	Asistente de Capacitación	Por medio de correo electrónico el asistente informa que el colaborador ha cumplido en llevar sus capacitaciones.
12	Archiva Información de Inducción de personal	Asistente de Capacitación	Se archiva la información de inducciones del personal nuevo y su control de asistencia.

En base a lo observado en el proceso actual de capacitaciones, podemos decir que este proceso solo tiene a cargo el coordinar y llevar el registro de la inducción general en temas de seguridad al personal que ingresa y que forma parte del proceso de habilitación de personal.

Y no se está enfocando en realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación ni tampoco en ejecutar un plan de capacitaciones al personal que ya labora en la empresa, todo esto con la finalidad de potenciar los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores.

6.2.3. Fase 3: Examinar

Esta fase consiste en realizar un análisis y estudio de los hechos registrados en las fases anteriores.

Luego de haber aplicado las técnicas para la recolección de datos que fueron las encuestas a los colaboradores y las entrevistas a profundidad con los jefes de áreas y el departamento de Recursos Humanos, nos sirvió para poder registrar cómo es que se están llevando a cabo los procesos y así detectar las oportunidades de mejora.

Es por eso por lo que para poder realizar un examen crítico y a profundidad el método que utilizaremos será la técnica de la recolección de datos, esto a fin de plasmar todas las actividades que se realizan en una serie sistemática y progresiva de preguntas.

Estas preguntas que se han realizado en la técnica del interrogatorio han sido con el fin de conocer de manera exacta el propósito, lugar,

sucesión, personas y medios que ejecutan las actividades de los procesos actuales del departamento de Recursos Humanos del GORE Callao y con la finalidad de eliminar, combinar, ordenar o simplificar estas actividades.

Después de que se ha aplicado la técnica escogida, se ha determinado que estos son las principales deficiencias que se encuentran actualmente en nuestros procesos estudiados:

En cuanto al proceso de Reclutamiento, Selección y Habilitación se ha detectado que, sólo se cuenta con un medio de reclutamiento, no se cuenta con la información necesaria y a tiempo para realizar una adecuada selección, no se tienen tiempos definidos para la entrega de información solicitado, no se consideran los predictores de selección necesarios. No se tienen definidos las secuencias ni plazos para poder habilitar al personal en menos tiempo.

En cuanto al proceso de Diseño de puestos, no se tienen detallados las funciones de los puestos en documentos ni manuales establecidos, y esto no permite una selección ideal debido a que no se cuenta con la información acerca de las competencias requeridas para cada puesto que se cubre.

Con respecto al proceso de Evaluación de desempeño, no se está evaluando al personal y esto no permite generar información acerca del desenvolvimiento y eficiencia de la labor de los colaboradores y para poder identificar sus oportunidades de mejora.

Referente al proceso de Capacitación y Desarrollo, este en la actualidad solo se está enfocando en llevar el registro de los cursos de inducción que son obligatorios para el ingreso de nuevo personal. Es decir que la empresa no está capacitando al personal en temas de reforzar sus conocimientos, habilidades y actitudes; que conduzcan a un mejor desarrollo personal y profesional de sus colaboradores y a su vez influir en un mejor clima dentro de la organización.

6.2.4. Fase 4: Establecer – Fase 5: Evaluar

En esta fase lo que se busca es proponer y establecer las acciones de mejora ante la problemática presentada en la gestión del departamento de Recursos Humanos.

Es por ello por lo que luego de haber registrado cada una de las actividades de los procesos actuales y haber examinado a detalle cada uno de estos hechos registrados es que se propondrá establecer las medidas correctivas que nos conducirán a la mejora de los procesos actuales presentados.

Estas acciones de mejora estarán focalizadas en rediseñar los procedimientos actuales, establecer formatos y documentos, proponer nuevos indicadores a fin de mejorar la gestión del departamento de RR.HH.

En base a esto es que se establecerá lo siguiente:

- Nuevas fuentes de reclutamiento a fin de mejorar y acelerar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Nuevos predictores de selección, que nos permitirán elegir al candidato adecuado y según el nivel del cargo que ocupará.
- Los procedimientos, plazos y responsables para la habilitación de personal.
- El catálogo de competencias organizacionales e individuales para la empresa.
- Fichas de perfil de puestos y Manuales de Organización y Funciones que nos ayuden a identificar los grados de competencias que los puestos requieren.
- Desarrollar un plan y programa de evaluación del desempeño del colaborador, a fin de identificar las brechas en el desempeño actual de cada colaborador.
- Realizar un Diagnóstico de necesidades de capacitación a fin de ejecutar el Plan Anual de Capacitaciones.

6.2.5. Fase 6: Definir

Después que ya se ha descrito cada una de las actividades de nuestros procesos seleccionados del departamento de Recursos Humanos que nos conducen hacia los problemas que este conlleva, se concluye que se necesita la implementación de mejoras en los procesos para una adecuada gestión en el área.

El presente proyecto denominado “Propuesta de mejora en los procesos de gestión para aumentar la productividad de la oficina de recursos humanos del gobierno regional del callao, para el año 2021”, consistirá en el desarrollo de herramientas y actividades de mejora que serán incorporadas a los procesos de Recursos Humanos.

Para esto se propondrá lo siguiente:

1. Mejora de los procesos del departamento de Recursos Humanos:
 - ✓ Flujograma del proceso de Reclutamiento y Selección.
 - ✓ Flujograma del proceso de Habilitación de Personal.
 - ✓ Flujograma del proceso Diseño Organizacional y de Puestos.
 - ✓ Flujograma del proceso de Evaluación del Desempeño.
 - ✓ Flujograma del proceso de Capacitación y Desarrollo.
2. Formatos propuestos para los procesos del departamento de Recursos Humanos
 - ✓ Formato de Requerimiento de Personal
 - ✓ Formato de Perfil de Puestos
 - ✓ Formato de MOF
 - ✓ Formato de Evaluación en la Entrevista
 - ✓ Formato de Control de la Habilitación
 - ✓ Formato de Evaluación del Desempeño
 - ✓ Formato de Resultados de la ED
 - ✓ Formato de Capacitaciones

- ✓ Formato de Control de la Capacitación
 - ✓ Formato de Diagnostico de Capacitaciones
 - ✓ Formato de Encuesta de Satisfacción de la Capacitación
3. Elaboración del Catálogo de Competencias
 4. Manuales de Organización y Funciones
 - ✓ MOF del Jefe de Recursos Humanos
 - ✓ MOF del Asistente de Reclutamiento y Selección
 - ✓ MOF del Supervisor de Obras
 - ✓ MOF del Ayudante General (Peón)
 5. Fuentes de Reclutamiento
 6. Predictores de Selección
 7. Plan de Evaluación del Desempeño
 8. Plan de Capacitación
 9. Indicadores propuestos para el departamento de Recursos Humanos
 10. Indicadores de gestión del área
 - ✓ Indicador de Reclutamiento, Selección y Habilitación de Personal
 - ✓ Indicador de Diseño Organizacional y de Puestos
 - ✓ Indicador de Evaluación del Desempeño
 - ✓ Indicador de Capacitación y Desarrollo

También se deberá capacitar al personal de Recursos Humanos para que puedan brindar soporte y ayuda en la implementación de la propuesta de mejora.

6.3 Implementación de las acciones de mejora

Luego de evaluar las alternativas para las mejoras que nos conducirán a una eficiente gestión en los procesos de la Oficina de Recursos Humanos, se describirán las actividades que se propusieron líneas arriba.

6.3.1. Mejora de los procesos del departamento de Recursos Humanos

Se va a describir los procedimientos mejorados para los procesos del área, en el que se detallará las actividades, plazos y responsables a fin de lograr los objetivos trazados.

6.3.1.1 Proceso propuesto de reclutamiento y selección

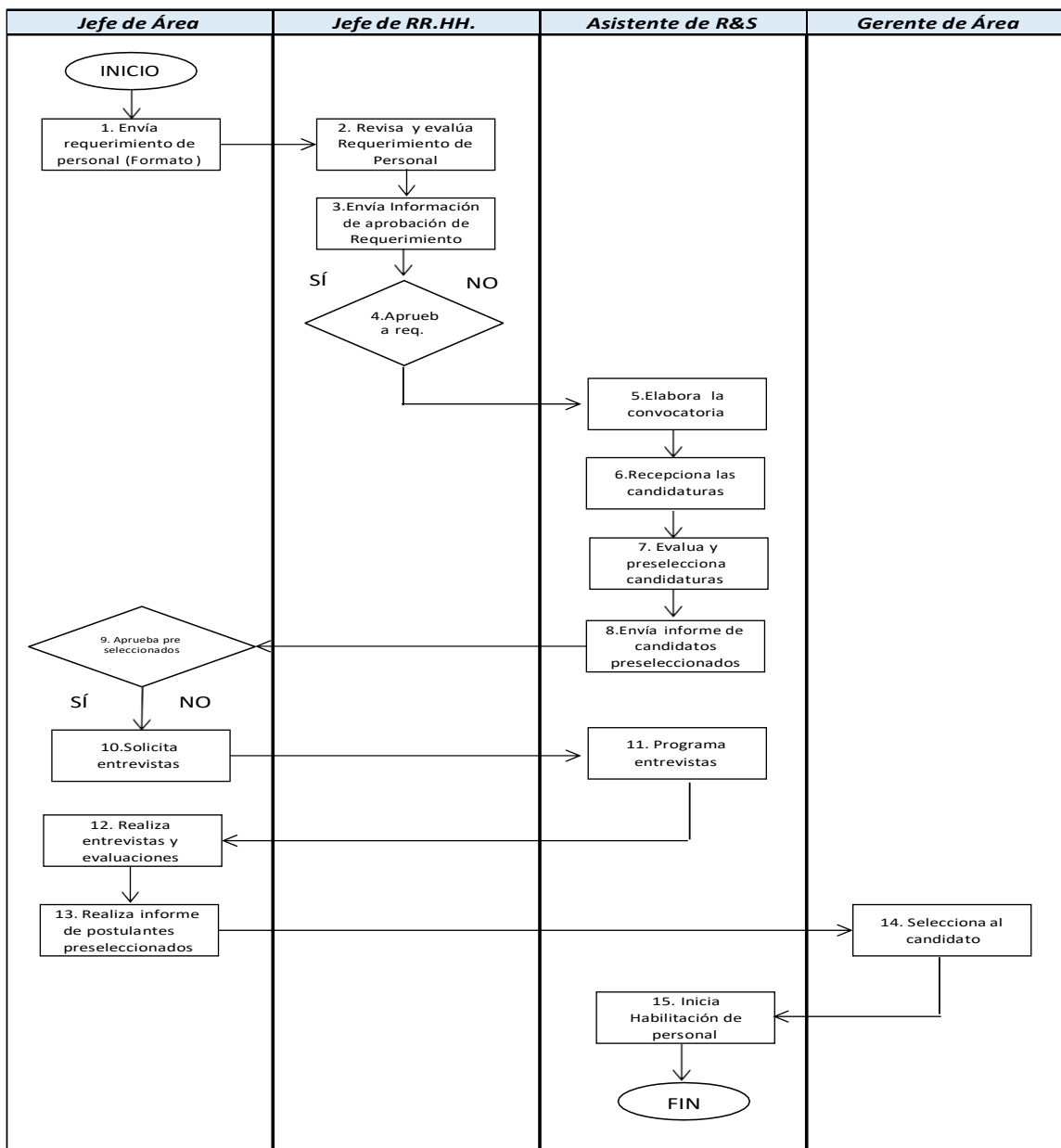


Figura 9: Diagrama de Flujo del Proceso Propuesto de R&S de Personal

Fuente: Elaboración Propia

A continuación la descripción del proceso:

Tabla 6: Descripción de actividades del Proceso Propuesto de R&S

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO MEJORADO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN			
No	TAREA	RESPONSABLE	DETALLE
1	Envía requerimiento de personal (Formato)	Jefe del área	Por medio del correo electrónico y con copia al Gerente de área, se solicita al jefe de RR. HH el requerimiento de personal. Deberá enviar el Formato de Requerimiento de Personal, Perfil de Puesto y el MOF.
2	Revisa y evalúa el Requerimiento de personal	Jefe de RR.HH.	El jefe de RR.HH. evalúa la solicitud del requerimiento del nuevo trabajador.
3	Envía información de aprobación de requerimiento	Jefe de RR.HH.	El jefe de RR. HH informa de su decisión al jefe de área y le indica si su requerimiento fue aprobado o no.
4	Aprueba requerimiento	Jefe de RR.HH.	Una vez que el requerimiento es aprobado, el jefe de RR. HH le indica al asistente realizar la convocatoria de personal. Tiempo máximo de respuesta 2 días.
5	Elabora la convocatoria	Asistente de R&S	Se realiza la convocatoria a través del portal web Computrabajo o Bumeran, anuncios por periódico, institutos o universidades según sea el puesto requerido. Y se indica el perfil y los requisitos del puesto vacante.
6	Recepciona las candidaturas	Asistente de R&S	Se empiezan a recibir las candidaturas y se van filtrando las que se van adaptando a lo requerido. Vigencia de convocatoria: 5 a 6 días.
7	Evalúa y preselecciona candidaturas	Asistente de R&S	El asistente evalúa los Cvs que le van llegando y forma una terna de candidatos preseleccionados que podrían aplicar al puesto vacante.
8	Envía informe de candidatos preseleccionados	Asistente de R&S	El candidato envía al jefe del área solicitante la terna de los candidatos preseleccionados y espera su aprobación.

9	Aprueba preseleccionados	Jefe del área	El jefe del área evalúa a los candidatos propuestos por el asistente y decide aprobarlos o no para que pasen a una siguiente fase. Tiempo máximo: 2 días.
10	Solicita entrevistas	Jefe del área	En base a la evaluación de Cvs de los preseleccionados el jefe del área solicita una entrevista y coordina una fecha con el asistente para llevarlo a cabo.
11	Programa entrevistas	Asistente de R&S	El asistente de selección se pone en comunicación con los candidatos y coordina con ellos la entrevista.
12	Realiza entrevistas y evaluaciones	Jefe del área/Asistente R&S	Los postulantes preseleccionados llegan a la empresa con sus CVs, llenan la Ficha de Personal y son entrevistados por el jefe de área. Se llena La Ficha de Evaluación en la Selección. Además de esto se les aplica las evaluaciones.
13	Realiza informe de postulantes preseleccionados	Jefe del área	Se envía a la gerencia del área, los resultados de las evaluaciones y entrevistas para su aprobación.
14	Selecciona candidato	Gerente del área	Según el informe de los resultados, la gerencia decide a que candidato contratar y le informa al jefe de área y jefe de RR.HH. Para que se proceda con la habilitación y contratación del personal.
15	Inicia Habilidad de personal	Jefe de RR.HH.	Luego de conocer al candidato seleccionado, el jefe de RR.HH. Le indica al asistente de selección para que se proceda con su habilitación.

Fuente: Elaboración Propia

Tiempos del Proceso Propuesto de R&S

Luego de mejorar los procesos; los tiempos que tomarán desde que se solicita la búsqueda de un personal nuevo hasta su selección, serán detallados en la siguiente tabla:

Tabla 7: Tiempos del Proceso Propuesto de R&S de Personal

No	NIVEL DEL PUESTO	Tiempo (Días)
1	Directivo	20
2	Profesional	15
3	Técnico	12
4	Operario	10

Se puede apreciar una mejora sustancial con respecto al tiempo del proceso de reclutamiento y selección de personal antes de aplicar la mejora de procesos.

6.3.1.2 Proceso propuesto de habilitación de personal

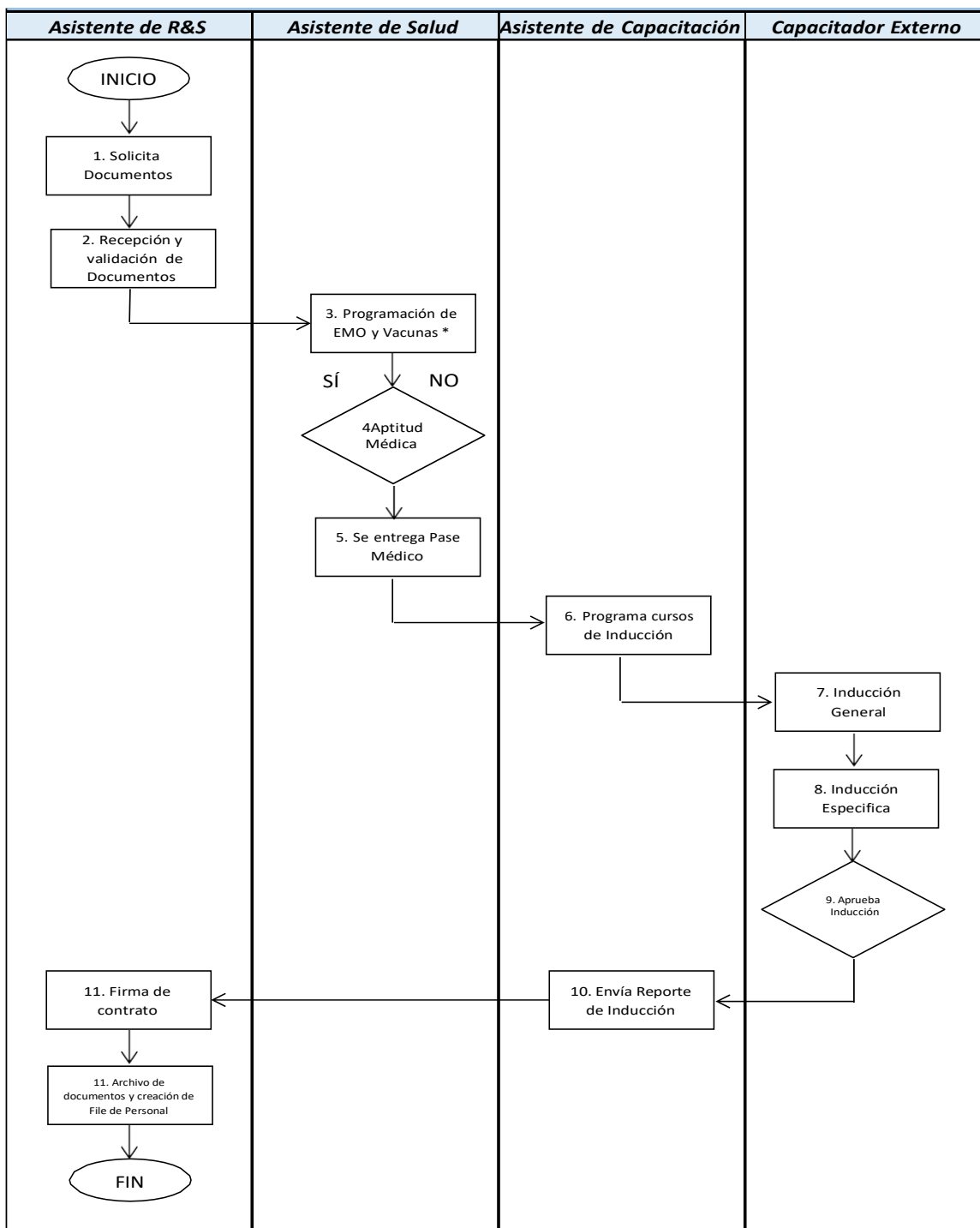


Figura 10: Diagrama de Flujo del Proceso Propuesto de Habilitación de Personal

Fuente: Elaboración Propia

Descripción de Actividades del Proceso Propuesto

Tabla 8: Descripción de Actividades del Proceso Propuesto de Habilitación de Personal

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO MEJORADO DE HABILITACIÓN DE PERSONAL			
No	TAREA	RESPONSABLE	DETALLE
1	Solicita Documentos	Asistente de R&S	Se le solicita documentos para el ingreso del personal: Antecedentes Penales y Policiales, Declaración Jurada de Domicilio, Copia de DNI, entre otros.
2	Recepción y Validación de Documentos	Asistente de R&S	Se recibe los documentos solicitados y se verifica que estos estén vigentes. Llena la Ficha de Control de Habilitación, para que continúe con el proceso de habilitarse.
3	Programación de EMO y vacunas	Asistente de Salud	Coordina con el Centro Médico de Salud Ocupacional y se le programa al colaborador el examen médico y vacunas en caso lo requiera.
4	Aptitud Médica	Asistente de Salud	Se hace el informe del colaborador, con los resultados de su EMO y se determina si está apto o no para el puesto que postula.
5	Se entrega Pase Médico	Asistente de Salud	Si el colaborador aprobó el examen médico, obtiene y se le entrega el Pase Médico, que le permite ingresar a los proyectos. Llena la Ficha de Control de Habilitación, para que continúe con el proceso de habilitarse.
6	Programación de Cursos de Inducción	Asistente de capacitación	Verifica en la Tabla de Cursos y coordina con el Capacitador Externos que cursos debe llevar el personal.
7	Inducción General	Capacitador Externo	Comprende los cursos de: Análisis Seguro de Trabajo, Permisos de Trabajo, Inducción SSMA. Esta capacitación se debe realizar en un día y con sus evaluaciones correspondientes.

8	Inducción Específica	Capacitador Externo	Comprende cursos de: Trabajos en Altura, Manejo Defensivo, Espacios confinados, Izaje, Excavación, etc. Y dependerá del cargo que el personal vaya a ocupar.
9	Aprueba Inducción	Capacitador Externo	Con los resultados de las evaluaciones de los cursos llevados por el personal, se definirá si se aprueba o no. La nota mínima para aprobar un curso es de 14.
10	Envío de Reporte de Inducción	Asistente de capacitación	Se envían los resultados de las capacitaciones al área de Seguridad, y Recursos Humanos procede con citar al personal para la firma de su contrato. Llena la Ficha de Control de Habilitación, para que continúe con la firma de contrato.
11	Firma de Contrato	Asistente de R&S	El colaborador acude a la empresa a firmar su contrato y se le indica su fecha de inicio de labores.
12	Archivo de Documentos	Asistente de R&S	Se registra la documentación de Personal y se anexa en un File de Personal.

Fuente: Elaboración Propia

Tiempos del proceso propuesto de habilitación de personal

Los tiempos que tomarán desde que se selecciona al personal hasta su incorporación al proyecto, serán los siguientes:

Tabla 9: Tiempos del Proceso Propuesto de Habilitación de Personal

No	Actividades	Tiempo (Días)
1	Recepción de Documentos	1
2	Examen Médico y Vacunas	1
3	Inducción General	1
4	Inducción Específica	1
TOTAL - DÍAS		4

Tiempos del Proceso Propuesto de Reclutamiento, Selección y Habilitación de Personal

Luego de aplicar la mejora en los procesos antes mencionados, los tiempos que tomará desde que se hace el requerimiento de personal hasta su contratación; serán detallados a continuación:

Tabla 10: *Tiempos del Proceso Propuesto de Reclutamiento, Selección y Habilitación de Personal*

N°	NIVEL DEL PUESTO	Tiempo (Días)
1	Directivo	22
2	Profesional	14
3	Técnico	12
4	Operario	10

Fuente: Elaboración Propia

6.3.1.3 Proceso propuesto de habilitación de personal

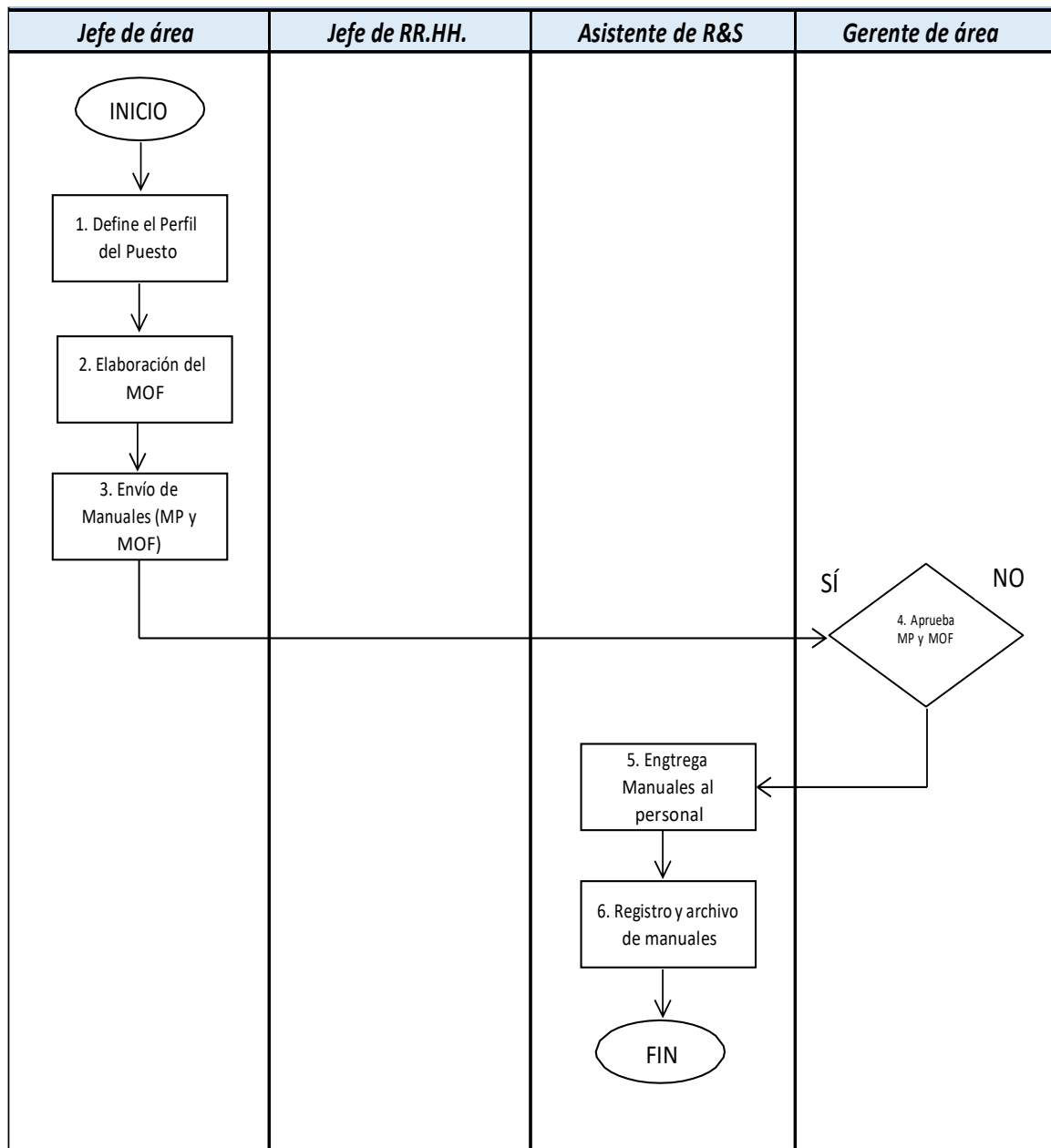


Figura 11: Diagrama de Flujo del Proceso Propuesto de Diseño Organizacional y de Puestos

Fuente: Elaboración Propia

Luego de haber graficado el diagrama de flujo del proceso propuesto, vamos a describir a detalle cada uno de los pasos que se han mencionado en el grafico anterior.

Tabla 11: *Descripción de actividades del Proceso Propuesto de Diseño de Puestos*

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO MEJORADO DE DISEÑO DE PUESTOS			
N°	TAREA	RESPONSABLE	DETALLE
1	Define el Perfil del Puesto	Jefe del área	Realiza una descripción de los requisitos, funciones y competencias que debe tener el ocupante del puesto y lo definirá en el Formato del Perfil del Puesto.
2	Elaboración del MOF	Jefe del área	En base al Perfil del puesto, deberá realizar el Manual de Funciones - MOF.
3	Envía los Manuales	Jefe del área	Luego de llenar los formatos de MP Y MOF, lo envía al Gerente del área para su aprobación
4	Aprobación de Manuales	Gerente de área	Luego de evaluar los Manuales, los aprueba para su difusión. En caso no lo aprueba, indica las modificaciones que se le debe hacer.
5	Entrega manuales al personal	Asistente de R&S	Difunde y hace entrega de los manuales respectivos al personal.
6	Registro de los Manuales	Asistente de R&S	Archiva esta información en el file del personal.

Fuente: Elaboración Propia

6.3.1.4 Proceso propuesto de evaluación de desempeño

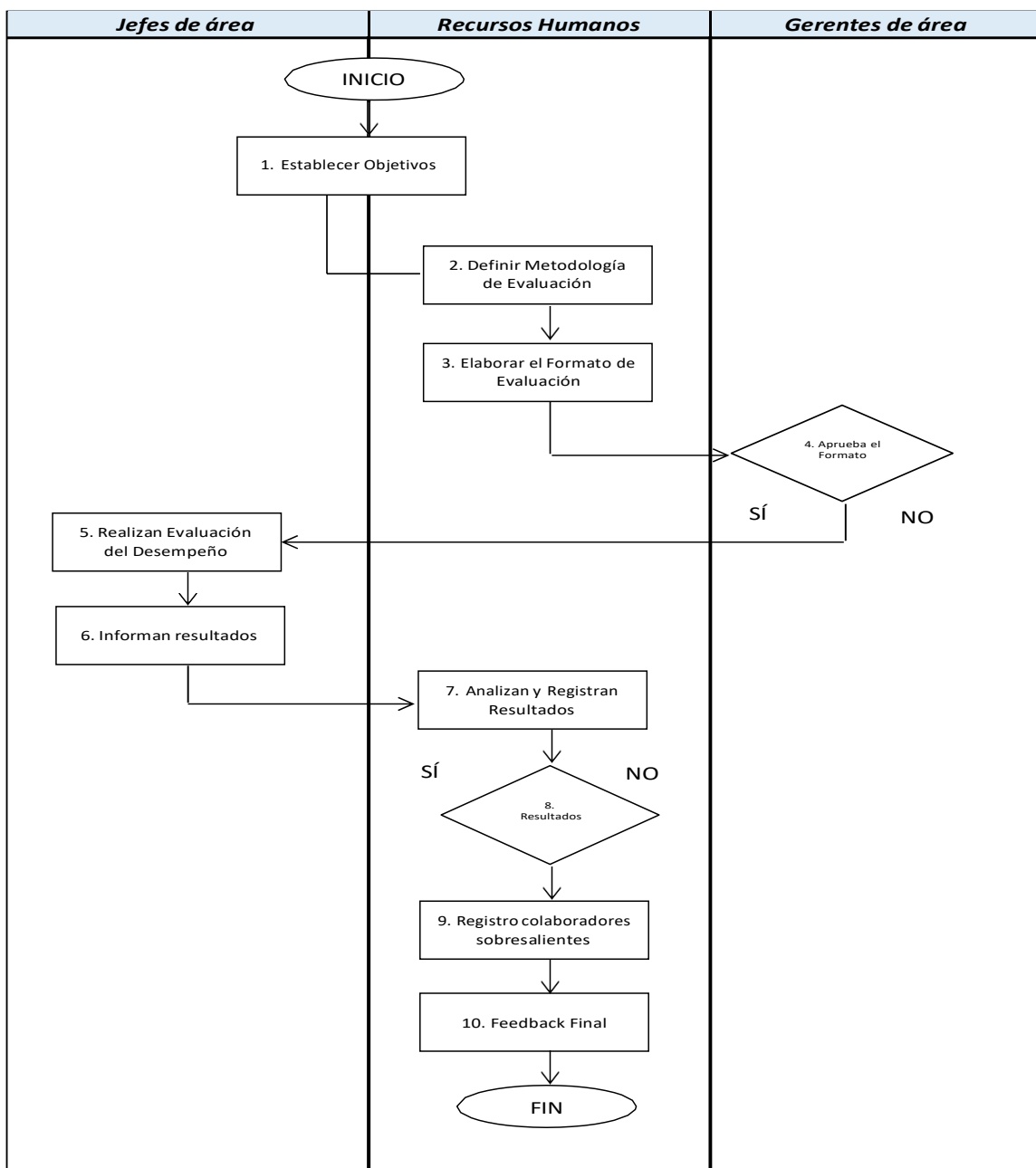


Figura 12: Diagrama de Flujo del Proceso Propuesto de Evaluación de Desempeño

Fuente: Elaboración Propia

Luego de haber graficado el diagrama de flujo del proceso propuesto, vamos a describir a detalle cada uno de los pasos que se han mencionado en el grafico anterior.

Tabla 12: *Descripción de actividades del Proceso Propuesto de Evaluación del*

Desempeño.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nº	TAREA	RESPONSABLE	DETALLE
1	Establecimiento de Objetivos	Jefes de áreas y Recursos Humanos	Se realiza una reunión en la que se definen los objetivos, factores, competencias que se quiere evaluar. Tiempo de Duración: 1 día
2	Definir la Metodología de Evaluación	Recursos Humanos	Se establece la metodología en base a la reunión con los jefes, se debe plasmar los factores a evaluar que deberán ser ponderados y evaluados según escala establecida.
3	Elaboración de Formato de Evaluación de Desempeño	Recursos Humanos	Se diseña el Formato para evaluar al personal y se les presenta a los gerentes de las áreas involucradas para su aprobación. Tiempo: 2 días
4	Aprobación del Formato	Gerentes de área	Darán el VB para proceder con la evaluación del personal. Tiempo de Respuesta: 2 días
5	Realizar Evaluación de Desempeño	Jefes de áreas/ Supervisores	Llevan a cabo la evaluación, según el formato que se les entregó evaluarán a todos los colaboradores que tienen a cargo. Tiempo Máx. de Evaluación: 15 días

6	Informar Resultados	Jefes de áreas/ Supervisores	Envían al área de RR.HH. Los resultados que obtuvieron sus colaboradores. Tiempo: 2 días como máx. Después de finalizada la evaluación.
7	Analizan y registran resultados de evaluación	Recursos Humanos	Ordenarán y registrarán los resultados en la Ficha de Resultados de Evaluación de Desempeño que serán analizados con los jefes y supervisores.
8	Resultados	Recursos Humanos	Según los puntajes alcanzados por los colaboradores, Si obtienen una nota sobresaliente serán registrados en una lista y los que No deberán ser considerados como una oportunidad de mejora en las futuras capacitaciones.
9	Registro de Colaboradores sobresalientes	Recursos Humanos	En base a los resultados obtenidos, se creará una lista de Colaboradores Sobresalientes.
10	Feedback Final	Jefes de áreas/ Supervisores	Los jefes serán los encargados de retroalimentar, hacer seguimiento e informar a sus colaboradores en base a sus alcances, logros y oportunidades de mejora identificadas en la ED. Esta evaluación deberá volver a realizarse en un período de 3 meses.

Fuente: Elaboración Propia

6.3.1.5 Proceso propuesto de capacitación y desarrollo

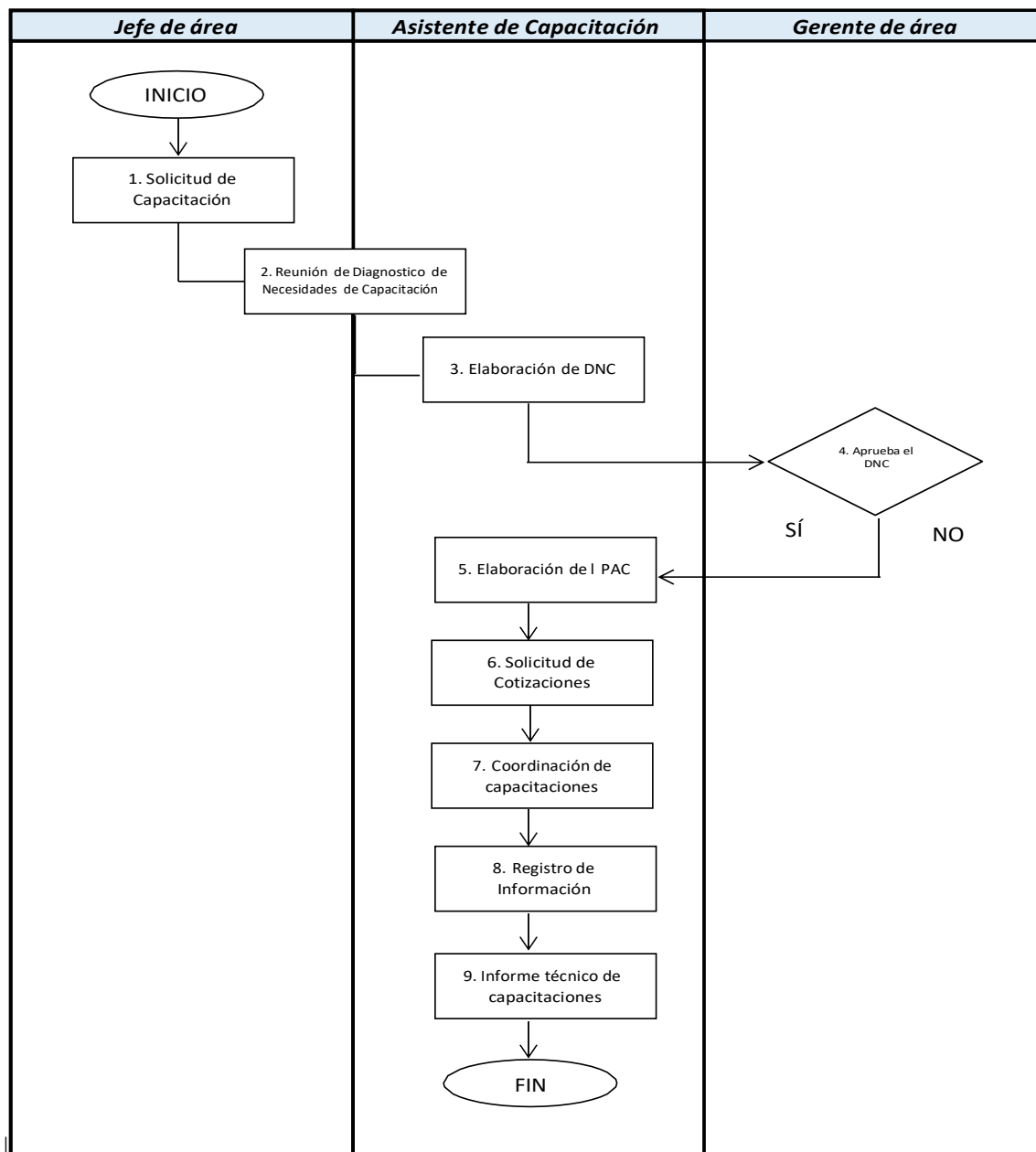


Figura 13: Diagrama de Flujo del Proceso Propuesto de Capacitación y Desarrollo

Fuente: Elaboración Propia

Luego de haber graficado el diagrama de flujo del proceso propuesto, vamos a describir a detalle cada uno de los pasos que se han mencionado en el grafico anterior.

Tabla 13: *Descripción de actividades del Proceso Propuesto de Capacitación y*

Desarrollo

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO			
No	TAREA	RESPONSABLE	DETALLE
1	Solicitud de Capacitación	Jefe de área	El jefe de área solicita a RR.HH. capacitaciones para sus trabajadores, en base a los resultados que se obtuvo en la Evaluación del Desempeño.
2	Reunión de Diagnóstico de Necesidades	Jefe de área - Asistente de capacitación	Se realiza una reunión para poder detectar las competencias que se desean mejorar, en base a las evaluaciones de los trabajadores.
3	Elaboración de DNC	Asistente de capacitación	Luego de identificar las necesidades de capacitación, estas son llenadas en el Formato de DNC para la aprobación del gerente de área.
4	Aprobación del DNC	Gerente de área	Aprueba las capacitaciones que se planteó en el diagnóstico de necesidades.
5	Elaboración de Plan de capacitaciones	Asistente de capacitación	En base al diagnóstico de necesidades se elabora el PAC y se indica el tipo de capacitación que será y la competencia que se busca mejorar.
6	Solicitud de cotizaciones	Asistente de capacitación	Se solicita cotizaciones a 2 o 3 empresas que dicten los cursos solicitados para la capacitación. Y deberá ser presentado el presupuesto al gerente del área para su aprobación.
7	Coordinación de capacitaciones	Asistente de capacitación	Se coordina con el proveedor elegido, sobre la fecha, horario, duración y lugar de la capacitación. Se registra la información en el PAC.
8	Registro de Información	Asistente de capacitación	Se registra la información del colaborador capacitado, el registro de asistencia y los resultados de sus calificaciones. Se le entrega este reporte al jefe de área para que le haga seguimiento y evalúe el progreso del colaborador capacitado.
9	Informe de capacitaciones	Asistente de capacitación	Se elabora un informe de todas las capacitaciones realizadas. Y se realiza la evaluación de las capacitaciones.

6.3.2. Manual de organización y funciones propuestos.

Se ha propuesto los MOF para los siguientes puestos, estos han sido revisados y aprobados por el área de Recursos Humanos y los jefes de área.

6.3.2.1. MOF elaborado para el Jefe de Recursos Humanos

INFORMACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA
<p>Nombre de Unidad Orgánica: RECURSOS HUMANOS</p> <p>Finalidad : Unidad de apoyo, encargado de administrar las funciones de RR.HH, busca el desarrollo de los</p> <p>Funciones de la unidad Orgánica:</p> <p>1.Planear , Organizar, Dirigir y Controlar a nivel estratégico y operacional las funciones de RR.HH</p> <p>Personal Asignado: Gerente de RRHH, Jefe de RRHH, Asistentes de R&S, Asistente de Capacitación, Asistente de Salud, Asistentes de Remuneraciones y Compensaciones, Coordinador de Bienestar.</p>
INFORMACIÓN DEL PUESTO
<p>Denominación del Puesto: JEFE DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Mando: Personal de RR.HH. (Asistentes, Coordinador)</p> <p>Subordinación: Gerente de RR.HH</p> <p>Coordinación: Gerentes de área, Jefes de todas las áreas, Colaboradores</p>
OBJETIVO DEL PUESTO
<p>Administrar y gestionar los procesos de personal: reclutamiento, selección, capacitación e inducción, evaluación de desempeño, bienestar social, remuneraciones y compensaciones, salud organizacional. A fin de retener y velar por el talento humano de la organización.</p>
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer los lineamientos, políticas y procedimientos de la gestión de RRHH de la empresa. 2. Prestar atención y compromiso a las necesidades de todos los colaboradores de la empresa. 3. Representar a la organización en los asuntos laborales frente a otros organismos. 4. Supervisar los procesos de reclutamiento, selección y habilitación de personal. 5. Atender los requerimientos de personal de todas las unidades orgánicas de la empresa. 6. Responder y representar al área ante auditorías internas y externas. 7. Supervisar el proceso de evaluación del desempeño. 8. Establecer mediciones e indicadores de la gestión del área. 9. Seguimiento y supervisión de la elaboración de los planes de capacitación de personal. 10. Supervisar los procesos de diseño organizacional y de puestos. 11. Supervisar la elaboración de Manuales de Puestos y Funciones. 12. Brindar soporte a las actividades de Bienestar Social. 12. Seguimiento a los procesos que involucren los trámites de descansos, inasistencias, vacaciones y subsidios. 13. Velar por el bienestar de los colaboradores de obra. 14. Realizar el presupuesto anual del departamento de RR.HH. 15. Seguimiento a los trámites de procesos judiciales. 16. Seguimiento y supervisión de los exámenes médicos ocupacionales (Pre ocupacional, Periódico, Retiro) 17. Actualizar los reglamentos internos de trabajo, seguridad en el trabajo y garantizar su cumplimiento. 18. Establecer sanciones al personal. 19. Asesorar y dar soporte a todas las áreas de la empresa. 20. Seguimiento del cumplimiento en las bonificaciones, beneficios al personal en obra o proyecto.

REQUISITOS Y COMPETENCIAS DEL OCUPANTE DEL PUESTO	
EDUCACIÓN	Carrera: Administración, Ing. Industrial, Relaciones Industriales, Psicología, afines. Grado de Instrucción: Titulo Universitario
FORMACIÓN	Estudios: Especialización en Recursos Humanos Cursos en Legislación Laboral Diplomado en Recursos Humanos
EXPERIENCIA	De 2 a 3 años como Jefe de RRHH
COMPETENCIAS REQUERIDAS: Ponderar (%)	
Conocimientos: Administración RRHH, Legislación Laboral	Porcentaje: 35%
Habilidades: Trabajo en Equipo, Comunicación, Empatía	Porcentaje: 30%
Actitudes: Responsabilidad, Administración del Tiempo, Liderazgo,	Porcentaje: 35%
Grado: Nivel III	
CONDICIONES DEL PUESTO	
UBICACIÓN:	Of. Lima (<input checked="" type="checkbox"/>) Almacén Lurín (<input type="checkbox"/>) Proyecto (<input type="checkbox"/>)
NOMBRE DE PROYECTO: _____	Régimen Laboral: _____

Figura 14: MOF jefe de RR. HH

Fuente: Elaboración Propia

6.3.2.2. MOF elaborado para el Asistente de R&S

INFORMACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA
<p>Nombre de Unidad Orgánica: RECURSOS HUMANOS</p> <p>Finalidad : Unidad de apoyo, encargado de administrar las funciones de RR.HH, busca el desarrollo de los</p> <p>Funciones de la unidad Orgánica:</p> <p>1. Planear , Organizar, Dirigir y Controlar a nivel estratégico y operacional las funciones de RR.HH</p> <p>Personal Asignado: Gerente de RRHH, Jefe de RRHH, Asistentes de R&S, Asistente de Capacitación, Asistente de Salud, Asistentes de Remuneraciones y Compensaciones, Coordinador de Bienestar.</p>
INFORMACIÓN DEL PUESTO
<p>Denominación del Puesto: ASISTENTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</p> <p>Mando: N/A</p> <p>Subordinación: Gerente de RR.HH, Jefe de RRHH</p> <p>Coordinación: Jefes de todas las áreas, Colaboradores</p>
OBJETIVO DEL PUESTO
<p>Administración y ejecución de los procesos de reclutamiento y selección de personal. Responsable de garantizar la selección del personal idóneo que cumpla con las metas de la organización.</p>
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar soporte a los requerimientos de personal para oficina y proyectos. 2. Elaborar convocatoria de personal. 3. Publicar en las bolsas de trabajo y demás fuentes de reclutamiento. 4. Coordinar las entrevistas al personal. 5. Entrevistar a los candidatos. 6. Aplicación y evaluación de pruebas psicológicas. 7. Elaborar las evaluaciones e informes del personal entrevista para la aprobación del jefe solicitante. 8. Elaborar las evaluaciones de clima laboral y evaluación del desempeño. 9. Verificación de documentos, referencias, entre otros. 10. Responsable de la documentación de todo el personal. 11. Elaboración y armado de legajos de personal. 12. Mantener al día la Base de Datos de todo el personal. 13. Brindar soporte al proceso de Habilitación de personal. 14. Otras funciones otorgadas por el jefe inmediato.

REQUISITOS Y COMPETENCIAS DEL OCUPANTE DEL PUESTO	
EDUCACIÓN	Carrera: Administración, Psicología. Grado de Instrucción: Título Universitario Bachiller
FORMACIÓN	Estudios: Curso en Dirección de Personal - Reclutamiento y Selección Diplomado en Recursos Humanos
EXPERIENCIA	De 1 a 2 años como Asistente de RRHH
COMPETENCIAS REQUERIDAS: Ponderar (%)	
Conocimientos: Pruebas Psicológicas, Comportamiento Humano	Porcentaje: 35%
Habilidades: Trabajo en Equipo, Comunicación	Porcentaje: 30%
Actitudes: Responsabilidad, Administración del Tiempo, Liderazgo,	Porcentaje: 35%
Grado: Nivel II	
CONDICIONES DEL PUESTO	
UBICACIÓN:	Of. Lima (<input checked="" type="checkbox"/>) Almacén Lurín (<input type="checkbox"/>) Proyecto (<input type="checkbox"/>)
NOMBRE DE PROYECTO: _____	Régimen Laboral: _____
 _____ Jefe de Recursos Humanos	
 _____ Gerente de Recursos Humanos	

Figura 15: MOF Asistente de R&S

Fuente: Elaboración Propia

6.3.2.3. MOF elaborado para el Supervisor de Obras

INFORMACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA
<p>Nombre de Unidad Orgánica: OPERACIONES</p> <p>Finalidad: Unidad de apoyo, encargado de gestionar y ejecución de las operaciones de los proyectos.</p> <p>Funciones de la unidad Orgánica:</p> <p>1. Planear, Organizar, Dirigir y Controlar a nivel estratégico y operacional las funciones de Operaciones y Proyectos</p> <p>Personal Asignado: Gerente de Operaciones, Jefe de Operaciones, Asistentes de Operaciones, Supervisores, Capataces, Técnicos, oficiales, personal operativo.</p>
INFORMACIÓN DEL PUESTO
<p>Denominación del Puesto: SUPERVISOR DE OBRAS</p> <p>Mando: Capataces, Técnicos, Operarios</p> <p>Subordinación: Gerente de Operaciones, Jefe de Operaciones</p> <p>Coordinación: Prevencionista de SST</p>
OBJETIVO DEL PUESTO
<p>Manejo y supervisión del proyecto, encargado de llevar el control de calidad de las actividades de construcción establecidas por nuestros clientes externos.</p>
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar, controlar y verificar la ejecución de las obras. 2. Realizar correcciones en el proyecto de la obra en caso se requiera. 3. Validar los trabajos que se ejecutan y garantizar su calidad. 4. Seguimiento y control del presupuesto asignado. 5. Garantizar el uso adecuado de los recursos materiales y humanos. 6. Verificar que el personal de obra, cumpla con las normas de seguridad. 7. Velar por el bienestar del personal que tiene a cargo. 8. Garantizar el cumplimiento de las políticas de seguridad y medio ambiente. 9. Responsable de verificar la calidad de los materiales a utilizar. 10. Reportar y sancionar al personal que trabaje en condiciones inseguras o sin uso de su EPP. 11. Otras tareas encomendadas por su jefe inmediato.

REQUISITOS Y COMPETENCIAS DEL OCUPANTE DEL PUESTO	
EDUCACIÓN	Carrera: Ingeniería Civil, Arquitectura Grado de Instrucción: Título Universitario
FORMACIÓN	Estudios: AutoCad, Gestión de Proyectos, Ms Project, Costos y Presupuestos. Conocimientos en SST
EXPERIENCIA	De 2 a 3 años en puestos como: Supervisor, Inspector, Coordinador, Ingeniero de Obras.
COMPETENCIAS REQUERIDAS: Ponderar (%)	
Conocimientos: Normativas, Supervisión en Obras	Porcentaje: 30%
Habilidades: Trabajo en Equipo, Proactivo, Comunicación	Porcentaje: 35%
Actitudes: Responsabilidad, Disciplina, Liderazgo,	Porcentaje: 35%
Grado: Nivel III	
CONDICIONES DEL PUESTO	
UBICACIÓN:	Of. Lima () Almacén Lurín () Proyecto (X)
NOMBRE DE PROYECTO: _____	Régimen Laboral: 14 x 7
_____	_____
Jefe de Operaciones	Gerente de Operaciones

Figura 16: MOF Supervisor de Obras

Fuente: Elaboración Propia

6.3.2.4. MOF elaborado para Ayudante General (Peón)

INFORMACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA	
Nombre de Unidad Orgánica: OPERACIONES	
Finalidad : Unidad de apoyo, encargado de gestionar y ejecución de las operaciones de los proyectos.	
Funciones de la unidad Orgánica:	
1. Planear , Organizar, Dirigir y Controlar a nivel estratégico y operacional las funciones de Operaciones y Proyectos	
Personal Asignado: Gerente de Operaciones, Jefe de Operaciones, Asistentes de Operaciones, Supervisores, Capataces, Técnicos, oficiales, personal operativo.	
INFORMACIÓN DEL PUESTO	
Denominación del Puesto: AYUDANTE GENERAL - PEÓN	
Mando: N/A	
Subordinación: Supervisor de Obra, Maestro de Obra, Capataz de Obra.	
Coordinación: N/A	
OBJETIVO DEL PUESTO	
Apoyo y desarrollo en las actividades de la ejecución del proyecto, tomando en cuenta las medidas de seguridad respectivas.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con las normas de seguridad establecidas por el responsable de SST. 2. Responsable de la limpieza, seguridad y orden de su zona de trabajo. 3. Ejecutar las actividades asignadas por su superior. 4. Colocar sus herramientas u otros equipos en las zonas que se le han indicado. 	
REQUISITOS Y COMPETENCIAS DEL OCUPANTE DEL PUESTO	
EDUCACIÓN Carrera: N/A	Grado de Instrucción: Primaria / Secundaria Completa
FORMACIÓN Estudios: N/A	
EXPERIENCIA Mínima de 1 año en puestos similares.	
COMPETENCIAS REQUERIDAS: Ponderar (%)	
Conocimientos: Construcción, Uso de EPP, Materiales y Herramientas	Porcentaje: 20%
Habilidades: Trabajo en Equipo	Porcentaje: 40%
Actitudes: Responsabilidad, Disciplina	Porcentaje: 40%
Grado: Nivel I	
CONDICIONES DEL PUESTO	
UBICACIÓN: Of. Lima () Almacén Lurín () Proyecto (X)	
NOMBRE DE PROYECTO: _____ Régimen Laboral: 21 x 7	
_____	_____
Jefe de Operaciones	Gerente de Operaciones

Figura 17: MOF Ayudante General

Fuente: Elaboración Propia

6.3.3. Predictores de selección.

En la actualidad, solo se cuenta con un solo predictor de selección que es la entrevista.

Para esto se propone establecer nuevos predictores de selección, de manera que podamos seleccionar mejor al candidato ideal. Se van a establecer estos predictores de acuerdo con el nivel jerárquico del cargo que se desea ocupar y a la vez se va a ponderar por nivel de importancia para tenerlos en cuenta en los criterios de selección de personal.

6.3.3.1. Nivel Gerencial

- Predictores:
 - ✓ *Entrevista: 40%* Mediante este predictor podremos conocer al candidato, saber cuáles son sus expectativas dentro de la empresa.
 - ✓ *CV: 40%* Nos va a permitir conocer sobre los grados que posee el candidato, la experiencia profesional que haya tenido y los conocimientos que posee. Para poder verificar si se adecua al perfil solicitado por la empresa.
 - ✓ *Pruebas de selección: 20%* A través de pruebas especializadas nos permitirá conocer el conocimiento intelectual y las aptitudes del candidato.

Tabla 14: *Predictores de Selección – Nivel Gerencial*

Nivel gerencial	
Predictor	Ponderación
CV	40%
ENTREVISTAS	40%
PRUEBAS DE SELECCIÓN	20%

Fuente: Elaboración Propia

6.3.3.2. Nivel de mandos medios

- Predictores:
- ✓ *CV: 30%* Nos permitirá saber sobre la formación educativa y experiencia laboral del candidato y ver si se adecua con lo que la empresa y el cargo requiere.
- ✓ *Entrevista: 40%* Podremos conocer más al participante, sobre sus expectativas que tiene del puesto vacante y nos permitirá ver su desenvolvimiento personal con los demás.
- ✓ *Verificación de referencias: 10%* Este predictor nos servirá para corroborar las experiencias laborales que el participante ha plasmado en su CV y conocer los motivos de cese de estos.
- ✓ *Pruebas: 20%* Será utilizado para poder medir las capacidades, aptitudes y lo que nace del interior del postulante.

Tabla 15: *Predictores de Selección – Nivel Mandos Medios*

Nivel mandos medios	
Predictor	Ponderación
CV	30%
ENTREVISTAS	40%
VERIF. REFERENCIAS	10%
PRUEBAS DE SELECCIÓN	20%

Fuente: Elaboración Propia

6.3.3.3. Nivel técnico operario

- Predictores:
- ✓ *CV: 20%* Para conocer la experiencia laboral que ha tenido en cargos similares al que la empresa está solicitando y en ejecución de tareas específicas que el cargo requiere.
- ✓ *Entrevista: 30%* Para saber lo que el candidato conoce acerca de las labores que va a realizar, sus expectativas que tiene con el puesto y poder explicarle lo que la empresa está buscando.
- ✓ *Verificación de referencias: 20%* Es importante para poder verificar si el candidato laboró en las empresas que suscribió en el CV y sobre todos los puestos que indicó. Pues en algunos casos el personal indica haber laborado en una categoría de su puesto que no le corresponde, solo para poder percibir una remuneración mayor.

- ✓ *Evaluación médica: 30%* Es igual de importante ya que nos va a servir para conocer la aptitud médica del candidato, esto definirá si el personal podrá ingresar o no al proyecto que en la mayoría de las veces es en el interior del país bajo condiciones adversas, por lo que es importante conocer las condiciones físicas y de salud del candidato a fin de garantizar su seguridad dentro del trabajo.

Tabla 16: Predictores de Selección – Nivel Técnico - Operativo

Nivel Técnico – Operativo	
Predictor	Ponderación
<i>CV</i>	<i>20%</i>
<i>ENTREVISTAS</i>	<i>30%</i>
<i>VERIF. REFERENCIAS</i>	<i>20%</i>
<i>EVALUACIÓN MÉDICA</i>	<i>30%</i>

Fuente: Elaboración Propia

6.3.4. Plan de evaluación de desempeño

Se elaboró el siguiente Plan de Evaluación del Desempeño a fin de ponerlo en práctica a partir del año 2021.

El período de evaluación que se propone es que se realice de manera Trimestral.



PRESENTACIÓN

El presente informe se ha realizado con el fin de elaborar una estrategia que nos permita conocer e identificar en una escala real el desempeño del personal de la empresa Serpetbol Perú.

En el GORE Callao, buscamos desarrollar y potenciar las competencias de nuestro principal recurso que es el Talento Humano. Para esto vamos a desarrollar un Plan de Evaluación del Desempeño de todo el personal con el que contamos.

La evaluación del desempeño es una herramienta de gestión que nos permite medir sistemática y de manera periódica, la eficiencia y eficacia del cumplimiento de las actividades del personal.

El departamento de Recursos Humanos, a continuación presentará el informe del plan de Evaluación del Desempeño Laboral; en el que se detallará los planes de acción y la propuesta de evaluación a fin de que se ejecute y permanezca en el tiempo.

Figura 18: Presentación plan de capacitación GORE Callao

Fuente: Oficina RRHH



1. Acerca del Gobierno Regional

El GORE Callao, es una empresa integral de servicios, innovadora creativa, especializada en construcciones mecánicas, civiles y eléctricas focalizada en el rubro petrolero y comprometida con la excelencia, con la satisfacción de sus clientes, sus empleados, con la seguridad, con la protección del Medio Ambiente y con la comunidad.

2. Objetivo

Establecer la implementación de un sistema de Evaluación del desempeño de personal, a fin de evaluar el cumplimiento de sus tareas actuales, para aplicar las medidas correctivas o de premiación en base a sus resultados.

3. Objetivos Específicos

- ❖ Definir la metodología de evaluación del desempeño
- ❖ Diseñar un sistema de evaluación del desempeño
- ❖ Evidenciar los feedback jefe – Colaborador a fin de desarrollar acciones de mejora que nos permita corregir y solucionar las debilidades del personal
- ❖ Maximizar las potencialidades de nuestros colaboradores
- ❖ Establecer los tiempos y períodos de evaluación del desempeño.

4. Alcance

Este procedimiento aplica a todos los colaboradores de la organización.

5. Justificación e Importancia

Establecer un sistema de evaluación del desempeño es muy importante ya que nos permite conseguir un diagnóstico real de las competencias de los colaboradores, para que a partir de ellos podamos identificar y mejorar las debilidades presentadas; esto se realiza con el fin de elevar el desarrollo organizacional del GORE Callao.

Figura 19: Plan de capacitación GORE Callao 1



6. Indicadores de Eficiencia y Eficacia

Perspectiva	Objetivo (Meta)	Estrategia	Inductor	Indicador	Métrica
Eficiencia	Utilizar en menor medida el presupuesto que se tiene para evaluar al personal	Optimizar costos, en beneficio de la empresa. Reduciendo los costos por evaluar al personal.	El presupuesto que planea la empresa para la evaluación de desempeño	El dinero que se utiliza para la evaluación	Soles
Eficacia	Elevar el nivel de satisfacción y el número de aprobados en el proceso de evaluación	Seleccionar los mejores instrumentos para la evaluación de acuerdo a los niveles de personal que se quiere medir su desempeño	El número de trabajadores aprobados que planea la empresa evaluar	El número real de aprobados y el grado de satisfacción del empleado después de la evaluación	Escala

7. Metodología de Evaluación

Para medir los conocimientos, habilidades, actitudes y productividad del personal, se utilizará la evaluación cualitativa. Usando como instrumento la evaluación por ponderación a través de la *Jerarquización Por Factores*, a fin de conocer el desempeño del colaborador en relación también de sus demás compañeros.

Los factores que se han establecido se dividen en:

- ❖ *Factor 1: Conocimiento y desempeño del Puesto*
- ❖ *Factor 2: Competencias del Puesto*

Las competencias del puesto han sido definidas previamente en el Catálogo de Competencias de GORE Callao.

Figura 20: Plan de capacitación GORE Callao 2

Fuente: Oficina de RRHH



7.1 Escalas con Puntajes

Se utiliza la formulación con los siguientes puntajes obtenidos:

- EXCELENTE = 10 Ptos
- MUY BUENO = 8 Ptos
- BUENO = 6 Ptos
- REGULAR = 4 Ptos
- DEFICIENTE = 2 Ptos

La utilización de evaluación por escalas requiere la realización de cálculos aritméticos; así el total de puntos que alcanzó el colaborador en cada uno de los factores evaluados, nos servirá para poder clasificarlos en las siguientes categorías de desempeño que se han establecido previamente:

121 - 150 pts	<i>SOBRE CUMPLE</i>
91 - 120 pts	<i>CUMPLE</i>
61 - 90 pts	<i>EN DESARROLLO</i>
30 - 60 pts	<i>NO CUMPLE</i>

8. Formatos para su Aplicación

- ❖ Cód. FED-RRHH – Formato de Evaluación del Desempeño
- ❖ Cód. EDR-RRHH – Formato de Resultados de Evaluación del Desempeño

Estos formatos serán adjuntados en el presente Informe.

Figura 21: Plan de capacitación GORE Callao 3

1. FACTOR: SOBRE EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO															
<i>Favor de marcar con un aspa (X) según el criterio que usted estime conveniente, según el desempeño de su colaborador evaluado.</i>															
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE										
1. CONOCIMIENTO DEL PUESTO: Nivel al que conoce sobre sus funciones, procedimientos, técnicas.															
2. DESEMPEÑO DEL PUESTO: Nivel al que domina y realiza las funciones de su puesto.															
3. Cumplimiento de Políticas y Normativas: Nivel al que conoce, cumple y respeta sobre las reglas, normas y procedimientos de la empresa.															
SUB TOTAL															
2. FACTOR: COMPETENCIAS DEL PUESTO															
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE										
1. COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN: Nivel al que mantiene y asume los objetivos de la empresa, como los suyos.															
2. LIDERAZGO: Que da la iniciativa, orienta y dirige a miembros del equipo hacia el cumplimiento de objetivos, entregando resultados de calidad y excelencia.															
3. TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para el trabajo en conjunto, orientado no solo a sus logros personales si no de															
4. ORIENTACIÓN A RESULTADOS: Capacidad propia y actitud personal de sobrepasar sus objetivos y metas.															
5. PUNTUALIDAD Y CUMPLIMIENTO: Que cumple con sus metas y los plazos establecidos															
6. EFICACIA Y SERIEDAD: Que cumple sus funciones con eficacia y seriedad, muestra cuidado de los bienes de la empresa.															
7. TOMA DE DECISIONES: Capacidad para decidir y ejecutar acciones correctas en situaciones difíciles.															
8. ANALITICO: Que cuente con alta capacidad de análisis, con capacidad de entender una situación.															
9. PROACTIVO: Desarrollo de sus labores de manera eficiente, cuenta con capacidad de anticiparse dando															
10. ENERGÍA: Capacidad para conllevar sus labores a un buen ritmo.															
11. INTERRELACIÓN: Capacidad de servicio y buen trato a los clientes tanto internos como externos de manera exitosa.															
12. EMPATIA: Capacidad de ubicarse en el lugar del otro, comprenderlo y sentir comprensión															
SUB TOTAL															
<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td style="background-color: #FFD700;">TOTAL PTOS</td> </tr> <tr> <td>FACTOR 1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>FACTOR 2</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="background-color: #FFD700;">CALIFICACIÓN FINAL (F1+F2)</td> </tr> </tbody> </table>						RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN			TOTAL PTOS	FACTOR 1		FACTOR 2		CALIFICACIÓN FINAL (F1+F2)	
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN															
	TOTAL PTOS														
FACTOR 1															
FACTOR 2															
CALIFICACIÓN FINAL (F1+F2)															
<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #008000; color: white;">SOBRE CUMPLE</th> <th style="background-color: #90EE90;">CUMPLE</th> <th style="background-color: #FFD700;">EN DESARROLLO</th> <th style="background-color: #FF0000; color: white;">NO CUMPLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						SOBRE CUMPLE	CUMPLE	EN DESARROLLO	NO CUMPLE						
SOBRE CUMPLE	CUMPLE	EN DESARROLLO	NO CUMPLE												

Figura 22: Formato de evaluación desempeño

INFORMACIÓN GENERAL						
Nombre del Evaluado: _____						
Puesto que ocupa: _____						
Área a la que pertenece: _____						
Nombre del Evaluador: _____						
Fecha de Evaluación: _____						
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN						
ITEM	FACTORES	PUNTAJE				
		Excelente 10	Muy Bueno 8	Bueno 6	Regular 4	Deficiente 2
1						
2						
3						
4						
5						
:						
:						
15						
PUNTAJE TOTAL						
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA						
FORTALEZAS: _____ _____ _____						
OPORTUNIDADES DE MEJORA: _____ _____ _____						
RECOMENDACIONES: _____ _____ _____						
_____			_____			
Firma del Evaluado			Firma del evaluador			

Figura 23: Formato de Resultados de Evaluación del Desempeño

6.3.5. Capacitación sobre los procesos propuestos

Para poder llevar a cabo la implementación de la mejora en los procesos de la Oficina de Recursos Humanos, será necesario capacitar al personal con respecto a las nuevas acciones y nuevos procesos que se deberán ejecutar para mejorar nuestra gestión en la empresa.

Las capacitaciones serán internas, es decir, se desarrollarán dentro del GORE y tendrá una duración de 10 horas y se desarrollarán en 3 sesiones dentro del horario de trabajo.

Las capacitaciones serán realizadas de acuerdo con la tabla 17 que a continuación se presenta:

Tabla 17: Capacitación Interna al Personal sobre Nuevos Procesos del área

TIPO	TÍTULO	PARTICIPANTE	LUGAR	FECHA	DURACIÓN
Capacitación e Inducción	Procesos Mejorados del dpto. de RR.HH.	Jefe de RR.HH., Personal de RR.HH., jefes de área	GORE	Abril-2021	4 horas
Capacitación e Inducción	Nuevos Formatos para los procesos del dpto. de RR. HH	Jefe de RR.HH., Personal de RR.HH., jefes de área	GORE	Abril-2021	
Capacitación e Inducción	Plan de Evaluación del Desempeño	Jefe de RR.HH., Personal de RR.HH., jefes de área	GORE	Abril-2021	4 horas
Capacitación e Inducción	Plan de Capacitación y Desarrollo	Jefe de RR.HH., Personal de RR.HH., jefes de área	GORE	Abril-2021	
Capacitación e Inducción	Nuevos Indicadores de los procesos del dpto. RR.HH.	Jefe de RR.HH., Personal de RR.HH.	GORE	Abril-2021	2 horas

Capítulo VII: Implementación de la Propuesta

7.1 Propuesta económica de la implementación

El presente proyecto tiene un costo que asciende a 1,500 soles. Los detalles se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 18: Costo de Implementación de la Propuesta

Costo de la Implementación de la Propuesta	
Concepto	Presupuesto Sugerido
Capacitación al Personal sobre la Implementación del Proyecto	S/ 1,200.00
Horas Extras	S/ 200.00
Materiales	S/ 100.00
TOTAL	S/ 1,500.00

Fuente: elaboración propia.

7.2 Calendario de actividades y recursos

En siguiente figura se muestra en calendario de actividades y recursos

CALENDARIO DE ACTIVIDADES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA						
Actividades	MES				RECURSOS	
	1	2	3	4	Materiales	Humanos
Capacitación de Nuevos Procesos Propuestos:						
Procesos Mejorados del dpto. de RR.HH.					Proyector - Laptop - Utiles de oficina	Jefe de RR.HH., Personal de RR.HH., Jefes de área
Nuevos Formatos para los procesos del dpto. de RR.HH					Proyector - Laptop - Utiles de oficina	Jefe de RR.HH., Personal de RR.HH., Jefes de área
Plan de Evaluación del Desempeño					Proyector - Laptop - Utiles de oficina	Jefe de RR.HH., Personal de RR.HH., Jefes de área
Plan de Capacitación y Desarrollo					Proyector - Laptop - Utiles de oficina	Jefe de RR.HH., Personal de RR.HH., Jefes de área
Nuevos Indicadores de los procesos del dpto. RR.HH.					Proyector - Laptop - Utiles de oficina	Jefe de RR.HH., Personal de RR.HH.

Figura 24: Calendario de actividades

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo VIII: Conclusiones y recomendaciones

8.1 Conclusiones

1. Se desarrolló una propuesta de mejora en los procesos de gestión para mejorar los procesos de gestión para aumentar la productividad de la oficina de recursos humanos del Gobierno Regional del Callao, para el año 2021.
2. Se propuso mejoras en los procesos de gestión para aumentar la eficiencia de la oficina de recursos humanos del Gobierno Regional del Callao, para el año 2021.
3. Se desarrollo mejoras en los procesos de gestión para aumentar la eficacia de la oficina de recursos humanos del Gobierno Regional del Callao, para el año 2021.
4. Se propuso mejoras en los procesos de gestión para mejorar el clima laboral de la oficina de recursos humanos del Gobierno Regional del Callao, para el año 2021.

8.2 Recomendaciones

1. Realizar seguimiento y monitoreo periódico de la manera en que se están ejecutando los procesos luego de la implementación. Establecer un control para cada proceso mejorado.
2. Actualizar constantemente los MOF y MP del personal que se ajuste a los requerimientos de la empresa y así modificar, corregir algunas funciones que no se utilicen.
3. La evaluación del desempeño debe ser planificada desde inicios de año. Se sugiere que se realicen 4 evaluaciones al año, es decir de manera trimestral. Asimismo la evaluación del desempeño no debe ser vista como una obligación para la empresa ni como un castigo para los colaboradores.
4. Realizar un adecuado Diagnóstico de Necesidades de Capacitación con los resultados de la evaluación del desempeño y con reuniones con los jefes de área

Referencias bibliográficas

Alles, Martha (2011) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Gránica.

Alles, Martha (2006) *Dirección estratégica de RRHH. Gestión por competencias*. Buenos Aires.

Andrade Simón (2005) *Diccionario de Economía*. Tercera Edición, Editorial Andrade.

Bendell, T. et al. (1993) *Ventajas competitivas a través de benchmarking*. Pitman Publishing, London.

Broggi Adrián. (2010). *Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración*. En: Tesis de Maestría en Administración de Negocios. Universidad Tecnológica Nacional. Buenos Aires – Argentina.

Byars & Rue (1996). *Evaluación del Desempeño*. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-de-desempeno/>

Chambergó Colona, Samantha; Rojas Laureano, Percis. (2016). *Reingeniería De Procesos En El Área De Recursos Humanos De La Empresa Consorcio Contacom S.A.C. Para Mejorar El Índice De Desempeño Del Personal*. En:

Tesis de Pregrado. Universidad Nacional de Trujillo, Facultad de Ingeniería Industrial. Trujillo – Perú.

Chiavenato, Idalberto. (1998). *Administración de recursos humanos*. México. Editorial Mc. Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2000) *Administración de recursos humanos*. Mc GrawHill: Colombia, pp. 208-385, 547-584